



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työohjeistus Organisaatio X:lle

## Case: Erikoislainat

Kuusinen, Miisa

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työohjeistus Organisaatio X:lle  
Case: Erikoislainat

Miisa Kuusinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2016

Miisa Kuusinen

**Työohjeistus Organisaatio X:lle**  
**Case: Erikoislainat**

Vuosi 2016

Sivumäärä 42

---

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan työelämälähtöisen kehitystyön menetelmin toimeksiantajalle, Organisaatio X:lle, työohjeistus erikoislainatyötehtävien hoitoon. Työohjeistus kohdennetaan toimeksiantajaorganisaatiossa ennalta määrätyn tiimin käyttöön. Opinnäytetyössä käsiteltävä aihe on kohdeorganisaatiossa uusi palvelukokonaisuus, jonka tuotantotoimintaa ei opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa ollut käynnistetty. Virheettömän ja jatkuvan palvelutoiminnan käynnistämiseksi kohdeorganisaatiossa havaittiin tarve toteuttaa aiheesta informatiivinen työohjeistus.

Työohjeistuksen lisäksi opinnäytetyössä toteutettiin raportti, jossa opinnäytetyöprosessin kokonaisuus on dokumentoitu ja kuvattu. Raportissa on selvennetty opinnäytetyön lähtökohdat, tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi raportissa on esitelty teoreettinen viitekehys aiheeseen liittyen, sekä tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät ja niiden käyttö. Raportin lopussa on arvioitu opinnäytetyön onnistumiset, ongelmakohdat ja kehityskohteet.

Opinnäytetyössä on edetty tapaustutkimukselle ominaisten vaiheiden mukaisesti. Prosessin alussa aihealue kartoitettiin ja rajattiin, jonka jälkeen tutustuttiin aihealueeseen liittyvään teoriaan. Tämän jälkeen aihealuetta tutkittiin eri menetelmien avulla ja menetelmien perusteella tuotettiin opinnäytetyön lopputulokseksi työohjeistus erikoislainojen hoitoon.

Työohjeistuksen toteutusprosessi jaettiin kolmeen vaiheeseen. Näiden vaiheiden aikana työohjeistuksen aineisto kerättiin ja sitä arvioitiin kohdeorganisaation näkökulmasta. Prosessin aikana käytettiin eri tutkimusmenetelmiä. Aineiston keruu toteutettiin käyttämällä benchmarking -menetelmää, jonka perusteella luotiin alustava työohjeistokehikko. Työohjeistokehikon aineisto todennettiin havainnoimalla ohjeistuksen toimivuutta todellisessa työympäristössä tuotantotoiminnan käynnistymisen jälkeen. Lopuksi työohjeistuksen aineistoa täydennettiin toteuttamalla aiheeseen liittyvä teemahaastattelu.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt työohjeistus on kaksiosainen kokonaisuus, jonka ensimmäisessä osassa esitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyvät taustatiedot. Toisessa osassa on kuvattu aiheeseen liittyvät työtehtävät järjestelmäteknisestä näkökulmasta aikaperusteisessa järjestyksessä.

Asiasanat työssäoppiminen, perehdytys, osaamisen johtaminen, työnopastus

Miisa Kuusinen

**Interest subsidy loans, Agricultural credits and State guarantees: a guide for Organization X**

Year	2016	Pages	42
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to create a guide for the client, Organization X, for handling operational tasks related to interest subsidy loans, agricultural credits and State guarantees. The guide is issued for a specific team that operates in Organization X. The subject of this thesis and the functions related to it were new in the target organization and therefore the production operations were not in function in the early stages of the thesis process. The client found a need to produce proper guidance for employees to start the production and to ensure error-free operation.

The thesis process is documented and represented in the thesis report. The report clarifies the baselines, purposes and the aims of this thesis. The report also presents the theoretical framework related to the topic and it explains the research methods that were used during the thesis process. Also the report includes an evaluation of the thesis process and specifies the development points that the client could improve in the future.

The research method used in this thesis is case study research and the process was conducted accordingly. First the subject of the thesis was defined. The process continued by exploring the theoretical information and facts. The empirical stage was begun after exploring the theory. The completed guide was compiled on the basis of different working-based research methods.

The guide's implementation process was divided into three stages. During these stages the research data was collected and evaluated from the client's perspective. The data was collected by using benchmarking which enabled to produce tentative guidelines for Organization X. The guidelines were verified by using observation in the authentic working environment. In the end the guide's material was completed by carrying out a theme interview.

The completed guide includes two parts. The first part explains the theory of interest subsidy loans, agricultural credits and State guarantees. It also presents the stakeholders related to the subject. The second part describes the operational tasks from a technical perspective in chronological order.

Keywords workplace learning, work orientation, knowledge management, work instruction

## Sisällys

Johdanto.....	6
1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	8
1.1 Työn lähtökohdat.....	8
1.2 Toimeksiantajan kuvaus .....	9
2 Työelämälähtöinen kehittäminen .....	10
2.1 Operatiivinen riski ja sen hallinta .....	11
2.2 Työssäoppiminen .....	13
2.1 Osaamisen johtaminen oppivassa organisaatiossa.....	15
3 Kehitystyöstä työhjeistukseksi .....	16
3.1 Työelämälähtöisyys kehitystyössä .....	17
3.2 Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	18
3.2.1 Benchmarking .....	20
3.2.2 Havainnointi .....	21
3.2.3 Teemahaastattelu.....	21
3.3 Työhjeistuksen toteutus .....	22
4 Case: Erikoislainat .....	25
4.1 Valtiokonttori .....	26
4.1.1 Valtion HAL-takaukset.....	26
4.1.2 Korkotukilainat .....	27
4.1.3 Aravalainat .....	27
4.1.4 ASP-järjestelmä .....	28
4.2 Maaseutuvirasto .....	29
4.3 ELY-keskukset.....	31
4.4 KELA .....	32
4.5 Finnvera.....	32
5 Arviointi.....	33
Lähteet .....	37
Kuviot .....	39
Liitteet.....	40

## Johdanto

Tämän opinnäytetyön tuloksena on toteutettu toimeksiantajaorganisaatiolle työhjeistus, jonka aiheena on erikoislainakokonaisuuteen liittyvät operatiiviset työtehtävät.

Toimeksiantajaorganisaationa toimii Organisaatio X, joka on Suomessa liiketoimintaa harjoittava talletuspankki. Työhjeistuksen tavoitteena on mahdollistaa kohdeorganisaation liiketoiminnan jatkuvuus oppaassa käsitellyn palvelukokonaisuuden näkökulmasta ja minimoida siihen liittyvän operatiivisen riskin mahdollisuus.

Opinnäytetyössä on työhjeistuksen lisäksi tuotettu raportti, jossa on kuvattu teoreettinen viitekehys ja samalla esitetty millä tavoin ja millaisilla menetelmillä työhjeistuksen toteutus ja sisältö rakentui lopulliseen työhjeistuksen muotoon. Työhjeistus sisältää kohdeorganisaation näkökulmasta liiketoimintasalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa, jonka vuoksi lopullinen työhjeistus julkaistaan kokonaisuudessaan vain kohdeorganisaation henkilöstölle.

Raportin ensimmäisessä kappaleessa esitellään opinnäytetyön taustainformaatio ja tavoitteet. Kappaleessa on tarkasteltu työn lähtökohtia ja kuvailtu kohdeorganisaation yleistä toimintaa. Kappaleessa on selvitetty millaiseen työympäristöön ja millaisten ihmisten ja työyhteisön käyttöön opinnäytetyön tuloksena syntynyt työhjeistus on suunniteltu.

Toisessa kappaleessa on keskitytty työelämälähtöiseen kehittämiseen ja sen vaatimuksiin. Kappaleessa on pyritty selittämään menestyvän organisaation ominaisuuksia ja miksi työelämälähtöinen kehittäminen on kriittistä organisaation näkökulmasta. Kappale kuvailee operatiivisen riskin muodostumista, jonka hallitseminen on osaltaan työhjeistuksen kaltaisen kehitystehtävän tavoite. Osiossa käsitellään myös työssä oppimista ja osaamisen johtamista, jotka ovat osa teoreettista viitekehystä.

Kolmas luku käsittelee työhjeistuksen toteutusvaiheen prosessia. Kappaleessa on tunnistettu opinnäytetyö toiminnalliseksi kehitystyöksi, jossa tapaustutkimuksen ominaisuuksien mukaisesti on käytetty eri tutkimusmenetelmiä kehitystyön kartoittamisen ja kokoamisen tukena. Kappaleessa on pohdittu tutkimuksellisuutta osana kehitystyön prosessia ja samalla on pyritty kuvaamaan millaisin keinoin lopulliseen tulokseen työhjeistuksen osalta on päästy.

Raportin neljännessä kappaleessa on esitelty työhjeistuskokonaisuuden teoriaosuuden sisältö. Kappaleessa on käsitelty kohdeorganisaation näkökulmasta niitä tuotteita, joista työhjeistuksen käyttäjäkunnan tulee olla tietoisia työtehtäviä hoitaessaan. Teoriaosuuden tavoitteena on koota yhteen tuotekuvaukset ja luoda samalla ymmärrys sekä sidosryhmistä että koko palvelukokonaisuudesta.

Opinnäytetyöraportin viimeisessä kappaleessa on suoritettu arviointi opinnäytetyöstä kokonaisuutena. Arvioinnissa on pyritty pohtimaan saavuttiko opinnäytetyö sille asetetut tavoitteet, millaisia ongelmia ja haasteita opinnäytetyöprosessin aikana ilmeni, kuinka kehityskohdetta voitaisiin jatkossa kehittää lisää ja miten opinnäytetyön tekijä itse koki aiheen hyödyllisyyden. Lisäksi kappaleessa on pohdittu tutkimusmenetelmien ja niiden perusteella tuotettujen tulosten luotettavuutta.

## 1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi kesällä 2014, jolloin kohdeorganisaation palveluita ja toimintoja kartoitettiin projektiluonteisesti. Kohdeorganisaation toiminta oli vasta käynnistysvaiheessa, jonka vuoksi liiketoiminnan kannalta kriittisistä osa-alueista ei ollut vielä toteutettu työhjeistuksia työntekijöille. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana olevaa kohdeorganisaatiota kutsutaan nimellä organisaatio X.

Uusien palvelukokonaisuuksien hallitsemiseksi ja siihen liittyvän operatiivisen työn tehostamiseksi kohdeorganisaatiossa päätettiin toteuttaa toimintokokonaisuuksista informatiiviset työhjeet, joissa kuvattaisiin liiketoiminnan näkökulmasta tarpeeksi kattavat lähtötiedot palvelukokonaisuuksien ymmärtämiseksi ja hoitamiseksi. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui tuottaa kohdeorganisaatiolle työhjeistus liittyen erikoislainojen hoitoon.

Erikoislainakokonaisuutta hoitaa kohdeorganisaatiossa kaksi yksikköä. Tästä syystä hyvät ennaltasovitut toimintamallit ja -ohjeet ovat välttämättömät, jotta myös mahdollisten päällekkäisten toimintamallien syntyminen osataan estää. Hyvän työhjeistuksen ja siihen liittyvän teoriaosuuden tavoitteena on tukea henkilöstöä, tehostaa toimintaa ja varmistaa tehtävän työn laatu.

### 1.1 Työn lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheeksi muodostui toteuttaa kohdeorganisaation henkilöstön käyttöön työhjeistus, jossa kuvataan rajattuun palvelukokonaisuuteen liittyvät perustiedot, toimintamallit ja työtehtävien hoitamisessa käytettävät järjestelmät. Työhjeistuksen tavoitteena on luoda kohdeorganisaation käyttöön uutta tietoa ja samalla koota aiheesta organisaation sisällä olevaa hiljaista tietoa koko henkilöstön käyttöön. Ohjeistuksen päätavoitteena on helpottaa henkilöstöä suoriutumaan aihealueeseen liittyvistä operatiivisista työtehtävistä entistä menestyksekkäämmin.

Työhjeistus on kohdennettu henkilöille, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa pidempään, sekä henkilöille, jotka aloittaessaan tarvitsevat informatiivista materiaalia työtehtävien oppimisen tueksi. Ohjeistuksen laadinnassa on otettu huomioon oppaan lukijakunta, joka näin ollen koostuu tietotaidoiltaan eritasoisista henkilöistä. Ohjeistuksen pyrkimys on olla selkeä ja informatiivinen, jotta sekä aloittelevan työntekijän että jo kokeneemman henkilön on mahdollista saada aiheesta hyvä kokonaiskuva.



Tämä kehitystyö määritellään toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ovat tyypillisesti työelämälähtöisiä ja niille ominaista on pyrkimys kehittää yksilön, jonkin ryhmän tai yhteisön toimintaa ja osaamista. Työelämälähtöisyys toiminnallisessa opinnäytetyössä näkyy useimmiten tavoitteena parantaa yrityksen liiketoiminnan edellytyksiä luomalla uusia toimintamalleja tai kehittämällä jo olemassa olevia työskentelytapoja. (Hirsjärvi 2013, 135; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

## 1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on talletuspankki, joka on yhtiömuodoltaan julkinen osakeyhtiö. Nykyisen toimintansa kohdeorganisaatio on aloittanut rahoitusallalla vuonna 2014. Yhtiönä se kuuluu osaksi useamman pankin ja palveluyhtiön muodostamaa pankkiryhmäkokonaisuutta. Kohdeorganisaation ydintoimintona on vastata pankkiryhmän keskusluottolaitostoiminnasta.

Talletuspankkitoiminta on määritelty laissa ja sen mukaisesti jokaisella talletuspankilla tulee liiketoiminnan harjoittamiseksi olla toimilupa. Talletuspankin toiminnaksi hyväksytään pankkitoiminta ja siihen liittyvä liiketoiminta, joka tukee pankkitoiminnan edellytyksiä. Pankkitoimintaa on muun muassa maksujenvälitys, talletus- ja luotonantotoiminta, arvopaperitoiminta ja muu rahoitustoiminta. (Finanssivalvonta 2015.)

Kohdeorganisaation yhtiörakenne muodostuu kolmesta palveluyksiköstä, jotka toimivat yhtiön johtoryhmän alaisuudessa. Toimeksiantajaorganisaatiolla on myös näiden kolmen palveluyksikön lisäksi talousyksikkö. Kokonaisuudessaan henkilöstö koostuu noin 20 ihmisestä. Kuviossa 1 on kuvattu toimeksiantajan organisaatiokaavio.



Kuvio 1: Toimeksiantajan organisaatorakenne

Opinnäytetyön näkökulmasta on olennaista mainita, että opinnäytetyössä toteutettava työhjeistus on ensisijaisesti suunniteltu Back Office -yksikön käyttöön ja opas julkaistaan tämän yksikön henkilöstölle. Back Office -yksiköllä tarkoitetaan tiimiä, joka on vastuussa toimeksiantajaorganisaation päivittäiseen palvelutoimintaan liittyvistä operatiivisista työtehtävistä. Back Office -yksikkö hoitaa muun muassa maksuliikennettä, toteuttaa rahaliikenteeseen liittyviä kirjauksia ja hoitaa moninaisia selvitystehtäviä. Yksikön toiminta soveltuu tästä syystä hyvin myös erikoislainoihin liittyvien operatiivisten tehtävien hoitoon.

Back Office-tiimi on kooltaan noin kymmenhenkinen ja se koostuu esimiehestä, asiantuntijoista ja toimihenkilöistä. Tiimin henkilöstö on taustoiltaan hyvin monipuolinen. Osa henkilöstöstä on toiminut rahoitusallalla pidempään ja osa on vasta aloittanut. Tiimi hoitaa työtehtäväkokonaisuutta yhdessä, eikä toimintaa ole jaettu eri osa-alueisiin. Laajan kokonaisuuden hallitsemiseksi tiimin osaaminen on luonnollisesti jonkin verran jakaantunut, jonka ansiosta jokaisen tiimijäsenen ei tarvitse hallita syväosaamista kaikista työtehtävistä.

Tiimi toimii avokonttorissa, jolloin kriittisissäkin tilanteissa yhteistyö ja kommunikointi kollegoiden kanssa on vaivatonta ja välitöntä. Tiimin vuorovaikutus on avointa ja ympäristö kannustaa tiimiä toimimaan tiiviissä yhteistyössä. Tiimi toimii muuttuvassa työympäristössä, jossa työtehtävät kehittyvät jatkuvasti ja ne edellyttävät pääsääntöisesti työntekijältä tarkkaavaisuutta ja hyvää kokonaisuusien hallintaa. Kehityskohteita ja muutoksia käydään viikoittain läpi tiimipalaverissa yhdessä esimiehen kanssa.

## 2 Työelämälähtöinen kehittäminen

Organisaatiot toimivat muutoksessa. Työympäristöjen kehittyminen ja muuttuminen on jatkuvaa ja yhä kriittisempää liiketoiminnan näkökulmasta. Yhteiskunnassa kehitys on kiihtyvää ja organisaatioiden on pyrittävä muuttumaan kehityksen luomien vaatimustasojen mukaisesti säilyttääkseen kilpailukykyä markkinoilla. Tästä syystä organisaatioiden menestymisen taustalla on jatkuva oppiminen, kehitystyö ja kehityksen hallitseminen. Muuttuvat liiketoimintaympäristöt muodostavat uusia tarpeita ja kohdistavat näiden organisaatioille paineita kehittyä näiden tarpeiden osoittamaan suuntaan. Tämän johdosta organisaatioiden tärkeiksi muodostuneita menestystekijöitä ovat muun muassa pysyvä uusiutuminen, informaation jalostaminen muutokseen sopivaksi ja tiedon jalkauttaminen tehokkaasti työyhteisöön. (Kauhanen 2006, 140-141.)

Kehityksen edellytyksenä on, että organisaatio on halukas luomaan henkilöstölle mahdollisuuksia oppimiseen. Menestyvä organisaatio on riippuvainen henkilöstön tietotaidoista. Organisaatiot laajentavat osaamista lähtökohtaisesti joko rekrytoimalla lisää

henkilöstöä tai kehittämällä jo olemassa olevaa henkilöstöä. Liiketoiminnan näkökulmasta välttämättömän osaamisen hallitseminen luo organisaatiossa tarpeen, jonka perusteella organisaatiossa toimiville työntekijöille voidaan luoda yksilöä ja organisaatiota tukevat kehityssuunnitelmat. Kehittyvä organisaatio tukee henkilöstöä tiedonhankinnassa, tukee tiedon oppimisessa ja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kouluttautua tarpeen mukaisesti. (Kauhanen 2006, 147.)

Konkreettinen oppiminen ja kyky tiedon soveltamiseen on yhteisössä työskentelevien yksilöiden vastuulla. Organisaatio voi pyrkiä viemään yksilön osaamista eteenpäin luomalla mahdollisuuksia ja edellytyksiä oppimiselle. Se ei kuitenkaan voi edesauttaa tiedon sisäistämistä, sillä vastaanotettavissa olevan tiedon ymmärrys ja oppiminen on riippuvaista yksilön halusta vastaanottaa tietoa. (Kauhanen 2006, 147.)

Työelämälähtöisessä kehittämisessä eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien ennakointi on tärkeää ja se usein mahdollistaa tunnistamaan organisaation liiketoiminnan kannalta sellaisia tekijöitä, jotka edistävät yrityksen menestystä ja toisaalta toisissa tapauksissa heikentävät sitä. Ennakoinnin avulla voidaan varautua tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin ja kehittää toimintamalleja ja -rakenteita siten, että muutokset eivät vaikuta liiketoimintaan liikaa. (Ojasalo ym. 2014, 90-91.)

Ennakoinnin avulla on mahdollista tunnistaa miten toimivia organisaation prosessit ovat liiketoiminnan näkökulmasta ja samalla on mahdollista arvioida niiden tavoitteellisuutta. Riskienhallinnallisesta näkökulmasta ennakoinnin avulla voidaan selvittää millaiset asiat ja toimenpiteet ovat liiketoiminnan kannalta positiivisia ja toteutuskelpoisia ja toisaalta sen avulla pystytään tunnistamaan mahdollisia uhkia ja liiketoiminnan kannalta negatiivisia asioita. Toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen on työelämälähtöisen kehittämisen näkökulmasta tärkeää. (Ojasalo ym. 2009, 92.)

Menestyvä liiketoiminta säilyy harvoin stabiilissa tilassa, jonka vuoksi jatkuva kehittäminen on useimmissa tapauksissa yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkki. Hyvin menestynyt organisaatio kykenee arvioimaan tulevaisuuden liiketoimintanäkymiä kehityksen kannalta ja osaa varautua muutosten vaatimalla tavalla uusiin tilanteisiin. Menestyvässä organisaatiossa kaikkia muuttuvia tekijöitä eli riskejä arvioidaan, jonka ansiosta todellisiin ja liiketoiminnan näkökulmasta realistisiin muutostarpeisiin osataan varautua. (Ojasalo ym. 2009, 12-13)

## 2.1 Operatiivinen riski ja sen hallinta

Riskienhallinta on jatkuvaa riskien monitorointia, arviointia ja erilaisten tilanteiden ennakoitua. Toimintaympäristöjen epävarmuus asettaa riskienhallinnan organisaatioissa

tärkeään asemaan. Riskienhallinta on organisaatioiden keino vastata muuttuvien toimintaympäristöjen tuottamiin haasteisiin. Päivittäisten epävarmuustekijöiden huomiointi ja havainnointi on organisaation menestymisen näkökulmasta hyvinkin olennaista. Riskienhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jossa työelämälähtöisen kehityksen näkökulmasta häiriötekijät pyritään minimoimaan sujuvan ja hyvän liiketoiminnan takaamiseksi. (King 2010, 81.)

Rahoitustoiminnassa riskit voidaan jakaa kolmeen pääriskiluokkaan: markkinarisktiin, luottorisktiin ja operatiiviseen riskiin. Markkinariskiä arvioitaessa pyrkimyksenä on määritellä millä herkkyydellä valuutat tai eri rahoitusinstrumentit reagoivat markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Luottoriski taas pyrkii arvioimaan riskin suuruutta kaikissa niissä tapauksissa, joissa operoidaan ulkoisen vastapuolen kanssa. Luottoriski ilmenee esimerkiksi silloin, kun asiakkaan luotonmaksukykyä arvioidaan ja pohditaan kuinka suuri laina voidaan asiakkaalle myöntää. Rahoitusmarkkinoilla luottoriskistä käytetään usein myös nimitystä vastapuoliriski. (King 2010, 82-89.)

Edellä mainittujen riskien hallinta on rahoitustoiminnan taustalla jatkuvasti. Markkinariskiä ja luottoriskiä voidaan mitata ja arvioida erilaisilla menetelmillä ja sen vuoksi ne ovat organisaatioissa helpommin seurattavissa ja arvioitavissa. Operatiivinen riski on kuitenkin monimutkaisemmin tulkittavissa, jonka vuoksi sen seuranta ja hallinnointi on haastavaa. Operatiiviselle riskille on ominaista sen ennalta-arvaamattomuus, sillä se kattaa kaikki ne riskit, jotka eivät kuulu markkina- ja luottoriskien piiriin ja jotka voivat kuitenkin vaikuttaa organisaation tulokseen. (King 2010, 90.)

King (2010, 90) on jaotellut operatiivisen riskin kahteen ryhmään: operaatorisktiin ja liiketoimintarisktiin. Lisäksi nämä luokat on jaoteltu vielä tarkempiin alaluokkiin. Operaatoriski käsittää transaktioriskin, operatiivisen hallinnan riskin ja teknologiaan liittyvän riskin. Liiketoimintariski koostuu oikeuteen liittyvistä riskeistä, maineriskistä, verotukseen liittyvästä riskistä, säädösriskistä ja erityyppisiin katastrofeihin liittyvistä riskeistä. Kuviossa 2 mukaillaan Kingin kuvausta operatiivisen riskin muodostumisesta.



Kuvio 2: Operatiivisen riskin muodostuminen

Tämän työn tavoitteena on pienentää toimeksiantajaorganisaation operatiiviseen hallintaan liittyvää riskiä. Tavoitteena on luoda puitteet mahdollisimman virheettömälle toiminnalle, jolloin yksilöllä on tarpeeksi kattavat ohjeistukset toimia tietyssä toimintaympäristössä. Tavoitteena on luoda toimintaympäristöstä mahdollisimman vakaa, jossa virheriski saadaan laskettua mahdollisimman alhaiselle tasolle.

## 2.2 Työssäoppiminen

Jatkuva olosuhteiden kehittyminen ja muuttuminen nostaa organisaatioiden vaatimustasoja, joka heijastuu välittömästi organisaatioissa työskentelevän yksilön arkeen. Menestyäkseen tässä ympäristössä yksilön on jatkuvasti pystyttävä omaksumaan uutta tietoa. Oppiminen työelämässä on yksilölle välttämätön menestymisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2006, 228.)

Oppimista ei tule yleistää suppeasti ainoastaan yksilöä ohjaavaksi toiminnaksi. Kehityksen ja kasvun edellytyksenä on, että organisaatiot, työyhteisöt ja yhteiskunta kokonaisuudessaan ymmärretään oppivina kokonaisuuksina. Kehitystahti ja vaatimustasot kasvavat ja yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilön tulee pystyä sopeutumaan muutoksiin. Muutokset voivat tapahtua pitkän ajan kuluessa, mutta toisaalta myös ennalta arvaamattomasti ja nopeasti. Ihmisen ja yhteisöjen on pystyttävä oppimaan ja omaksumaan muutokset, jotta ympäristön ja yksilöiden kehitys säilyy tehokkaana. (Eteläpelto & Tynjälä 2005, 24.)

Työyhteisössä oppimisen tavoitteena on, että työntekijä omaksuu työtehtävät työpaikan vaatimustasojen mukaisesti ja on kykenevä toimimaan työyhteisössä itsenäisesti. Penttisen ja Mäntynen (2009, 3) mukaan työtehtäviinsä hyvin perehdytetty henkilö on omatoiminen ja kokee kykenevänsä muuttamaan toimintamalleja tilanteissa, joissa toiminnan soveltaminen on välttämätöntä työtehtävän läpiviemiseksi.

Työssä oppiminen on hyvin yksilöriippuvaista, mutta oppimista työpaikalla voidaan kuitenkin pyrkiä edistämään erilaisilla menetelmillä. Uuden henkilön opastaminen työhön voidaan toteuttaa perinteisen perehdyttämisen avulla, mutta lisäksi voidaan käyttää myös esimerkiksi vierihoitoa, parityöskentelyä tai varjostamista. Vierihoidon toteutetaan tyypillisesti siten, että uusi henkilö työskentelee uusien tehtävien parissa perehdyttäjäkollegan seurassa. Parityöskentelyssä työtehtävät on jaettu kahdelle henkilölle, jolloin työparin kanssa on mahdollista keskustella, pohtia ja kehittää omaa osaamista. Varjostaminen on toimintamalli, jossa perehdyttävä henkilö toteuttaa työtehtäviä ja uusi työntekijä seuraa perehdyttäjän toimintaa ja samalla havainnoi millä tavoin työtehtäviä toteutetaan. (Hyppänen 2013, 127.)

Kuviossa 3 on kuvattu viiden askeleen menetelmä oppimiseen. Tätä prosessia voidaan hyödyntää uuden henkilön perehdyttämisessä uusiin työtehtäviin ja tähän voidaan myös soveltaa edellä mainittuja oppimismenetelmiä.



Kuvio 3: Viiden askeleen menetelmä oppimiseen (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Kuviossa 3 ensimmäinen ja toinen askel voidaan toteuttaa perinteisen perehdytyksen avulla. Perehdyttäminen vaatii perehdyttäjää luomaan opetustilanteen, jossa käydään perusteellisesti opetettava toiminto läpi. Kolmatta askelmaa eli mielikuvaharjoittelua voidaan tukea varjostamisen avulla. Tällöin perehdytettävä suorittaa muistiinpanoja ja käy työtehtäviä mielessään läpi ilman konkreettista työskentelyä. Neljännessä askelmassa voidaan vierihoidon avulla mahdollistaa taitojen kokeileilu ja harjoittelu. Tässä tapauksessa perehdyttäjä on vielä tiiviisti varmistamassa, ettei työskentelyssä tapahdu virheitä. Viidennessä askelmassa opittujen työtehtävien osaaminen voidaan varmistaa parityöskentelyn avulla, jolloin perehdytettävä henkilö saa työtehtävistä jo enemmän vastuuta ja toiminta on lähes itsenäistä.

## 2.1 Osaamisen johtaminen oppivassa organisaatiossa

Osaamisen johtaminen on osa menestyksekkästä organisaatiota. Tehokkaalla osaamisen johtamisella voidaan hyödyntää jo organisaation sisällä olevaa osaamista organisaation resursseja tuhaamalla. Osaaminen koostuu yksilön tiedosta, taidosta ja tahdosta. Hyvällä osaamisen johtamisella pyritään vaikuttamaan näihin kolmeen yksilön osaamista ohjaavaan osa-alueeseen kehittämällä niitä organisaation toimintaa tukevaksi. Tällä tavoin sekä yksilö että organisaatio hyötyy tilanteesta. (Hyppänen 2013, 107-108.)

Organisaation näkökulmasta kokonaisosaaminen voidaan luokitella tukiosaamiseen, perusosaamiseen ja ydinosaamiseen. Tukiosaamista on toiminta, joka organisaatiossa voidaan ulkoistaa. Se on organisaation näkökulmasta tärkeää osaamista, mutta yrityksen kilpailukyvyyn kannalta merkityksetöntä. Perusosaaminen on organisaation toiminnan kannalta välttämätöntä. Perusosaamiseksi luokitellaan esimerkiksi erilaiset yrityksen hallinnolliset tehtävät. Perusosaaminen ei kuitenkaan kehitä merkittävästi yrityksen kilpailukykyä. Ydinosaaminen on yrityksen menestymisen kannalta kriittistä osaamista. Se vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen menestyksen kannalta on olennaista keskittyä laadukkaaseen ydinosaamisen johtamiseen. (Hyppänen 2013, 108-109.)

Tieto on ensisijaisesti olennainen osa osaamista. Organisaation näkökulmasta tieto voidaan jakaa näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon. Näkyvä tieto on ilmaistavissa helpommin kuin sisäinen tieto ja se ilmenee yleensä kirjallisessa tai suullisessa muodossa. Hiljainen tieto on vaikeammin tavoitettava tiedonmuoto, sillä se on useimmiten kokemuseräistä ja se voi olla riippuvainen esimerkiksi satunnaisista tapahtumaketjuista. (Hyppänen 2013, 108.)

Muutosvaltaisessa ympäristössä osaamisen johtaminen on merkityksellisessä asemassa. Muutostilanteissa menestyvä organisaatio reagoi uuteen tilanteeseen kehittämällä toimintaansa liiketoimintakeskeisesti ja organisaation sisällä olevat yksilöt vievät osaamistaan

oma-aloitteisesti eteenpäin kohti organisaation menestyksen edellyttämiä tavoitteita. Tällaisessa organisaatiossa muodostuu automaattisesti aktiivisen toiminnan tuloksena uusia toimintamalleja, joiden kautta yksilöiden henkilökohtainen osaaminen kasvaa. Tällaisesta organisaatiosta käytetään myös nimitystä oppiva organisaatio. (Hyppänen 2013, 111.)

Hyppäsen (2013, 111) mukaan oppiva organisaatio menestyy muuttuvassakin ympäristössä, koska se arvioi jatkuvasti menestystekijöitä ja tunnistaa menestyksekkään toiminnan kannalta hyödyllisen tiedon. Oppivassa organisaatiossa huomioidaan koko organisaatiokokonaisuuden osaaminen, jolloin toimintoja tarkastellaan organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Menestyvässä organisaatiossa näillä jokaisella tasolla tapahtuu sekä itseohjautuvaa että organisaatiolähtöistä oppimista.

Osaamisen johtaminen on kriittinen tekijä oppivassa organisaatiossa. Hyvällä johtamisella on mahdollista tunnistaa ja ohjata jo olemassa olevan henkilöstön osaamista ja kehitystarpeita organisaation näkulmasta suuntaan, joka lisää organisaation sisäistä osaamista. Osaamisen kasvaessa voidaan organisaatiossa nostaa sisäisiä kehitystavoitteita korkeammiksi, jolloin myös todennäköisyys menestyä muuttuvassa ympäristössä kasvaa. (Hyppänen 2013, 116.)

Osaamisen johtamisessa on olennaista pyrkiä tunnistamaan organisaation, tiimin tai yksilön osaamistarpeet ja määritellä millä tavoin osaamistarpeita voidaan lähteä kehittämään. Organisaation on mahdollista hyötyä yksilön osaamisesta vasta, kun se alkaa tukemaan organisaation tavoitteita ja toimintoja. Hyvällä osaamisen johtamisella organisaation sisäistä osaamispääomaa pystytään kasvattamaan kehittämällä yksilötason osaamista ja jalkauttamalla sitä tiimiosaamiseksi. (Hyppänen 2013, 121.)

### 3 Kehitystyöstä työohjeistukseksi

Työohjeistuksen laadinnassa huomioidaan kaikki ne tekijät, jotka liittyvät kohdeorganisaatiossa perehdytettävän asiakokonaisuuden hallintaan. Hyvässä ohjeistuksessa tarkastellaan muun muassa millaisista osa-alueista työtehtävät koostuvat ja millaisilla järjestelmillä työtehtäviä hoidetaan. Laadukkaana työohjeistuksen ja perehdytyksen tavoitteena on tukea henkilöstön kehittymistä ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään työhön liittyvien työtehtävien sisältö ja kokonaisuus. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Tämän opinnäytetyön tuloksena toteutettu työohjeistus on kaksiosainen kokonaisuus, jonka ensimmäinen osa esittelee lukijalleen aihealueen sidosryhmät ja tuotteet ja toinen osa työtehtävien kokonaisuuden järjestelmäteknisestä näkökulmasta. Ensimmäisen osion tavoitteena on selventää lukijalle millaisia eri tahoja aihealueeseen liittyy ja mitä eri tuotteita kyseiset sidosryhmät hallinnoivat. Työtehtävien itsenäinen hoitaminen edellyttää



taustaymmärrystä aihealueen sidosryhmistä ja niiden tarjoamista rahoituspalveluista. Toisessa osiossa on tarkasteltu kokonaisuuteen liittyviä työtehtäviä tarkemmasta näkökulmasta, jolloin jokaiseen tehtävään liittyvät järjestelmät ja toimenpiteet on pyritty kuvaamaan selkeästi.

### 3.1 Työelämälähtöisyys kehitystyössä

Opinnäytetyön aihealuetta on lähestytty tutkimuksellisen kehitystyön periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksellisen kehitystyön prosessi koostuu eri osa-alueista. Ensimmäinen tavoite tutkimuksellisessa kehitystyössä on pyrkiä tunnistamaan kehityskohde. Tunnistamisen jälkeen hankitaan teoretietoa ja pyritään hahmottamaan aihealueen kokonaisuus. Kun kokonaisuuden ymmärrys on saavutettu, pyritään kehittämiskohteen aihealue rajaamaan ja määrittämään. Määrittämisen jälkeen laaditaan kehityskohteelle tietoperusta ja aihealuetta tutkitaan sopivin menetelmin. Tämän jälkeen varsinainen kehitystyö toteutetaan. Toteutuksen jälkeen kehityskohdetta pyritään arvioimaan mahdollisimman realistisesti ja samalla voidaan pohtia mahdollisia jatkokehityksen aiheita. (Ojasalo ym. 2014, 24.)

Tutkimuksellista kehitystyötä käytetään työelämässä käytännön ongelmien ratkaisuun, prosessien ja työtapojen kehittämiseen, uusien toimintamallien tuottamiseen ja muutosten läpiviemiseen. Tutkimuksellinen kehitystyö vastaa tarpeeseen kehittää organisaation sisäisiä toimintamalleja ja onnistuessaan sen avulla voidaan parhaimmillaan luoda kokonaan uusia käytäntöjä, joiden avulla liiketoiminnan tehokkuutta saadaan muutettua entistä paremmaksi. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Työelämälähtöisessä kehitystyössä tutkimuksellisuus on järjestelmällistä teorian ja käytännön yhdistämistä. Ratkaisuja tutkimusongelmaan etsitään erilaisten menetelmien avulla ja kehitystyön vaiheita raportoidaan systemaattisesti. Tutkimuksellisessa kehitystyössä ei pyritä luomaan uutta teoriaa, eikä tavoitteena ole noudattaa tieteellisen tutkimuksen menetelmien mukaisia vaatimuksia. Tutkimuksellinen kehitystyö perustuu kriittiseen tiedon arviointiin ja vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

Tutkimuksellisessa kehitystyössä käytetään tutkimuksellista tapaa kehittää ja löytää ratkaisuja ympäristöstä, jossa tutkimukseen liittyvää ongelmaa ratkaistaan. Tutkimuksellisuus edellyttää, että kehittämisessä käytetty tieto on sekä tutkittua että käytännön kautta hankittua. Näkökulmien muodostaminen vaatii tarkkaa analysointia eri menetelmien avulla ja samalla kehitysprosessi tulee dokumentoida kattavasti. (Ojasalo ym. 2014, 22.)

### 3.2 Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät

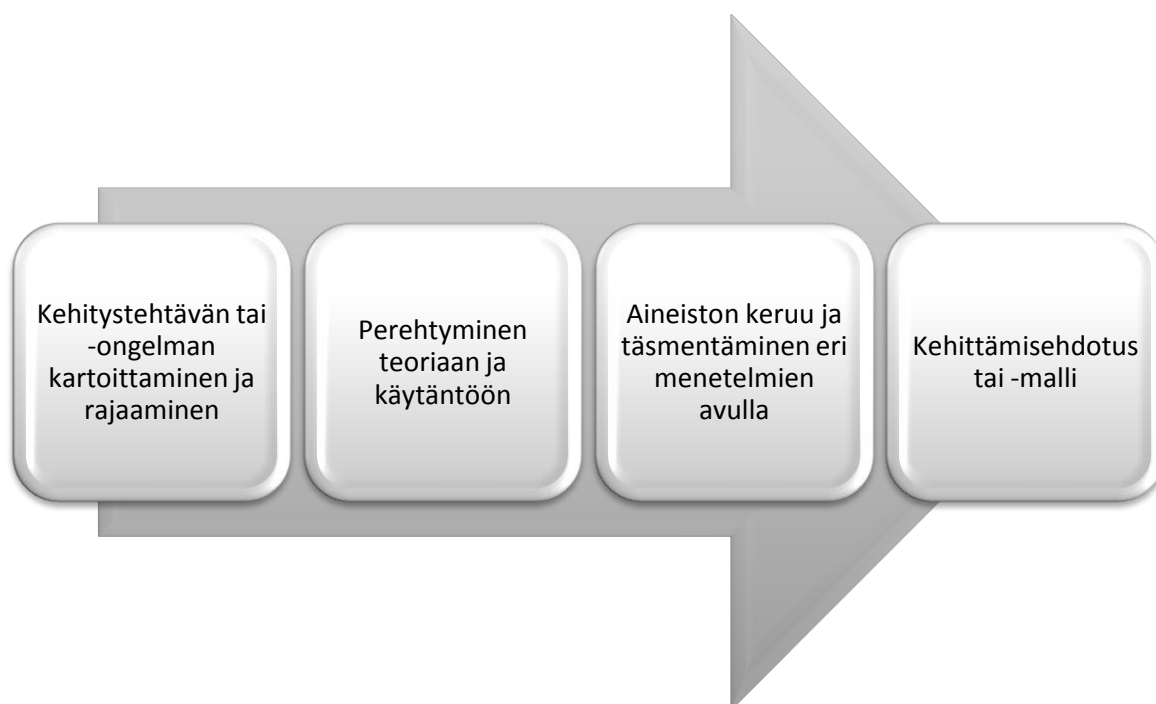
Tässä kehitystyössä tehty tutkimustyö on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyössä on pyritty etsimään mahdollisimman yksinkertaisia ratkaisuja erilaisten tutkimusmenetelmien avulla, jolloin käsiteltävien prosessien jatkuvuus ja toiminta voidaan tutkitusti taata. Kehitystyössä tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus on liiketaloustieteessä suosittu tutkimustapa, jota voidaan hyödyntää, kun tavoitteena on kehittää esimerkiksi yrityksen tarjoamia palveluita, yrityksen toimintamalleja tai -prosesseja. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan hakea näkökulmia tutkinnan kohteena olevasta tapahtumaketjusta tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus tuottaa pääsääntöisesti tietoa aina nykyhetkestä. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on valita tapaus tai joukko toisistaan riippuvia tapauksia, joiden toimintaa ja riippuvuutta tutkitaan organisaatiossa toimivan yksilön, ryhmän tai yhteisön näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 135.)

Tapaustutkimukselle on ominaista etsiä tarkasti rajatusta aihealueesta paljon tietoa kriittisin menetelmin. Tapausta käsitellään yksittäisenä tapahtumana tai prosessina, eikä tutkimuksen tavoitteena ole löytää ratkaisuja, joiden avulla voitaisiin yleistää tapauksen tai prosessin toimintaa. Tarkoituksena on keskittyä kehittämään tarkasti määriteltyä kohdetta, jota käsitellään ainutlaatuisena tapauksena. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tutkijalla on erityinen asema tutkimusprosessin hallinnassa. Tutkija päättää mihin suuntaan tutkimusta tulee viedä ja erityisesti tapaustutkimuksen kaltaisessa tutkimuksessa menetelmien valinta ja niiden kriittinen arviointi on tärkeää. Tutkijan tulee tarkkaan arvioida millaisten menetelmien kautta tietoa on hyödyllisintä hankkia ja miten menetelmien kautta saatavaa tietoa arvioidaan tarpeeksi kriittisesti, jotta tutkimus on luotettava. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuviossa 4 on esitelty tapaustutkimuksen vaiheet. Opinnäytetyössä tuotettua työohjeistuksen toteutusta on lähestytty oheisen tapaustutkimusprosessin mukaisesti. Kehitystyön eri vaiheissa on pohdittu millaisin menetelmin lopputuloksesta saadaan mahdollisimman kattava ja miten menetelmien käyttötarkoitukset mukautuvat kohdeympäristössä. Menetelmiä arvioitiin kriittisesti tapaustutkimukselle ominaisten piirteiden mukaisesti, jonka jälkeen käytettäviksi menetelmiksi valikoituivat benchmarking, havainnointi ja teemahaastattelu.



Kuvio 4: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Ensimmäisessä vaiheessa kehitystehtävän lähtötilanteen kartoittamisessa hyödynnettiin benchmarkingia. Kehitystehtävään liittyvät työtehtävät kartoitettiin toisen samalla alalla toimivan toimijan kanssa, joka on hoitanut vastaavia työtehtäviä ennen kohdeorganisaatiota. Benchmarkingin ohessa aihealueeseen tutustuttiin hankkimalla erinäisistä lähteistä tietoperustaa. Samalla kohdeorganisaatiolle tuotettiin alustavat työohjeet ja toimintatavat työtehtävien hoitoon.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa havainnoitiin uusia toimintamalleja käytännössä. Samalla tietoperustan kartoittaminen jatkui aktiivisesti. Tässä vaiheessa yksittäisiä työohjeistuksia muokattiin ja paranneltiin kohdeorganisaation tarpeiden mukaisiksi. Toisen vaiheen aikana erinäiset työvaiheet konkretisoitui ja kehityskohteen kokonaisuuden hallinta ja ymmärrys kasvoi merkittävästi.

Kolmannessa vaiheessa työtehtäviin liittyvät kuvaukset koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tässä vaiheessa työohjeistuksen sisältöä tarkennettiin teemahaastattelua hyödyntäen, jolloin pyrkimyksenä oli laajentaa kohdeorganisaation sisällä olevaa tietoa koko organisaation käytettäväksi. Teemahaastattelun myötä työohjeistuksen rakenne muotoutui lopulliseen muotoonsa, jolloin saavutettiin tapaustutkimuksen neljäs vaihe.

### 3.2.1 Benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkitaan millaisia toimintatapoja ja -käytäntöjä toisilla toimijoilla on ja millaisten syiden ansiosta toimijat ovat menestyneet. Benchmarkingin tavoitteena on useimmiten löytää ja ottaa käyttöön toimintamalleja, jotka ovat jo toisessa organisaatiossa jalostuneet hyviksi toimintatavoiksi ja joita voidaan menestyksekkäästi hyödyntää kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking on hyödyllinen tutkimusmenetelmä tilanteessa, jossa tutkitaan täysin uutta ilmiötä ja jonka aihealueesta ei ole organisaatiossa paljoa tietoa tai kattavaa ymmärrystä. Benchmarkingin avulla voidaan tällaisessa tilanteessa löytää nopeasti hyvät toimintamallit, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Täysin uuden kehityskohteen määrittämisessä ja tunnistamisessa benchmarking ohjaa tunnistamaan toiminnan näkökulmasta olennaiset prosessit. Sen avulla toisinnetaan halutut toimintaa edistävät toimintamallit uuteen ympäristöön kohdeorganisaation käyttöön. Suora kopiointi on harvoin mahdollista toimintaympäristössä olevista eroista johtuen ja siksi benchmarkingille tyypillistä onkin opitun tiedon soveltaminen tulevaan ympäristöön siten, että toimintamallit ovat kohdeorganisaation näkökulmasta käyttökelpoisia ja suorituskykyä parantavia. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 94-95.)

Tässä opinnäytetyössä kehitystyöprosessin alkuvaiheessa tutkittavan aihealueen laajuus kartoitettiin ja samalla tutkittava palvelukokonaisuus identifioitiin mahdollisimman tarkasti. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavan aihealueen ominaispiirteet hyvin, jotta benchmarking voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

Benchmarkingin toteutus tapahtui toisessa rahoitusalueella toimivassa organisaatiossa, jossa hoidettiin toimeksiantajaorganisaation käynnistettävään liiketoimintaan verrattuna täysin vastaavia työtehtäviä. Benchmarking tapahtui koulutusperusteisesti, jolloin työtehtäviä hoitavassa organisaatiossa oli sovitusti järjestetty koulutusvierailuja työkokonaisuuden ymmärtämiseksi. Koulutusvierailut olivat perusteellisesti suunniteltuja, jotta koko aihekokonaisuus oli mahdollista käsitellä tarpeeksi kattavasti rajallisten tapaamisten aikana.

Toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta benchmarking oli tehokas tapa kartoittaa aihekokonaisuuteen liittyvien työtehtävien laajuus. Lisäksi tutkimusmenetelmän avulla saatiin hyödynnettyä toisessa organisaatiossa jo hyviksi havaittuja toimintamalleja, joita voitiin lähteä jalostamaan kohdeorganisaation tarpeiden mukaisiksi. Tutkittavan aihealueen laajuus ja hajanaisuus oli haaste, mutta benchmarkingin avulla aihealueesta saatiin muodostettua

selkeä kokonaiskuva, jonka avulla oli mahdollista lähteä rakentamaan alustavaa työohjeistusta kohdeorganisaatiolle.

### 3.2.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi on järjestelmällistä tarkkailua, jonka perusteella tutkija tekee huomioita esimerkiksi prosessien sujuvuudesta tai yksilön toiminnasta. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Havainnointi oli tässä kehitystyössä luonnollinen jatkumo tutkimusmenetelmänä benchmarkingille. Havainnoinnin avulla pyrittiin kriittisesti tarkkailemaan millä tavoin luodut toimintamallit soveltuvat kohdeorganisaatioon ja miten niitä voidaan luonnollisessa toimintaympäristössä kehittää kohdeorganisaation toiminnan tehostamiseksi.

Menetelmä toteutettiin osallistuvana havainnointina, jolloin tutkija oli osana työympäristöä, jossa uusia, tutkittavia toimintamalleja ryhdyttiin toteuttamaan. Havainnointiprosessi oli hidas, sillä havainnoinnin kohteena olevat prosessit olivat satunnaisia ja osa työtehtävistä tapahtuikin vain tiettyinä ajanjaksoina, kuten puolivuositain.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on haastava. Havainnoinnille on ominaista, että sen toteuttaminen on aikaavievää ja aina ei ole mahdollista käyttää tutkimuksen aineiston keräämiseen havainnoinnin vaatimaa aikaa. Tällaisessa tapauksessa havainnoinnin hyödyllisyys kärsii. Toisaalta havainnointi on haastavaa myös sen vuoksi, että tutkijan tulee ymmärtää havainnoitavaa ilmiötä hyvin, jotta kykenee tunnistamaan validit havainnot omista tulkinnoistaan ja pitämään nämä kaksi asiaa erillään. (Hirsjärvi ym. 2013, 214-217.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla osallisena tutkittavassa yhteisössä havainnoijana, jolloin tutkimuksen kohderyhmälle on kerrottu etukäteen tutkijan tekevän pelkästään havaintoja. Toinen tapa on olla täydellisenä osallisena, jolloin havaintoja tekevä tutkija on osa työyhteisöä ja toimii samalla tavoin kuin muut työyhteisön jäsenet. (Hirsjärvi ym. 2013, 216-217.) Tässä opinnäytetyössä havainnoija oli täydellisenä osallisena työyhteisössä ja toteutti operatiivisia työtehtäviä samalla tavoin kuin työyhteisön muut jäsenet.

### 3.2.3 Teemahaastattelu

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä soveltuu kehitystehtävään usein hyvin. Haastattelun avulla saadaan tarkentavaa tietoa tutkimuskohteesta yleensä muita tutkimusmenetelmiä

nopeammin. Haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi erityisesti muun muassa silloin, kun tutkittavasta kohteesta on niukasti saatavilla informaatiota muista lähteistä. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmänä haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjalla haastattelutilannetta tarpeen vaatiessa. Haastattelua on mahdollista arvioida monitahoisesti ja saaduissa tuloksissa on usein tulkinnanvaraa. Tätä tutkimusmenetelmää on perusteltua käyttää tilanteissa, joissa halutaan korostaa yksilöä, kun tutkitaan vähän tunnettua aihealuetta, kun halutaan syvällisempää ja kohdistetumpaa tietoa aiheesta tai kun tutkimuksessa jo saatuja vastauksia halutaan tulkita tarkemmin. (Hirsjärvi ym. 2013, 205.)

Opinnäytetyössä toteutettiin teemahaastattelu. Haastattelutyypiksi valikoitui strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että tutkittavan aihealueen teemat ovat tiedossa, mutta varsinaista kysymysrakennetta ei ole (Hirsjärvi ym. 2013, 208).

### 3.3 Työohjeistuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön keskiössä on työelämälähtöisen toiminnan kehittäminen. Kohdeorganisaation tuotantotoiminta ei ollut opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa vielä käynnissä, eikä opinnäytetyön kohteena olevan tuotekokonaisuuden taustatietoja tai siihen liittyviä työtehtäviä ollut kartoitettu. Tavoitteeksi kohdeorganisaatiosta luotiin työohjeistokehikon muodostaminen operatiivisten tehtävien hoitamiseksi. Hyvin pian opinnäytetyöprosessin alkuvaiheen edetessä todettiin, että ohjeistokehikon rinnalle olisi hyödyllistä kuvailla pääpiirteittäin myös oleellimmat sidosryhmät sekä tuotteet, jotta työtehtävien merkitys olisi mahdollista ymmärtää paremmin. Kohdeorganisaatiolle päädyttiin tuottamaan työohjeistus, jonka perusteella operatiivisia työtehtäviä hoitava Back Office -tiimi pystyisi ymmärtämään tuotekokonaisuutta ja kykenisi suoriutumaan työtehtävistä menestyksekkäästi.

Työohjeistuksen toteutusta lähdettiin rakentamaan tapaustutkimukselle tyypillisten vaiheiden mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä aihekokonaisuuden kartoittamiseen ja teoriaan perehtymisen vaiheet toteutettiin osittain päällekkäisesti, sillä aiheen kartoitus ja rajaaminen vaati alustavasti jo jonkin verran aiheen ymmärtämistä. Tuote- ja palvelukokonaisuuteen tutustuttiin perehtymällä kirjallisuuteen, aiheeseen liittyviin internet-sivuihin ja lainsäädäntöön. Tuotekokonaisuuden teoriapohjan kartoittamisen lisäksi taustatietoa etsittiin työohjeistuksen laadinnan tueksi myös muun muassa osaamisen johtamisesta, työssäoppimisesta ja työntekijän perehdyttämisestä uusiin työtehtäviin.

Aihekokonaisuuden kartoituksen ja ymmärtämisen jälkeen työohjeistuksen tulevaa sisältöä ryhdyttiin keräämään eri tutkimusmenetelmien avulla. Ensisijaisesti lähdettiin tutkimaan millaisia työtehtäviä aihekokonaisuuden hoito kohdeorganisaatiossa vaatii ja kuinka paljon työtehtävien hoito mahdollisesti voi viedä henkilöresursseja. Työtehtävien kartoitus toteutettiin benchmarking -menetelmää hyödyntämällä.

Benchmarking toteutettiin vuonna 2014 vierailemalla viisi kertaa rahoitusallalla toimivassa organisaatiossa, joka tuottaa samankaltaista palvelua kuin opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Vierailut olivat tarkasti etukäteen suunniteltuja ja niiden sisältö kohdistui rajatusti opinnäytetyön aihealueen sisältöön. Vierailut olivat tyypiltään hyvin koulutusmaisia, jolloin vierailtavassa organisaatiossa oli valmistauduttu etukäteen esittelemään aihealueeseen liittyviä toimintoja ja järjestelmiä. Vierailujen kohteena olleessa organisaatiossa oli käytössä samat järjestelmät ja käyttöliittymät kuin kohdeorganisaatiossa, mikä helpotti paljon työtehtäväkokonaisuuden kartoitusta ja suunnittelua. Vierailujen tavoitteena oli luoda mahdollisimman hyvä lähtötietous ja kokonaiskuva palvelukokonaisuuden hoidosta.

Benchmarking -vierailut dokumentoitiin tekemällä kattavat muistiinpanot kustakin vierailusta. Lisäksi vierailun kohteena olleelta organisaatiolta saatiin koulutusmateriaalia liittyen aihealueen työtehtäviin. Näiden lähtötietojen perusteella kohdeorganisaatiossa luotiin ensimmäiset alustavat toimintamallit tutkitun palvelukokonaisuuden toiminnan käynnistämiseksi. Toimintamallit rakennettiin muistiinpanojen ja vierailun kohteena olleelta organisaatiolta saatujen dokumenttien perusteella. Toimintamalleista koottiin työohjeistokehikko, joka otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön syksyllä 2014. Työtehtävien kokonaisuuden todettiin olevan suhteellisen laaja ja hajanainen, jonka vuoksi ohjeistokehikko päädyttiin selkeyden vuoksi jaottelemaan päivittäisiin, kuukausittaisiin ja harvemmin toistuviin työtehtäviin.

Tuotantovaiheen käynnistymisen jälkeen ohjeistokehikkoa kehitettiin aktiivisesti havainnointimenetelmän avulla. Havainnointi toteutettiin järjestelmällisesti vuosien 2014-2015 aikana, jolloin tutkija havainnoi työohjeistuksen toimintaa toimeksiantajaorganisaation kohdettiimissä. Vuoden aikana kaikki olennaisimmat tapahtumaketjut ehdittiin käydä organisaatiossa läpi ja tutkija teki havaintoja, joiden perusteella työohjeistuksia muokattiin ja työstettiin kohdeorganisaation tarpeiden mukaisiksi. Havainnointivaiheessa työkokonaisuutta järjeistettiin kohdeorganisaation vaatimusten mukaisiksi, jolloin joitakin ylimääräisiä todettuja työvaiheita poistettiin kokonaan ja joidenkin työtehtävien kohdalla taas nähtiin toiminnan vaativan suurempaa työpanosta kuin alustavasti koulutusvierailujen perusteella oli käsitetty. Tuotantovaiheessa työtehtävistä saatiin paljon käytännönläheistä tietoa, jonka perusteella ohjeistuksia saatiin laajennettua ja niistä tehtiin kattavampia ja selkeämpiä.

Aktiivisen työohjeistuksen muokkaamisen ja jalostamisen myötä muodostettiin lopullinen työohjeistus aihealueeseen liittyvien työtehtävien hallitsemiseksi.

Työtehtävien ohjeiden lisäksi työohjeistukseen koottiin teoriaosuus, jonka tavoitteena oli käydä läpi erikoislainoihin liittyvän palvelukokonaisuuden taustat ja esitellä samalla siihen kuuluvat sidosryhmät. Aiheesta päädyttiin toteuttamaan teemahaastattelu Organisaatio X:n luottopäällikölle, jotta palvelukokonaisuudesta saataisiin syvällisempää tietoa. Haastattelu toteutettiin 8.12.2015 kohdeorganisaation toimitiloissa ja siihen osallistui haastattelija sekä haastateltava. Haastattelu tallennettiin ja tallenne litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan auki. Litteroinnin avulla haastattelija sai aineiston kokonaisuudessaan käyttöönsä ja haastattelusta saatuja tietoja pystyttiin analysoimaan järjestelmällisesti. Haastattelu oli muodoltaan vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastattelija jonkin verran johdatteli keskustelua viitteellisen kysymyslistan perusteella. Haastattelu järjestettiin työpaikalla luonnollisessa tilanteessa, jolloin haastattelun aikana käyty vuoropuhelu haastateltavan henkilön kanssa pystyttiin pitämään mahdollisimman tavanomaisena ja neutraalina. Haastattelun kysymykset löytyvät raportin liitteistä (Liite 1).

Erikoislainojen palvelukokonaisuus koostuu erityyppisistä lainatuotteista, joihin liittyy erilaisia valtion myöntämiä etuisuuksia. Kohdeorganisaatiossa kokonaisuutta hoidetaan tiiviissä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Palvelukokonaisuuden laajuuden ja hajanaisuuden vuoksi työohjeistuksen teoriaosuuden tavoitteeksi muodostui koota kohdeorganisaation näkökulmasta tarpeellinen taustainformaatio yhteen paikkaan, jotta palvelukokonaisuudesta olisi helposti ja nopeasti saatavilla tietoa. Teemahaastattelua käytettiin tutkimusmenetelmänä, jotta organisaation sisäistä hiljaista tietoa aiheesta saataisiin hyödynnettyä koko organisaation käyttöön. Teoriaosuuden sisältö ja rakenne perustui haastattelun aiheisiin ja sitä täydennettiin lisäksi myös muista lähteistä saaduilla tiedoilla. Palvelukokonaisuuden selkeyttämiseksi teoriaosuuteen päädyttiin lisäämään vielä lisätietoa-osuus, johon on koottu linkkejä hyödyllisistä internet-sivuista, sekä lisäksi erikoislainoihin liittyvät tärkeimmät lakisäädökset. Tätä osuutta hyödyntämällä työntekijä voi mahdollisuuksiensa mukaan itsenäisesti laajentaa omaa tietopohjaansa aihealueeseen liittyen.

Lopullinen perehdytyssovas on jaettu kahteen osioon. Ensimmäinen osio sisältää palvelukokonaisuuden teoriaosuuden ja toinen osio palvelukokonaisuuteen liittyvien operatiivisten tehtävien työohjeistukset järjestelmäteknisestä näkökulmasta. Järjestelmätekninen osio sisältää tarkoin määritettyjä ohjeistuksia, jotka kohdeorganisaation turvallisuusohjeiston mukaisesti on salassapitovelvollisuuden alaista tietoa. Tästä johtuen työohjeistusta ei julkaista julkisena materiaalina. Työohjeistuksen sisällysluettelo on liitetty raportin liitteisiin (Liite 2). Seuraavan kappaleen case -osuudessa esitellyt



erikoislainatuotteiden kuvaukset ja sidosryhmäinformaatio on osa lopullisen työhjeistuksen teoriaosuutta. Työhjeistuksen tavoitteena on luoda hyvät toimintaedellytykset työntekijöille ja samalla minimoida operatiiviseen riskiin liittyvät riskitekijät mahdollisimman alhaisiksi.

#### 4 Case: Erikoislainat

Tässä case-osuudessa kuvataan kohdeorganisaation näkökulmasta olennaiset taustatiedot erikoislainojen kokonaisuuteen liittyvistä tuotteista. Lisäksi osuudessa on kuvattu viranomaiset ja sidosryhmät, jotka vaikuttavat erikoislainojen taustalla päätöksenteossa ja hallinnossa. Erikoislainakokonaisuus koostuu erityyppisistä lainoista ja takauksista. Koska aihekokonaisuus jakautuu laajalle alueelle, on case-osuuden tavoitteena ollut koota yhteen tarpeellinen taustainformaatio, jotta erikoislainojen tuote- ja sidosryhmäkokonaisuus on mahdollista hahmottaa ja ymmärtää paremmin.

Erikoislainoille yhteistä on, että niitä hallinnoi aina valtion viranomainen. Tuotekokonaisuus on laaja ja aiheeseen kuuluvia rahoitustuotteita ovat muun muassa valtion tukemat korkotukilainat, valtionvaroista välitettävät lainat, valtion takaukset ja opintolainat. Erikoislainoihin kuuluvat rahoitustuotteet ovat lakisäädetyjä tuotteita, joita ohjaa korkeimpana EU-lainsäädäntö. (Organisaatio X, 2015.) Kuviossa 5 on kuvattu tarkemmin tärkeimmät sidosryhmät ja niiden yhteys erikoislainoihin.



Kuvio 5: Erikoislainojen sidosryhmät (Organisaatio X, 2015)

#### 4.1 Valtiokonttori

Valtiokonttori on valtion alaisuudessa toimiva palvelu- ja keskusvirasto, jonka päätehtävä on huolehtia valtion velanhallinnointiin liittyvistä käytännön tehtävistä. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa valtion lainanotto, kokonaisvelan hoito, valtion varojen sijoitustoiminta ja riskienhallinta. Valtiokonttori raportoi vuosittain velanhoidosta Valtiovarainministeriölle. Valtiovarainministeriön vastuulla on huolehtia valtion velanhallinnointiin liittyvistä strategisista linjauksista. (Valtiokonttori 2015.)

Valtion lainanotosta on säädetty Suomen perustuslaissa siten, että velkaa voidaan lisätä ainoastaan eduskunnan suostumuksella. Eduskunta valtuuttaa suostumuksellaan valtioneuvoston tekemään päätöksen lainanotosta. Suostumuksessa tulee olla näkyvillä otettavan lainan määrä ja velan enimmäismäärä. Valtioneuvosto antaa toimeksiannon Valtiovarainministeriölle, jolla on valtuus ohjeistaa Valtiokonttori toteuttamaan lainanotto. (Valtiokonttori, 2006.)

Valtiokonttori hallinnoi myös valtion antolainauksia. Valtiokonttorin antolainausyksikön alaisuuteen kuuluvat muun muassa seuraavat tuotteet: korkotukilainat, valtioneuvoston takaukset, ASP-lainat ja aravalainat. Nämä tuotteet on määritelty kohdeorganisaatiossa erikoislainakokonaisuuteen kuuluviksi ja siitä johtuen niitä käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Organisaatio X, 2015.)

##### 4.1.1 Valtion HAL-takaukset

Omistusasuntolainojen valtioneuvoston takauksesta käytetään nimitystä HAL-takaus. Omistusasuntolainaan on mahdollista saada valtioneuvoston takaus, mikäli yksityishenkilö hankkii asunnon itselleen tai perheelleen. Valtioneuvoston takauksen enimmäismäärä voi olla 20 prosenttia omistusasuntolainan jäljellä olevasta pääomasta ja korvaava takaussumma voi olla suurimmillaan 50.000,00 euroa. Omistusasuntolainan takauksen kohteena olevan asunnon osakkeet tai panttikirjat toimivat takauksen vakuutena. (Valtiokonttori 2014.)

Omistusasuntolainaa määritellään laissa siten, että se vastaa asunnon hankintahinnasta 85 prosentin osuutta. Hankintahinta on se kokonaissumma, jonka asunnonostaja asunnosta maksaa. HAL-takauksen omaava asuntolainaa on mahdollista maksaa pankille takaisin enimmillään 25 vuoden ajan. (Laki omistusasuntolainojen valtioneuvoston takauksesta 28.3.1996/204, 2§.)

Valtio on velvoittanut lainanmyöntäjän huolehtimaan valtioneuvoston takauksen alaisen asuntolainan vakuuksista lainsäädännön edellyttämien tavoin. Laki edellyttää, että lainan myöntävän pankin

on tehtävä perusteellinen selvitys lainoitettavan henkilön kyvystä maksaa laina takaisin sille myönnetyn laina-ajan puitteissa. Lisäksi lain mukaisesti lainanottajan luottotiedot tulee ennen lainan myöntämistä tarkastaa. Pankki on määrätty säilyttämään selvitysdokumentteja koko laina-ajan. (Organisaatio X, 2015.)

#### 4.1.2 Korkotukilainat

Valtiokonttorin toimenkuvaan kuuluu hallinnoida Suomessa myönnettyjä korkotukilainoja. Korkotukilaina on tuote, jossa pankki myöntää lainansaajalle markkinakorkoa matalammalla korkokannalla lainan (Määttä & Pulliainen 2003, 189). Suuri osa valtion myöntämistä korkotukilainoista liittyy asumisen tukemiseen. Asumiseen tarkoitettujen korkotuettujen lainojen tarkoitus on edistää kunnan tai yhtiön mahdollisuutta peruskorjata, rakentaa tai hankkia vuokra-asuntoja, asumisoikeustaloja tai osaomistusasuntoja. (Valtiokonttori, 2016.)

Asumisen tukemiseen myönnettyistä korkotukilainoista tukipäätöksen tekee Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). Valtio myöntää korkotukea asumisen lisäksi myös muihin tarkoituksiin, kuten vesihuollon ylläpitoon ja kehitysavun edistämiseen. (Valtiokonttori, 2016.)

Valtion korkotuen maksuvelvollisuus syntyy, kun korkotukilaina nostetaan lainan myöntäneestä pankista. Ennen lainan nostoa Valtiokonttori saa tiedon korkotuen myönnöstä viranomaiselta, joka vastaa korkotukilainapäätösten hyväksymisestä. Lisäksi Valtiokonttori saa tiedoksi korkotukilainan myöntäneeltä pankilta dokumentit, joiden perusteella Valtiokonttori on velvoitettu maksamaan korkotukea määrättyinä eräpäivinä. Valtiokonttorin tehtävänä on maksaa lainan myöntäneelle pankille korkotukea puolivuositain koron eräpäivänä. (Valtiokonttori 2016.)

#### 4.1.3 Aravalainat

Aravalainojen myöntäminen on päätetty, eikä lainoja enää myönnetä. Kaikki asuntojen hankintaan, rakentamiseen ja peruskorjausrakentamiseen myönnettävät lainat ovat korkotukilainoja (Ympäristöhallinnon yhteinen verkkopalvelu, 2016).

Erikoislainakokonaisuuden näkökulmasta on kuitenkin tarpeellista kuvata aravalainojen taustatiedot, sillä Organisaatio X:n työntekijän on hyvä tiedostaa kyseisten lainojen olemassaolo. (Organisaatio X, 2015.)

Valtion asuntorahastosta on myönnetty sekä yksityishenkilöille että yhteisöille asuntolainoja, joita kutsutaan aravalainoiksi. Lainaa on myönnetty tavallisten omistusasuntojen hankintaan,

mutta myös vuokra- ja asumisoikeusasuntojen hankintaan. Lainoja on myönnetty myös kohteen uudisrakentamiseen tai perusparantamiseen. (Aravalaki 17.12.1993/1189)

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ja kunnat myönsivät lainoja lakisäädetyin toiminnan mukaisesti. Kunta myönsi aravalainan ainoastaan omalla hallintoalueellaan sijaitsevalle kohteelle. Kunnan vastuulla on hallinnoida aravalainoja, jotka on myönnetty kunnan päätöksellä. Erillissopimuksen puitteissa on mahdollista siirtää vastuu toiselle kunnalle. Valtiokonttori hallinnoi Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen myöntämiä aravalainoja. (Aravalaki 17.12.1993/1189)

Aravalainan myöntämisperusteet ovat määritelty laissa. Lainalle ominaista on, että se on myönnetty taloudelliseen tarpeeseen, joka edistää kohteen asuinoloja. Lisäksi lainan kohde sijaitsee alueella, joka ympäristöltään on toimiva, mutta kehitettävissä tulevaisuudessakin entistä käytännönläheisemmäksi asuttavuudeltaan. (Aravalaki 17.12.1993/1189)

#### 4.1.4 ASP-järjestelmä

Asuntosäästöpalkkiojärjestelmä eli ASP-järjestelmä tarjoaa 18-39-vuotiaille suomalaisille Suomen valtion korkotuettua lainaa ensimmäisen oman asunnon ostoon. Tukijärjestelmän tavoitteena on kannustaa yksityishenkilöitä säästämään rahaa ensiasunnon ostoa varten. Asuntosäästösopimus koostuu kolmesta sopimuksesta, jotka ovat säästösopimus, ASP-tilisopimus, sekä sopimus asuntolainasta. (Organisaatio X, 2015.)

Kannustimena ASP-tililtä tallettaja saa yhden prosentin verovapaan talletuskoron. Lisäksi pankki solmii tallettajan kanssa asuntosäästösopimuksessa verottomasta 2-4 prosentin lisäkorosta. Lisäkorkoa maksetaan enintään ensimmäisen talletusvuoden lisäksi viideltä seuraavalta vuodelta. Sopimus velvoittaa tallettajan säästämään ASP-tilille omasäästöosuuden, joka vastaa 10 prosenttia kohdeasunnon kokonaisostohinnasta. Omasäästöosuutta tulee kartuttaa tilille vähintään kahdeksana vuosineljänneksenä 150,00-3.000,00 euron määräisinä talletuksina. Omasäästöosuuden täytyttyä voi pankki myöntää ASP-tallettajalle lainan. (Organisaatio X, 2015.)

ASP-lainoitus on enimmillään 90 prosenttia asunnon kauppahinnasta, kun omasäästöosuus on vähintään 10 prosenttia. Lainan määrä vaihtelee Suomessa alueittain. Helsingin alueella lainoituksen määrä voi olla enintään 180.000,00 euroa, Espoossa ja Vantaalla 145.000,00 euroa ja muissa kunnissa 115.000,00 euroa. ASP-järjestelmässä laina-aika on määritetty enimmillään olevaksi 25 vuotta. (Organisaatio X, 2015.)

ASP-lainan korkotuki on määritelty siten, että valtio maksaa 3,8 prosentin ylittävästä korkokannasta 70 prosenttia tukea ASP-lainajalle. Mikäli korkotaso on alle 3,8 prosenttia, maksaa ASP-lainaja koko koron itse. Käytännössä prosessin kulku tapahtuu niin, että Valtiokonttori maksaa korkotuen pankille, joka vähentää asiakkaan laskusta tuen verran vähemmän korkoa. (Valtiokonttori, 2016.)

Korkotukea valtio maksaa ASP-lainoille enimmillään kymmenen vuotta. Lainan enimmäisaika kokonaisuudessaan on 25 vuotta, joista asiakkaan on mahdollista pitää lyhennysvapaita vuosia enimmillään 2 vuotta korkotuen maksuaikana. ASP-asunnolle on mahdollista saada maksuton valtioneuvoston tuki, mikäli ASP-lainaja omistaa asunnosta vähintään 50 prosenttia. (Valtiokonttori, 2016.)

Etuisuuksien saamiseksi ASP-asunnon käyttöehdot ovat tarkasti rajatut. Ensimmäiseksi tärkein vaade on, että ASP-lainaja on veloitettu asumaan kohdeasunnossa vakituisesti. Asunto on mahdollista väliaikaisesti asettaa vuokralle, mikäli ASP-lainaja tilapäisesti joutuu vaihtamaan paikkakuntaa elämäntilanteen vuoksi. Tällaisia tapauksia voi olla esimerkiksi työpaikan vaihtuminen toiselle paikkakunnalle tai opintojen aloittaminen toisella paikkakunnalla. Paikkakunnan vaihdoksesta ja elämäntilanteen muutoksesta on tehtävä erillinen kirjallinen ilmoitus asuinpaikkakunnan viranomaisille. (Valtiokonttori 2016.)

#### 4.2 Maaseutuvirasto

Euroopan unioni tukee maatalouden harjoittamista ja maaseudun kehittämistä myöntämällä rahoitusta toimijoille, jotka ylläpitävät ja edistävät maaseudun elinvoimaisuutta. Rahoitus perustuu suoriin tukiin, osarahoitteisiin tukiin ja kansallisiin tukiin. (Maaseutuvirasto 2016.)

Maaseutuviraston tehtävä on mahdollistaa maaseudulla harjoitettavien elinkeinojen pysyvyys ja luoda maaseutuyrittäjille kannustimia maaseudulla harjoitettavien elinkeinojen kehittämiseen. Maaseutuvirasto toimii yhteistyössä maa- ja metsätalousministeriön kanssa ylläpitäessään ministeriön tavoitetta tukea maaseutuelinkeinoja siten, että kotimaisen ruoan tuotannosta ja uusiutuvien luonnonvarojen pitkäjänteisestä tukemisesta ja käytöstä voidaan varmistua. Tukijärjestelmien tarkoituksena on edistää maaseudulla toimivien yrittäjien halua kehittää ja laajentaa elinkeinonsa toimintaa. (Maaseutuvirasto 2016.)

Maaseutuvirasto hallinnoi Suomen osalta Euroopan unionin maataloustuki- ja maaseuturahastojen käyttöä. Maaseutuyrittäjän on mahdollista saada viljelijätukia, maaseudun rahoitus- ja kehittämistukia sekä markkinatukia. Viljelijätukien avulla valtio pyrkii takaamaan maatalouselinkeinon tuotannon pitkäkestoisesta kannattavan jatkuvuuden.

Markkinatukia myönnetään, jotta maataloustuotteiden hintatasot säilyvät Euroopan unionin sisäisillä markkinoilla kilpailukykyisempinä. (Maaseutuvirasto 2016.)

Maaseutuvirasto on jaettu viiteen yksikköön, jotka ovat maaseutuelinkeino-osasto, markkinatukiosasto, valvontaosasto, varainhoito-osasto ja tietohallinto-osasto. Maaseutuelinkeino-osaston pääasiallisena tehtävä on toimeenpanna EU:n maatalouspolitiikan mukaisesti maatalouteen ja viljelyyn liittyviä tukia. Lisäksi kyseinen osasto vastaa Manner-Suomen kehittämisrahastosta, josta myönnetään rahoitusta maaseudun elinvoimaisten elinkeinojen tukemiseen. Markkinatukiosaston tehtävä on vastata EU:n maatalouspoliittisten markkinakäytäntöjen toimeenpanosta. Valvonta-osasto tarkastaa ja suorittaa laadunvalvontaa liittyen Maaseutuviraston muiden osastojen toimintaan. Varainhoito-osasto vastaa tukien maksatuksista, kirjanpidon ylläpidosta ja se myös luo erilaisia ennusteita ja tilastoja. Tietohallinto-osasto ylläpitää Maaseutuvirasto tietojärjestelmiä ja vastaa teknisistä selvityksistä ja kehitystoimenpiteistä. (Maaseutuvirasto 2016.)

Maaseutuvirasto hallinnoi maatalouteen liittyviä rakennetukilainoja, jotka ovat osa erikoislainakokonaisuutta. Rakennetukilainojen tarkoituksena on tukea kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti maatalouden tuotannon laadukkuutta ja tehostamista tuotanto- ja toimintaedellytyksiä parantamalla. Rakennetukilainan tavoite on edistää maatalousrakenteen kehitystä. Rakennetukilainoja rahoitetaan kansallisella tasolla sekä yhteisrahoituksella Euroopan unionin kanssa. (Laki maatalouden rakennetuista 28.12.2007/1476.)

Rakennetukilainoja myönnetään yksityishenkilöille tai yhteisölle, joiden päätoimen tarkoitus on harjoittaa maataloutta. Rakennetukia ovat muun muassa nuoren viljelijän aloitustuki ja maatilain investointituki. Nuoren viljelijän aloitustukea myönnetään alle 40-vuotiaalle yrittäjälle, joka on päättänyt aloittaa maatilatoiminnan harjoittamisen pääelinkeinona ja joka ei ole aiemmin harjoittanut maataloustoimintaa. Investointitukea myönnetään maataloustoiminnan kehittämistarpeisiin ja toimenpiteisiin, joiden tavoitteena on edistää maataloustuotannon laatua ja liiketoimintaa. (Laki maatalouden rakennetuista 28.12.2007/1476, 5§-7§.)

Rakennetukilainojen myöntämistä ohjailee tiukka lainsäädäntö, joka edellyttää maatalousyrittäjältä tarkan liiketoimintasuunnitelman esittämistä ja tarkkojen tuotantoon liittyvien olosuhdevaatimusten noudattamista. Rakennetukilainat ovat korkotuettuja lainoja ja niihin on mahdollista saada valtioneuvoston takaus. Maaseutuvirasto on vastuussa korkotukien hallinnoinnista ja maksatuksesta. Maatilatalouden kehittämisrahasto (MAKERA) vastaa valtioneuvoston takauksen myöntämisestä. (Laki maatalouden rakennetuista 28.12.2007/1476.)

### 4.3 ELY-keskukset

ELY-keskukset eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset toimivat valtionhallinnon kanssa yhteistyössä. ELY-keskusten toiminta on alueellista, sillä jokaisella ELY-keskuksella on vastuullaan maantieteellinen hallinnointialue. Tällä hetkellä keskuksia on Suomessa 15. ELY-keskukset myöntävät muun muassa yritystukia, neuvovat yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa, neuvovat yritysten kehittämisessä ja kansainvälistämisessä, sekä tukevat maaseutuelinkeinojen ja kalatalouden kehittämistä. Maaseutuelinkeinon rahoitustoiminta ja kehittäminen on osa erikoislainakokonaisuuteen kuuluvista rahoituspalveluista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016.)

ELY-keskukset rahoittavat maaseudulla toimivia yrittäjiä Manner-Suomen kehittämisohjelman tavoitteiden mukaisesti. Manner-Suomen kehittämisohjelmaa kutsutaan myös maaseutuohjelmaksi ja tätä ohjelmaa rahoittaa osittain Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto. Rahoituksen määrä määritellään kausitasolla ja ohjelmakautena 2014-2020 julkisen rahoituksen määrä on 8,265 miljardia euroa. (Maaseutu.fi 2016.) Kuviossa 6 on esitetty maaseutuohjelman hallintorakenteen osapuolet.



Kuvio 6: Maaseutuohjelmaan liittyvä hallintorakenne erikoislainojen näkökulmasta (Maaseutu.fi 2016)

#### 4.4 KELA

Kansaneläkelaitos on valtion laitos, joka huolehtii Suomen kansalaisten sosiaaliturvasta. Sosiaaliturvan piiriin kuuluvat muun muassa eläkkeet, asumistuet, opintotuet, työttömille henkilöille tarjottavat tuet, lapsilisät ja sairausvakuutukset. Kansaneläkelaitos hoitaa myös tiedottamisen tukien ja tarjottavien palveluiden muutoksista. Perustoimintojen lisäksi Kansaneläkelaitos tutkii miten sosiaaliturvaa on hyödyllistä tulevaisuudessa kehittää ja tutkimuksen tueksi se laatii erilaisia tilastoja ja ennusteita. (Kansaneläkelaitos, 2014.)

Kansaneläkelaitos myöntää sosiaaliturvan puitteissa myönnettäviä etuisuuksia kolmesta rahastosta. Kansaneläkerahastosta maksetaan kaikki eläke- ja vammaisetuudet. Rahasto on valtion rahoittama. Sairausvakuutusrahastosta maksetaan sairaanhoitovakuutukseen ja työtulovakuutukseen liittyvät korvaukset. Työtulovakuutuksen piiriin määritellään muun muassa sairauspäivärahat ja vanhempainpäivärahat. Sairaanhoitovakuutukseen taas kuuluu esimerkiksi lääkkeitä aiheutuvat kustannukset. Sosiaaliturvan yleisrahastosta Kansaneläkelaitos maksaa muun muassa opintotuet, lapsilisät ja työttömien tuet. (Kansaneläkelaitos, 2014.)

Erikoislainakokonaisuuteen Kansaneläkelaitos liittyy siten, että valtio takaa pankkien myöntämät opintolainat, joihin myönnetään valtioneuvoston takaus ainoastaan siinä tapauksessa, mikäli Kansaneläkelaitos maksaa takausta anovalle henkilölle opintorahaa. Lisäksi on muutama poikkeustapaus, jotka mahdollistavat valtioneuvoston takauksen myöntämisen, vaikka opintorahaa ei maksettaisi. Näissä tapauksissa henkilölle pääsääntöisesti ei makseta opintorahaa muiden tahojen tuloista riippuen. (Kansaneläkelaitos, 2016.)

Kansaneläkelaitos hallinnoi valtion laitoksena opintolainojen takauksia ja samalla toimii takauksia myöntävänä osapuolena. Opintolainaa hakevalla henkilöllä ei tarvitse olla vakuuksia lainalle valtion myöntäessä takauksen. Valtio myöntää takauksen opintolainalle 30 vuodeksi. (Kansaneläkelaitos, 2016.)

#### 4.5 Finnvera

Finnvera on Suomen valtion omistuksessa oleva erityisrahoitusyhtiö. Finnvera mahdollistaa suomalaisille yrityksille rahoitusta eri tarpeisiin. Yhtiön ensisijaisena tehtävänä on strategian mukaisesti tukea pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa, kannustaa yrityksiä kansainvälistymään hyvän viennin takaamiseksi ja tukea valtion tavoitteita aluepoliittisesta näkökulmasta. (Finnvera 2016.)



Finnvera operoi kansainvälisillä pääomamarkkinoilla, josta se hakee rahoitusta Euro Medium Term Note -ohjelman avulla. EMTN -lainaohjelma omaa Suomen valtion takauksen ja sen puitteissa Finnvera emitti velkakirjoja. Finnveran velkakirjaemissioiden luottoluokitus on määritetty Moody's:ssa ja Standard & Poor's:ssa, joissa luottoluokitus kohtaa Suomen valtion pitkäaikaisen velan luokituksen kanssa. (Finnvera 2016.)

Yhtiön toimintaa rajoittaa erityislainsäädäntö, joka määrittelee Finnveran valtion osakeyhtiömuotoiseksi erityisrahoitusyhtiöksi. Finnveran ydintehtävä on myöntää ja hallinnoida yritysten luottoja ja takauksia, sekä tukea Suomen vientiä rahoittamalla sitä. Ydintoimintojen harjoittamisen Finnvera mahdollistaa sijoitustoiminnalla. (Laki valtion erityisrahoitusyhtiöstä 18.6.1998/443, 1§-2§)

Finnvera on oikeutettu myöntämään takauksia lainojen ja muiden rahoituspalveluiden vakuudeksi pienille ja keskisuurille yrityksille. Suurille yrityksille takauksien myöntäminen on mahdollista vain poikkeustapauksissa. Takauksen suuruus on tavanomaisesti noin 50 prosenttia rahoittajan tarjoaman lainan kokonaismäärästä. (Finnvera, 2016.)

Finnvera myöntää takauksia vakuudeksi lähes kaikille toimialoille, mutta poikkeuksena Finnveralta ei voi saada takausta maa- ja metsätalouteen liittyvään yritystoimintaan. Finnveran myöntämän lainatakauksen voi pääasiallisesti saada liiketoimintaa edistävän rahoituksen vakuudeksi. Liiketoimintaa edistäväksi tarkoitukseksi luokitellaan muun muassa palvelu- ja tuotekehitys, laite- tai tuotantoinvestoinnit ja toiminnan laajentamiseen liittyvät yritysostot. (Finnvera, 2016.)

## 5 Arviointi

Opinnäytetyössä lähdettiin kehittämään todellisen työelämän näkökulmasta kohdetta, jossa nähtiin kohdeorganisaation puolesta kehitystarve. Työn tavoitteeksi luotiin käyttökelpoisen työohjeistuksen toteutus kohdeorganisaatiossa ennalta määrätylle tiimille.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa pohdittiin millaisten tutkimusmenetelmien avulla mahdollisimman hyvä työohjeistus on mahdollista luoda ja toteuttaa. Prosessi päädyttiin jakamaan ajallisesti kolmeen vaiheeseen, joista jokaisessa vaiheessa käytettiin eri tutkimusmenetelmää.

Ensimmäisessä vaiheessa aihetta lähestyttiin benchmarking -menetelmää käyttäen, jonka avulla kerättiin materiaalia työohjeistusta varten. Ensimmäinen vaihe oli työläs, sillä vaiheen aikana tutustuttiin täysin uuteen palvelukokonaisuuteen, kerättiin tietoa toiselta vastaavia tehtäviä hoitavalta organisaatiolta ja dokumentoitiin koulutustapaamiset muistioilla. Näiden työvaiheiden päätteeksi kaikki tarpeellinen materiaali koottiin alustavaksi työohjeistoksi.

Ensimmäisen vaiheen aikana oli tavoitteena saavuttaa niin laaja ymmärrys palvelukokonaisuudesta, että varsinainen tuotantotoiminta oli mahdollista aloittaa kohdeorganisaatiossa. Tavoite saavutettiin työohjeiden ollessa riittävän kattavat, kun tuotantotoiminta alkoi.

Benchmarking on tutkimusmenetelmänä hyvä siinä tapauksessa, kun tutkittavasta kohteesta on muuten hyvin vähän saatavilla tietoa. Tähän opinnätetyöhön benchmarking sopi hyvin, sillä sen avulla aihe oli mahdollista kartoittaa tehokkaasti ja aiheeseen liittyvät työtehtävät todentuiivat. Menetelmää lähestyttiin ja arvioitiin kriittisesti, sillä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli ainoastaan yksi vastaavia työtehtäviä hoitava organisaatio. Tällaisessa tapauksessa tutkimuksen avulla saatu tieto voi olla subjektiivista ja se tulee ottaa tutkimuksessa huomioon. Kohdeorganisaation näkökulmasta benchmarkingin kohteena olleen yhden organisaation työtehtävien tarkkailu koettiin tuotantotoiminnan käynnistämisen kannalta riittäväksi, sillä tarkkailtavalla organisaatiolla oli käytössään kohdeorganisaation kanssa samat järjestelmät ja lisäksi kyseisellä organisaatiolla oli työtehtävien hoidosta useiden vuosien kokemus. Opinnäytetyöprosessia jatkettiin benchmarking-menetelmän jälkeen havainnointi-menetelmällä, jolloin benchmarkingin avulla saatua tietoa pyrittiin kohdeorganisaation näkökulmasta tarkastelemaan ja tarkentamaan siten, että se vastasi mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tarpeita.

Havainnointi toteutettiin osallistuvanana havainnointina, jolloin havainnoija oli osana työskentelevää tiimiä. Havainnoinnin tavoitteena oli nähdä käytännössä miten luodut työohjeistukset ja niiden mukaiset toimintatavat menettelevät todellisessa työympäristössä. Havainnoinnin aikana pyrittiin ottamaan myös huomioon millä tavoin tiimikollegat suoriutuivat palvelukokonaisuuteen liittyvistä tehtävistä benchmarkingin avulla luotujen alustavien työohjeiden perusteella. Havainnointijakson aikana työohjeistuksia kehitettiin toimintamallien selkiytyessä. Havainnointijakson päätyttyä kaikki olennaisimmat työtehtävät oli hoidettu vähintään kerran ja työohjeistukset oli saatu muokattua kohdeorganisaation tarpeiden mukaisiksi. Havainnoinnin myötä alustavat työohjeistukset todennettiin ja niistä saatiin luotua kohdeorganisaatiolle yleispätevä työohjeistus. Menetelmänä havainnointi oli erinomainen tapa tutkia työohjeistuksien toimivuutta, mutta ajallisesti hajanaisten työtehtävien vuoksi vaiheen toteuttaminen oli hidasta ja aikaavievää.

Kolmannessa vaiheessa koottiin erikoislainoihin liittyvä teoriaosuus. Tavoitteena oli luoda selkeä kirjallinen kuvaus siitä, mitä erikoislainat ovat ja millaisia sidosryhmiä niiden hoitamiseen liittyy. Haasteena teoriaosuuden kokoamisessa oli niukka dokumentoidun tiedon määrä. Luotettavaa tietoa aiheesta löytyi lainsäädännöstä ja lisäksi aiheesta päädyttiin toteuttamaan teemahaastattelu kohdeorganisaation sisäisesti. Haastattelun tavoitteena oli hyödyntää organisaation sisällä olevaa tietoa laajentamalla sitä koko organisaation käyttöön.

Haastattelun aikana keskustelluista aihepiireistä koottiin lopulta työohjeistuksen ensimmäinen osio, jossa esitellään palvelukokonaisuuteen liittyviä tuotteita ja sidosryhmiä.

Teemahaastattelu toteutettiin kohdeorganisaation luottopäällikölle, jonka vastuulla palvelukokonaisuus on kohdeorganisaatiossa. Toimeksiantajaorganisaatiossa muilla työntekijöillä ei ollut yhtä kattavaa kokemusta ja tietoutta opinnäytetyössä käsiteltävästä aihekokonaisuudesta, jonka vuoksi haastattelu rajattiin yhteen haastateltavaan henkilöön. Haastattelun tavoitteena oli vapauttaa organisaation hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön. Yhden ihmisen haastattelu on useissa tapauksissa tietopohjaltaan liian rajattua, mutta tämän opinnäytetyön näkökulmasta teemahaastattelun avulla saatiin käyttöön huomattava määrä kokemusperäistä tietoa, jota olisi ollut mahdotonta tavoittaa ilman haastattelun toteutusta. Tästä johtuen henkilöhaastattelu koettiin opinnäytetyön kannalta tarpeelliseksi.

Työelämälähtöisesti oli luontevaa prosessoida erikoislainoihin liittyviä työtehtäviä yhtenä kokonaisuutena. Opinnäytetyön näkökulmasta aiheen laajuus osoittautui ajoittain haasteeksi, sillä työohjeistuksen kokonaisuuden tavoitteena oli esitellä lukijalle selkeästi ja ymmärrettävästi tuotekokonaisuus. Työohjeistuksen selkeyden vuoksi ei ollut tarpeellista paneutua tuotekokonaisuuden yksityiskohtiin ja ominaisuuksiin liian tarkalla tasolla, kun tavoitteena oli luoda päivittäiseen toimintaan soveltuva työohjeistus. Tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa olisi tiedon laajentamisen kannalta mahdollista tehdä työohjeistuksen tuotteisiin liittyvä syventävä dokumentaatio, jossa aihekokonaisuuden tuotteita käsiteltäisiin työohjeistukseen verrattuna vielä tarkemmalla tasolla. Tällaisen dokumentaation toteuttaminen kuitenkin vaatisi paljon aikaa, sillä aiheesta tuotettu kirjallinen materiaali on kohtuullisen vähäistä. Opinnäytetyössä ongelma ratkaistiin kokoamalla työohjeistukseen oleellisimpien viranomaisten ja lakisäädöksiin liittyvien internet-sivujen linkit, joista työntekijän on mahdollista itseohjautuvasti hakea lisää tietoa tarpeen mukaan.

Jatkuvasti kehittyvä ympäristö ja sen myötä muuttuvat toimintamallit olivat opinnäytetyössä ajoittain haaste. Opinnäytetyönä työohjeistuksen laatiminen on haasteellista, sillä työtehtävien muutos- ja kehitysprosessi ei pysähdy missään vaiheessa. Työtehtäviä ja niihin liittyviä toimintamenetelmiä ja -malleja on jatkuvasti mahdollista kehittää eteenpäin. Tässä opinnäytetyössä oleva kohdeorganisaatio pyrkii mukautumaan muuttuvaan ympäristöön tehokkaasti ja organisaation tavoitteena on kehittää toimintamalleja mahdollisimman riskittömiksi ja vakaiksi hyvän liiketoiminnan takaamiseksi. Kehitystyö on jatkuvaa ja manuaalisesti toteutettavia prosesseja pyritään mahdollisimman paljon vähentämään. Opinnäytetyön tuloksena tuotettu työohjeistus tulee jatkossakin muuttumaan ja kehittymään sen mukaisesti miten työtehtävät uusiutuvat ja muuttuvat.

Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite kehittää todellista työelämää toteutui. Sen mahdollistamiseksi opinnäytetyöprosessin aikana tehtiin tiivistä työtä kodeorganisaation kanssa ja opinnäytetyöhön liittyvien sidosryhmien kanssa. Työprosesseja kehitettiin kohdeorganisaation sisällä ja lisäksi kohdeorganisaation sisäistä tietoa laajennettiin koko organisaation käyttöön. Opinnäytetyön tekijä kehitti omaa osaamistaan toteuttamalla opinnäytetyön projektiluonteisessa ympäristössä, jossa itseohjautuva työskentely ja prosessien kehittäminen oli tärkeässä asemassa.

Toimeksiantajaorganisaation edustaja arvioi opinnäytetyön Laurea-ammattikorkeakoulun laatiman palautelomakkeen avulla. Toimeksiantaja koki opinnäytetyöprosessin johdosta tuotetun työoheistuksen erittäin tärkeäksi päivittäisessä liiketoiminnassa työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön arvioitiin toimivan hyvänä perehdytysmateriaalina niille työntekijöille, jotka työskentelevät erikoislainoihin liittyvän laajan, mutta melko vähän dokumentoidun aihekokonaisuuden parissa. Toimeksiantajan arvioinnin mukaisesti opinnäytetyö tuotti kohdeorganisaatiolle täysin uutta informaatiota ja sen avulla oli mahdollista aloittaa organisaation näkökulmasta uusi palvelutoiminta.

## Lähteet

Aravalaki 17.12.1993/1189.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus, työelämän ja koulutuksen näkökulmia. 3. painos. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3. painos. Porvoo: Edita Publishing.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.

King, M. 2010. Back Office and Operational Risk, Symptoms, Sources and Cures. Hampshire: Harriman House.

Laki maatalouden rakennetuista 28.12.2007/1476.

Laki omistusasuntolainojen valtioneuvostokäytännöstä 28.3.1996/204.

Laki valtion erityisrahoitusyhtiön luotto-, takaus- ja pääomasijoitustoiminnasta 18.6.1998/445.

Laki valtion erityisrahoitusyhtiöstä 18.6.1998/443.

Määttä, K. & Pulliainen, K. 2003. Johdatus ympäristötaloustieteeseen. Helsinki: Talentum Media.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: WSOY Pro.

Sotarauta, M. & Viljamaa, K. 2003. Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Tampere: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media.

## Sähköiset lähteet

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2016. Viitattu 11.5.2016.  
<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/aiheet>

Finanssivalvonta. 2015. Viitattu 21.11.2015.  
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Pankkiala/Talletuspankit/Pages/Default.aspx>

Finnvera. 2016. Viitattu 9.5.2016.  
<https://www.finnvera.fi/>

Kansaneläkelaitos. 2016 (päivitetty 2012). Viitattu 5.5.2016.  
<http://www.kela.fi/toiminta>

Maaseutu.fi. 2016. Viitattu 12.5.2016.  
<https://www.maaseutu.fi/fi/Sivut/default.aspx>

Maaseutuvirasto. 2016. Viitattu 5.5.2016.  
<http://www.mavi.fi/fi/tietoa-meista/Sivut/default.aspx>

Oikeusministeriö. 1990. Laki talletuspankkien toiminnasta. Viitattu 21.11.2015.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1990/19901268>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 2.2.2016.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.12.2015.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Valtiokonttori. 2014. Omistusasuntolainojen valtioneuvokset. Viitattu 12.5.2016.  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B971F975F-3A5C-499A-A685-CE6DC6DB1C48%7D/89201>

Valtiokonttori. 2006. Vuosikatsaus 2006. Viitattu 15.3.2016.  
<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/default.aspx?nodeid=19187&culture=fi-FI&contentlan=1>

Valtiokonttori. 2016. Viitattu 22.4.2016.  
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa\\_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto\\_ja\\_organisaatio/Viraston\\_tehtava\\_ja\\_ydinprosessit](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit)

Valtiokonttori. 2015. Viitattu 24.4.2016.  
[http://www.valtionvelka.fi/fi-FI/Tietoa\\_velanhallinnasta/](http://www.valtionvelka.fi/fi-FI/Tietoa_velanhallinnasta/)

Ympäristöhallinnon yhteinen verkkopalvelu. 2016. Viitattu 13.5.2016.  
[http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asuminen/Asumisen\\_tuet/Tietoa\\_kunnille\\_asumisen\\_tukemisesta/Asumisen\\_tukimuotojen\\_tuotekortit](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asuminen/Asumisen_tuet/Tietoa_kunnille_asumisen_tukemisesta/Asumisen_tukimuotojen_tuotekortit)

Julkaisemattomat lähteet

Organisaatio X, Luottopäällikön haastattelu, 8.12.2015, Espoo

## Kuviot

Kuvio 1: Toimeksiantajan organisaatorakenne.....	9
Kuvio 2: Operatiivisen riskin muodostuminen.....	13
Kuvio 3: Viiden askeleen menetelmä oppimiseen (Penttinen & Mäntynen 2009, 6) .....	14
Kuvio 4: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54) .....	19
Kuvio 5: Erikoislainojen sidosryhmät (Organisaatio X, 2015).....	25
Kuvio 6: Maaseutuohjelmaan liittyvä hallintorakenne erikoislainojen näkökulmasta (Maaseutu.fi 2016) .....	31

## Liitteet

Liite 1 Haastattelun viitteellinen kysymyskehys .....	41
Liite 2 Erikoislainojen työhjeistuksen sisällysluettelo .....	42



## Liite 1 Haastattelun viitteellinen kysymyskehys

- Mitä erikoislainat ovat?
- Millaisia eri tuotteita erikoislainoihin liittyy?
  - Erityisesti mitä ovat korkotukilainat, valtionlainat, valtiontakaukset, ASP-lainat ja opintolainat?
- Millainen erikoislainoihin liittyvä lainsäädäntö on?
- Miksi erikoislainat ovat lakisäädelyjä?
- Onko erikoislainoihin liittyen tulossa muutoksia lähiaikoina viranomaisten taholta?
- Miten erikoislainoihin liittyvät työtehtävät ovat kehittyneet viimeisen vuoden aikana?
- Kuinka paljon erikoislainakokonaisuus työllistää keskimäärin viikossa?
  - Luottopäällikön näkökulmasta?
  - Back Officen näkökulmasta?
- Onko työtehtävien hoidon suhteen tapahtunut yllätyksiä, esimerkiksi onko työtehtävien määrä suurempi kuin oli odotettu?
- Millaisena näet Back Office -yksikön roolin tulevaisuudessa liittyen erikoislainoihin?
- Kerro oma näkemyksesi miten uusi henkilö voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti kouluttaa hoitamaan erikoislainoihin liittyviä operatiivisia tehtäviä?
- Millaiset sinun odotukset ovat tulevaisuudessa erikoislainojen suhteen ja millä tavoin toivoisit erikoislainakokonaisuuden kehittyvän kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa?

## Liite 2 Erikoislainojen työhjeistuksen sisällysluettelo

**Sisältö**

OSIO 1: Taustatietoa erikoislainoista	3
Valtiokonttori	3
Valtion HAL-takaukset	4
Korkotukilainat	4
Aravalainat	5
ASP-järjestelmä	6
Maaseutuvirasto	7
Maatalouden rakennetukilainat	7
ELY-keskukset	8
KELA	9
Opintolainojen valtioneuvoston takaus	10
Finnvera	10
Yritysten lainatakaukset	10
Hyödylliset verkkosivut	11
OSIO 2: Työhjeet	12
Päivittävät työt	12
Valtionlainojen ylimääräiset lyhennykset ja korjaukset	12
ASP-tilien lopetukset	14
Ilmoitukset HAL-lainojen korjauksista	15
Valtionlainojen rahatilaukset	15
Kuukausittaiset työt	16
Opintolainojen maksuhäiriöilmoitukset ja maksuvaatimukset	16
Valtionlainojen velkasaldon täsmäytys	17
HAL-lainojen palkkioiden maksu	17
Asuntosäästö-palkkiot	19
Satunnaiset työt	21
Valtion- ja korkotukilainojen maksuhelpotushakemukset	21
Valtionlainojen ja korkotukilainojen puolivuotisavisointi	21
Valtioneuvoston takausprovisiot	24
Valtionlainojen hoitopalkkiot	25
Rahalaitosten väliset lainansiirrot	25