



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KRISTIINA KUPIAINEN

# **Asianhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittäminen**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Kupiainen, Kristiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Asianhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittäminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli kunnan asianhallinnan asiankäsittelyn toimintatapojen ja prosessien kehittäminen vakioprosesseiksi. Työssä tutkittiin ja vertailtiin, miten julkisen hallinnon asiankäsittelyn prosesseja voidaan yhdenmukaistaa ja selkeyttää prosessien kuvaamisella ja uusilla toimintatavoilla. Työssä käytettiin apuna ja ohjeena Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria ja JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositusta prosessien kuvaamisessa. Lisäksi selvitettiin, miten leania voidaan käyttää prosessien nykytilan ja tavoitetilan kuvauksissa sekä jatkuvan parantamisen näkökulmasta erilaisilla lean kehittämistyökaluilla.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin lähestymistapoina tapaustutkimusta ja konstruktiiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelminä käytettiin aivoriihiä, teemahaastatteluja ja benchmarkingia. Kehittämistyön tutkimusosuus tehtiin kesä-syyskuussa 2022. Teemahaastattelujen ja benchmarking-vierailun tuloksia tarkasteltiin rinnakkain ja purettiin analysointia varten. Sen jälkeen tehtiin johtopäätökset.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että asianhallinnan prosesseja kuvaamalla ja yhtenäisillä ohjeilla voidaan prosesseja parantaa ja saadaan prosessit vakioitua, riippumatta kunnan koosta. Kehittämistyön aikana tuli esille, että tärkeä merkitys on ajantasaisella ja jatkuvasti päivitettävällä asianhallintajärjestelmän tiedonohjaussuunnitelmalla, erityisesti kehitettäessä hallinnon toimintatapojen digitalisointia ja prosessikuvausvauksia. Voitiin myös todeta, että vakioprosesseihin pääsemiseksi tulisi asianhallinnan henkilöstöä kouluttaa riittävästi sekä ohjeistaa käsikirjoilla ja uusilla toimintaohjeilla toiminnan yhtenäistämiseksi. Tässä kehittämistehtävässä esille tulleita asioita, jotka saatiin benchmarking-vierailun ja kolmen vertailukunnan teemahaastatteluiden tuloksina, voidaan hyödyntää prosessien vakioimisessa ja leanin käytössä prosessien kehittämisessä paitsi kohdeorganisaatiossa, niin myös soveltaen muiden kuntien asianhallinnan asiankäsittelyn prosessien kehittämisessä.</p>		
Avainsanat Asiakirjahallinto, asianhallinta, prosessit, lean, johtaminen		

<p>Author Kupiainen, Kristiina</p>	<p>Type of Publication Master's thesis</p>	<p>Date December 2022</p>
	<p>Number of pages 102</p>	<p>Language of publication: Finnish</p>
<p>Title of publication Developing case management processes and operating methods</p>		
<p>Degree program Degree Programme in Management and Service Business</p>		
<p><b>Abstract</b> The goal of the development work was to develop municipal case management methods and processes into standard processes. The work studied and compared how the processes of public administration case handling can be standardized and clarified by describing the processes and using new methods. The work utilized as help and as a guide the Reference Architecture for Local Government Case Management and JUHTA - Advisory Board of Public Administration Information Management recommendations about describing processes. In addition was investigated how lean could be used from the point of view of describing the current and target states and continued improvement of the processes with different lean development tools.</p> <p>Case studies and constructive research were used as approaches during the development work. Think tanks, theme interviews and benchmarking were used as research methods. The research section was done from June to September in 2022. The results from the theme interviews and the benchmarking visit were compared side by side and disassembled for analysis. After which conclusions were made.</p> <p>Based on the results it can be said that by describing and clarifying processes and using uniform instructions the processes can be improved and standardized regardless of the size of the municipality. During the development work the significant importance of a up to date and constantly updated case management system information management plan became clear, especially when developing the digitization of operation methods and processes of the administration. It could also be stated that in order to reach standardized processes, case management personnel should be adequately trained and guided with manuals and new instructions to unify operations. The issues brought up during the development work, that were the results of the benchmarking visit and three reference municipality theme interviews, can be used in standardizing processes and utilizing lean in process development, not only in the target organization but also in the development of case management processes in other municipalities.</p>		
<p><b>Keywords</b> Records management, case management, processes, lean, management</p>		

## ALKUSANAT

Iso kiitos poikkihallinnolliselle asianhallintaryhmälleni, joka työsti kanssani asiankäsitteilyn prosesseja. Yhdessä opimme työstämme uusia asioita ja löysimme erilaisia näkökulmia. Työskentely aivoriihissä hybridinä mahdollisti kaikkien osallistumisen ja se tuotti uusia prosesseja työhömmme, joita yhdessä myös tulevaisuudessa kehitämme. Esihenkilölleni Minnalle suuret kiitokset tuesta ja asianhallinnan asioiden pohdiskelusta sekä yhdessä leanin opiskelusta Miro-työkalulla. Benchmarking-vierailun isäntien ja kolmen vertailukunnan asianhallinnan henkilöiden kanssa käydyt syvälliset ja mielenkiitoiset keskustelut sekä esimerkit teemahaastatteluissa antoivat tälle työlle suuren merkityksen. Kiitos työn toimeksiantajalle Rauman kaupungille, joka mahdollisti tämän kehittämistyön.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	9
2.1 Kunnan tehtävät .....	9
2.2 Rauman kaupunki.....	9
2.3 Rauman kaupungin varautuminen supistuvan organisaation toimintaan.....	12
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	13
3.1 Kehittämistyön tausta.....	13
3.2 Tavoite.....	15
3.3 Kehittämistyön tutkimuskysymykset.....	16
3.4 Teoreettinen viitekehys .....	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	19
4.1 Konstruktiivinen tutkimus.....	20
4.2 Tapaustutkimus .....	20
4.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	21
4.3.1 Aivoriihet.....	22
4.3.2 Teemahaastattelu .....	24
4.3.3 Benchmarking.....	25
5 ASIANHALLINTA KUNTAORGANISAATIOSSA.....	27
5.1 Kunnan asianhallinta.....	27
5.2 Asianhallinnan prosessit.....	31
5.3 Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin käyttö kunnassa.....	32
5.4 Prosessikuvausten hyöty kohdeorganisaatiossa .....	33
5.5 Lainsäädännön asianhallinnalle asettamat vaatimukset.....	34
6 PROSESSIT .....	36
6.1 Prosessin käsite .....	38
6.2 Prosessin käsitteitä .....	38
6.3 Prosessien kuvaamisen vaiheet .....	39
6.4 Prosessien kuvaaminen ja kuvaustasot.....	42
6.4.1 Prosessikartta .....	43
6.4.2 Toimintamalli .....	44
6.4.3 Prosessin kulku .....	45
6.5 Prosessikarttojen piirtäminen (blueprinting).....	47
6.6 Prosessien kehittäminen.....	47
7 LEAN ASIANTUNTIJATYÖN JOHTAMISESSA.....	49
7.1 Lean periaatteet .....	49

7.2 Leanin kolme vihollista vaihtelu, ylikuormitus ja hukka.....	52
7.3 Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus .....	53
7.4 Leanin menetelmiä ja työkaluja .....	57
7.4.1 Arvovirtakuvaus Value Stream Mapping .....	58
7.4.2 SIPOC-kaavio .....	58
7.4.3 A3-ongelmanratkaisumenetelmä .....	59
7.4.4 PDCA-sykli eli Demingin ympyrä .....	60
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	61
8.1 Tutkimuksen teemahaastattelun toteutus .....	61
8.2 Benchmarking-vierailun toteutus .....	63
8.3 Teemahaastattelun ja benchmarking-vierailun tulokset.....	64
8.3.1 Asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa.....	65
8.3.2 Asianhallinnan kehityshankkeen organisointi vertailukunnissa.....	73
8.3.3 Asianhallinnan kehityshankkeiden tuotokset vertailukunnissa .....	75
9 ASIANHALLINNAN KEHITTÄMINEN	
KOHDEORGANISAATIOSSA .....	83
9.1 Vireilletuloprosessi .....	83
9.2 Kirjaamisprosessi .....	86
9.3 Kohdeorganisaation prosessien lean-kehittämishanke ja tulokset .....	89
10 POHDINTA .....	96
10.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	96
10.2 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys.....	96
10.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	102
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

”Prosessit ovat aina olemassa, kuvaammepa niitä tai emme. Ne ovat ohjauksessamme tai sitten eivät.” (Moisio & Ritola, 2001, s. 124.) Kunnan tulee vastata tulevaisuuden haasteisiin ja etsiä ratkaisuja prosessilähtöisestä ajattelu- ja toimintamalleista. Prosessiajattelu ja toimintatapa avaavat uusia mahdollisuuksia kehittämislle. Pyrkimyksenä toimintamallien kehittämisessä on lisätä kuntalais- ja asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta sekä henkilöstön hyvinvointia. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 3.)

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa on Rauman kaupungin tiedonohjauksen tieto- ja asianhallintapalvelut. Tätä kehittämistyötä tehdessä, Rauman kaupunki varautuu hyvinvointialueen muodostumiseen ja supistuvan kunnan toimintojen uudelleen organisointiin vuoden 2023 alusta, jolloin kunnalta siirtyy sosiaali- ja terveystoimiala hyvinvointialueelle. Tähän kokonaisuuteen sisältyy tukipalveluprosessien kehittämishanke ”Virtuaaliset yhteiset palvelut VYP”. Tarkoituksena on toteuttaa vakioituneet yhteiset tukipalveluprosessit kaupunkitasoisesti, jossa on yksi yhteinen toimintatapa ja malli.

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe on kuvata asianhallinnan käsittelyn tukiprosessien nykytila. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä asianhallintajärjestelmä on uudistunut ja prosessikuvaukset ovat vanhentuneet. Toisena vaiheena kuvataan prosessien tavoitetilat ja niitä kehitetään, jotta ne eivät jäisi vain pelkiksi prosessikuviksi. Prosesseja kehitetään kaupungin tavoitteiden mukaisiksi, vakioituviksi ja yhtenäisiksi asianhallinnan prosesseiksi kaupungin asianhallinnan tarpeisiin. Kehittämistyössä verrataan asianhallinnan prosessien nykytilaa tavoitetilaan ja tunnistetaan kehittämistä vaativat ongelmat ja pullonkaulat sekä huomioidaan jatkuvan parantamiseen.

Työtä tehdään yhdessä poikkihallinnollisen asianhallintaryhmän kanssa. Prosessien kuvaamisessa käytetään apuna JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelu-

kunnan JHS 152 Prosessien kuvaamisessa ja Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria. Viitearkkitehtuurissa kuvataan yleisellä ja yhtenäisellä tavalla, keskeisemmät asian käsittelyvaiheet, prosessit, käsitteet ja metatiedot, jotka muodostavat asianhallinnan kokonaisuuden. (Suomen kuntaliitto, 2016a, s. 5).

Asianhallinta on operatiivinen järjestelmä, johon ympärillä tapahtuvat muutokset vaikuttavat. Muutokseen vaikuttavat muun muassa organisaation rakenne, järjestelmien muutokset ja laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta, joka on tullut voimaan tammi-kuussa 2020. Asianhallintaa voidaan kehittää sisällöllisestä tai teknisestä näkökulmasta. Pääpaino asianhallinnan kehittämisessä on organisaatorajat ylittävien prosessien tiedonhallinnassa. Tiedonhallintalain vaatimusten mukaan asianhallinnan asiankäsittelyn prosessit tullaan myös liittämään tekeillä olevaan Rauman kaupungin tiedonhallintamalliin.

Kehittämistyössä sovelletaan lean-johtamismallia, joka kehitettiin 1950-luvulla Toyotan autoalan jälleenmyyntiverkossa. Lean korostaa virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta, jolloin prosessit ovat virtaustehokkuuden perusta. (Modig ym., 2019, s. 17.) Monilla on vahva uskomus siitä, että lean toimii vain tehdasorganisaatiossa tai terveydenhuoltoalalla, mutta leania voidaan käyttää myös asiantuntijatyössä. (Tokkola, 2015, s. 235.)

Viime vuosina useat kunnat ovat ottaneet lean-ajattelumallin avuksi kehittäessään palveluprosessejaan ja saaneet tuotettua yhtenäisiä työskentelytapoja ja kehitysideoita. Tämän kehittämistyön tiedonkeruumenetelmänä on, että haetaan muilta kunnilta benchmarkingilla oppia ja hyviä käytänteitä sovellettavaksi myös Rauman asianhallinnan prosessien kehittämiseen. Kehittämistyössä käytetään teemahaastatteluja, jotta saataisiin tarkempaa tietoa asiahallinnan kehittämisestä ja prosessien kuvaamisesta sekä kehittämisestä lean-menetelmällä. Leania tullaan käyttämään myös Rauman kaupungin prosessien ja toimintatapojen kehittämistyöskentelyssä, jotta löydettäisiin prosessien aikavarkaat, hukat, pullonkaulat ja saataisiin asiantuntijatyö virtaamaan. Leanin Toyota Kata opettaa, että kehittämistyön tavoitteena on saada alulle myös jatkuvan parantamisen kulttuuri organisaatiossa. (Arter, 2019a, s. 6.)



## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

### 2.1 Kunnan tehtävät

Kunnan perustehtävä on asukkaiden hyvinvoinnin ja alueensa kestävä kehityksen edistäminen. Kunnan tehtävät jakaantuvat erityistoimialaan ja yleiseen toimialaan. Kunnan tehtävänä on järjestää tehokkaasti ja taloudellisesti peruspalvelut kuntalaisille, heidän tarpeidensa mukaan. Suomessa kunnilla on hyvin laaja hyvinvointitehtävä. Kuntalaiset vauvasta vaariin, saavat nauttivat laajasti kunnan järjestämistä palveluista. Kunnan toimintaan vaikuttaa niin politiikka kuin kunnille laissa säädetyt tehtävät. Palvelujen järjestämisen mahdollisuuksia ovat oman toiminnan kehittäminen, kuntien yhteistyö, palvelujen tarjoaminen sekä yhteistoiminta ja kumppanuus yksityisen sektorin kanssa. Kuntien toimialaan ei kuulu kaupallinen, taloudelliseen voittoon tähtäävä elinkeinon harjoittaminen. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 3.)

Rauman kaupungin strategia on nimeltään Rauman Tarina, osa 2. Rauman Tarinan kakkososa sisältää neljä isoa linjausta, terveellinen turvallinen palveleva Rauma, viireän elinkeinoelämän Rauma, hyvien yhteyksien Rauma ja houkutteleva Rauma. Nämä linjaukset ohjaavat kaupungin toimintaa ja kehittämistä. Rauman kaupungin arvot ovat osallistuva, oppiva, ennakoiva ja rohkea. Rauman Tarinan toteutukseen voivat osallistua kaikki raumalaiset – omalla tavallaan. (Rauman kaupunki, 2021e.)

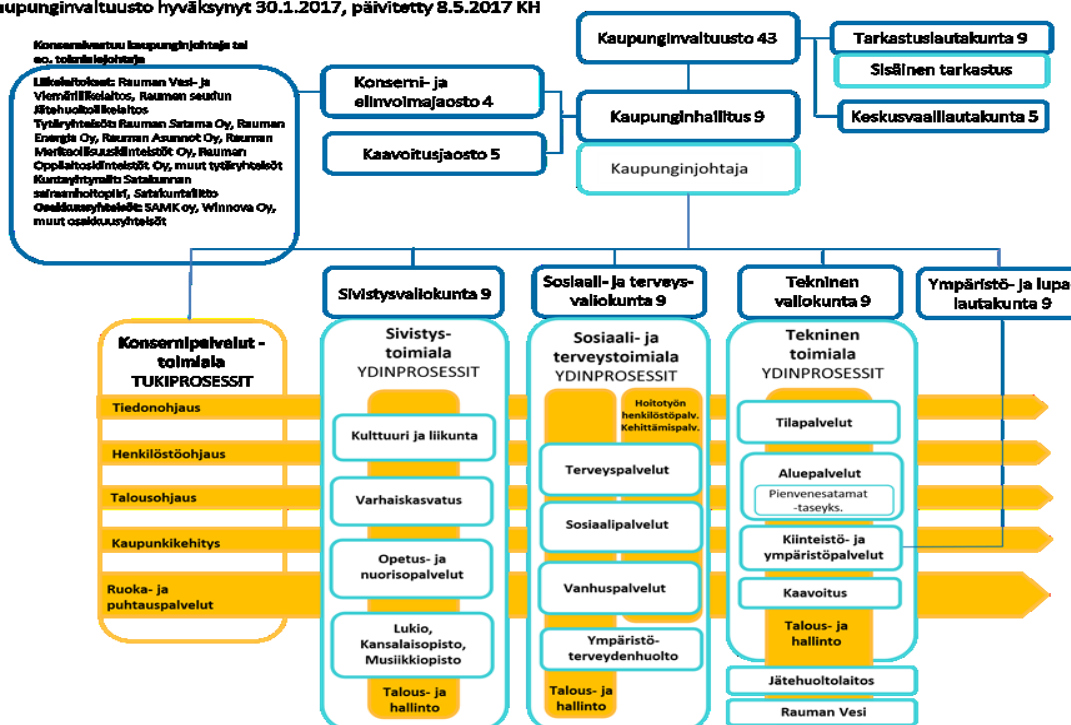
### 2.2 Rauman kaupunki

Rauman kaupunki on perustettu 1442. Rauma on Suomen kolmanneksi vanhin kaupunki ja täyttää 580 vuotta vuonna 2022. Asukasluku oli Raumalla 39 016, joka on virallinen asukasluku (8/2021) tilastotietojen mukaan. Rauma on Suomen 27. suurin kaupunki väestömäärältään. Rauman kaupunki on julkishallinnollinen yksikkö, josta käytetään myös nimitystä kunta. Kunnalla on oma maakunnallinen raja sekä asukasmääränsä. (Rauman kaupunki, 2022a.) Rauman kaupunki on Rauman suurin ja Satakunnan kolmanneksi suurin työnantaja. Kaupungin palveluksessa oli vuoden 2020 tilastotietojen mukaan 2079 vakituista henkilöä töissä ja näiden lisäksi määräaikaaisia

ja työllistettyjä, yhteensä 2864 henkilöä. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2020b, s. 3.)

Rauman kaupungin organisaatio on kuviossa 1. Rauman organisaatiokaavio 1.6.2017 lukien. Rauman kaupungissa ylintä poliittista päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, joka valitaan neljän vuoden välein. Kaupunginvaltuustossa on tällä hetkellä 43 vaaleilla valittua valtuutettua. Rauman kaupungin johtaminen perustuu strategiaan, taloussuunnitelmaan, talousarvioon sekä muihin kaupunginvaltuuston päätöksiin. Kaupunginhallitus, jossa on 9 jäsentä, vastaa kaupunginvaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Kaupunginhallituksen toimikausi on kaksi vuotta. Kaupunginjohtaja johtaa kaupunginhallituksen alaisena kaupungin hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kaupunginjohtaja vastaa asioiden valmistelusta kaupunginhallituksen käsiteltäväksi. Valiokunnissa ja ympäristö- ja lupalautakunnissa on myös yhdeksän jäsentä. Kuviossa 1. on esitetty Rauman kaupungin organisaatiokaavio 1.7.2017 lukien. (Rauman kaupungin hallintosääntö 1.8.2021, 4–7 §.)

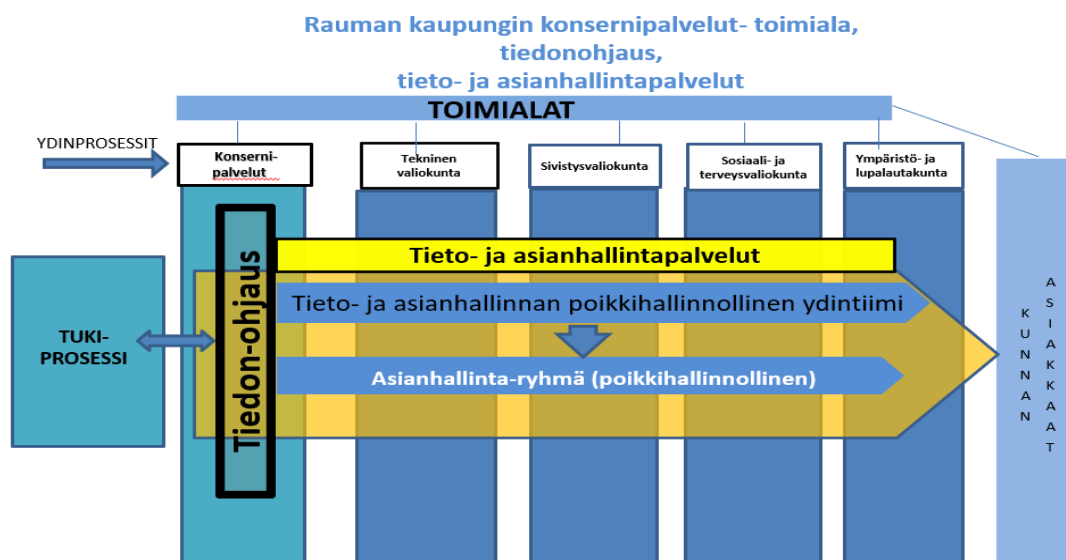
Kaupunginvaltuusto hyväksynyt 30.1.2017, päivitetty 8.5.2017 KH



Kuvio 1. Rauman kaupungin organisaatiokaavio 1.6.2017 lukien

Henkilöstöorganisaatiossa toimii poikkihallinnollisia tiimejä, joita on kuusi: keskitetyt asiakaspalvelut, tieto- ja asianhallintapalvelut, viestintä- ja markkinointipalvelut, henkilöstö ja työhyvinvointipalvelut, talouden suunnittelu- ja seurantapalvelut ja kaupunki- ja aluekehittämisspalvelut. Tiimit jakaantuvat myös yhteen, kahteen tai kolmeen ryhmään. (Rauman kaupungin konsernipalvelut-toimialan toimintasääntö 1.8.2021, 12 §)

Tämä kehittämistyö tehdään yhdessä poikkihallinnollisen asianhallintaryhmän kanssa. Asianhallintaryhmä koostuu kolmestatoista substanssiosaajasta, joiden tehtävinä ovat kirjaamo- ja arkistointitehtävät, päätöksentekotyöskentelyyn liittyvät valmistelu- ja täytäntöönpanotehtävät sekä asiakirjahallinnon ohjeistus. Asianhallintaryhmä raportoi tehdyistä tehtävistä säännöllisesti tieto- ja asianhallintapalveluiden poikkihallinnollisen tiimille. Tiimin tehtävät ovat asianhallinnan ohjausvastuu, tietohallinnon, tietosuojan ja -turvan ohjausvastuu sekä ohjelmisto- ja laitehankintojen suunnittelu. (Rauman kaupunki, 2021c.) Tiedonohjaus, tieto- ja asianhallintapalveluiden poikkihallinnollinen tiimi ja ryhmä, on kuvattu asianhallinnan tukipalvelua suorittavan poikkihallinnollisen asianhallintaryhmän työympäristö, joka kattaa kaikki toimialat (kuvio 2).



Kuvio 2. Tiedonohjaus, tieto- ja asianhallintapalveluiden poikkihallinnollinen tiimi ja ryhmä

### 2.3 Rauman kaupungin varautuminen supistuvan organisaation toimintaan

Tätä kehittämistyötä tehdessä Rauman kaupunki varautuu supistuvan kunnan toimintaan, kun sosiaali- ja terveystoimiala siirtyy hyvinvointialueelle. Muutos vaikuttaa organisaatiokaavioon, kunnan hallintosäntöön ja toimialojen toimintasäntöihin. Kunnan tulee uudistua kustannustehokkaan prosessiorganisaation luomiseksi. Laamanen ja Tinnilä (2009, s. 39) toteavat, että uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen voi parantaa suorituskykyä vain, jos toiminta prosesseissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosesseihin ja niiden avulla luodaan infrastruktuuri sekä oppivan organisaation malli. Se edellyttää organisaatiolta muutosjohtamista sekä prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttumista. Yleensä koetaan muutosvastarintaa, kun tulossa on suuria muutoksia, vaikka tiedostetaan, että ne ovat hyödyllisiä. Suuret muutokset tapahtuvat syystä, että ei nähdä muuta vaihtoehtoa, kuin muuttaa toimintaa, muuten toiminta näivettyy. (Laamanen, 2002, s.11.)

Laamasen (2002, s. 19) mukaan tiimien ja ulkoistamisen rinnalla kolmas kehityssuunta on ollut prosessien tunnistaminen ja kehittäminen. Prosessi -sanaa käytetään monissa eri merkityksissä ja se voi olla mikä tahansa, muutos-, kehitys- tai oppimisprosessi. Prosessiajattelun idea on hyvin yksinkertainen. Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja päättyy tarpeidensa tyydyttämiseen. Hyvä palvelu perustuu hyviin palveluprosesseihin. Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen (Laamanen, 2002, s. 23). Kun prosesseja tunnistetaan ja kuvataan, on ihmisen helpompi ymmärtää kokonaisuutta. Se mahdollistaa samalla työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden sekä keinon esittää organisaatiossa tehtävää työtä.

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation prosessit käydään läpi tehtävien ja ydinprosessien osalta. Keskeiset prosessit tulee suunnitella uudelleen perusteellisesti, joka vaatii koko toimintoketjun uudelleen ajattelua sekä organisointia. Prosessijohtaminen perustuu yksikertaisesti ajatukseen, että tarkastellaan organisaatiota yhtenä kokonaisuutena, erillisten osien sijaan. Ydinprosessien uudistaminen ja niiden johtaminen tarkoittavat, perustavan laatuista muutosta perinteisiin organisaation toimintatapoihin. Taustalla prosessijohtamisessa on kysymys, mitä lisäarvoa muutoksella on asiakkaalle tai kuntalaiselle. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 12, 14.)

Virtanen & Wennberg (2005, s. 14) mukaan julkishallinnon organisaatiossa prosessilähtöisyyden pohtiminen on sitä, että johtamiskäytäntöjä, työn tekemiseen liittyviä toimintatapoja ja seurantajärjestelmiä muutetaan ja huomio kiinnitetään erityisesti olemassa oleviin toiminnallisiin pullonkauluihin.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

#### 3.1 Kehittämistyön tausta

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on Rauman kaupungin konsernipalvelut toimiala, tiedonohjaus, tieto- ja asianhallintapalvelut, jonka tehtävänä on tuottaa asianhallinnan tukiprosessit poikkihallinnollisesti koko organisaatiolle. Rauman kaupungin organisaatiomuutoksessa vuonna 2017 siirryttiin matriisimaiseen organisaatiomalliin. Matriisiorganisaatiomallissa organisaation johtaminen on tulosityksiköiden ja prosessien tavoitteiden yhteen sovittamista. (Kiiskinen ym., 2002, s. 33.) Poikkihallinnollisen tiimin tärkein tehtävä on sovittaa yhteen omien palveluprosessien osalta eri toimialojen tavoitteita ja näkemyksiä yhdeksi kaupungin kokonaisuuden kannalta parhaaksi ratkaisuksi. Tavoitteena on siis, ei yhden etu vaan kaikkien etu. Kuitenkin uuden oppiminen ja vanhan unohtaminen, ei aina tapahdu kovin nopeasti. Muutokset vaativat uudenlaista johtamista, aikaa, asennetta ja työkaluja sekä yhtenäisiä uusia työskentelytapoja.

Kehittämistarpeet liittyvät lähtökohtaisesti nyt meneillään olevaan palveluprosessien kehittämis- ja tehostamistyöhön. Rauman kaupunginvaltuusto päätti osana Vahva- ja vakaa Rauma -ohjelmaa, että konsernipalvelut -toimialalle muodostetaan palvelukeskus, jonne keskitetään kaupungin tukipalveluprosessit yhteisten virtuaalisten palveluiden muodossa. Tukipalveluita ovat taloushallinnon, palkka- ja henkilöstöhallinnon, asianhallinnan sekä tietotekniikan toimistohallinnon tehtävät.

Tavoitteena on keskittää tukipalvelutoiminnot hallinnollisesti yhteen ja siten saada yhtenäistettyä ja tehostettua kaupungin toimintoja. Tukipalveluiden uudistamisella pyritään myös pääsemään eroon päällekkäisistä työprosesseista ja erilaisista työtavoista. Samalla otetaan käyttöön uutta teknologiaa, vakioituja uusia palveluprosesseja ja toimintatapoja.

Rauman kaupungin organisaation muutokseen vaikuttavat seuraavat asiat:

- 1) Rauman kaupungin palveluorganisaation sopeutuminen uuteen peruskuntaan, kun hyvinvointialueet aloittavat toimintansa 1.1.2023. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021).
- 2) Rauman kaupungin organisaatio pienenee, kun sosiaali- ja terveystoimiala poistuu ja samalla vaikuttaa koko organisaation toimintaan, henkilöstö vähenee ja tulee uusi strategia. Lisäksi muutoksia tulee hallintosääntöön ja toimialojen toimintasääntöihin.
- 3) Palvelutuotannon organisointi, hyvinvointialueen rajapintojen, uusien vastuiden ja kustannustehokkaan prosessiorganisaation aikaansaamiseksi, toteutetaan virtuaaliset yhteiset palvelut (VYP)
  - toteutetaan vakioidut yhteiset tukipalveluprosessit kapunkitasoisesti, yksi yhteinen toimintatapa ja malli, digitalisaatiota hyödyntäen.  
(Rauman kaupunginhallituksen 1.11.2021 päätös § 535)
- 4) Palvelukeskuksen vastuulla olevat prosessit toteutetaan viitearkkitehtuureja hyödyntäen ja työkaluna toimintaympäristöä kehitettäessä. Hyödynnetään myös sähköisen asianhallinnan kuvauksissa
- 5) Prosessien kehittäminen Lean -menetelmien ja valmennuksen avulla
- 6) Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta
- 7) Rauman kaupungin asianhallintajärjestelmän uudistus

Organisaation muutokseen vaikuttavat kohdat 1–3 liittyvät tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation tavoitteeseen vakioida prosessit, digitalisaatio ja eläköityminen huomioiden. Kohtien 4–7 asiat ovat olennaisia asianhallinnan käsittelyn prosessien vakioimiseen ja kuvaamiseen sekä liittyvät kehittämistehtävän tutkimuksen apukysymyksiin. Asianhallintaa voi kehittää sisällöllisestä tai teknisestä näkökulmasta ja pääpaino on organisaatorajat ylittävien prosessien tiedonhallinnassa.

### 3.2 Tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on kuvata asianhallinnan prosessien nykytilat yhdessä asianhallintaryhmän kanssa. Poikkihallinnollinen asianhallintaryhmä koostuu eri toimialojen asianhallinnan substanssiosaajista, jossa kehittämistehtävän tekijä toimii ryhmän vetäjänä. Tehtäväkenttänä on asiankäsittelyn viranomaisen prosessit, joissa asia käsitellään laissa määritellyn hallintomenettelyn mukaisesti. Asianhallinnassa asiankäsittelyn päävaiheet ovat neuvonta ja ohjaus, vireilletulo, valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto, täytäntöönpano, muutoksenhaku ja seuranta sekä valvonta.

Vuonna 2021 käyttöön otettu uusi asianhallintajärjestelmä mahdollistaa tehokkaat ja nykyaikaiset ohjelmistoratkaisut ja asian- ja asiakirjahallinnan sekä dokumenttien hallintaan, koko niiden elinkaaren ajan. Järjestelmä mahdollistaa myös sähköiset kokoukset. Uuden sähköisen asianhallintajärjestelmän mukaisia prosessikaavioita ei ole tehty. Vuoden 2016 prosessikuvaukset on tehty vanhaan asianhallintajärjestelmään, joten tämän kehittämistyön tuloksena syntyvät prosessikuvaukset, toimintamallit ja kehitys-ideat ovat kohdeorganisaatiolle uudet ja tarpeelliset sekä ajankohtaiset monilta osin.

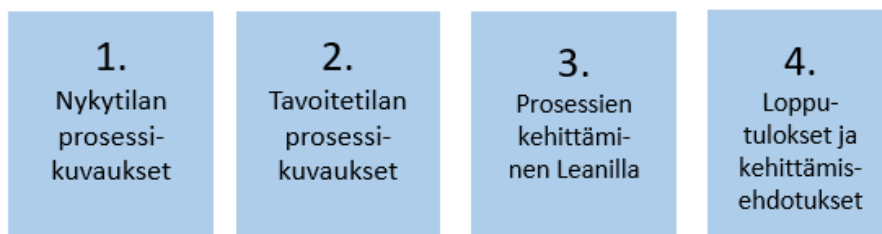
Tehtäviä työestetään yhteisillä virtuaalisilla aivoriihityöpajoilla ja asianhallinnan kokouksissa Teams-yhteydellä. Jos vallitseva koronatilanne mahdollistaa (vuonna 2021–2022) terveysturvallisesti, osallistutaan fyysisesti läsnä olevina työpajoissa ja kokouksissa.

Kehittämistyön tavoitteena on asiankäsittelyn tukiprosessien vaiheiden kuvaaminen kaupungin tavoitteiden mukaisesti, yksi yhteinen vakioprosessi koko kaupunkiorganisaation käyttöön. Asianhallintaryhmän apuna ja kehittämistyökaluna käytetään Kuntaliiton Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria, jota monet muutkin kunnat ovat käyttäneet ohjeena. Jotta prosessikuvaukset eivät jäisi pelkiksi kaaviokuviksi, pyritään nykytilan kuvauksista tekemään myös tavoitetilan kuvaukset. Kaupungin prosessien kehittämistä varten on aloitettu vuoden 2022 alussa lean-kehityshanke, jonka tavoitteena on lisätä tuottavuutta ja kannattavuutta leanin avulla (VYP) Virtuaalisissa yhteisissä palveluissa. Toimistoympäristössä suoritettavaa asiantuntijatyötä organisoidaan ja suunnitellaan tehokkaaksi lean-periaatteilla ja työkalujen käyttöönotolla. Sa-

malla tulee kartoittaa prosessien nykytilasta asianhallinnan toiminnan ongelmat ja pulonkaulat sekä hukat. Tavoitteena on myös saada selville kehittämiskohteet ja huomiot.

Kuvassa 1. kerrotaan kehittämistyön tavoitteet, on tehty kuvallinen yhteenveto, jossa kerrotaan tehtävän vaiheistuksesta. Kohdassa 1, kuvataan nykytilan prosessit sanallisesti ja piirretään prosessikaaviot. Kohdassa 2, tavoitetilan prosessikuvauksissa käytetään apuna Miro-työkalua, joka on virtuaalinen valkotaulu ja soveltuu virtuaaliseen työryhmätyöskentelyyn. Kohdassa 3, prosessien kehittäminen Leanilla, käytetään prosessien kehittämiseen soveltuvia työkaluja ja menetelmiä. Kohdassa 4, lopputulokset ja kehittämis ehdotukset kootaan yhteenvedoksi.

### ***Kehittämistyön tavoitteet***



Kuva 1. Kehittämistyön tavoitteet

### 3.3 Kehittämistyön tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tutkimusongelma on

- Miten asianhallinnan tukiprosesseja ja toimintatapoja kehitetään Rauman kaupungin tavoitteiden mukaisiksi?

Tutkimuskysymyksiä ovat

- Mitkä ovat asianhallinnan tukiprosessien nykytila ja tavoitetila?
- Miten asianhallinnan tukiprosesseja tulisi kehittää tavoitteiden mukaisiksi, jotta ne palvelisivat kapunkitasoisesti vakioituna yhteisinä tukipalveluprosesseina ja toimintatapoina?
- Miten lean-johtamismallia voidaan soveltaa asianhallinnan prosessien kehittämisessä?



- Miten muut kunnat ovat kehittäneet asianhallinnan tukiprosesseja ja toimintatapoja?

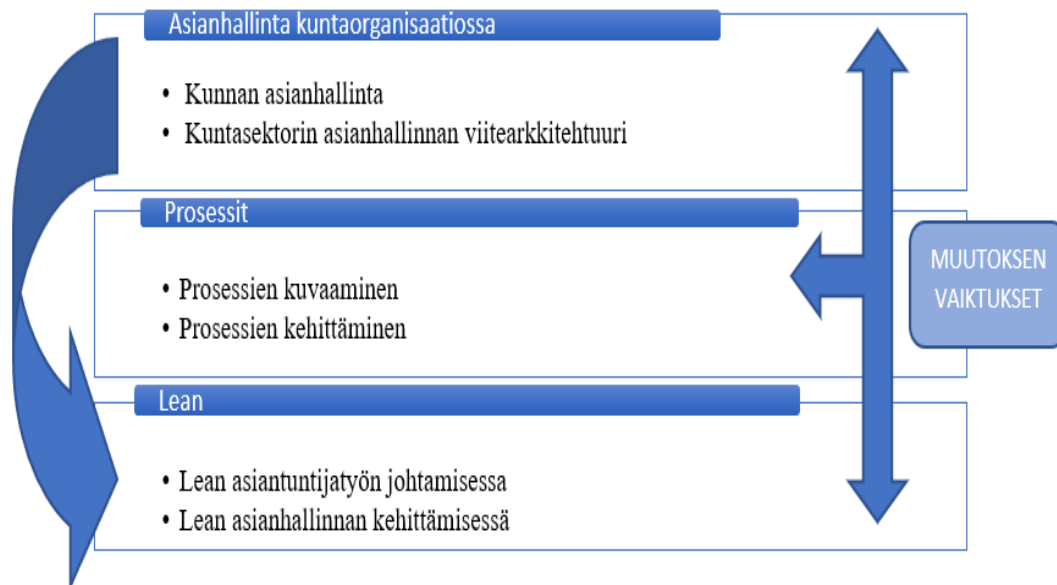
Tutkimuskysymysten avulla selvitetään asianhallinnan prosessikuvausten nykytila ja tulevaisuuden tahtotila. Vakioidut prosessit tulee saada kysymysten avulla vastaamaan tasoa, jonka johtoryhmä on esitellyt kaupunginhallitukselle ja kaupunginhallitus tehnyt päätöksensä 1.11.2021 § 535. Virtuaaliset yhteiset palvelut (VYP) -hankekokonaisuuden edetessä, on johtoryhmä päättänyt toteutuksen suuntaviivoista. Pääperiaatteena on kuvata kaikki prosessit, joiden taustalla on järjestelmä. Asianhallinnan viitearkkitehtuurin mukainen työskentely ja tiedonhallintalaki ovat työllistäneet kuntia jo useamman vuoden, koska laki velvoittaa tiedonhallintamallin laadintaa. Kehittämistyössä raportointi rajataan kahteen asianhallinnan prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä keskitytään asian- ja asiakirjatiedon hallinnan kehittämiseen. Asianhallintaan liittyvä arkistointi on rajattu pois, liian laajana käsitteenä otettavaksi tähän kehitystyöhön.

### 3.4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön viitekehys esitetään Kuviossa 3. Kehittämistyössä käsitellään kolmea laajempaa teoreettista kokonaisuutta: asianhallinta kuntaorganisaatiossa, prosessit ja lean. Näiden alle on koottu ne osa-alueet, joilla on vaikutusta meneillään olevaan muutokseen Rauman kaupungin organisaatiossa, kun varaudutaan supistuvaan organisaatioon. Lähtökohtana viitekehyksessä on Rauman kaupungissa meneillään oleva organisaatiouudistus, kun kunta varautuu uuteen palveluorganisaatioon. Suunnitteilla on Virtuaaliset yhteiset palvelut ja organisaatiota tullaan kehittämään prosessiajattelun avulla sekä sovelletaan lean-johtamismallia. Tähän kehityshankkeeseen kuuluu lean koulutusta, ohjausryhmälle ja prosessin omistajille. Muutos vaikuttaa asianhallinnan kehittämiseen, kun sosiaali- ja terveystoimiala poistuu. Asian käsittelyn prosesseja tulee kehittää vakioprosesseiksi, jotta työskentely olisi yhtenäistä ja sujuvaa. Myös asianhallintaa tukevan asianhallintajärjestelmän hallinnon toimintatapojen digitalisoinnissa. (Suomen kuntaliitto, 2016a, s. 2.)

Prosessikuvauksissa hyödynnetään Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria, joka on tarkoitettu ohjeeksi ja malliksi. Viitearkkitehtuuria voidaan hyödyntää erityisesti asianhallinta tukevien tietojärjestelmien kehittämisessä sekä hallinnon toimintatapojen digitalisoinnissa. Kuntien yhdenmukaisten asianhallinnan prosessien, käsitteiden ja toteutusten yhteentoimivuus, on viitearkkitehtuurin keskeinen tavoite. (Suomen kuntaliitto, 2016a, s. 2.) Lainsäädännön asianhallinnalle asettamat velvoitteet tulevat toimintaprosessikuvauksien myötä täytetyksi, sillä uusi laki Julkisen hallinnon tiedonhallinnasta on astunut voimaan vuonna 2020. Laki säätelee viranomaisten tietoaineistojen yhdenmukaista ja laadukasta hallintaa sekä tietoturvallista käsittelyä julkisuusperiaatteen toteuttamiseksi. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, 1 luku 1 § 1 mom.)

Viitekehyksen prosessi kohdassa kuvataan asianhallinnan prosessit ja apuna käytetään JHS 152 suositusta prosessien kuvaamisessa. Prosessikuvien avulla prosesseja työstehtään leanin työkaluilla ja koulutusta tähän saadaan lean-valmennuksessa. Tarkoituksena on kuvata nykytilat, asianhallinnan tavoitetilat ja etsiä ongelmakohtia kehitysideoita varten sekä jatkuvan parantamisen kulttuuria. Uudet prosessikuvaukset sekä kehitysideat prosessien parantamiseen ovat tämän kehittämistyön konkreettinen lopputulos. Tässä työssä raportointi prosessikuvauksista on rajattu kahteen asianhallinnan prosessiin. Jotta lopputulokseen päästään, on näillä kaikilla viitekehyksen pääkohdilla ja alakohdilla vaikutus muutokseen ja kaupungin tavoitteeseen, joka on myös tämän kehittämistehtävän tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen pääkysymys. Vasemmanpuoleinen nuoli alkaa lähtökohtana asianhallinta kuntaorganisaatiossa ja päättyy leaniin, jota apuna käyttäen kuvataan sekä kehitetään prosesseja tavoitteiden mukaiseksi. Oikeanpuoleinen nuoli havainnollistaa muutoksen vaikutukset eli kakki viitekehysessä vaikuttavat kaikkeen. Kuviossa 3 on kuvattu tämän kehittämistyön viitekehys.



Kuvio 3. Kehittämistyön viitekehys

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistehtävässä suunnittelun alussa tulee valita, millä lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Lähestymistapojen tunteminen ja pohtiminen eri vaihtoehtoista auttaa kehittämistehtävän suunnittelussa ja toteutuksessa sekä miten päästään kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen. Kehittämistehtävä määrittää pitkälti, mikä lähestymistapa soveltuu parhaiten kyseiseen työhön. Kehittämistehtävässä voi olla eri piirteitä tai ne voivat olla osin päällekkäisiä, mutta ne eivät sulje mitään vaihtoehtoja pois. (Ojasalo ym., 2009, s. 36–37.)

Kehittämistehtävän lähestymistavoiksi voidaan valita tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Tällöin lähestymistavan valinta vastaa lähinnä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa ja ne sopivat hyvin kehittämistyön lähestymistavoiksi. Näiden lisäksi konstruktivinen tutkimus on myös hyvä valinta, koska se on tyypillinen kehittämistyöhön soveltuva lähestymistapa. (Ojasalo ym., 2009, s. 51.)

#### 4.1 Konstruktiivinen tutkimus

Tässä kehittämistyössäni lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus (Constructive research), koska tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle jotain konkreettista. Tavoitteena konstruktiivisessa tutkimuksessa on jokin käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio, joka tarkoittaa juuri jonkin konkreettisen tuotoksen tekemistä. Esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma, ovat tällaisia ja muutos tutkimuksessa kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tärkeää sitoa muutos aikaisempaan teoriaan ja käydä tiivistä vuoropuhelua käytännön ja teorian välillä. Ojasalo ym. (2009, s. 38) mukaan se on hyvin luonteenomainen piirre, juuri tälle lähestymistavalle. Myös kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi, ovat keskeinen osa konstruktiivista tutkimusta. (Ojasalo ym., 2009, s. 38.)

#### 4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa (Case study) on pääpaino tutkimuksen tavoitteissa ja tutkitun tiedon tuottamisessa kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. (Ojasalo ym., 2009, s. 37–38.) Myös Kanasen (2015, s.76) mukaan tapaustutkimuksella (Case-tutkimus) pyritään saamaan syvällistä ja monipuolista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja tyypillistä sille on monimenetelmällisyys.

Kehittämistehtävässä on tapaustutkimuksen piirteitä. Ojalan ym. (2009, s. 38) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä, joka voi olla yritys, tuote, tai vaikka prosessi. Kehittämistehtävän kohteena on kohdeorganisaation ihmisten työskentely ja muutos, jossa kehitetään prosesseja ja vaikutus on koko organisaation asianhallinnan prosesseihin. Prosessityöskentelyn tehdään yhdessä asianhallintaryhmän kanssa. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta käytännössä eteenpäin eikä varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan

esitetään kehittämisideoita tai ratkaisuja ongelmiin. Kehittämistehtäväni tulokset kuten prosessikaaviot ja ongelmien ratkaisuehdotukset, on kuitenkin tarkoitus viedä käytäntöön johtoryhmän määrittelemällä tavalla ja aikataululla. (Ojasalo ym., 2009, s. 38.)

#### 4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Menetelmät valitaan, kun kehittämisen tavoite on selvillä ja tarkempi määrittely tehty sekä myös lähestymistapa. On mahdollista ja jopa suositeltavaa, käyttää erilaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Ojasalo ym. (2009, s. 94) mukaan tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Käytettäessä laadullisia menetelmiä, on tutkittavia huomattavasti vähemmän kuin määrällisissä menetelmissä. Analysoitavaa aineistoa, esimerkiksi auki kirjoitettavaa (litteroitavaa) haastatteluaineistoa on yleensä paljon. Tarkoitus on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja silloin on helpompi ymmärtää ilmiötä ja saada kokonaisvaltaisempaa tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana, todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu. Tyypillistä on, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym., 2009, s. 94.) Tutkimuksen luotettavuudesta, kertoo tutkijan tarkka tutkimusprosessin kuvaus ja perustellut tulkinnat. Ne ovat myös oleellisia, jotta lukija voi tehdä niiden perustella johtopäätöksen tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym., 2009, s. 94.)

Tässä kehittämistyössä on tarkoitus käyttää laadullisia menetelmiä. Syvällistä tietoa ja asiapohjaa saadaan haastatteluilla ja aivoriihityöpajoissa ja kokouksissa. Lisäksi työskentään asianhallinnan prosessien prosessikaavioita ja leania soveltaen, etsitään ratkaisuja ja kehitysideoita prosessien parantamiseen yhdessä ryhmän kanssa. Benchmarkingin vierailulla yhteen kuntaan saadaan syvällistä tietoa ja lisäksi haetaan oppia muiden kuntien prosessityöskentelystä ja hyvistä käytänteistä. Oppeja sovelletaan Rauman kaupungin asianhallinnan kehittämisessä. Useat Suomen kunnat ovat tällä hetkellä samassa tilanteessa ja ottaneet käyttöön uusia sähköisiä asianhallintajärjestelmiä, joilla voidaan parantaa tietoturvallisuutta ja toteuttaa Tiedonhallintalain asettamat vaatimuk-

set sähköisille järjestelmille sekä niiden prosesseille. Kuntaliiton Kunnan asianhallinnan viitearkkitehtuuri on valmistunut vuonna 2016, jonka jälkeen monet kunnat ovat kuvanneet asianhallinnan prosessit viitearkkitehtuuria apuna käyttäen.

#### 4.3.1 Aivoriiket

Aivoriiket (brainstorming), josta voidaan käyttää myös nimityksiä ideariiket tai ideointityöpaja on yksi työskentelytapa, niin sanottu luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä. Tarkoituksena on tuottaa lyhyessä ajassa mahdollisimman paljon luovia ideoita ryhmässä. (Ojasalo ym., 2009, s. 145.)

Aivoriikkeen voi osallistua kerralla 6–12 henkilöä, mutta työskentelyä voidaan tehdä myös pienryhmässä. Aivoriikkekokous alkaa esivaiheella. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan kokouksen tavoitteet. Seuraavaksi on lämmittelyvaihe, jossa pyritään vapautumaan ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Tämän jälkeen on varsinainen ideointivaihe, jolloin ryhmän vetäjä kertoo kokouksen toimintaperiaatteet ja aloitetaan vapaa ideointi. Ideoita saa olla runsaastikin eikä niitä tarvitse sen kummemmin perustella eikä arvioida vielä tässä vaiheessa. Vetäjä kirjaa ideat valitsemalleen alustalle, esimerkiksi fläppitaululle ja ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Lopuksi valintavaiheessa kokouksessa syntyneet ideat kootaan yhteen ja tarkastellaan niitä kriittisesti sekä arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaan. (Ojasalo ym., 2009, s. 145–146.)

Ideariikkeen toteutuksessa on monenlaisia mahdollisuuksia. Ideariikkeen voi järjestää myös etänä. Etätöön ja etäkokousten yleistyttyä, on virtuaalinen ideariiket vaihtoehtoinen työkalu yhteisen ideoinnin tueksi. Työkalun avulla etäkokouksen tai työpajan osallistujat voivat perinteisen aivoriikettyöskentelyn tapaan, tuottaa lyhyessä ajassa runsaasti ideoita, priorisoida niitä ja valita jatkoon menevät ideat. Virtuaalisessa ideariikheessä työpajaan tai kokoukseen osallistujia osallistuvat etäyhteyksien välityksellä. Työskentely toteutetaan kokoustyökalulla kuten esimerkiksi Teamsilla tai Zoomilla, jonne osallistujat pääsevät osallistumaan virtuaalisesti. Myös yhteistä työskentelyä ja ideointia varten tarvitaan valkotaulu tai muu virtuaalinen tila, esimerkiksi Padlet, Miro

tai Skype. Tärkeää on työkaluja käytettäessä, että kaikkien osallistujien on niitä mahdollista käyttää, toimintaa ohjeistetaan riittävästi ja työskentelytilat ovat entuudestaan tuttuja. (Innokylä, 2020.)

Kuvassa 2 on kerrottu työskentelysuunnitelma, millä aikataululla aivoriihityöpajoja ja Teams-kokouksia on tarkoitus toteuttaa asiankäsittelyn prosessikuvausten työskentelyssä. Kuvassa näkyvät myös kaikki asiankäsittelyn prosessit.

**Aivoriihet, työpajat, virtuaaliset ideatyöpajat Teamsilla**

**Asianhallinnan prosessikuvaukset**

1. Neuvonta ja ohjaus
2. Vireilletulo - kirjaamisprosessi
3. Valmistelu - toimielin ja viranhaltija
4. Päätöksenteko
5. Tiedoksianto
6. Täytäntöönpano
7. Muutoksenhaku
8. Seuranta ja valvonta

- Työpajat järjestetään joulukuu 2021 – elokuu 2022 aikana
- Kehittämistyössä raportoidaan esimerkkinä vireilletulo-prosessi sekä vireilletulosta seuraava tuki/osa-prosessin vaihe eli kirjaamisprosessi.

**Työskentely**

- Työskentely ja suunnittelu yhdessä hybridityöskentely-mallilla, osa henkilöistä paikanpäällä ja osa Teams-yhteydellä tai työpajassa fyysisesti läsnä. Tehtävää tehdään Asianhallintaryhmän Teams-kanavalle perustettuun kansioon, joka mahdollistaa asiakirjan samanaikaisen muokkauksen.
- Mahdollisuuksien mukaan työskentelyä yhteisillä pientyöpajoilla
- Työn tuloksena saadaan uudet asianhallinnan prosessikuvaukset organisaation käyttöön
- Jatkotyöskentelyssä käytetään Lean –menetelmiä kehittämisehdotusten ja uusien toimintatapojen löytämiseksi
- Prosessikuvaukset tullaan liittämään Rauman kaupungin tiedonhallintamalliin

Kuva 2. Työskentelysuunnitelma Aivoriihet, työpajat, virtuaaliset ideatyöpajat Teamsilla

#### 4.3.2 Teemahaastattelu

Hirsijärven ym. (2009, s. 208) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Haastattelun kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei vielä ole tarkkaan määritelty.

Kananen (2015, s. 144) toteaa, että haastattelun muodot voivat vaihdella täysin vapaasta keskustelusta, tiukkoihin kaikille ennakoon suunniteltuihin samassa järjestyksessä esitettäviin kysymyksiin. Teemahaastattelu on strukturoimaton haastattelu, jossa voidaan käyttää avointa haastattelua ja se voi olla joustava sisällön sekä järjestyksen suhteen. Strukturoitu haastattelu sisältää kyselyn, jonka kysymysjärjestys on tiukka ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville.

Haastattelussa aiheen teemojen avulla saadaan keskusteluttamalla syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jos ilmiötä ei tunneta, on tarkkojen kysymysten laatiminen lähes mahdotonta. Tutkittavan on kerrottava keskustelussa monipuolisesti ilmiöstä, joka mahdollistaa sen, että teemoilla ilmiöstä saadaan mahdollisimman oikea kuva. (Kananen, 2015, s. 144.)

Teemahaastattelu sopii tähän kehittämistehtävään hyvin, koska teema-alueet ovat tiedossa. Haastattelulla pyritään samaan kokonaiskuva ilmiöstä ja saamaan monipuolista tietoa aihealueesta tarkennetuilla kysymyksillä. Kuvassa 3 on kerrottu teemahaastattelun runko, joka sisältää kolme teema-aluetta. Ne ovat alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teemahaastattelut tehdään vertailukuntien asianhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä mukana olleille henkilöille. Kohteena on muutama kunta, joissa prosessien kehitystyö on saatu päätökseen tai se on edennyt huomattavasti pidemmälle kuin Rauman kaupungin organisaation kehityshanke. Teemahaastattelut toteutetaan elokuussa 2022. Teemahaastattelut sovitaan etukäteen ja osallistuville henkilöille lähetetään teemahaastattelun aiheet. Vertailukuntien teemahaastattelut tehdään Teams-yhteydellä ja ne nauhoitetaan litterointia varten.



### **Teemahaastattelun runko: Teema-alueet ja tarkennetut kysymykset**

#### **Taustatiedot organisaatiosta:**

organisaation koko, yksikkö, nimike, hajautettu vai keskitetty toimintamalli, asianhallinnan henkilöstön määrä

#### **Teema 1. Miten asianhallinnan prosessikuvaukset on toteutettu kunnassanne ja mitä hyötyä niistä saatiin**

- Milloin asianhallinnan prosessien nykytila ja tavoitetila on kuvattu?
- Miten prosessien kuvaamista ja toimintatapojen kehittämisprosessia on työstyetty?
- Tapahtuiko työskentely aivoriihityöpajoissa tai virtuaalisissa ideariihissä?
- Ketkä prosessien kuvaamistyöhön ovat osallistuneet?
- Käytettiinkö kehityshankkeeseen ulkopuolista asiantuntijaa, kouluttajaa tai yritystä apuna?
- Käytettiinkö Kunnan asianhallinnan viitearkkitehtuuria ohjeena ja apuna prosessikuvauksissa?
- Mitä hyötyä asianhallinnan prosessien kehittämisestä saadaan tai mitä sillä tavoitellaan?

#### **Teema 2. Miten asianhallinnan kehityshanke organisoitiin ja ketkä siihen osallistuivat**

- Mitkä asiat vaikuttavat asianhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen?
- Miten työ organisoitiin ja kuinka paljon siihen käytettiin aikaa?
- Ketkä kehittämistyöhön ovat osallistuneet?
- Tarvittiinko koulutusta ja jos, niin mihin?

#### **Teema 3. Mitä tuotoksia kehityshankkeesta syntyi ja miten ne kuvattiin**

- Mitä kehittämistyökaluja tai jatkuvan parantamisen oppeja käytettiin?
- Käytettiinkö Lean –johtamismallia kehityshankkeessa?
- Kehitettiinkö prosesseista vakioituja, kaupunkitasoisia ja yhtenäisiä prosesseja koko organisaation asianhallinnalle?
- Mitä kehittämiskohtia saatiin ja kuinka paljon?
- Miten johtopäätökset, kehittämissuunnitelma ja aikataulu kuvattiin syntyneistä tuotoksista?

Kuva 3. Teemahaastattelun runko

### 4.3.3 Benchmarking

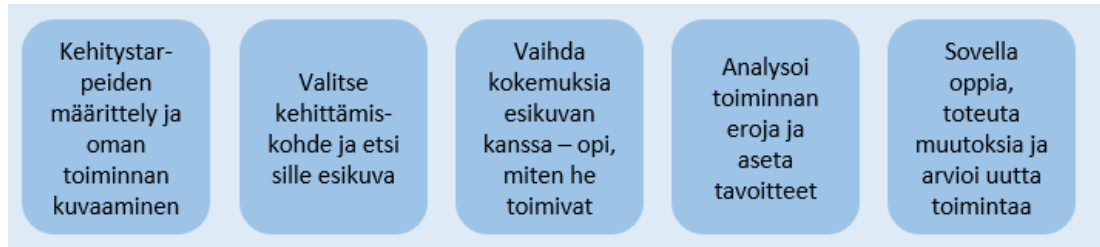
Benchmarkingissa perusideana on, että etsitään parhaita käytänteitä muista organisaatioista. Jotta ne sopisivat omaan organisaatioon, tulee niitä aina soveltaa luovasti ja tällä tarkoitetaan uusien käytänteiden tuottamista. Tavoitteena on oppia vertaamalla

omaa kehittämisen kohdetta toiseen samankaltaiseen kohteeseen. Tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkoudet ja laatia niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2009, s. 43.)

Ojasalo ym. (2009, s. 44) mukaan benchmarking on hyvin käyttökelpoinen menetelmä esimerkiksi organisaation laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämässä. Se voi myös antaa sysäyksen virikkeiden ja innoituksen kautta, uusiin oivalluksiin ja mullistuksiin. Vertailuja voidaan tehdä eri toimialoille kehitettyihin uusiin ratkaisuihin ja näin löytää ne, joihin halutaan tutustua paremmin omaa toimintaa varten. Vertailun tavoitteiden tulisi olla tarkoin selvillä, jotta pystytään parhaiten tekemään kysymyslistaa. (Ojasalo ym. 2009, 44.) Benchmarking soveltuu hyvin tähän kehitystyöhön, koska useat kunnat ovat jo kuvanneet asianhallinnan prosessinsa kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria apuna käyttäen ja soveltaneet leania prosessien kehittämässä. Benchmarking antaa mahdollisuuden ottaa oppia muiden kuntien hyvistä käytänteistä, kehittämiskohteista ja toimintatavoista.

Lecklin ja Laineen (2009) tekstiä myötäillen, benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, vertaamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi, kun tavoitteena on oman organisaation toiminnan kehittäminen. Vuorinen (2013, s. 160) kuvasi benchmarkingin viisivaiheisena prosessina. Kuvassa 4 Benchmarking-prosessi alkaa oman kehitystarpeiden määrittelyllä sekä oman toiminnan kuvaamisella. Oman toiminnan kuvaus nykytilasta, tulee kuvata mahdollisimman tarkasti. Seuraava vaihe on valita kehittämisen kohde. Kohteelle etsitään sopiva vertailukohde, jonka kanssa tehdään yhteistyötä. Oleellista on, että hyödyn jakaminen on molemmille kumppaneille tarkoituksenmukaista. Benchmarking-kumppani tässä kehitystyössä on toinen kunta, koska pyrkimyksenä on toiminnallinen benchmarking. Toisen kunnan vastaavanlaista osa-aluetta eli asianhallinnan prosessien kehittämistä ja toimintamallia vertaillaan oman kunnan toimintaan. Vierailun aikana tehdään haastattelu ja havainnoidaan, mitä voidaan oppia esikuvalta. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan yhteistyökumppanin kanssa varsinainen kehitystyö. Neljännessä vaiheessa tavoitteena on, että vertaillaan ja analysoidaan toiminnan keskeiset erot ja vasta sen jälkeen selvitetään syyt taustalla oleviin eroavaisuuksiin. Viimeisessä vaiheessa eli viidennessä voidaan alkaa soveltaa saatuja ratkaisuja ja oppeja oman organisaation toimintaan.

Benchmarking voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina:



Kuva 4. Benchmarking-prosessi

## 5 ASIANHALLINTA KUNTAORGANISAATIOSSA

### 5.1 Kunnan asianhallinta

Rauman kaupungin asiakirjahallinnon tehtävistä ja ratkaisuvallasta on määräykset kaupungin hallintosäännössä. Asianhallinta on osana tiedonhallinnan kokonaisuutta. Kunnan asianhallinnan tehtävänä on varmistaa asiakirjojen ja tietojärjestelmien sekä niiden tietojen asianmukaisen käytön. Hyvän tiedonhallintatavan perustana on tiedon laatu. (Suomen kuntaliitto, 2016a, s. 8.)

Asianhallinta on kokonaisuus. Kokonaisuus muodostuu saapuneista tai organisaation luomista asiakirjoista eli tietovarannoista sekä asian käsittelyvaiheista, jonka lopputuloksena voi olla toimielinpäätös, viranhaltijapäätös tai jokin palvelu. Asianhallinta tarkoittaa organisaation toiminta- ja asiakirjaprosesseihin sisältyvien asioiden toimintaan ja niihin kuuluvien asiakirjojen käsittelyn ohjaamista niiden koko elinkaaren ajan. Tärkeimpänä tavoitteena on, kun pyritään tehostamaan asianhallintaa, poistaa tai vähentää tiedonsiirtoa, tekstintuottamista, päällekkäisiä toimintoja, kopiointia ja arkistointia sekä hävittämistä. Tavoitteena on myös tehostaa asioiden valmistelua, käsittelyä, päätöksentekoa, julkaisemista ja asiakirjatietojen hallintaa. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 2.)

Kuvassa 5. Asianhallinnan palvelujen tarkoituksena on tuottaa palveluja eri sidosryhmille, niiden tarpeisiin ja käyttöön. Palvelut ovat ylätason liiketoimintapalveluja, joita asianhallinnan prosesseilla tuotetaan. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 12.)



Kuva 5. Asianhallinnan palvelut

Taulukossa 1. on kerrottu sanallisesti asianhallinnan palvelut. Ensimmäisessä sarakkeessa kerrotaan, mikä palvelu on kyseessä. Palvelun kuvaus sarakkeessa kaksi, kerrotaan sanallisesti, mitä esimerkiksi asiankäsittelyn palvelu pitää sisällään ja mitä vaiheita asiankäsittelyyn liittyy. Kolmannessa sarakkeessa on kerrottu, mikä taho palvelusta vastaa. Viimeisessä, neljännessä sarakkeessa on mainittu, ketkä ovat palvelun käyttäjät eli asiakkaat, viranhaltijat, toimihenkilöt, luottamusmiehet ja muut sidosryhmät. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s.12.)

Taulukko 1. Asianhallinnan palvelut käytännössä (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s.12.)

Asiankäsittely	Asiarekisterin ylläpito, asianhallinta ja kirjaamopalvelu. Asian vireilletulo ja perustaminen, asian rekisteröiminen ja yksilöivän tunnisteen antaminen. Asian käsittelyvaiheiden ja toimenpiteiden hallinta sekä asian käsittelyn päättäminen.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat Asiakkaat
Asiakirjahallinta	Asiakirjojen rekisteröinti ja liittäminen rekisteröityyn asiaan. Asiakirjojen skannaus tietojärjestelmään. Asiakirjapohjien hallinta. Asiakirjojen käsittely, muokkaus, tallennus, versionhallinta, versioiden säilyttäminen. Asiakirjojen kommentointi. Asiakirjojen jakelu ja julkaiseminen.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat Luottamushenkilöt Asiakkaat
Tiedonohjauspalvelu	Tiedonohjaussuunnitelman ylläpitäminen, metatietojen ja koodistojen ylläpitäminen. Prosessin mukaisen käsittelyn ohjaus TOS:n mukaan.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat
Työnkulkujen hallinta	Työjonojen hallinta ja seuranta. Asian ja asiakirjan antaminen käyttäjälle käsiteltäväksi tai tiedoksi.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat
Kokousten hallinta	Asialistan muodostaminen, asioiden ja asiakirjojen liittäminen asialistalle. Pöytäkirjan muodostaminen asialistan pohjalta. Asialistan ja asiakirjojen jakaminen kokouksen osallistujille ja niiden julkaiseminen kokouksen jälkeen. Kokouksen avaaminen, pitäminen ja sulkeminen. Sähköinen äänestäminen.	Hallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat Luottamushenkilöt Sidosryhmät
Arkistointipalvelu	Aineiston seulonta, siirtäminen arkistoon, säilytys ja hävitettävien aineistojen poisto.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat
Tietopalvelu	Tiedonhaku ja raportointi asioista, asiakirjoista ja muusta aineistosta. Asioihin, asiakirjoihin ja muihin aineistoihin kohdistuva tietopalvelu asiakkaan tarpeiden mukaan.	Asiakirjahallinto	Toimihenkilöt ja viranhaltijat Asiakkaat Sidosryhmät

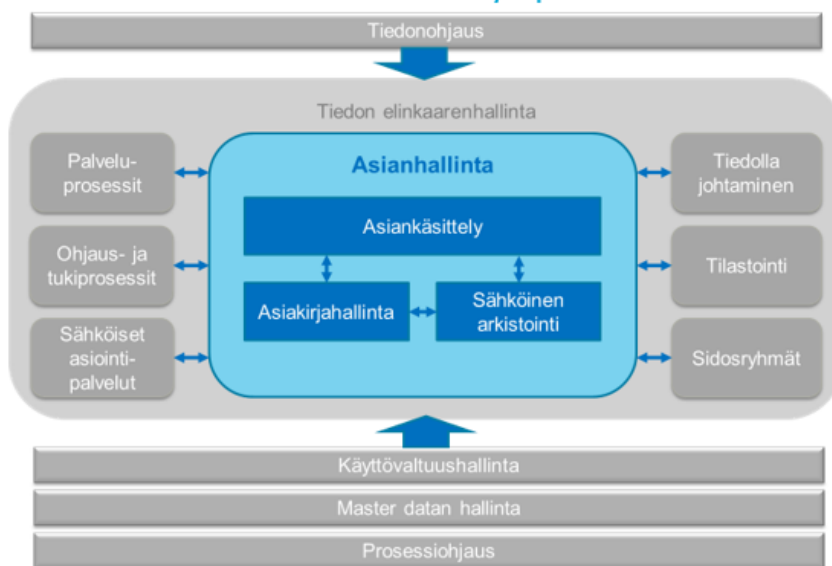
Arkistolaitoksen määräyksessä (2018, s.7) kirjoitetaan, että ”Asiakirjallisen tiedon linkaari alkaa sen käsittelyprosessin käynnistyessä ja päättyy sen pysyvään säilyttämiseen tai hävittämiseen. Elinkaariajattelun lähtökohtana on asiakirjallisten tietojen suunnitelmallinen käsittely ja hallinta osana organisaation käsittelyprosesseja”. Lainsäädäntö velvoittaa viranomaista, joka käsittelee asiakirjoja huolehtimaan, että ne ovat saatavilla, käytettävissä ja eheitä. Asiakirjan eheys tarkoittaa, että asiakirjan tietoja ei ole muokattu tai poistettu vaan se on siinä alkuperäisessä muodossa, jollaisena se on saapunut viranomaiselle. Asiakirjan saatavuudella ja käytettävyydellä tarkoitetaan, että asiakirjatieto on käytettävissä niin kauan kuin tietoa tarvitaan. Lisäksi on pysyvästi säilytettäviä asiakirjoja. Kunta on velvollinen julkaisemaan esimerkiksi päätöksiään ja niitä voidaan lukea kunnan internetsivuilta. Asiakirjoista voidaan tehdä tietopyyntöjä eri asiointikanavia käyttäen.

Asianhallintajärjestelmällä tarkoitetaan sitä järjestelmää, jolla organisaation käsittelyyn kuuluvia asioita, asiakirjoja, toimenpiteitä, käsittelyvaiheita, valmistelua, päätöksentekoa ja arkistoitavia asioita käsitellään. (VAHTI 2008, s.15). ”Tiedonhallinta tarkoittaa organisaation hankkiman, tuottaman, käyttämän ja säilyttämän tiedon hallintaa. Tällaista tietoa tulee hallinnoida ja käsitellä siten, että tieto on luotettavaa, tehokkaasti hyödynnettävää ja tuottavuutta edistävää kaikissa toiminnan tarpeissa ja erilaisissa käyttötarkoituksissa”. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 2.)

Asianhallinnan asiankäsittelyn prosesseissa syntyvää ja siellä hallittavaa tietoa tulee myös koota sekä jalostaa johtamisen tarpeisiin. ”Tiedolla johtaminen tarkoittaa toimintatapoja, joilla jalostetaan tieto ja hyödynnetään sitä organisaation toiminnan johtamisessa. Kuntaorganisaation johtamisessa tarvitaan tietoa kunnan omasta toiminnasta, kunnan toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa.” (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s.14.)

Asianhallinta on osa tiedonhallinnan kokonaisuutta. Tässä kehittämistyössä toiminnallinen ympäristö on Rauman kaupungin tiedonohjauksessa ja asianhallinnan tehtävät, jotka on kuvattu (kuva 6) Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö. Asianhallinnan viitearkkitehtuurin kohde on kuvattu keskellä olevan asianhallinnan kokonaisuus. Sähköinen arkistointi on rajattu pois kehittämistyöstä. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 3).

### 1.1 Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö



Kuva 6. Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö

## 5.2 Asianhallinnan prosessit

Asianhallinnan prosessit kuvataan, jotta saadaan selkeä kuvaus prosesseista ja varmistetaan toiminnan laatu sekä sujuvuus. Prosesseja kuvattaessa käydään läpi, miten kuntaorganisaatiossa asiat tulevat vireille, miten asian käsittely etenee, miten asiat päätetään sekä mitä rooleja eri vaiheisiin liittyy. Prosesseille määritellään prosessin omistajat ja vastuut. Prosessin omistaja vastaa prosessista kertyvien tietojen käsittelystä sekä niiden käytöstä. (VAHTI, 2008, s. 17).

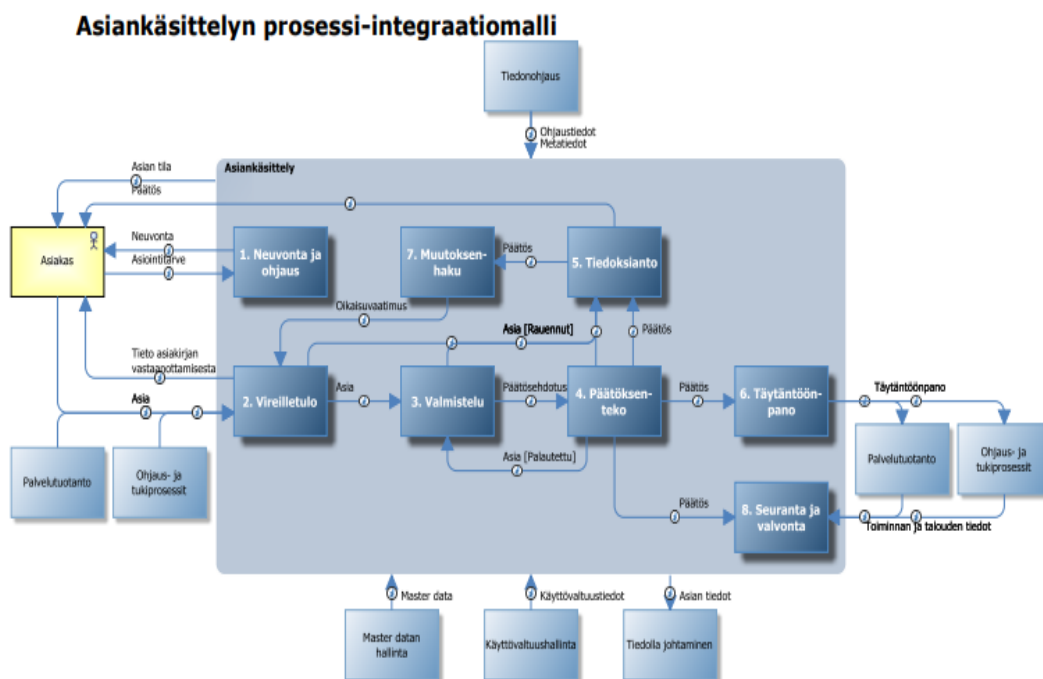
Asianhallinta koostuu asiankäsittelyn, asiakirjahallinnan ja arkistoinnin prosesseista. Kuvassa 7 on kuvattu asianhallinnan prosessikartta. Tässä kehittämistyössä asian- ja asiakirjatiedon hallinnassa keskitytään asian käsittelyn prosesseihin. Prosessit on kuvattu omina kokonaisuuksina ja niitä on tarvittaessa avattu tarkemmiksi. Asianhallinnan tehtävä kunnassa on tuottaa asianhallinnan palveluita kuntalaisille, yhteisöille, yrityksille niin ulkoisille kuin sisäisille asiakkaille. Asianhallinnan ylitason liiketoimintapalvelut ovat asian käsittely, asiakirjahallinta, tiedonohjaus, työnkulkujen hallinta, kokousten hallinta, arkistointi ja tietopalvelu. Käytännössä ne tuotetaan asianhallinnan prosesseilla. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 12–13.)



Kuva 7. Asianhallinnan prosessikartta (Kuntaliitto 2016a, s.13)

Asiankäsittelyn prosessi-integraatiomalli kuvassa 8 kerrotaan asianhallinnan asiankäsittelyn prosessien väliset riippuvuudet ja muiden prosessien väliset riippuvuudet päätasolla. Asiankäsittely-prosessin tarkoitus on asioiden käsittely hallintomenettelyn mukaan. Mallissa syötteet ovat asiointitarve, asia, asiakirja ja metatiedot. Asianhallinnan prosessien kaikki vaiheet on numeroitu yhdestä kahdeksaan ja ne ovat osallistuminen,

ohjaus ja neuvonta, vireilletulo, valmistelu, päätöksenteko (viranhaltijapäätös ja toimielinpäätös), tiedoksianto, täytäntöönpano, muutoksenhaku sekä seuranta ja valvonta. Syötteet muuttuvat prosessissa tuotoksiksi ja ovat neuvonta, viestintä, asiantila ja päätös. Asian käsittely voi alkaa asiakkaan aloitteesta, tai kunnan palvelu-, ohjaus- tai tukiprosessista ja päättyy täytäntöönpanon seurantaan. Asiantilan tuottamaa asian tietoa käytetään myös tiedolla johtamisen tarpeisiin kuntaorganisaation johdolle, joka hyödyntää saatua tietoa päätöksenteossa. (Kuntaliitto 2016a s. 19.)



Kuva 8. Asiankäsittelyn prosessi-integraatiomalli (Kuntaliitto 2016a s. 19)

### 5.3 Kuntasektorin asiantilan viitearkkitehtuurin käyttö kunnassa

Asiantilan viitearkkitehtuuri on tarkoitettu käytettäväksi ohjeena kunnan asiantilan prosessien ja hallinnon toimintatapojen tietojärjestelmien digitalisoinnin kehittämisessä. Viitearkkitehtuurikuvauksen tavoitteena on yhdenmukaistaa asiantilan prosesseja ja käsitteitä ja siten edistää toteutusratkaisujen yhteentoimivuutta. Viitearkkitehtuurissa on kuvattu, miten asiantilan yleiset toimintaprosessit, sidosryhmät, roolit, päätiedot ja tietojärjestelmäpalvelut toimivat kokonaisuutena. Kuvassa 9 on esitetty asiantilan viitearkkitehtuurin käyttö kunnassa. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 2.)



Rauman kaupungin asianhallinnan prosessit tullaan kuvaamaan hyödyntäen kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin kuvauksia ja ohjeita. Tässä kehittämistyössä tullaan raportoimaan kahdesta asianhallinnan osatukiprosessista, vireilletuloon ja kirjaamiseen liittyvästä prosessista. Kirjaamiseen liittyvä osatukiprosessi on myös tärkeä asianhallinnan prosesseja vakioitaessa. Tiedonhallintayksikön eli kunnan on kirjattava/rekisteröitävä viranomaisen asian käsittelyn tiedot asiarekisteriin, jossa ylläpidetään olevista ja olleista asioista rekisteriä. (Valtiovarainministeriö. 2021a, s. 44.) Asiarekisteriä ylläpidetään sähköisessä asianhallintajärjestelmässä, jossa asiat avataan ja ne saavat juoksevan asianumeron. Yhdelle ja samalle asianumerolle kirjataan viireille tullut asiat, asiankäsittelyn vaiheet ja niihin liittyvät asiakirjoja koskevat tiedot. Kirjaamisen tukiprosessi on vireilletulon jälkeen suoritettava toimenpiteen prosessi. Kirjaaminen on pakollinen toimenpide, jotta asian käsittelyn elinkaarta voidaan seurata ja mahdollisesti lopuksi sähköisesti arkistoida.



Kuva 9. Asianhallinnan viitearkkitehtuurin käyttö kunnissa

#### 5.4 Prosessikuvausten hyöty kohdeorganisaatiossa

Uudet prosessikuvaukset toteutetaan kohdeorganisaatiossa, koska kaupunki varautuu supistuvan kunnan palvelutuotantoon ja kustannustehokkaan prosessiorganisaation aikaansaamiseksi. Kaupunginhallitus on päätöksellään 15.11.2011 § 140 muun muassa hyväksynyt toteutettavaksi virtuaaliset yhteiset palvelut. Tätä tarkoitusta varten toteutetaan vakioidut yhteiset tukipalveluprosessit, jossa on yksi yhteinen toimintatapa ja

malli hyödyntäen digitalisaatiota. Virtuaaliset yhteiset palvelut mahdollistavat prosessien yhtenäiset ja tehokkaat toimintatavat. Kehittämisvastuu on prosessin omistajilla, jotka tekevät yhteistyötä prosessiin osallistuvien kanssa.

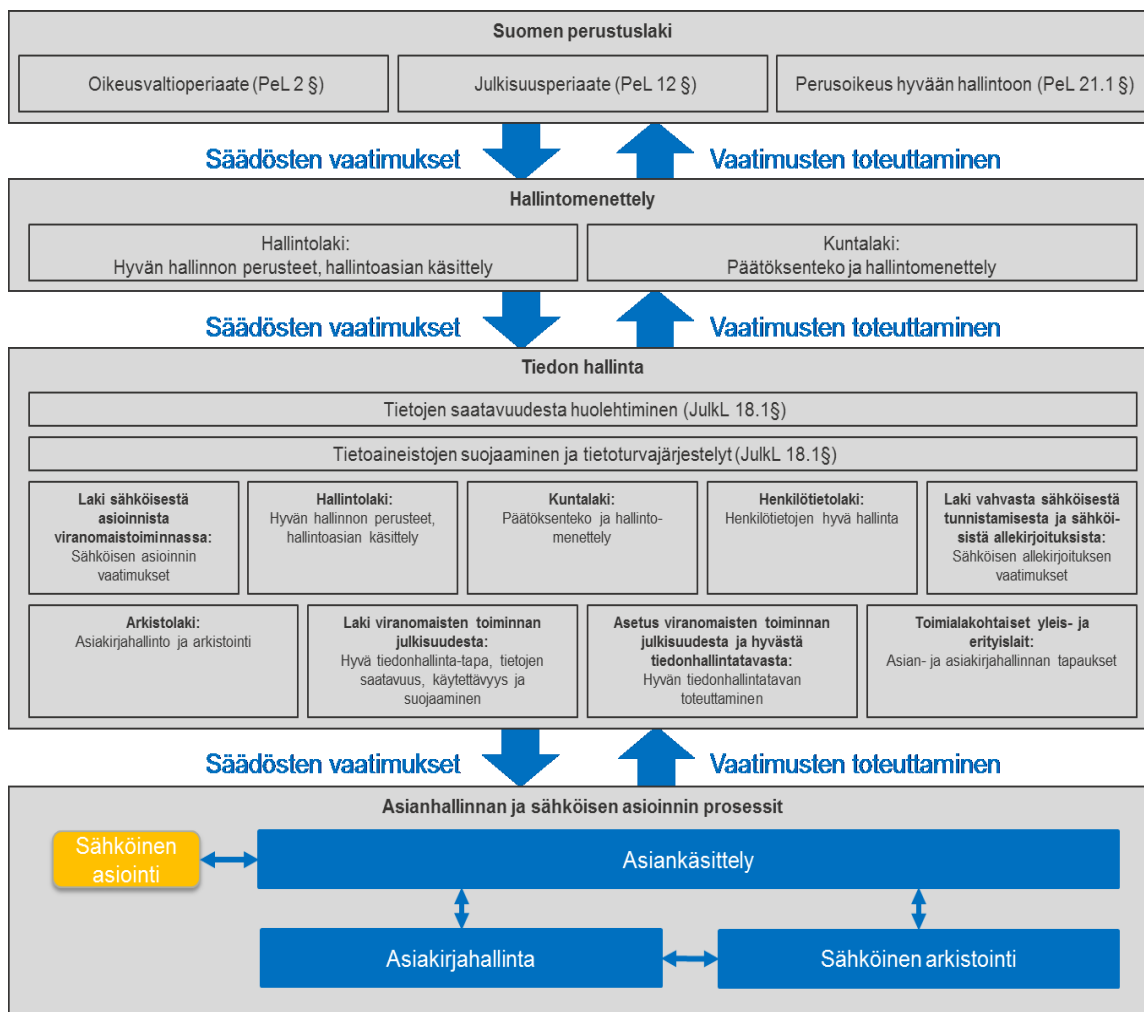
Uudet kuvattavat asianhallinnan tukiprosessit ovat ajankohtaiset ja tarpeelliset, koska vanhat prosessikuvaukset on tehty 2016, jolloin oli käytössä vielä vanha asianhallintajärjestelmä. Uusi asianhallintajärjestelmä hankittiin vuonna 2020 ja prosessikuvauksia järjestelmään ei ole tehty. Järjestelmäudistus mahdollistaa sähköisen asiakirjahallinnon ja säilyttämisen sekä sähköisen kokoustamisen. Toimintatavat ovat muuttuneet ja mahdollisuudet lisääntyneet hyödyntää monipuolisesti asianhallintajärjestelmää. Hyötyä saadaan yhtenäisistä asian ja asiakirjan metatiedoista sekä käsitteistä, kun kaikki käyttävät asianhallinnassa samaa järjestelmää ja kaikessa päätöksenteossa. Tarvitaan selkeät ohjeet, kuvaukset ja toimintatavat, jotta organisaatiossa pystytään tulevaisuudessa jatkuvaan kehittämiseen sekä yhtenäisiin vakioprosesseihin. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 6.)

Asianhallinnan asiakkaat, työntekijät, uudet työntekijät, sijaiset ja koko organisaatio, hyötyvät uusista prosessikuvauksista sekä toimintatavoista. Tekemällä prosesseja asianhallinnan henkilöt oppivat ymmärtämään paremmin omaa työtään ja arvostamaan muiden työtä. Yhteinen tekeminen yhdistää ja auttaa jakamaan tietoa. Prosessit toimivat myös informaationa ja tukevat myös tiedolla johtamista. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 6.)

## 5.5 Lainsäädännön asianhallinnalle asettamat vaatimukset

Asianhallinta on julkishallinnossa vakiintunut menetelmä viranomaisen asioiden ja asiakirjojen käsittelyä, koko niiden elinkaaren ajan, vireilletulosta arkistointiin. Lainsäädännöllä säädellään tarkasti esimerkiksi henkilötietojen käsittelystä, asioiden julkisuudesta. Suomen perustuslakiin on kirjattu julkisen hallinnon päätöksenteon perusteet. Kuntalaissa annetaan vaatimukset kuntien päätöksen teolle ja hallintomenetelleylle. Nämä kaikki alla olevassa kuvassa (kuva 10) Lainsäädännön asianhallinnalle

asettamattavat vaatimukset, vaikuttavat kunnan toimintaan. Lisäksi tiedonhallintaa vaikuttavat yleislait ja toimialakohtaiset yleis- ja erityislait. (Suomen Kuntaliitto, 2016, s. 8–9.)



Kuva 10. Lainsäädännön asianhallinnalle asettamat vaatimukset

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 on astunut voimaan 1.1.2020. Lain tarkoitus on varmistaa viranomaisen tiedonhallintayksikön, joka kunta on, tiedonhallinnan järjestäminen lain vaatimusten mukaisesti. Julkisen hallinnon tiedonhallinnasta annetussa laissa on tarkoitusten, määritelmien lisäksi säädetty tiedonhallinnan järjestämisestä tiedonhallintayksikössä, tiedonhallintamallista ja muutosvaikutusten arvioinnista. Omat lukunsa ovat julkisen hallinnon tiedonhallinnan yleisestä ohjauksesta, tietoturvasuudesta, tietoaineistojen muodostamisesta ja sähköisestä luovutustavasta. Asianhallinta ja palvelujen tiedonhallinta luvussa on hyvin yksityiskohtaiset tiedot re-

kisteröinnistä (kirjaamisesta) ja asiarekisteriin rekisteröitävistä tiedoista. Laki vaikuttaa keskeisesti sähköiseen asianhallintaan ja sähköisten järjestelmien käyttöön, ohjaukseen ja koulutukseen.

## 6 PROSESSIT

Prosessien kehittäminen liittyy Rauman kaupungin organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun sekä kehittämiseen. Organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet ohjaavat organisaatiota ja ne ovat prosessien kehittämisen pohjana. Toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi perustuvat Rauman kaupungin kaupunginvaltuuston päätökseen. Prosessien kehittämällä on monia tarkoitusperiä, joilla suunnitellaan toiminnan tehostamista, kustannussäästöjä ja ongelmatilanteiden hallintaa. Työskentelyssä toimialoilla ne voivat tarkoittaa asioiden keskittämistä uudella tavalla, poistetaan päällekkäiset työvaiheet ja nopeutetaan läpimenoaikoja. Prosesseille etsitään mittareita, yksinkertaistetaan tarvetta hyväksynnöille ja prosessien luotettavuutta sekä käytettävyyttä parannetaan halutun tavoitteen mukaisesti. Usein se johtaa uusien tiimien muodostumiseen ja prosessit organisoidaan uudella tavalla. Tavallisesti kehittäminen lähtee siitä, että on ongelma, joka halutaan ratkaista. Kehittämishankkeella voidaan parantaa jonkin prosessin osa-aluetta tai, jos hanke on laaja, otetaan käyttöön kokonaan uusia menetelmiä. (JUHTA, 2021, s. 3.)

Prosessien kuvaamista käytetään muutosjohtamisessa ja työvälineenä palveluiden kehittämisessä sekä organisaatioita yhdistettäessä. Prosessikuvaukset toimivat yhteisenä työvälineenä ja niistä hyötyvät johto, kehittäjät, palveluista vastaavat ja tieto- ja asiakirjahallinto. Prosessikuvaukset toimivat johdon ja luottamushenkilöiden työvälineenä johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Esimiestyöhön prosessikuvausten avulla saadaan hyötyä selvitetäessä työn kuormituksen mittareita, työnjakoa ja vastuita sekä resursseja. Prosessikuvausten avulla voidaan selvittää prosessien ongelmatilanteita, päällekkäisiä töitä, tulosten mittaamista ja arvioitaessa laatua. Hil-

jainen tieto saadaan myös kerättyä. Uusi työntekijä voidaan perehdyttää prosessikuvauksilla ja niitä voidaan käyttää myös työnohjauksessa. Tärkeää on, että prosessit kuvataan yleisellä ja yhtenäisellä tavalla toimialat ylittävissäkin prosesseissa, muussa tapauksessa toimintamallien luotettava tarkastelu olisi vaikeaa. (JUHTA, 2021, s. 3.)

Rauman kaupungin organisaatiouudistuksessa on päätetty käyttää prosessiajattelua prosessien kehittämisessä ja hallinnassa. Tässä kehittämistehtävässä on tavoitteena saada prosessikuvaukset kuvattua uudesta asianhallintajärjestelmästä ja toimintatavoista. Uusi järjestelmä mahdollistaa myös sähköisen asianhallinnan ja se on edellytys sille, että voidaan toimintaa digitalisoida ja asiakaspalvelu sähköistää. Lainsäädännön asettamat velvoitteet säätelevät kunnan asianhallintaa ja toimintaa, kuin myös koko kuntaa. Näkökulma tiedonhallintaa säätelevien yleislakien osalta tulee ottaa myös mukaan prosessikuvauksia tehdessä. Hyötyjä voidaan tarkastella kunnan näkökulmasta, kunnan asiakkaan, kunnan työntekijän ja luottamushenkilöiden näkökulmasta sekä myös yhteistyöstä muiden kuntien kanssa. Asianhallinnan palveluprosessi alkaa asiakkaasta, sisäisestä tai ulkoisesta ja päättyy asiakkaaseen. (Suomen Kuntaliitto, 2016a, s. 6–8.)

Prosessilähtöisen toimintatavan hyödyt ovat toiminnan visualisointi, jossa työn vaiheet kuvataan työnkulkuna, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Vaikeastikin hahmotettavat työnkulut saadaan havainnollistettua visuaalisesti ja helpommin ymmärrettäviksi. Samalla se synnyttää uutta ajattelua ja löydetään työnkulusta puutteita, tunnistetaan ongelmia ja myös löytää ratkaisuja niihin. Prosesseilla selkiytetään myös, ketkä ovat vastuussa prosesseista. Jotta työnkulun laatu varmistetaan, tulee prosesseihin tehdä testauksia ja tarkastuksia ja se on helppo sijoittaa jo ennalta työnkulkuun. Prosessit luovat hyvän pohjan jatkossa niiden parantamiselle, mittaamiselle ja arvioinnille. Prosessit ovat malli kuvattavalle tapahtumaketjulle ja siitä pyritään tekemään mahdollisimman toimintavarma ja luotettava sekä tulosvastuullinen malli. Mallin tulee olla selkeä, ymmärrettävä ja ohjata toiminnassa. Kun prosessit on kuvattu, niitä voidaan paremmin kehittää ja johtaa. Prosessit ovat vahvasti linkitetty strategian toteutukseen, tuotteisiin ja palveluihin. Prosessit eivät pelkästään riitä vaan niiden lisäksi tarvitaan, tiedonhallintaa, järjestelmiä, sovelluksia, teknologiaa ja henkilöitä sekä osaamista. (Arter, 2020, s. 4.)

## 6.1 Prosessin käsite

Käsitteenä käytetään (liike)toimintaprosessista seuraavaa määritelmää: ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoiksi.” (JUHTA, 2021, s. 3.) Laamasen (2003, s. 19.) mukaan ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” Organisaation toiminta sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputulokset. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Seuraavaksi tulee miettiä, mikä on tuote tai palvelu (output), jolla tarve tyydytetään. Haluttu tuote tai palvelu saadaan aikaan, kun laaditaan suunnitelma prosessista (toimenpiteet ja resurssit). Sen jälkeen on selvitettävä, mitä ovat syötteet (input, tietoja ja materiaalia), joita tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja lopuksi mistä ne tulevat (toimittajat). (Laamanen, 2003, s. 21.)

Prosessit auttavat ymmärtämään jonkin toimintoketjun kokonaisuutta ja sillä, on mahdollista kehittää työtä sekä itseohjautuvuutta. Prosessit pitää kuitenkin ensin tunnistaa ja kuvata. On ymmärrettävä prosessin kokonaisuutta, jotta saadaan tarvittavat tiedot organisaation toiminnasta, ellei sitä ymmärrä, on vaikeaa mahdollistaa työn itseohjautuvuutta. Toiminnan kehittäminen on nykyään osa työn tekemistä eikä irrallaan oleva osa. Yhdessä prosesseja kuvatessa, tulee usein myös esille työn kokonaisuuksien lisääminen, monipuolipuolinen osaaminen, työkavereiden arvostus ja myös yhteistyö kehittyä. (Laamanen, 2003, s. 23.)

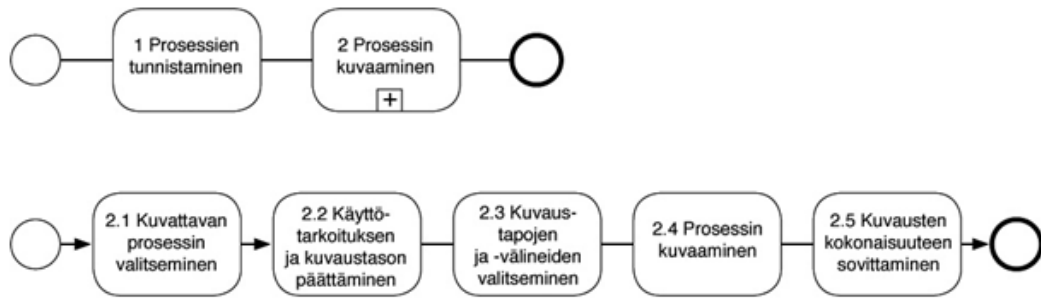
## 6.2 Prosessin käsitteitä

Lecklin (2006, s.130) mukaan prosessien kehittämisen yhteydessä terminologia, jota käytetään nimikkeistä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi, eivät ole kovin vakiintuneita ja ne vaihtelevat eri organisaatioissa. Organisaatiokohtaisestikin määritellyt prosessit tulee nimetä yhtenäisesti. *Ydinprosessit* ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoisia asiakkaita. Lähtökohtana on, että sen avulla jalostetaan yrityksen kyvyt ja osaamien tuotteeksi tai palvelukseksi ja se on asiakasarvoa tuottava. Ydinprosessi määritellään mahdollisimman laajasti ja siihen otetaan mukaan ketju toimittajista asiakkaisiin sekä mui-

hin sisäisiin prosesseihin. Kunnilla nämä voivat olla toimialan tai jonkin yksikön keskeisiä prosesseja. *Tukiprosessit* ovat sisäisiä prosesseja ja ne luovat mahdollisuuden ydinprosessin toteutumisen onnistumiseen. Tukiprosessit tukevat organisaation toimintaa. Kuntien tukiprosesseja ovat esimerkiksi asianhallinta-, tieto-, talous-, ja henkilöstöhallinto. *Osaprosessit ja alaprosessit* tarkoittavat alemman tason prosesseja, jolloin ylemmän tason prosessi on purettu osiin. *Vaihe tai tehtävä* on alimman tason työvaihe, joka suoritetaan kerralla. Se on osaprosessin osa tai toiminto ja vaiheeseen kuuluu tehtäviä. Prosessikuvauksessa tehtävän suorittaminen kuvataan työohjeessa. (Lecklin, s.130.)

### 6.3 Prosessien kuvaamisen vaiheet

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012) lähtee suosituksessaan liikkeelle siitä, että prosessien kuvaaminen yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. Prosessien kuvaaminen alkaa siitä, kun on kehittämistarpeet ja *prosessit tunnistettu* (Kuvio xx). Kun organisaatiossa on havaittu tarve kehittää työkulkuja ja järkeistää niitä, aloitetaan uusien prosessien kuvaaminen. Osa prosessien kehittämistä on niiden kuvaaminen. Tarve voi tulla myös ylitason organisaation strategiasta, jolla voidaan muokata toimintaa. Jatkuva parantaminen on usein myös prosessien kehittämisen tavoitteena ja kehittämisprosessi käydään tarvittaessa uudelleen läpi. JUHTA (2012, s. 1, 4) mukaan ”Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline.” On tiedettävä, miksi prosessit kuvataan, mikä on niiden tarkoitus ja mitä hyötyä kuvaamisesta saadaan. *Prosessien kuvaamisen eteneminen* kuvassa 11, esittää prosessien kuvaamisen etenemistä ja se alkaa tunnistamisesta. Ensin valitaan kuvattava prosessi ja päätetään kuvaustaso. Nimetään ne prosessit, jotka suorittavat organisaation tehtäviä ja toteuttavat tavoitteita. Prosessin eteneminen kuvataan hyvin yksiselitteisesti ja selkeästi. Kohta 2 prosessien kuvaaminen, on merkitty plusmerkillä ja avattu vaiheittain alemmassa prosessikuvassa. (JUHTA, 2012, s. 4.)



Kuva 11. Prosessien kuvaamisen eteneminen.

*Tunnistetaan prosessit ja omistajat* ensimmäisessä vaiheessa ja ne ovat lähtökohtana prosessien kuvaamiselle. Johdon tunnistamille ja määritellyille organisaation prosesseille valitaan omistajat. Prosessin omistajan tehtävänä on määrittellä, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Prosessi voi päättyä vasta arkistointiin tai hävittämiseen, kuten on joissain asianhallinnan prosesseissa. Ennen kuin kuvaukset aloitetaan, omistaja tunnistaa prosessin syötteen ja tulokset. Omistajan tulee myös tunnistaa prosessista, mitä tietoa siitä saadaan ja mikä on prosessin käyttötarkoitus. Prosessin omistajalla on monta tehtävää, hän vastaa yhteistyöstä muiden osapuolten kanssa kehittämisestä sekä ohjeistaa heitä muutostarpeista. (JUHTA, 2012, s. 4.) ”Prosessinomistaja vastaa prosessin kehittämisestä, parantamisesta ja ylläpidosta. On mahdollista, että prosessi ylittää organisaatorajat. Tämä johtaa siihen, että prosessien eri vaiheilla on eri omistajat. Tällaisessa tilanteessa tulee aina varmistaa, että joillekin kuuluu vastuu prosessin kokonaisuudesta.” (JUHTA, 2012, s. 4.)

*Valitaan kuvattava prosessi* toisessa vaiheessa ja rajataan se. Rajauksella saadaan varmistettua, että ydinprosessin alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla ja tarkoituksenmukaisuus ja hallittavuus säilyvät. Eheys ydinprosesseissa varmistetaan siten, että prosessit rajataan kaikki yhdellä kertaa. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Kuvaustaso tulee ottaa myös rajauksessa huomioon, liian löysää on vaikea hahmottaa, kun taas liian tiukkaa, ei tuo esiin mitään uutta tai lisäarvoa. (JUHTA, 2012, s. 4–5.)

*Päätetään käyttötarkoitus ja kuvaustaso* kolmannessa vaiheessa. Prosessin omistaja päättää tasosta, jolla kuvaus tehdään. Käyttötarkoitus ja miksi prosessi pitää kuvata, tulee olla tiedossa. Kuvattuja prosesseja voidaan käyttää esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä, jolloin sen pitää olla selkeä ja yksityiskohdat hyvin kuvattu.



Johdon tarpeisiin prosessikuvaustaso voi olla karkeampi. Tarkkuuksien perusteella valitaan kuvaustapa ja välineet. (JUHTA, 2012, s. 5.)

*Valitaan kuvaustapa ja välineet* vaiheessa viisi. Ensin on kuitenkin oltava vastaus kysymyksiin, mitkä prosessit kuvataan, millä tasolla ne kuvataan ja mitä tekniikkaa käytetään ja sen jälkeen voidaan lähteä itse työhön. (Arter, 2020a, s. 9.) Peruseriaate on, että mitä tarkempia kuvaustasot ovat, sitä yksityiskohtaisemmalta kuvaus näyttää. Tämä tulee näkyviin visuaalisesti prosessien kaavioissa, joissa esitetään, mitä tietoa prosessissa liikkuu. Kuvauksissa käytetään apuna prosessien kuvaamiseen kehitettyjä ohjelmistoja. Kun lähdetään kuvaamaan, tulee selvittää, millainen prosessikaavio tehdään, mitkä ovat sen vaiheistukset ja työvaiheet sekä eri vaiheisiin liittyvät osapuolet. Asiakkaan rooli eri vaiheissa, tulee näkyä selkeästi kuvauksessa. Prosessin kaaviokuvat dokumentoidaan sovitulla tavalla ja paikkaan.

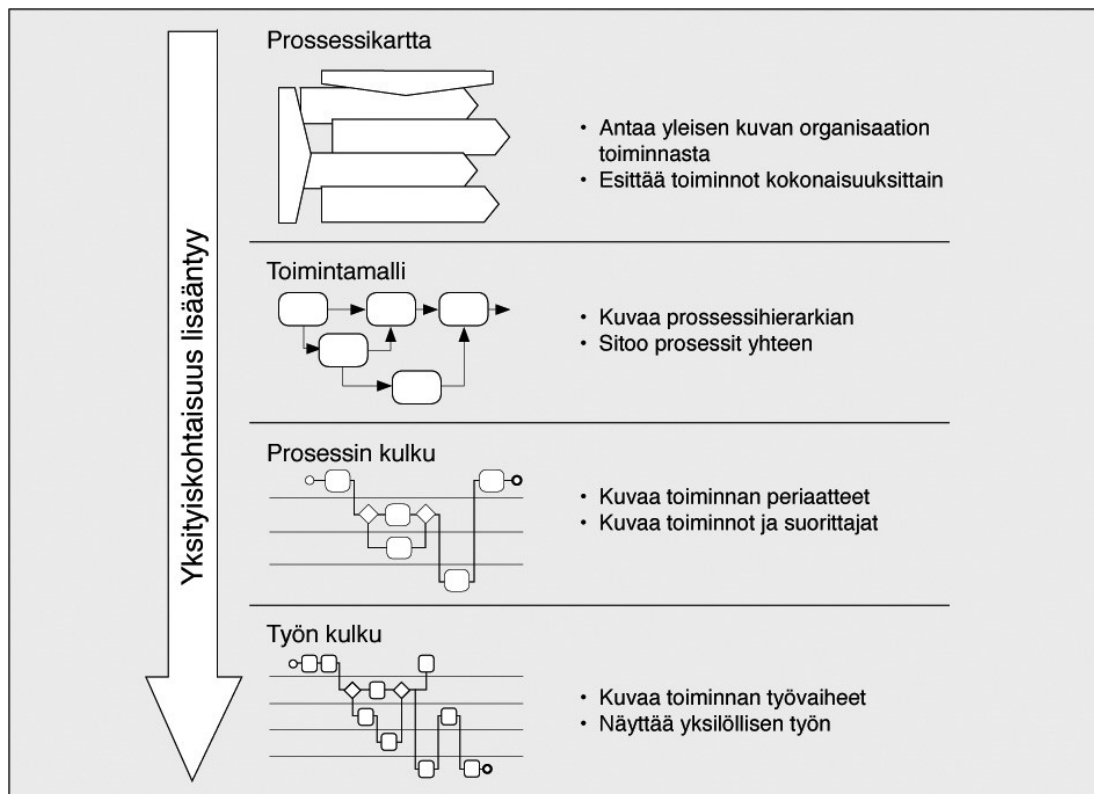
*Kuvataan prosessit* vaiheessa viisi. Kuvaukset koostuvat perustiedoista, joihin käytetään apuna perustiedot-lomaketta. Siihen täydennetään sanallinen kuvaus, toiminnotaulukon muodossa ja kaavio, joka on graafinen kuvaus. Tässä on tärkeää olla johdonmukainen, koska kaikki prosessin kuvausvaiheet täydentävät toisiaan. Kuvauksesta tulee nähdä myös prosessin kriittiset kohdat. Lomakkeen täyttämisestä vastaa prosessin omistaja ja toiminnot- taulukkoon kirjataan yksityiskohtaisesti ja sanallisesti prosessin vaiheet. Lisäksi tulee kirjata tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila selkeästi taulukkoon. Taulukon eri osien on tuettava toisiaan ja perustietolomakkeen tarkoituksena on auttaa prosessien lähtökohtien tunnistamisessa. Toiminnot- taulukko tukee graafista kuvausta ja siinä kuvataan tarkemmalla tasolla prosessin kulun tehtävät. (JUHTA, 2012, s. 5.)

Kuudennessa ja viimeisessä kohdassa *sovitetaan kuvaukset kokonaisuuteen*. Kuvaukset ovat osa suurempaa organisaation kokonaisuutta. Myös kokonaisarkkitehtuuri tulee ottaa huomioon. Kuvaukset liitetään osaksi koko organisaation kokonaisrakennetta ja tällöin voidaan nähdä prosessien liittymäpinnat organisaation muihin prosesseihin. Prosessit, jotka ovat tehty eri tasoilla, eivät saa kuitenkaan olla ristiriidassa keskenään. (JUHTA, 2012, s. 6.)

#### 6.4 Prosessien kuvaaminen ja kuvaustasot

Prosessin rajoja määriteltäessä saadaan rajoja tarkennettua prosessien kuvaamisella. Kuvauksessa voi ilmetä seikkoja, joiden vuoksi edellytetään, että rajat tulisi määritellä uudelleen. Haasteita prosessikuvaukselle ovat kuvauksen tarkkuus, työläisyys ja kokonaisuuden hämärtyminen tai se, että kuvaus on liian yleisluontoinen. Kaikkien resursien eli henkilöiden, järjestelmien ja koneiden liittyminen kuvauksessa tulisi näkyä ja myös asiakas sekä tuotteet. Kuvauksessa tulee näkyä myös palvelu, ja tiedon kulku. Tehtävä tulisi näkyä kuvauksessa, joka prosessissa suoritetaan ja monivaiheiset tehtävät voidaan kuvata yhtenä kokonaisuutena. (Kvist ym., 195, s. 77.)

Prosessien käyttötarkoitus on oltava selvillä prosesseja kuvatessa sekä millä tasolla ne kuvataan. Kuvaus tulee olla informatiivinen ja tarpeellinen. Perustietolomake, prosessikaaviot ja toiminnot-taulukko ovat olennainen osa prosessidokumentteja. Prosessikuvaus voi olla karkeavaiheinen tai hyvin yksityiskohtainen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on suosituksessaan jakanut kuvaustasot neljään eri kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessien kulkuun (toimintataso ja työn kulkuun. Kuvassa 12 on prosessien kuvaustasot. Näitä neljää eri tasoa ei kaikissa tapauksissa kuvata vaan prosessitasoja voidaan yhdistää tai kuvata vain yhdellä tasolla. (JUHTA, 2012, s. 6.)



Kuva 12. Prosessien kuvaustasot (JUHTA, 2012, s. 6)

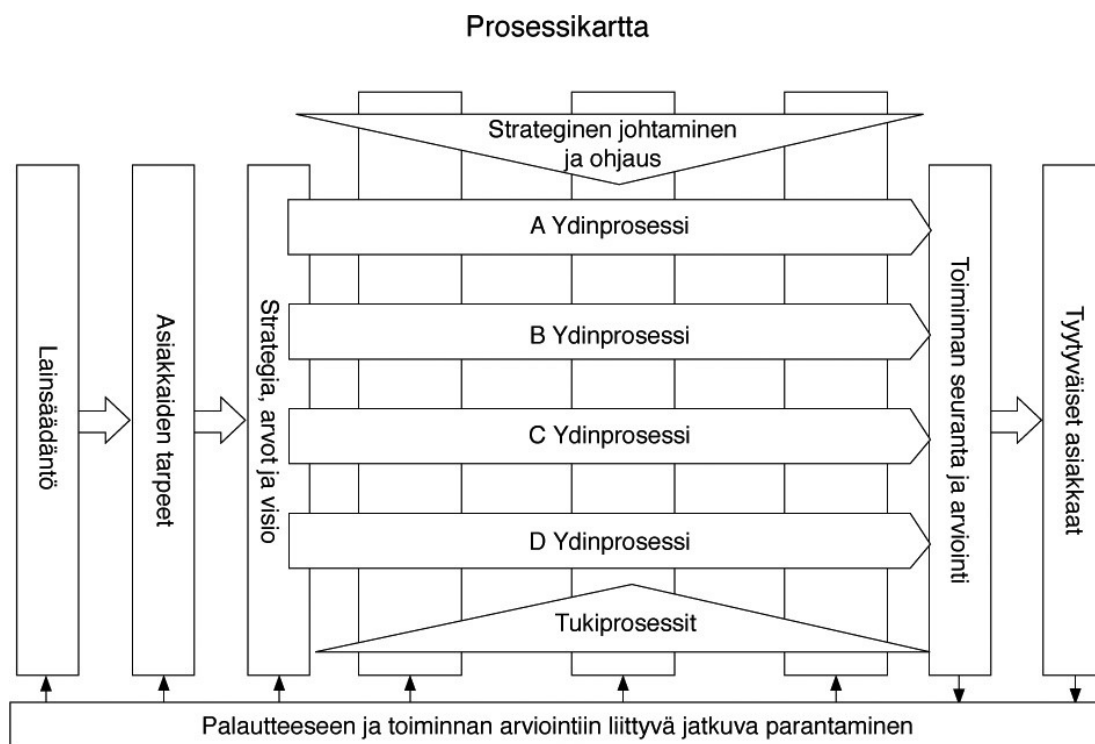
#### 6.4.1 Prosessikartta

Prosessikuvausten ylin taso on prosessikartta. Kartassa kuvataan organisaation toiminta kokonaisuuksittain. Prosessikartassa esitetään tärkeimmät organisaation ydin- ja tukiprosessit. Organisaatio pelkistettynä ja toimintaympäristö sekä niiden väliset liittymät, mutta ei riippuvuuksia. Prosessikartasta ilmenee ydinprosessien tavoitteet sekä se, mihin niillä pyritään. JUHTA (2012, s. 7) mukaan esimerkki kuvassa XX prosessikartta kertoo, mitä kuvauksessa tulee huomioida:

- organisaation rakenne
- ohjaavat prosessit
- ydinprosessit
- tukiprosessit
- tiedon tuottajat ja toimittajat
- lisäarvon saava asiakkaat (asiakkaat tunnistettu)

Prosessikartalla hahmotetaan kokonaiskuvaa ja se esittelee toimintaa, toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä ja myös päätöksenteon apuvälineenä. Tapoja on erilaisia ja

tässä on esitetty yksi tapa prosessikartan kuvaamisesta kuvassa 13. (JUHTA, 2012, s. 7.)



Kuva 13. Esimerkki prosessikartasta (JUHTA, 2012, s. 7.)

#### 6.4.2 Toimintamalli

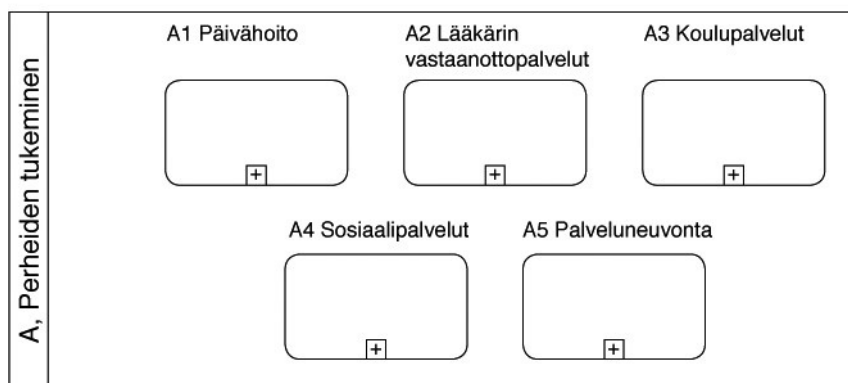
Toimintamalli on tarkempi kuvaus toiminnasta kuin prosessikarttatasolla kuvattu. Prosessihierarkia kuvaa, miten prosessit jakautuvat osaprosesseiksi. Toimintamallissa määritellään prosessien omistajat, tavoitearvot ja mittarit sekä niiden väliset riippuvuudet ja vuorovaikutukset. Kuvattavaksi tulee myös, miten rajapinnat liittyvät muuhun ympäristöön. Johdolle toimintamalli antaa kokonaiskuvan toiminnasta sekä sitoo prosessit yhteen. Prosessin kulku ja siihen vaikuttavat tekijät kuvataan myös. Toimintamallikuvaus pitää sisällään toimintamallikaavion ja sitä täydentävät tekstidokumentit. (JUHTA, 2012, s. 7–8.) Toimintamallikaavio esimerkissä (kuva 14)

JUHTA (2012, s. 8) mukaan toimintamallissa kuvataan, nimetään ja määritellään seuraavat tekstidokumentit, jotka täydentävät ”toimintamallikaaviota

- kuvataan, kuinka ydinprosessi jakautuu osaprosesseiksi, mikä on prosessin tarkoitus ja mitä ovat niiden tuottamat lopputulokset
- nimetään ja numeroidaan osaprosessit

- määitellään prosessien omistajat ja vastuut
- kuvataan osaprosessien tavoitearvot, mittarit ja menestystekijät
- kuvataan osaprosessien välinen vuorovaikutus ja työnohjauksen kulku
- kuvataan prosesseihin vaikuttava ympäristö
- kuvataan liittymät asiakkaan prosesseihin ja asiakasrajapintaan
- kuvataan liittyvät sidosryhmiin
- kuvataan pääpiireittäin liittymät taustajärjestelmiin” (JUHTA, 2012, s.8.)

### Toimintakaavio



Kuva 14. Esimerkki toimintamallikaaviosta (JUHTA, 2012, s. 8)

#### 6.4.3 Prosessin kulku

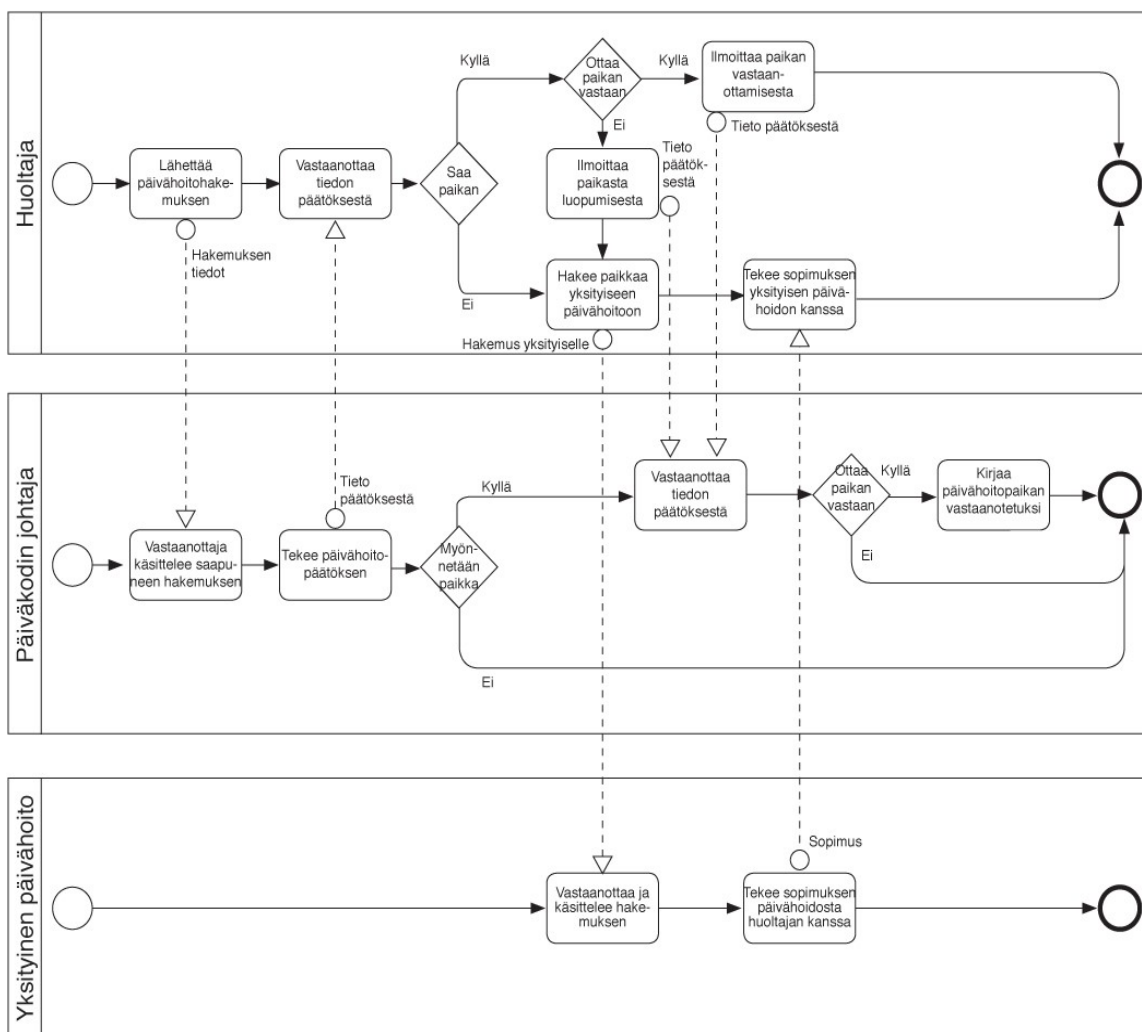
Prosessin kulku on kuvattu tarkemmin kuin toimintamallitasossa. Kulku- tasolla kuvataan toiminnan eri työvaiheet, toiminnot sekä niistä vastaavat toimijat. Toiminnan nykyiset ongelmat saadaan myös tällä tasolla esille. Asiat tulee esittää samat asiat yksityiskohtaisemmin kuin toimintamallikuvauksessa. Kuvauksen tarkkuuden takia, siitä saadaan tarkka kuvaus, prosessin ja osaprosessien jakautuminen toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi toimenpiteiksi, joiden mukaan liitetään myös käytettävät resurssit. (JUHTA, 2012, s. 8). Prosessin ja sen vaiheiden kuvaamisessa tulee ottaa huomioon:

- miten valittu prosessi jakautuminen osaprosesseiksi, toiminnoiksi sekä tarvittaessa tehtäviksi
- kuvataan osaprosessit, toiminnot, tehtävät ja syötteen nimetään sekä niiden tiedot ja tarkoitus
- kuvataan palveluiden ja osaprosessien välinen vuorovaikutus ja prosessit, osaprosessit ja tehtävät sekä numeroidaan hierarkkisesti tunnistettavalla tavalla

- asiakas tulee olla nimetty toimija
- kuvataan prosessin lopputulokset, tuotokset ja viestit muille sidosryhmille sekä viestit muille sidosryhmille, prosesseille ja taustajärjestelmille (JUHTA, 2012, s. 8).

Esimerkkikuvauksessa kuvassa 15 on malli, miten voidaan kuvata (JUHTA, 2012, s.8) esimerkin mukaisesti, kuvaamalla osaprosessi, toiminto tai tehtävä toimijoittain. Uimarata- mallilla on kuvattu asiakas, asiakkaan suorittamat toiminnot, prosessin toimijat. Toimittajan suorittamat toiminnot ja tehtävät. Sidoryhmät on kuvattu kaaviossa tietoa saavina osapuolina, mutta eivät ole suorittavina osapuolina. Kuvauksessa on myös liittymät prosesseihin, palveluihin sekä käytettävät tietojärjestelmät.

Prosessikaavio: A1.1 Päivähoidon hakeminen



Kuva 15. Esimerkki prosessikartasta (JUHTA, 2012, s. 9).

## 6.5 Prosessikarttojen piirtäminen (blueprinting)

Prosessianalyysissä tutkitaan yrityksen prosesseja ja selvitetään, missä ja miksi ongelmia ilmenee. (Ojasalo ym., 2009, s. 44.) Näiden kysymysten avulla pyritään löytämään ratkaisuja tunnistettaviin ongelmiin. Menetelmän avulla piirretään prosessikaavio, jolla havainnollistetaan eri prosessin vaiheistus, niissä mahdollisesti olevat ongelmat sekä tehdään myös niiden poistamiseksi ratkaisuehdotukset. Prosessiorganisaatioiden kehittämisessä, tämä menetelmä on monin tavoin hyödyllinen. Blueprintingissä, joka on prosessianalyysin muoto, piirretään etenemiskartta jostakin palvelun prosessista. Prosessikarttaan piirretään kuvaus, joka yleensä alkaen asiakkaasta ja myös kaikki muut prosessiin osallistuvat sekä niiden yhtymäkohdat. Kun tarkoitus on etsiä kriittisiä kohtia, blueprintingin avulla nähdään koko palvelukokonaisuus prosessin omistajan ja asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo ym., 2009, s. 44.)

Asianhallinnan prosessikarttojen piirtämisessä tullaan käyttämään blueprinting-menetelmää, koska kuvalla havainnollistetaan asianhallinnan käsittelyn prosessien vaiheistukset. Tarkoitus on löytää vastauksia missä ja miksi ongelmia ilmenee sekä saada kuvattu koko prosessi ja siinä käytettävät tietojärjestelmät.

## 6.6 Prosessien kehittäminen

Kehittämistyö tehdään mahdolliseksi kuvaamalla prosessit. Se ei ole itse tarkoitus, vaan kuvaaminen tehdään helpottamaan prosessien kulun ymmärtämiseksi ja kehittämiskohteiden löytämiseksi prosesseista. Kuvauksen aloittaminen on useasti vaikeaa, koska prosessit ovat hyvin monivaiheisia ja samaan prosessiin voi liittyä monia eri toimintatapoja. Uusilla prosessikuvauksilla ja prosesseja standardoimalla voidaan prosesseista saada vakioprosesseja yksinkertaistamaan prosessin kulkua. Kuvausten perusteella on mahdollista tunnistaa mittareita ja vastuiden määrittäminen helpottuu. Kvist ym. (1995, s. 77) ovat olleet sitä mieltä, että prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä on monia hyötyjä kuten,

- toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät
- sisäinen työnjako tarkentuu

- saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas-keskusteluihin
- tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuvat

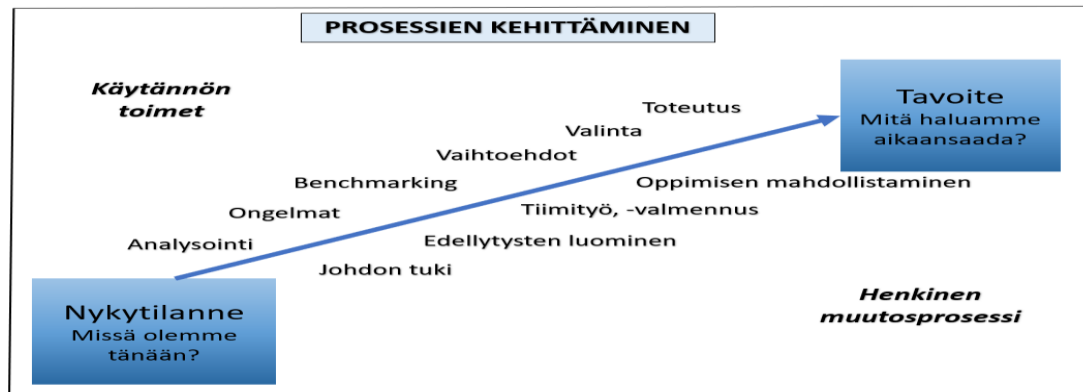
(Kvist ym., 195, s. 77)

Lecklin (2006, s. 134–135) mukaan yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Ensimmäinen vaihe on *nykytilan kartoitus*. Jotta päästään maaliin, on tiedettävä, missä me olemme tänään. Kun tämä on selvitetty, voidaan valita oikea suunta. Prosessien kehittämisessä ei onnistuta ilman, että tehdään nykytilan kartoitus. Tämän jälkeen tehdään prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laadintatyö sekä kartoitetaan ja arvioidaan prosessien toimivuus. Laadukkaan johtamisjärjestelmän yksi tärkeä osa-alue on prosessien nykytilan kartoitus. Kartoitus toimii myös tietona, mitä prosesseja tulee kehittää.

*Prosessianalyysi* -vaiheeseen sisältyy prosesseihin liittyvien ongelmien selvittäminen ja niille ratkaisujen hakeminen. Lisäksi laatukustannusten analysointi benchmarkingvierailut, työkalujen valinta, mittareiden asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Kehittämistapa valitaan prosessianalyysin avulla. Voidaan suunnitella uusia prosesseja tai tehdä vain pieniä korjauksia toimiviin prosesseihin. Ääritapauksessa prosessi voidaan lopettaa, toimintaa voidaan ulkoistaa tai jopa laajentaa. *Prosessien parantaminen* alkaa siinä vaiheessa, kun prosessi on analysoitu ja valittu uusi toteutustapa. Tämän jälkeen tehdään parannussuunnitelma, viedään se hyväksyttäväksi ja otetaan sen jälkeen uudistettu prosessi käyttöön. *Jatkuva kehittäminen* kuuluu laatutyöhön. Kehittämisessä tuotettu uusi parannettu prosessi testataan ja palaamalla aina lähtöruutuun, prosessia muokataan paremmaksi tarpeellisilta osin. Muutokset voivat olla suuria tai pieniä, mutta toimivuutta tulisi säännöllisesti arvioida. Prosessimitareita seurataan sovitulla tavalla. Kehitysideoiden pohjaksi otetaan benchmarkingvierailuista saadut tiedot ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. *Henkinen muutosprosessi* liittyy aina kehittämiseen. Alussa kuvatuilla kehittämismenetelmillä toteutetaan prosessien tekninen puoli. Onnistumiseen prosessien kehittämisessä ei vaikuta pelkkä tekniikka vaan siihen liittyy myös henkinen muutos. Kuvassa 16 Prosessien



kehittämispolku voidaan esittää kuvan mukaisesti. Kuvassa on esitetty, että tekninen puoli ja henkinen muutosprosessi kehittyvät rinnakkain. (Lecklin, 2006, s. 135.)



Kuva 16. Prosessin kehittämispolku (mukaellen Lecklin, 2006, s. 135)

## 7 LEAN ASIANTUNTIJATYÖN JOHTAMISESSA

### 7.1 Lean periaatteet

Lean-sana on Tokkolan (2015, s. 13) mukaan julkaistu syyskuussa 1988 ”The Triumph of Lean Production System” MIT:n tutkijoiden artikkelissa. Tutkijat olivat tehneet 70 autotehdasta läpikäydyn tutkimuksen 14 eri maassa. Tuottavuudeltaan Toyota erottui merkittävästi muista. Niin maantieteellinen sijainti kuin käytetty teknologiaakaan, ei selittänyt eroavaisuutta vaan johtamisfilosofia ja konserni, johon Toyota kuului. Aluksi tutkijoilla oli vaikeuksia keksiä löydökselleen nimeä, mutta päätyivät sanaan lean. Tästä alun perin markkinanimestä lean, on ajan kuluessa vakiintunut alan sanasto. Artikkelin perusteella syntyi mielikuva, että lean toimii vain autotehtaassa. Jo vuonna 1988 oli huomattu, että kyse on johtamisjärjestelmästä sisältäen tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. Tässä ehkä syy, miksi lean-ajattelua ei ole levinnyt asiantuntijaorganisaatioihin. (Tokkola, 2015, s. 13.)

Lean on johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on tuottamattoman eli turhan työn poistaminen. Leanilla on peruseriaatteita, jotka ovat arvon tuottaminen asiakkaalle, arvoketju, miten palveluja tuotetaan asiakaspalveluna, virtaus eli miten työ saadaan virtaamaan tehokkaasti. Tärkeää on myös imu, joka tehokkaasti vie palveluketjua eteenpäin. Lopuksi tulee täydellisyys, jolla pyritään tehokkaaseen ja häiriöttömästi toimivaan prosessiin. (Junkkari ja Blomberg, 2018. s. 5.)

Lean tarkoittaa kolmea eri asiaa, jotka on kerrottu kuvassa 17. Lean on johtamisfilosofia, lean on järjestelmä ja leanilla on työkaluja. Leanin tärkeimmät periaatteet ovat virtaustehokkuus, joka tarkoittaa läpimenoaikoja, johon vaikuttaa prosessissa olevat keskeneräiset työt. Hukka, on toimintaa, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle ja hukkan lajeja on 8 erilaista. Lean työkalupakki taas sisältää jatkuvan parantamisen ja se on lean-filosofian ydinajatus. Kun prosessit eivät enää toimi suunnitellusti, niihin voi tehdä pieniä tai suuria muutoksia erilaisten lean ongelmaratkaisutyökalujen avulla. (Arter, 2019b.)



Kuva 17. Lean on kolme asiaa

Modig ja Åhlström (2019, s. 117) perustavat näkemyksensä valaisemalla asiaa matriisin avulla, miten Toyota käytti TPS-järjestelmää Japanin autoteollisuuden jälleenyjöverkostossa. Matriisitarkastelun pohjalta laadittiin lean määritelmä. Lean on lyhykäisyydessään toimintastrategia, joka tuo esiin virtaustehokkuuden resurssitehokkuuden sijaan. "Lean on toisin sanoen strategia, jolla pyritään siirtymään tehokkuusstrategiassa oikealle ja ylöspäin" (Modig & Åhlström, 2019, s. 117.)

Arter (2020b) oppaassa pohditaan, että ”lean on laajalti ympäri maata tunnettu prosessijohtamisen filosofia ja prosessien kehittämisen menetelmä. Vaikkakin lean on alun perin tuttu autoteollisuudesta, sen opeja ja menetelmiä on alettu hyödyntää ja soveltaa myös lähes missä tahansa muussa ympäristössä”. (Arter, 2020b.)

Mattisen (2020, s. 78–79) näkemyksen mukaan ”Yksi kustannustehokkaimmista tavoista rahoittaa kasvua on tehostaa omaa toimintaa.” Lean johtamismalli on alun perin Toyotan ja W. Edwardsin osaamisen pohjalta yleistynyt malli. Lean-filosofiassa on erityisen tärkeää virtaustehokkuus. Siihen vaikuttaa asiakkaan saama tai kokema palvelu ja sen läpimenoaika sekä resurssitehokkuuden tilalle on tullut virtaustehokkuus. (Mattinen, 2020, s. 79.)

Leanin suosio on kasvanut selkeästi ja puhutaan jopa leanuksesta. Lean ei ole kuitenkaan projekti, jolla on selkeä alku ja loppu. Lean on jatkuvaa ja pitkäjänteistä kehittämistä organisaatioiden eri toiminnoissa. Virtausten maksimointi ja hukkan poistaminen ovat leanin johtamisfilosofian ydinajatus ja sitä sovelletaan prosessien sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Pieniäkin kehitysideoiden kerätään jatkuvasti, mutta tärkeää on kehitysideoiden kerääminen henkilöiltä, jotka tekevät päivittäistä työtä prosessissa ja ovat näin ollen asian parhaita asiantuntijoita. Tärkeää on luottaa työntekijöihin, sillä he osaavat myös itse kehittää työtään. (Arter, 2020b.)

Lääkärilehden katsausartikkelin (2020, s. 1224–1229) mukaan ”lean-oppien mukaan johdettu organisaatio on ketterä, uudistumiskykyinen ja kykenee tehokkaasti ratkaisemaan ongelmia. Lean lähtee aina asiakkaasta ja hänen tarpeestaan.” Leanin tarkoitus on, että saadaan pienemmillä kustannuksilla parempaa laatua ja tähdätään paremman arvon tuottamista asiakkaalle. Artikkelin mukaan lean on jatkuvan parantamisen asenne, arvon luomista, yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä kunnioitus henkilöstöä kohtaan. Kunnioitukseen sisältyy luottamus, tuki sekä valmentava johtaminen. Lean on visuaalinen, dynaaminen ja reaaliaikainen. Työ on vakioitu ja jota on lupa sekä velvollisuus jatkuvasti kehittää. (Lääkärilehti, 2020, s. 1224–1229.)

## 7.2 Leanin kolme vihollista vaihtelu, ylikuormitus ja hukka

Lean-johtamisessa tavoitellaan, että työ etenee sujuvasti, virtaus on nopea ja on päämäärä. Leanin vihollista virtauksessa on kolme vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Tavoite ei kuitenkaan ole näiden esteiden poistaminen vaan keino päästä päämäärään. *Vaihtelu* on epätasapainoa tai työtä ei tehdä yhdenmukaisesti. Jos työssä on vaihtelua, niin se aiheuttaa ylikuormitusta sekä hukkaa. Epätasapaino asiantuntijatyössä tarkoittaa, että henkilöiden osaamisessa on eroja tai työmäärät vaihtelevat päivittäin. Kiireessä sammutetaan vain tulipaloja, jotka voivat johtua oman organisaation omien toimintatapojen vaihtelusta. Vaihtelua työhön voi tuottaa myös eri ajankohtina rasittavat kiireet. Vaihtelu voidaan mitata, esimerkiksi kuinka paljon kuluu aikaa odottamiseen tai työn suorittamiseen. Tapahtumien vaihtelu on, joko keskiarvon vaihtelua tai ne ovat keskenään erilaisia. (Tokkola, 2015, s. 23.)

Japanissa *Ylikuormitus* on laitteiden, järjestelmien tai ihmisten kuormittumista. Jos henkilöstöä kuormitetaan jatkuvasti, lisääntyy sairauspoissaolot sekä halu, että kyky oppia uutta ja samalla kiinnostus kehittää työtään vähenee. Ihminen on työprosessissa olennainen osa, niin asiantuntijatyössäkin. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys ihmisten jaksamiseen ja sillä on suora yhteys työn virheettömyyteen. Laadukas työympäristö on yksi merkittävä tekijä tavoitellessa työn tehokkuutta. Myös ylikuormitusta voi mitata, saapuvien työmäärien ja valmistumisnopeuden sudetta eli käyttöastetta. Leanissa käyttöastetta voi mitata Kingmanin yhtälöllä, eli käyttöasteen ja vaihtelun vaikutuksella. (Tokkola, 2015, s. 23.)

Tokkolan (2015, s. 25) mukaan ”Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan”. Hukka luokitellaan seitsemään osa-alueeseen asiantuntijatyössä:

1. *Ylituotanto*: Tarpeeton tuotanto tai ylituotanto aiheuttaa ongelmia ja muita hukkan lajeja. Tämä seitsemästä hukasta pahin muoto. Ylituotanto tarkoittaa, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä se tarkoittaa pidempiä toimitusaikoja ja turhaa asioiden siirtelyä sekä käsittelyä. Aina ei ymmärretä, että asiantuntijatyössä ylituotanto voi tarkoittaa organisaation resurssien hukkaamista tai asiakastytymättömyyttä. Ylituotanto voi olla

esimerkiksi turhat palaverit. Palavereja pidetään varmuuden vuoksi tai liian isolle joukolle, jolloin se vie työntekijöiltä turhaan paljon työaika.

2. *Varastot tai asiantuntijatyössä keskeneräiset työt:* työt, jotka on aloitettu, mutta ei ole saatu vietyä loppuun. Asiantuntijatyössä hukkaa on sähköpostit, raportit tai projektit.
3. *Odottaminen* Tällä ei tarkoiteta kiirettä, vaan ei ehditä tehdä kaikkia töitä, jotka odottavat tekijää tai asiakkaat odottavat palvelua. Tehtäviä siirrellään ja joutuu odottamaan esimerkiksi allekirjoituksia, päätöksiä, hyväksyntöjä. Myös lisätietojen odottaminen on hukkaa.
4. *Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike.* Manuaalisen työn tekeminen, kun joudutaan käsin syöttämään asioita, usean sovelluksen käyttäminen. Hukkaa on myös tiedon lajitteleminen, etsiminen. Turha liikkuminen työpaikalla on myös hukkaa.
5. *Siirtäminen* Asiantuntijatyössä tiedon siirtäminen, tai jos työtä siirrellään henkilöltä toiselle. Siiloutunut organisaatorakenne tarkoittaa usein tehtävien siirtoja osastojen välillä.
6. *Virheet ja uudelleen tekeminen* Virheistä johtuva työ eli failure demand. Hukkaa syntyy, kun työ palautuu asiakkaalta ja se on tehtävä uudelleen. Ketjutetussa työssä, jos tapahtuu virhe, se joudutaan palauttamaan. Syy voi olla esimerkiksi virheellisissä tiedoissa, kuten sisäisessä laskun kierrossa. Tärkeää on, että ketjutetussa työssä asiat kulkevat virheettömästi.
7. *Epätarkoituksenmukainen käsittely* Jos ei tiedä mitä asiakkaat haluavat, saataan tehdä ylimääräisiä asioita, raportteja tai tarkastuksia. Hukkaa on myös se, ettei ole riittävästi työtä tai laatutasosta ei ole tarkkoja ohjeita.

(Tokkola, 2015, s. 27.)

### 7.3 Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus

Modig ym., (2019, s. 13) toteavat, että määrittelemme *virtaustehokkuuden* uudeksi tehokkuuden muodoksi. Huomio on kiinnitetty resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen. Asiantuntijatyössä yksikkönä toimii asiakas, jonka tarpeet täytetään erilaisin toiminnoin. Virtaustehokkuutta tarkastellessa, huomio kohdistuu organisaation asiak-

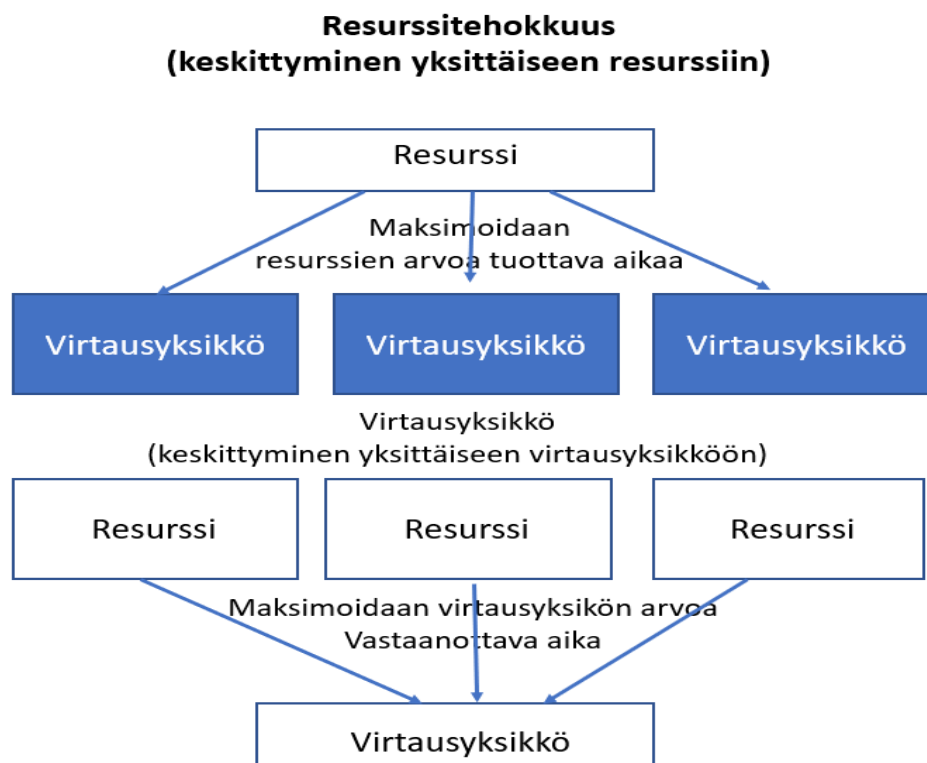
kaille palveluja tarjoavaan yksikköön tai tuotteita jalostavaan yksikköön. Virtaustehokkuudessa pääpaino on yksikössä, joka virtaa läpi organisaation. Sitä kutsutaan virtausyksiköksi, joka voi olla esimerkiksi asiakas. Virtaustehokkuutta mitataan sillä, että ajanjakso alkaa, kun tarve on tunnistettu ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. (Modig ym., 2019, s. 13.)

Virtausyksikön näkökulman omaksuminen helpottaa huomaaman pienen eron resurssi- ja virtaustehokkuuden välillä. Kaikki toiminnot, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle, tarkoittavat arvon siirtoa. Modig ym., (2019) mukaan ”arvon siirto tapahtuu, kun yksi osapuoli (resurssit) antaa ja toinen osapuoli (virtausyksikkö) saa arvoa”.

Siitä muodostuu seuraavanlainen suhde:

”Hyvä resurssitehokkuus tarkoittaa, että aika, jona resurssit antavat arvoa, on pitkä suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Resurssit antavat mahdollisimman paljon arvoa. Hyvä virtaustehokkuus tarkoittaa, että aika, jona virtausyksikkö saa arvoa, on pitkä tiettyyn ajanjaksoon verrattuna.” (Modig ym., 2019, s. 13.)

Resurssitehokkuuden pääpaino on sitä, kun resursseja hyödynnetään. Virtaustehokkuudessa katsotaan, miten virtausyksikkö menee läpi prosessin. Modigin ym., (2019, s. 20) mukaan resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välistä eroa voidaan sanoa eroksi resurssien ja virtausyksiköiden keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Avaintekijä on riippuvuussuhteen erilaisuus, joka erottaa tehokkuuden muodot toisistaan. Kuva 18 havainnollistaa resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välistä eroa.



Kuva 18. Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden riippuvuussuhteet (mukaellen Modig ym., 2019, s. 21)

On tärkeää pitää resurssit käytössä eli varmistaa, että resursseilla on aina jokin virtausyksikkö jalostettavana, näin taataan hyvä resurssitehokkuus. Hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi on tärkeämpää, pitää virtaus käynnissä ja varmistaa, että on jatkuvasti käytössä jokin resurssi, joka jalostaa virtausyksiköitä. (Modig ym., 2019, s. 21.)

Tokkolan (2015, s. 57) mukaan ”lean-periaatteet tarkoittavat, että organisaatio rakennetaan *virtaustehokkaasti* eli asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon.” Resurssi- ja virtaustehokkuutta on vaikeaa, ellei mahdotonta vaihtelun takia luoda samaan organisaatioon. Resurssitehokkaassa organisaatiossa pitää varmistaa, että on aina työtehtäviä, jotka odottavat tekijää. Käyttöaste on silloin korkea ja siitä seuraa, että läpimenoaika kasvaa. Kun taas ”virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta työntekijä voi joutua odottamaan työtä” (Tokkola, 2015, s. 57.)

Asiantuntijat saattavat tehdä itselleen työjonoja ja tuntea siten turvallisuuden tunnetta. Se ei ole kuitenkaan hyvä asia, sillä keskeneräisten töiden määrä kasvaa ja voi näkyä

odottamisena. Tämä voi johtaa asiakastyytymättömyyteen, jos asiakkaat joutuvat odottamaan. Parempi takuu töiden jatkumiselle on asiakastyytyväisyys, kysynnän ymmärtäminen ja nopea palvelu. Virtaustehokkuutta ohjaa kolme luonnonlakia ja ne ovat *Littlen laki*, joka tarkoittaa, että läpimenoaika on suoraan suhteessa kesken jääneiden töiden määrään. *Pullonkaulojen laki*, sillä kaikissa järjestelmissä on yksi pullonkaula ja se määrittää kokonaisuuden maksiminopeuden. Kolmas on *Vaihtelun laki* ja vaihtelua on kaikkialla. Mitä suurempi määrä on vaihtelua, sitä pidempi on läpimenoaika. ” (Tokkola, 2015, s. 59.)

Strategia vaatii periaatteita. Periaatteet kuvaavat organisaation tapaa ajatella, jotta strategia toteutuisi. Tokkolan (2015, s. 220–221) mukaan hänen johtamismallikuvassaan, joka on puu, puun juuret edustavat periaatteita: virtaus on päämäärä, oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen, tilannekuva visualisoidaan kaikille näkyväksi, päätökset tehdään tosiasioiden pohjalta, asiakkaan ääni antaa sunnan ja ihmisten kunnioittaminen on lähtökohta. Taulukossa 2, periaate 1: Virtaus on päämäärä, on Tokkolan mukaan paras tapa herätellä ajatuksia siitä, miten voidaan vertailla keskenään uusia periaatteita ja vanhoja toimintatapoja. Tässä taulukossa on verrattu perinteistä toimintatapaa ja uusia lean periaatteita, jotka toimivat arvona organisaatiolle ja henkilöstö voi tehdä omassa työssään leanin yhdenmukaisia valintoja erilaisissa todellisissa tilanteissa.



Taulukko 2. Periaate 1: Virtaus on päämäärä (Tokkola, 2015, s. 221)

Periaate 1: Virtaus on päämäärä.	
Perinteinen	Lean
Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa resurssitehokkuutta.	Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa <b>virtaustehokkuutta</b> .
Käytä mittauksessa vain keskiarvoja.	<b>Ymmärrä vaihtelua</b> , pienennä vaihtelua, hyväksy normaalivaihtelu. Käytä mittauksessa keskiarvon lisäksi keskihajontaa. Visualisoi SPC-käyrillä.
Kukin asiantuntija tekee työtehtävät toisistaan riippumatta ja haluamassaan järjestyksessä.	Työlle on sovittu yhteinen rytmi ja tekemisen järjestys on suunniteltu: fifo aina kun mahdollista.
Suuret eräkoot, harvoin.	Pienet eräkoot, usein.
Pitkät läpimenoajat asiakkaan näkökulmasta.	Lyhyet läpimenoajat asiakkaan näkökulmasta.
Paljon aloituksia eli tehtävää ei saada kerralla valmiiksi, vaan siihen palataan uudelleen.	Tee tehtävä kerralla alusta loppuun.
Läpimenoajan aiheuttajaksi oletetaan ahkerat tai laiskat ihmiset.	Läpimenoajan määrittää yleinen teoria kuten Littlen laki ja Kingmanin yhtälö. Tästä seuraa, että on johdettava keskenäisen työn määrää, käyttöastetta ja vaihtelua.

#### 7.4 Leanin menetelmiä ja työkaluja

Lean menetelmiä ja työkaluja on monia, joiden avulla voidaan kehittää prosesseja ja toimintaa. Arterin (2020c, s.10) Prosessien kehittämisessä puhutaan kolmesta menetelmästä: Kaizen, Leanista ja Six Sigmasta. Aina ei tarvita erilaisia menetelmiä vaan kehitystoimenpiteet voidaan toteuttaa heti. Olennaista on silloin, että ne tunnistetaan niin sanotuiksi ”Just Do It” -projekteiksi. Oikeiden työkalujen valitsemiseksi on hyvä tuntea eri menetelmien soveltamiskohteet sekä rajoitteet. Lean-projekteilla lähtökohdiana on tehostaa prosesseja. Lean ei vaadi tilastollisia analyysejä, mutta ongelmien juurisyys tulee löytää prosesseista. Juurisyiden löytämiseen 5xMiksi? tai A3-menetelmillä ovat käyttökelpoisia leanissa. Joskus puhutaan leanista virheellisesti projektina, mutta lean on ideologialtaan jatkuvan parantamisen menetelmä. Kaizen on projekti, jossa tiimi työskentelee jonkin prosessin ongelman uudeksi ideaksi tai ratkaisuksi. Kaizenissa on jo tiedossa ongelman juurisyys ja tiimin tehtäväksi tulee tiedossa olevan ongelman korjaaminen. Six Sigma on projekti, jossa käsitellään suuria ongelmia ja vaihtelun juurisyitä ei tunneta. Vaihtelua tulee pienentää ja ratkaisut pitää löytää tai ainakin kehitysideat käyttäen tilastollista analyysiä.

### 7.4.1 Arvovirtakuvaus Value Stream Mapping

Arvovirtakuvauksesta (Value Stream Mapping) käytetään lyhennettä VSM ja se on yksi leanin työkaluista. Arvovirtakuvausta käytetään prosessien tehokkuuden arvioimiseen ja niiden kehittämiseen. Se on leanin perustekniikoista erinomainen työkalu, koska siinä leanin käyttäjä tutustuu periaatteisiin käytännön tasolla ja tekeminen siinä konkretisoituu. Arvovirtakuvauksen tehtävä on löytää prosessista kehityskohteita, hukkia, tasaista virtausta estävien pullonkauloja ja ne prosessin kohdat, joihin kehitystoimienpiteet tulisi kohdistaa. Menetelmää voidaan soveltaa mille tahansa prosessille, mutta edellytyksenä on, että sitä voidaan mitata. Menetelmää käytettäessä tulisi valita prosessi, joka on merkitykseltään suuri asiakkaille, siihen on sidottu paljon pääomaa ja siinä käsitellään suuria volyymeja. (Arter, 2020c, s. 11.)

Arvovirtakartta tuo aina visuaalisesti esiin yhdellä silmäyksellä nykyisen toiminnan kuvauksen ja kuvaa sen juuri sellaisena kuin se tapahtuu. Tokkolan (2015, s. 132) mukaan Arvovirtakaaviossa on olennaista, että siinä näkyy asiakkaalta asiakkaalle, tietovirrat, työvälineet ja virtausyksikön keskeneräiset työt sekä odotus- ja käsittelyajat. Työ kuvataan yksiselitteisesti ja tarkoitus on päästä tarkalle tasolle. Myös ongelmalliset kohdat kuvataan ja tehdään ne näkyviksi. Vasta tämän jälkeen kuvataan tulevan toiminnan kuvaus, johon on nykytilan ongelmakohdat jo arvioitu. Arvovirtakarttaan lasketaan nykytilan ja tavoittilan välisistä eroista tunnuslukuja ja niillä voidaan arvioida hyötyjä. Arvovirtakartta tuo esiin kohdat, joissa prosessin tekeminen kytkeytyy kehittämismahdollisuuksiin ja rajattua prosessialuetta syvennetään SIPOC:lla. (Helsingin kaupunki, 2022a, Kohta ”Arvovirtakarttaa syventää”).

### 7.4.2 SIPOC-kaavio

SIPOC-työkalulla otetaan tarkasteltava kohta prosessista, mitä ja kenelle tehdään sekä mistä tulevat tarvittavat syötteen. SIPOC muodostuu sanoista Supplier (toimittaja), Input (syöte), Process (prosessi), Outcome (tuotos), Customer (asiakas). Nämä lyhteet kertovat, missä järjestyksessä nämä elementit on työkalussa esitetty. SIPOC ei anna tarkempaa tietoa, mitä prosessissa tapahtuu milloinkin vaan auttaa ymmärtämään ko-

konaisuuden. Menetelmän avulla voidaan määritellä uusia prosesseja. SIPOC työkalulla kuvataan palvelu ja kuka on sen asiakas, mitä palvelua odotetaan lopputulokseksi, mistä tai keneltä syöte tulee prosessiin, mitä sen tuotoksen tekemiseen tarvitaan ja mikä on prosessi. Mitä prosessissa tapahtuu, kuvataan arvovirtakartassa. (Helsingin kaupunki, 2020b, Kohta ”Ohje: SIPOC”.)

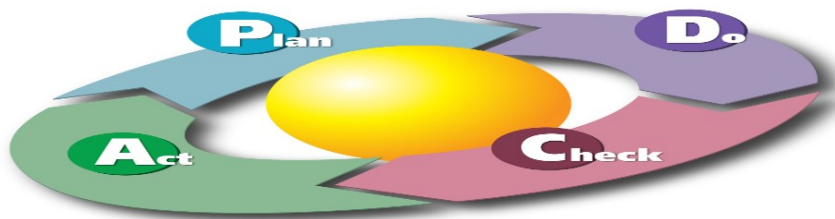
#### 7.4.3 A3-ongelmanratkaisumenetelmä

A3-menetelmä on saanut nimensä siitä, että se kuvataan suurikokoiselle A3-paperille ja sille kerätään olennaiset asiat sekä tiedot. A3-menetelmässä parannettavasta kohdata pyritään muodostamaan kuva, jossa tarkastellaan ongelman nykytilaa ja avaamalla ongelman juurisyitä. Näiden vaikuttavien tekijöiden avulla mietitään havaittuun ongelmaan ratkaisua. Ensimmäinen kuvataan nykytila ja tavoitetila. Tämän jälkeen kuvataan havaittu ongelma ja eritellään siihen vaikuttavat tekijät, jotka ovat välineet, työtavat, ihmiset, sisällöt, ympäristötekijät ja johtamiseen liittyvät tekijät. Kaikkien näiden perusteella mietitään ratkaisuehdotus ja vaadittavat toimenpiteet ja niiden tekijät eritellään. Ensimmäinen on sovittava, miten ja milloin ratkaisua arvioidaan ja tässä vaiheessa kirjataan ylös ne asiat, joita kehittämisen aikana on opittu. Yhteisen ymmärryksen saaminen A3-menetelmällä on tärkeä apuväline. (Helsingin kaupunki, 2022, Kohta ”A3-kehityssuunnitelma”.)

5xMiksi, on yksi A3-ongelmanratkaisumenetelmässä käytettävä juurisyyn etsimisen työkalu. Yksinkertainen menetelmä, jossa esitetään viisi kertaa peräkkäin kysymys Miksi? Tällä menetelmällä pyritään löytämään ongelman alkulähteitä. Tätä menetelmää käytetään, kun halutaan pureutua ongelman syihin. Samalla pakotetaan näkemään sekä hyväksymään ongelmat. Menetelmällä saada selville tiedostamattomia ja tietoisia asioita ongelmista, arvomaailmasta tai motiiveista. Jos virhe tai ongelma toistuu usein ratkaisuyrityksistä huolimatta, kannattaa kokeilla tätä menetelmää myös silloin. Kysymysketjua voi lyhentää tai pidentää, mutta jatketaan kysymistä, kunnes todellinen syy löytyy. (Innokylä, (n.d.), Kohta ”Viisi kertaa miksi”.)

#### 7.4.4 PDCA-sykli eli Demingin ympyrä

PDCA on sykli, joka muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Se on menetelmä, jolla ratkaistaan ongelmia, kehitetään ja kokeillaan. Lyhenteen alkukirjaimet tarkoittavat Plan - suunnittele, Do - toteuta, Check - tarkastaminen ja Act - käyttöönotto. PDCA-syklissä tehdään parannuksia pienissä erissä jatkuvasti. Menetelmä on jatkuvaa oppimista, jossa eri osa-alueissa korjataan ja täsmennetään jonkin ongelman sekä siihen tehtyjen ratkaisujen oletuksia. Ensin suunnitellaan, mitä toimenpiteitä ongelman ratkaisuun tarvitaan. Toteutetaan toimenpiteet ja sen jälkeen ne tarkistetaan ja tehdään tarvittavat korjaukset. Lopuksi tulokset tulee tarkistaa ja tehdään mahdolliset korjaukset, ennenkuin se otetaan laajemmin käyttöön. Ympyrää kierretään uudelleen ja toistetaan niin kauan, että on päästy lähemmäs asetettuja tavoitteita. PDCA-syklistä käytetään myös muita nimityksiä kuten PDCA-kehityssykli, PDSA-sykli ja Demingin kehä tai laatu-ympyrä. (Helsingin kaupunki. Kohta ”PDCA-sykli”). Tokkolan (2015. s. 40) mukaan Deming toi tieteellisen ajattelun teollisuuteen 1950-luvulla ja tämä oli yksi hänen teorianensa neljästä tärkeästä kulmakivistä. Kuvassa 19 nähdään, miten PDCA ongelman ratkaisumalli ja kehittämismenetelmä (plan-do-check-act) perustuu ympyrään, jota kierretään ja palataan jälleen alkuun. (Wikipedia, n.d.)



Kuva 19. PDCA – Demingin laatu-ympyrä (Wikipedia, n.d.)

LeanThinking (n.d.) lean sanaston mukaan, Kehittämisen-KATA on vakioitu malli, jonka avulla tunnistetaan ongelmia. Mallilla saadaan aikaiseksi ja saavutetaan myös kehittämistyön toteuttamiseen asetetut tavoitteet. Tämän avulla jatkuvan parantamisen PDCA-syklistä eli Demingin laatu-ympyrästä tulee useasti käytettävä työkalu. Kehittämisen-KATA määrittelee toiminnalle tahtotilan. Kehittämisen seuraava vaihe on tunnistaa nykytila ja tavoitetila. PDCA-syklän jaksoja toistetaan nopeasti kohti tavoitetilaa

ja yhtä asiaa muutetaan kerrallaan. Valmennus-KATA on käyttäytymismalli. Tällä ohjataan ryhmien kehitystyötä. Valmennus-KATA perustuu viiteen kysymykseen, jotka valmentaja kysyy valmennettavilta. Kehittämisen viisi kysymystä ovat:

- Mikä on tavoitetila?
- Mikä on tämänhetkinen tila?
- Mitä esteitä tavoitetilan saavuttamisen tiellä on? Mitä niistä olet nyt käsittelemässä?
- Mikä on seuraava askel ja mitä askeleelta odotetaan?
- Milloin voimme todeta mitä sen muutoksen tekemisestä opittiin? (LeanThinking n.d.)

Organisaation toimintaa ja työskentelytapoja jäsennetään valmentamisella, joka toimii kehittämisen apuna. Kehittäminen tulisi olla yhteistä tekemistä ja kaikkia osallistavaa, sillä yhdessä tekemisellä saavutetaan enemmän kuin yksin puurtaen. Saadaan toimintaa tehostettua ja saadaan tuotoksen lisäksi oppia siitä, miten työskentelemme yhdessä. Oman toimintansa kehittämistä on vastuussa jokainen työntekijä organisaatiossa. (Helsingin kaupunki, 2022, Kohta ”menetelmälaari”)

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 8.1 Tutkimuksen teemahaastattelun toteutus

Kehittämistyön tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Kehittämistyössä tutkimusosaan kerättiin tietoa teemahaastatteluilla ja benchmarking-vierailulla. Pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tietoa kolmen teeman avulla tutkimuskysymyksen, miten muut kunnat ovat kehittäneet asianhallinnan tukiprosesseja ja toimintatapoja. Ojasalon ym., (2009, s. 40) mukaan kehittämistyötä tukevia menetelmiä valittaessa keskeisintä on, mitä tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä tullaan käyttämään. Kehittämistyön tueksi eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa ja eri näkökulmista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja puolistrukturoituna teemahaastatteluina, jolloin teemahaastattelu oli joustava sisällön muodon ja järjestyksen suhteen. (Kananen, 2015, s. 144.) Teemahaastatteluihin perustuvat kysymykset laadittiin tukeutuen kehittämistyön teorialukuihin 5–7 ja ne koostuivat kolmesta teemasta ja niiden alle laadituista apukysymyksistä. Haastattelukysymykset olivat tutkimuskysymyksen mukaisesti teemoitettu ja näiden avulla pyrittiin saamaan malleja, työkaluja ja näkökulmia oman kohdeorganisaation prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen. Haastattelut antoivat hyvin vastauksia teemoihin, mutta eroavaisuuksia löytyi isojen ja pienempien kuntien välillä. Haastattelussa tuli esille myös uusia asioita, havaintoja ja näkökulmia, joita haastateltavat esimerkein kertoivat. Tutkija kirjasi myös tietoon tulleet uudet asiat muistiin myöhempää tarkastelua varten.

Haastateltavat vertailukaupungit valittiin ensin tutkimalla vertailukaupunkien asianhallinnan internetsivuilta löytyviä tietoja ja sekä siellä työskentelevien henkilöiden ammattinimikkeiden perusteella. Kehittämistyön tekijä otti ensin puhelimella yhteyttä asianhallinnan asiantuntijoihin ja tiedusteli heidän kiinnostustaan osallistua haastatteluun, joka käsittelee asianhallinnan tukiprosesseja ja toimintatapojen kehittämistä. Puhelintiedustelun jälkeen lähetettiin sähköpostilla haastattelupyynnöt ja haastattelukysymykset (Liite 2) sekä sovittiin haastattelu-aika, lisäksi lähetettiin Teams-kutsulinkki. Teams-tapaamiselle varattiin aikaa noin puolitoista tuntia ja pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelu myöhempää litterointia varten. Haastattelut pidettiin elo- ja syyskuussa 2022. Vertailukaupunkeja oli kolme ja lisäksi benchmarking-vierailukunta. Haastattelujen nauhoitukset litteroitiin eli purettiin ensin tekstinkäsittelyohjelmalla sanelusta word-muotoisiksi melko tarkasti sanasta sanaan. Tämän jälkeen tehtiin excel-taulukko, johon ryhmiteltiin haastattelun teemat ja apukysymykset sekä täydennettiin taulukkoon sanelun vastaukset vertailukaupungeittain vierekkäisiin sarakkeisiin. Avuksi otettiin myös väritussit, joilla koodattiin aineistoa toistuvien rakenteiden tunnistamiseksi. Tunnistamisen ja kriittisen tarkastelun jälkeen saadut vastaukset kirjoitettiin tämän kehittämistyön tuloksiksi. (Ojasalo ym., 2019, s. 123.)

## 8.2 Benchmarking-vierailun toteutus

Benchmarkingin perusajatuksena on, että ollaan kiinnostuneita siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten menestyvä kuntaorganisaatio on toiminut ja selvittää menestyksen syitä. Tarkoituksena on ottaa oppia toisen kunnan toiminnasta ja viedä hyväksi havaitut menetelmät oman kunnan toimintaa ja kehittämistä tukemaan. (Ojasalo ym., 2019, s. 163.) Benchmarking vierailun kohteeksi etsittiin kuntaorganisaatiota, jonka tavoitteena on ollut tehostaa asianhallinnan prosesseja Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin pohjalta ja lean-menetelmään perustuen. Kuntien organisaatiot ovat erilaisia, mutta keskeisimmät tavoitteet kuntien asianhallinnalle asettaa lainsäädäntö.

Benchmarking-vierailu juuri tähän tiettyyn kuntaan perustui tutkijan valintaan yhteistyön näkökulmasta. Yhteistyön hyödyllisyydestä saatiin vahvistusta vielä Teams-keskustelun perusteella. Tapaamisesta lähetettiin sähköpostilla vierailupyynnö ja siihen liitettiin teemahaastattelun kysymykset teemoihin tutustumista varten (Liite 1). Keskukseluissa havaittiin samanlaisia merkkejä ja yhtäläisyyksiä asianhallinnan prosessien ja kehittämistoiminnan tavoitteista sekä lean-menetelmien käytöstä kummassakin kunnassa. Vierailun isäntinä kesäkuussa 2022 toimivat kaksi henkilöä, jotka olivat tutkimuksen kehittämisaiheen viiteympäristöstä perillä olevia asianhallinnan asiantuntijoita. Vierailukunnan asianhallinnan kehittämisen tavoitteina korostuivat asiakaslähällöisen asianhallinnan prosessien tehostaminen laadukkaiksi, sujuviksi ja tuottaviksi sekä hallinnon avoimuus. Kohdeorganisaatio tavoittelee asianhallinnan sisäisten tukipalveluprosessien tehostamista samankaltaisin menetelmin. Oppia ja malleja haetaan vakioitujen prosessien, toimintamallien ja kehitysideoiden selvittämiseksi. Siksi valittu vierailukunta oli tästä näkökulmasta paras saatavilla oleva benchmarking-kunta. Vierailun aikana tutustuttiin benchmarking-kunnan asianhallintaan ja toteutettuun kehityshankkeeseen sekä miten hankkeessa oli käytetty apuna asianhallinnan viitearkkitehtuuria ja lean-metodeja.

### 8.3 Teemahaastattelun ja benchmarking-vierailun tulokset

Tässä kehittämistyössä vertaillaan ja kuljetetaan rinnakkain teemahaastattelun tuloksia yhdessä benchmarking-vierailun yhteydessä saatuja vastauksia, koska teemat ja kysymykset olivat pääsääntöisesti samat. Vierailukunnassa saatiin tutustua myös kunnan esittelyyn, asianhallinnan tilaan ja eri dokumentteihin. Tutkimuksen tekijä teki vierailun aikana muistiinpanoja keskusteluista. Haastattelut aloitettiin keskustelemalla kuntien asianhallinnan toimintamallista, joka voi olla hajautettu tai keskitetty malli. Keskusteluissa tuli esille, että useimmissa kunnissa oli keskitetty kirjaamo ja päätöksentekoa sekä arkistointia työstettiin erilaisissa tiimeissä. Vierailukunnassa oli keskitetty kirjaamo, joka kuului asianhallintatiimiin. Lisäksi asianhallintaa työstettiin päätöksentekoyksikön listatiimissä. Kohdeorganisaatiolla on hajautettu malli ja jokaisella toimialalla on oma kirjaamo ja toimialoilla päätöksentekoa työstetään eri henkilöiden toimesta. Kunnilla on käytössä erilaisia asianhallintajärjestelmiä, jotka hieman poikkeavat toiminnoiltaan, mutta viranomaisen prosessit käsitellään kuitenkin laissa määritellyn hallintomenettelyn mukaisesti kaikissa kunnissa. Vertailukuntien ja vierailukunnan haastateltavien henkilöiden ammattinimikkeet olivat tietohallintayksikön kirjaamon tiimipäällikkö ja johtava asiantuntija, tiedonhallintasuunnittelija, tiedonhallinta-asiantuntija, hallintopäällikkö, kehittämispäällikkö ja asianhallinnan asiantuntija. Teemahaastattelut tehtiin yhdelle kunnan asianhallinnan asiantuntijalle, mutta eräässä vertailukunnassa haastateltiin kahta henkilöä riittävien ja monipuolisten vastausten saamiseksi eri teemoihin. Henkilöt olivat kunnan asiakirjahallinnon asiantuntija ja lean kehittämiseen ja johtamiseen perehtynyt asiantuntija. Haastateltavien vertailukuntien nimeä ei kerrota vaan käytetään muotoa vertailukunta ja benchmarking-vierailukunnasta vierailukunta.

Teemahaastattelun runkona oli kolme teema-alueita ja niihin oli lisätty tarkennettavia apukysymyksiä. Teemat olivat Teema 1. Miten asianhallinnan prosessikuvaukset on kunnassa toteutettu. Mitä ongelmia/haasteita asianhallinnan kokonaisprosessissa on? Teema 2. Miten asianhallinnan kehityshanke organisointiin ja ketkä siihen osallistuvat. Teema 3. Mitä tuotoksia, johtopäätöksiä ja kehittämiskohteita kehityshankkeesta saatiin ja miten ne kuvattiin. Haastattelun alussa sovittiin, että koska kunnat ovat kooltaan ja toiminnoiltaan sekä asianhallintajärjestelmiltään erilaisia, pidetään teemat laajan keskustelun aiheina, sillä asianhallinta on laaja-alainen käsite, eikä siihen voida



vastata lyhyesti. Mahdollista oli myös avoimesti keskustella keskustelun kuluessa nousviin uusista asianhallintaan liittyvistä asioista. Tärkeää on, että teemahaastattelulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelmaan liittyvistä asioista ja siten kasvattaa tutkijan ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön. (Kananen, 2015, s. 148.)

### 8.3.1 Asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa

Haastattelussa kysyttiin, miten asianhallinnan prosessikuvaukset on toteutettu kunnassa. Kaikissa kolmessa vertailukunnassa prosessikuvaukset oli toteutettu järjestelmäuudistuksen yhteydessä ja se edellytti ajantasaisen (TOS) tiedonohjaussuunnitelman. Botskan (2015) mukaan (TOS) tiedonohjaussuunnitelmasta käytetään myös termiä sähköinen arkistonmuodostussuunnitelma, joka toimii asianhallintajärjestelmän taustalla. Tiedonohjaussuunnitelmaan laaditaan tehtävään sidottu käsittelyprosessin kuvaus ja siihen liittyvät toimenpiteet sekä asiakirjatyyppit. Tiedonohjaussuunnitelman runkona on kuntien yhteinen tehtäväluokitus. Tehtäväluokitus sisältää organisaation asian ja asiakirjojen elinkaarenhallinnan kannalta tärkeät tuki- ja ylläpitotehtävät sekä metatiedot. Metatietoja ovat julkisuus ja salassapitomääräykset lainpykäliseen ja säilytysajat. TOS eli tiedonohjaussuunnitelma laaditaan ja päivitetään erityisesti, kun siirrytään sähköisiin käsittelyprosesseihin, tietojärjestelmiin halutaan toteuttaa asiakirjatietojen hallinnan automaattinen ohjaus ja organisaatio haluaa tietojärjestelmiensä täyttävän asiakirjatiedon laatuvaatimukset. (JHS 191, 2020, kohta Tiedonohjaussuunnitelman rakenne.)

Vertailukuntien haastateltavista kolme kertoi, että prosessikuvauksia oli jo ensimmäisen kerran tehty kymmenisen vuotta sitten. Vertailukunta 1:n haastateltava kertoi, että kunnassa oli kuvattu aiemmin erityisesti asianhallinnan päätöspöytäkirjaan menevien asioiden prosessit, mutta tämän vuoden 2022 lopulla on tarkoitus käynnistää kaupunkitasoiset yhtenäiset prosessikuvaukset. Projektin jälkeen hankitaan uusi asianhallintajärjestelmä. Tarkoituksena on saada hajautetut dokumentit yhteen järjestelmään.

”Pitää muistaa mihin käyttötarkoitukseen prosessikuvaukset on hankittu, mihin tarkoitettu, se mihin käytetään, ratkaisee asian. Suppeat prosessit eivät toimi.”

Vertailukunta 2:n haastateltava kertoi, että aiemmin kuvattuja asianhallinnan prosesseja ei ollut kuvattu prosessikohtaisesti. Tällä hetkellä on käytössä sanalliset prosessikuvaukset ja kirjalliset ohjeistukset. Uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä viisi vuotta sitten prosessit oli viety TOS:sin tehtäväluokille, kaikki asiankäsittelyn prosessit vireilletulosta seurantaan. Kunnassa päädyttiin ratkaisuun, että kaikille tehtäväluokille tulee sama prosessi, vireilletulosta loppuun saakka. Haastateltavan mielestä kunnan TOS toimii vain silloin, kun sinne viedään asianhallinnan virallisia päätöksenteon asiakirjoja, jotka myös kirjataan eikä sinne tallenneta muita sähköisiä asiakirjoja.

”Tulee olla ylätasoinen näkemys siitä, mitä prosessikuvauksilla saavutetaan, mitä hyötyjä saadaan, mitkä ovat ne määritellyt prosessit ja millä tavalla ne kuvataan.”

Vertailukunta 3:n haastateltava kertoi, että vanhat prosessikuvaukset oli kunnassa aloitettu prosessitoiminnan kokeiluna ja se suoritettiin projektina. Projektivastuu oli kunnan kehittämispalveluilla. Isompia konsulttihankeita ja pienempiä yhteistyöhankeita tehtiin kahden-kolmen vuoden aikana ja 30–40 prosessia käytiin läpi. Kunnan asiahallintajärjestelmässä TOS pitää sisällään asianhallinnan prosessit, joita päivitetään jatkuvasti.

Vierailukunnassa asianhallinnan prosessikuvaukset oli tehty ensimmäisen kerran jo useita vuosia sitten, mutta prosesseja ei ollut silloin kehitetty. Uusien prosessikuvausten kuvaaminen ja prosessien kehittäminen oli toteutettu projektina muutama vuosi sitten. Projektin toimeksiantajana oli kunta ja se toteutettiin yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Toimeksiannon tavoitteena oli tukea kuntaa asianhallinnan kehittämisen suunnittelussa ja hyödyntää Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria.

”Viitearkkitehtuurin mukaiset asianhallinnan asiankäsittelyn prosessivaiheet kuvattiin. Työpajoissa tarkasteltiin prosesseja etsimällä niistä haasteellisia kohteita ja juurisyitä.”

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä ongelmia tai haasteita asianhallinnan kokonaisprosesseissa on, tunnistettiin haasteeksi asianhallintaan verrattavien asiahallintajärjestelmien määrät, joita voi olla suuressa kunnassa 60 erilaista ja järjestelmiä kaiken kaikkiaan 900. Haasteena koettiin järjestelmien suuri määrä sekä mitkä järjestelmistä mää-

ritellään asianhallintajärjestelmiksi. Käytössä kunnilla oli kuitenkin nimetty asianhallintajärjestelmä, joka on operatiivinen tietojärjestelmä ja sisältää asiankirjatiedon elinkaaren vireilletulosta arkistoon sekä metatiedot. Asiaprosesseja käsitellään kuitenkin muissakin järjestelmissä, jotka on nimetty käyttötarkoituksen mukaisesti. Haasteena koettiin tiedon määrä ja sen hallinta, jos ei ole yhtenäistä asianhallintajärjestelmää, johon voidaan integroida muita järjestelmiä. Useissa tietojärjestelmissä oleva tieto on hajautunut ja tiedon löydettävyys sekä saatavuus kärsivät. Vertailukunta 2:n haastateltavan mielestä ei ole järkevää ylläpitää tehtäväluokitukseen perustuvia prosessikuvauksia vuokaavioin, koska niitä on mahdotonta ylläpitää, elleivät yksiköt ole vastuussa ja huolehdi niistä itse.

”Pitää olla toiminnasta lähtevä tahtotila prosessien tekemiseen, sillä jos prosesseja kuvataan vain tiedonhallintamallin vuoksi, niin ne jäävät vähän kuolleiksi, mutta tulee tehtyä.”

Vierailukunnan vireilletulon prosessia kehitettäessä, oli tunnistettu haasteelliseksi kohdaksi TOS eli tiedonohjaussuunnitelma, joka oli keskeneräinen ja vaati asioiden sekä asiakirjojen määrittelyjen lisäämistä tehtäväluokkiin. Vierailukunnan vireilletulon toinen haaste oli, että ohjeistus oli vain kirjaajilla kirjaamossa. Tavoitetilaan pääsemiseksi tehtäväksi kirjattiin, että ohjeistusta tulee lisätä ja järjestelmään tehdään pakottavia kohtia yksilöintitetoja varten.

Kysyttäessä haastateltavilta prosessien nykytilan ja tavoitetilan kuvauksista vertailukunta 1:n haastateltava kertoi, että prosesseja oli kuvattu ongelmakohtien tullessa esille työprosesseissa. Tarvittaessa palvelualueet käyvät läpi omia prosessejaan. Vertailukunta 2:n haastateltava koki, että sanalliset kuvaukset ja ohjeistus kertovat nykytilan ja tavoitetilan kuvauksen, kun ne pidetään muutosten ja ongelmien tullessa ajan tasalla. Vertailukunta 3:n haastateltavan mielestä prosessikuvausten jälkeen on tärkeää katsoa nykytilaa, miten prosesseja voidaan parantaa ja toimivatko prosessit. Leania käytettäessä tehdään jatkuvaa arviointia prosessien nykytilasta.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten prosessien kehittämistä oli kunnassa työskennelty ja ketkä siihen ovat osallistuneet. Vertailukunta 1:n haastateltava kertoi, että prosessien kuvaaminen ja toimintatapojen kehittäminen mietitään aina tapauskohtaisesti

ja samalla mietitään niiden hyödyt ja haitat. Prosesseja työstävät esimerkiksi hankintaprosessin parantamiseksi hankintaosasto yhteistyössä hallinto-osaston ja strategiaosaston kanssa. Ohjeistus tehdään hankintakäsikirjan avulla. Talousarvion prosessit tehdään yhdessä hallinto-osaston ja taloustiimin kanssa. Taloustiimiä ohjeistetaan muun muassa talousarvion noudattamisohjeella.

Vertailukunta 2:n haastateltava kertoi, että kirjaajille on tehty Kirjaajien opas, joka on yksityiskohtainen opas ja vain kirjaajien käytössä. Päätöksenteon valmistelijoilla on Valmistelijan opas, joka on kaikkien luettavissa intrassa. Valmistelijan opas sisältää sisällysluettelon ja joka kohdassa kerrotaan, miten tietyn asian valmistelu etenee ja mitä asioita siihen liittyy. Hallintoasioissa on esimerkiksi kerrottu asian vireilletulo ja sen kirjaamisvaihe. Oppaassa kerrotaan tarkasti, milloin pitää laatia viranhaltijapäätös tai toimielinpäätös, jotta viranhaltijat osaavat tehdä ne oikein. Vireilletulosta seurantaan on keskeinen osa asianhallintaprosessia ja ne on kuvattu yleisellä tasolla, mutta eivät ole varsinaisia prosessikuvauksia. Kaikkien osastojen päätöksenteko tehdään samoilla vakioprosesseilla. Jos ajatellaan prosessia jatkumona, niin ohjeesta luetaan, mikä on seuraava vaihe kuten julkisuustila ja siitä on ohje. Ohjeet on laadittu vaiheittain ja jokaista osiota voi tarkastella, mitä vaiheessa tulisi tehdä tai mitä pitää ottaa huomioon.

Vertailukunta 3:n haastateltava oli samoilla linjoilla ja heillä oli laadittu myös prosessien kehittämiseksi ohjeita. Toimialoja on monta ja palvelut erilaisia, mutta ohjeita laaditaan toimintatavoista ja toiminnan muutoksista. Heille on laadittu ja nyt käytössä Asianhallinnan toiminta- ja käyttöohje. Keskitetyssä kirjaamossa kirjaajilla on käytössä oma Kirjaamon käsikirja, jota he itse ylläpitävät ja tarvittaessa päivittävät. Keskitetty toimistopalvelut ylläpitävät omaa esityslista/pöytäkirjaohjetta ja järjestelmistä tehtyjä ohjeita. Ohjeiden laadinnasta järjestetään yksittäisiä projekteja, joissa edistetään tiedonhallinnan muutoksia ja asianhallinnan kehittämistä.

Haasteena pidettiin koulutettavien määrää, joita on suuressa organisaatiossa satoja. Laaja kouluttaminen ja ohjeiden noudattaminen kaupungin yleisesti sovittujen toimintasääntöjen ja -tapojen mukaan sekä ohjeiden ylläpito, ovat suuri haaste suuressa organisaatiossa. Kahden haastateltavan kunnassa oli käytetty Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria ohjeena ja apuna prosessien kuvaamisessa. Yhteistä oli myös

se, että prosessien kuvaaminen ja kehittäminen tehtiin niiden henkilöiden ja tiimien kanssa, jotka päivittäin työskentelivät kyseisten prosessien kanssa sekä lisäksi kutsuttiin tarvittaessa muita asiantuntijoita ja tiimejä kehittämistyötä tukemaan.

”Tehokkaampaa on täsmäkoulutukset omalla sisällöllä. Vaaditaan aikaa suunnitteluun, pitää löytyä osaamista kouluttamiseen ja onneksi on Teams, jolla koulutuksen voi nauhoittaa.”

Vierailukunnassa vierailun alussa tutustuttiin jo muutama vuosi aikaisemmin kuvattuihin asianhallinnan viitearkkitehtuurin mukaisiin asian käsittelyn prosesseihin. Prosessit oli kuvattu, mutta niiden kehittäminen aloitettiin myöhemmin niiden tavoitetilan määrittelyjä varten toteutetussa asianhallinnan kehittämisprojektissa. Vierailukunnan kehittämisprojektin keskeisiä tehtäviä olivat nykytilan haasteiden tunnistaminen ja analysointi, digipotentiaalin arviointi ja kehityskohteiden priorisointi. Taulukossa 3.1. yhteenvedona vastaukset kysymyksiin 1–4 tiivistettynä asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa ja vierailukunnassa. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

Taulukko 3.1. Teema 1. vastaukset kysymysten 1–4 kohtiin

Teema 1. Asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa ja vierailukunnassa				
Vertailun kohde	Vertailukunta 1	Vertailukunta 2	Vertailukunta 3	Vierailukunta
<b>Miten asianhallinnan prosessikuvaukset on toteutettu</b>	Järjestelmä uudistus, prosessit kuvattu, TOS laadittu, päivitetään jatkuvasti	Järjestelmä uudistus, samanlaiset prosessit TOS-tehtäväluokille, päivitetään tarvittaessa	Järjestelmä uudistus, TOS prosessikuvaukset, päivitetään jatkuvasti	Projektin yhteydessä, prosessit kuvattu, TOS puutteellinen
<b>Mitä ongelmia, haasteita asianhallinnan kokonaisprosessissa on</b>	Järjestelmiä paljon, tietoa paljon, hajaantuneisuus, löydettävyyden ja saatavuus	Järjestelmiä paljon, haasteena ohjeiden käyttäminen ja ymmärtäminen	Asianhallintajärjestelmää päivitetty, mahdollistaa uudet toimintatavat	Järjestelmiä paljon, tietoja ei löydy, ohjeet puutteellisia, mitä tietoa missäkin järjestelmässä
<b>Milloin prosessien nykytila ja tavoitetila on kuvattu</b>	Kuvattu ongelmien esiintyessä, tavoitteena kaupunkitasoiset yhtenäiset prosessikuvaukset	Ei ole kuvattu, sanalliset kuvaukset ja ohjeistus käytössä	Ei ole kuvattu, muita pienempiä prosesseja 30–40, joihin kuvaukset tehty	Kuvattu projektissa prosessien tavoitetiloja, joita kehitettiin
<b>Miten prosessien kehittämistä on työstyetty</b>	Tapauskohtaisesti, ohjeistetaan hankintakäsikirjalla, noudattamisohjeilla, kirjaajilla tehtäväluokitukseen perustuva ohje, projektimalli	Kirjaajilla käytössä yksityiskohtainen opas, TOS:n tehtäväluokille ohjeet, samat asianhallinnan prosessit vireilletulosta seurantaan	Asianhallinnan toimintapa- ja käyttöohje, kirjaamon käsikirja, esityslistapöytäkirja ohje, järjestelmäohjeita, projektit kehittämisestä	Ohjeita, koulutus-käsikirja, prosessikuvauksen ohje, käyttöoikeuksien ohje, kirjaamon käsikirja tekeillä, projektit kehittämisestä

Haastatteluissa keskusteltiin, ketkä olivat prosessien kuvaamistyöhön osallistuneet, oliko käytetty ulkopuolista asiantuntijaa apuna tai Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria. Vertailukunta 1:n haastateltava kertoi, että kunnassa mietitään tapauskohtaisesti prosessien kuvaamistyöhön osallistujat. Asianhallinnan prosessien kehittämistyöhön osallistui kirjaamo, asiakirjahallinnon ja asiakirjahallinnan tiimi ja kyseisten prosessien omistaja ja ne avainhenkilöt, jotka yli hallintorajojen tuntevat prosessin ja siihen liittyvät asiat parhaiten. Vaatii yhteistyötä ja menee paremmin, kun prosessin tekijät ovat mukana. Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria oli käytetty prosessien kehittämisessä. Kunnassa oli käytetty konsultteja ja ulkopuolisia asiantuntijoita TOS eli tiedonohjaussuunnitelmaa tehtäessä ja järjestelmähankkeissa. Kunnalla on omat palvelumuotoilun ammattilaiset, joita käytetään isoissa epäselvissä prosesseissa, joilla tarjotaan palvelua kuntalaisille. Työtä tehdään itse, oman työn ohessa.

Vertailukunta 2:n haastateltava kertoi, että omat tiimit vastaavat kehittämisestä. Päätöksenteon kehittämisen tiimi vastaa ja ylläpitää Valmistelijan opasta. Kirjaamotiimi vastaa Kirjaajien oppaasta ja päivittää sitä jatkuvasti. Lakimiehiä ja suunnittelijoita käytetään apuna ohjeiden tekemisessä, kun ongelmia esiintyy päätöksenteossa tai yhteisissä ohjeissa. Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuria käytettiin, kun TOS tehtäväluokkien ylläpitoon kuvattiin prosesseja. Viitearkkitehtuurin asiankäsittelyn prosesseista neuvonta ja ohjaus oli jätetty pois, koska niistä ei yleensä muodostu asiakirjaa, joka pitäisi kirjata neuvontavaiheen toimenpiteenä. Kaikissa TOS tehtäväluokkien osioissa ovat kaikki muut viitearkkitehtuurin mukaiset asian käsittelyn prosessit. Riippumatta siitä, mitä prosessi tekee, niin asian käsittelyn prosessit ovat aina samantyyppiset ja viety kaikkiin asiaryhmiin samantyyppiseksi pohjiksi tehtäväluokkien kohdalle. Lisäksi vertailukunnan 2:n haastateltavan mielestä, suuressa organisaatiossa tämä malli on käyttäjille helpompi, eikä näe järkeä tehtäväluokituksen mukaisissa kuvauksissa.

”Tehdään suuri virhe, jos viedään satoja erilaisia prosessikuvauksia TOS:n tehtäväluokituksille, koska niitä vaikea ylläpitää ja on liian pikutarkka”

Vertailukunta 3:n haastateltava kertoi, että prosessien kuvaamiseen osallistuivat tiimit eli kirjaamotiimi, toimistopalvelutiimi ja arkistotiimi. Asioita kehitetään yhdessä tiimivetäjän kanssa yhdessä tiimissä tai useampi tiimi työskentelee yhdessä. Kirjaamon käsikirjaa kehitetään asioiden korjaamis- tai kehittämispyyntöjen mukaan, täydentämällä tai korjaamalla asia. Ohjeita laaditaan yhdessä sovellusasiantuntijan ja pääkäyttäjien kanssa. Saatujen palautteiden mukaan toimintaa parannetaan.

Vierailukunnassa asianhallinnan kehittämisprojektiin osallistui kymmenkunta asianhallinnan prosessien parissa päivittäin työskentelevää henkilöä. Projekti koostui työpajoista ja erillisistä täsmähaastatteluista asioiden kartoittamiseksi. Työpajojen tavoitteena oli etsiä tyypillisiä prosessien tehokkuuteen liittyviä haasteita.

Haastattelussa kysyttiin lisäksi, mitä hyötyä asianhallinnan prosessien kehittämisellä on, ja mitä kehittämisellä saavutetaan tai tavoitellaan. Haastateltavat ottivat esille, että sujuvat prosessit tuottavat kustannustehokkuutta ja parempaa palvelua. Rajapintaratkaisut, jotka mahdollistavat ohjelmistojen tietojen integraatiot ja sähköisen asiointimahdollisuuden 24/7, ovat silloin mahdollista toteuttaa. Yhteiset prosessit takaavat asioiden löydettävyyden, luotettavuuden ja eheyden.

”Eli hyvällä kirjaamisella ei tehdä mitään, jos sen aikaiset toimet eivät ole kunnossa.”

Suunnitellut prosessit antavat raamit järjestelmän kehittämiselle ja poistavat päällekkäiset työt. Asianhallinnan prosessit nähdään jatkumona. Kirjaamisprosessi on asianhallintaa, mutta tiettyssä mielessä pilkottu organisatorisesti. Vireilletulo on yksi asianhallinnan vaihe ja myös päätöksenteon vaihe, mutta pidetään vireilletulo ja kirjaaminen tiiviisti yhdessä, koska ne ovat asiariippuvaisia toisistaan. Yhteenveto Teema 1. vastaukset kysymysten 5–8 kohtiin asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa ja vierailukunnassa ovat tiivistettynä taulukossa 3.2. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

Taulukko 3.2. Teema 1. vastaukset kysymysten 5–8 kohtiin

Teema 1. Asianhallinnan prosessikuvausten toteuttaminen vertailukunnissa ja vierailukunnassa				
Vertailun kohde	Vertailukunta 1	Vertailukunta 2	Vertailukunta 3	Vierailukunta
<b>Ketkä prosessien kehittämistyöhön ovat osallistuneet</b>	Kirjaamo, asiakirjahallinnon ja asiakirjahallinnon tiimi ja ko. prosessin omistajat, avainhenkilöinä päivittäin tekevät ja tuntevat prosessit yli hallintorajojen, tapauskohtaisesti	Omat tiimit vastaavat ja päivittävät, päätöksenteon kehittämisen tiimi valmistelijan oppaasta, kirjaamo kirjaajien oppaasta, lakimiehet, suunnittelijat apuna, eri tarkoituksiin oppaita	Kirjaamo käsikirjan päivittämisessä ja kehittämisessä, pääkäyttäjien ohjeet, kirjaamo-, arkisto- ja toimistopalvelutiimi ja tiimivetäjät, yhdessä tai useammassa tiimissä	Projektissa asianhallinnan prosessien parissa työskentelevää, projektin vetäjä
<b>Käytettiinkö ulkopuolista asiantuntijaa, kouluttajaa tai yritystä?</b>	On käytetty TOS:n päivityksessä, omat palvelumuotoilun ammattilaiset, oman työn ohessa tehdään itse tai projektina	Koulutetaan itse, osallistutaan ulkopuolisten kouluttajien koulutuksiin	On käytetty muissa projekteissa lean kehittäjä, asianhallinnan kehittämisessä ei leania	On käytetty, asianhallinnan projektissa lean-asiantuntijaa
<b>Käytettiinkö asianhallinnan viitearkkitehtuuria</b>	Kyllä on käytetty	Kyllä on, asian käsittelyn prosessit TOS:ssa	Ei ole käytetty	Kyllä on käytetty
<b>Mitä hyötyä asianhallinnan prosessien kehittämisestä saadaan</b>	Sujuvat prosessit, kustannustehokkuus parempaa palvelua, integraatiot, sähköinen asiointi, yhtenäiset prosessit, asioiden löydettävyys, luotettavuus ja eheys	Nähdään jatkumona, vireilletulo ja kirjaamisprosessi oltava kunnossa, prosessit viety kaikkiin OS:n asiaryhmiin samat pohja, prosessi aina sama, helpompi käyttää	Ohjeita toimintatavoista, muutoksista, pidetään ajan tasalla, yksilöidyt ohjeet toimintaan, yhteiskuulutusohje, kirjaamon käsikirja	Nykytilan kuvaukset, vakioprosessit, sujuvat prosessit, taloudellisuus, tehokkuus, täytetään lain velvoitteet, saadaan mittarit jatkuvaan kehittämiseen

Yhteenvedon voidaan mainita, että vertailukuntien ja vierailukunnan haastattelussa tärkeimmäksi asiaksi nousi esiin heti alussa, että tiedonohjaussuunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti, koska se sisältää prosessikuvauksia. Eroavaisuuksia löydettiin siinä, mitä prosesseja oli kuvattu ja milloin, mutta kaikille yhteistä oli, että järjestelmäuudistuksen myötä prosessit oli kuvattu ja TOS päivitetty. Kuntasektorin Asianhallinnan viitearkkitehtuuria oli käytetty ohjeena ja apuna TOS:n prosesseissa ja prosessien nykytilan kuvauksissa kahdessa vertailukunnassa ja vierailukunnassa. Ohjeet ja koulutukset nousivat haastattelun aikana vahvasti esille hyödyllisinä ja tärkeinä asioina yhtenäisiä toimintatapoja ja prosesseja kehitettäessä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että laatimalla ohjeita ja pitämällä ne ajan tasalla, voidaan suuri joukko työntekijöitä ohjeistaa tekemään asioita oikein. Koulutuksia eri teemoista ja täsmäkoulutukset ovat myös hyviä sekä tärkeitä yhtenäisen toiminnan varmistamiseksi. Uusien asioiden läpivienti projektimuotoisina pidettiin myös hyvänä vaihtoehtona. Tärkeänä pidettiin myös, että prosessien kehittämistyöhön, ohjeiden laadintaa tai koulutukseen



osallistuvat erilaiset tiimit yksin tai yhdessä, prosessin omistaja sekä avainhenkilöt yli hallintorajojen, jotka työtä tekevät päivittäin ja tuntevat aihealueen parhaiten. Teema 1:n haastattelun kysymysten vastauksien perustella tehtiin vertailu. Vertailun tulokset tiivistetty taulukkoon 3.2. vastaukset kysymysten kohtiin 4–8. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

### 8.3.2 Asianhallinnan kehityshankkeen organisointi vertailukunnissa

Haastattelun alussa keskusteltiin kehityshankkeiden koosta, joka määrittelee, missä muodossa hankkeita kannattaa viedä eteenpäin. Hyvänä pidettiin projektityöskentelyä asianhallintaan liittyvissä suuremmissa koko organisaatiota koskevissa asioissa. Haastateltavien mielestä prosessien ja toimintatapojen kehittäminen on jatkuva prosessi. Ajoittain käynnistetään suurempi projekti, jolloin kuvataan suurempi määrä prosesseja ja tarkastellaan niiden nykytilaa ja tavoitetilaa. Projekteihin voidaan käyttää useiden työntekijöiden panosta vuodenkin ajan ja tehdään se muun työn ohella. Projekteissa toimivat projektipäällikkö tai vastaava, projektiryhmä ja mahdollisesti lisäksi ohjausryhmä ja aina kyseisen projektin työntekijät.

” Projekti on useiden työntekijöiden yhteistyötä ja projektiryhmä on niin sanottu työrukkanen, sillä kaikkea ei voi ulkoistaa.”

Vertailukunta 2:n haastateltava kertoi sähköisen allekirjoituksen käyttöön ottamisesta kunnassa, joka vietiin projektina organisaatiossa. Allekirjoituksen käyttöönottamiseksi projektiin osallistui päätöksentekotiimi ja IT-kehitystiimi. Kaikki allekirjoitusprosessia tarvitsevat koulutettiin ja hankittiin tarvittavat ominaisuudet, kuten mobiilivarmentimet puhelimiin. Kunnassa pienemmät asiat kuten järjestelmä uudistukset, testataan, uutisoidaan intraan, tehdään ohjeet ja annetaan koulutusta tarpeen mukaan. Pitää suunnitella hyvin, ketkä koulutetaan ja missä vaiheessa. Koulutus pitää jakaa osiin niin, että koulutettavat voivat olla toistensa tukena.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiat, jotka vaikuttavat prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen asianhallinnassa tulevat lain vaatimuksista, säädöksistä ja suosituksista. Laissa julkisen hallinnon tiedonhallinnassa säädetään muun muassa sähköisestä säilyttämisestä, rajapintavaatimuksista, saavutettavuudesta, tietopalvelun nopeudesta ja tiedon läpinäkyvyydestä. Kunnan asiakkaat ovat nykyään hyvin valveutuneita lain heille tuomasta oikeudesta ja osaavat vaatia niitä. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että kehittämiseen vaikuttaa, miten prosessit menevät järjestelmän TOS-ylläpidossa.

”Jos aletaan piirtää prosessikuvia, niin silloin oma kokemukseni on, että ei varsinaisesti keskitytä varsinaiseen ongelmaan vaan aletaan tehdä jotain, että saataisiin jotain.”

Vertailukunta 2:n haastateltava pitää parempana konkreettista sanallisesta ohjetta. Kunnan kirjaamisohjeissa kirjaajan tehtävät on kerrottu hyvin yksityiskohtaisesti. Ohjeessa kerrotaan, mitä toimenpiteitä kirjaajan tulee tehdä. Kuva konkretisoi tiettyjä asioita, mutta liian pikkutarkassa tasossa kuvan piirtämisellä sotkeudutaan lillukanvarsiin. Koulutusta kunnissa oli järjestetty tiimien suunnittelemina tai osallistumalla ulkopuolisten kouluttajien koulutuksiin. Koulutusta oli järjestetty prosesseista, prosessien kuvaamisesta, lean valmennusta, projektikoulutusta, lakikoulutusta ja koulutukset muutoksista. Monitaitoisuus vaatii erilaista kouluttautumista.

Vierailukunnan työpajoissa etsittiin poikkeavia toimintoja Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin prosessikuvauksista vertaamalla niitä oman kunnan prosessien toimintaan. Työpajoille oli asetettu tavoitteet kehittämisen osa-alueiden valinnasta ja tunnistamisesta. Työpajoissa sovittiin jatkotoimenpiteet ja tehtävien vastuutus. Projektin viitekehys piti sisällään ne asiat, jotka asianhallinnan kehittämissä oli rajattu tarkasteltaviksi. Viitearkkitehtuurin mukaiset kunnan prosessit kuvattiin ja etsittiin prosesseihin liittyviä juurisyitä, haasteita sekä ratkaisuja ongelmien parantamiseksi leanin avulla. Teema 2. Asianhallinnan kehityshankkeiden organisointi vertailukunnissa ja vierailukunnassa kysymyksiin saatujen vastausten perusteella tehtiin vertailu. Vertailun lopputulokset on tiivistetty taulukkoon 4. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

Taulukko 4. Teema 2. Asianhallinnan kehityshankkeiden organisointi vertailukunnissa ja vierailukunnassa vastaukset kysymyksiin

Teema 2. Asianhallinnan kehityshankkeiden organisointi vertailukunnissa ja vierailukunnassa				
Vertailun kohde	Vertailukunta 1	Vertailukunta 2	Vertailukunta 3	Vierailukunta
<b>Miten asianhallinnan kehityshanke organisoiitiin</b>	Projekteina kirjaamon kehittämishankkeessa kirjaamo, prosessien ja toimintatapojen kehittäminen jatkuva prosessi, useiden työntekijöiden panos vuodenkin ajan	Isot projektina, pienemmät ohjeistetaan, testataan, uutisoidaan intraan, koulutusta uudistuksista tarpeen mukaan	Projekteina, kirjaamotiimi, arkistotiimi ja toimistopalvelutiimi asiakirjahallinnon kehittämisessä, yksittäisiä projekteja, oma projektimalli	Projektina asianhallinnan tehostaminen
<b>Ketkä kehittämistyöhön ovat osallistuneet</b>	Oman työn ohessa, projektiryhmä, ohjausryhmä ja ko. prosessin työntekijät, kaikkea ei voi ulkoistaa.	Päätöksenteon tiimi, IT-kehitystiimi, koulutukset jaetaan osiin, jotta voivat olla toisensa tukena	Osallistuminen riippuu asiasta, mitä ollaan kehittämässä, asian mukaan.	Projektiin osallistuivat asianhallinnan prosessien parissa työskentelevät, projektin vetäjä, asiantuntijoita
<b>Mitkä asiat vaikuttavat prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen</b>	Lain vaatimukset, sähköinen asiakirjahallinto, rajapintavaatimukset, saavutettavuusvaatimukset, tietopalvelun, tiedon läpinäkyvyys, työntekijöiden väheneminen, asiakkaiden vaatimukset	TOS-ylläpidon prosessit vaikutus kehittämiseen, sanalliset ohjeet kuvaavat ja ohjaavat toimintaa, kirjaamisohjeissa tehtävät ja toimenpiteet	Ohjeiden ajan tasalla pitäminen, palauteet, tehtävuokituksen jatkuva päivittäminen, kirjaamon käsikirjan päivittäminen	Nykytilan/tavoitetilan kuvaukset, kehittäminen, sujuvammat ja vakioitavat prosessit, tehokkuuden lisääminen, ongelmakohtien etsiminen, priorisointi, yhtenäiset toimintatavat, kirjaamon käsikirja, ohjeistus
<b>Mitä koulutusta järjestettiin</b>	Eri prosesseissa erilaista, osaamisen ja erityisesti monitaitoisuus vaati erilaista kouluttamista	Tiimit suunnittelevat koulutuksia muutoksista, tiedonhallinta lain koulutusta omalla väellä, tiedonhallintalautakunnan koulutuksiin osallistuminen	Eri asioista, erilaista koulutusta	Prosessien kuvaamisesta koulutusta, lean valmennusta, projektimallin tekemistä ja projektikoulutusta

### 8.3.3 Asianhallinnan kehityshankkeiden tuotokset vertailukunnissa

Tämän teeman kohdalla keskusteltiin ensin laajasti, miten prosesseja oli kehitetty eri kehittämistyökaluilla ja jatkuvan parantamisen opeilla. Keskusteluissa tuli esille, että kahdessa kunnassa oli ollut käytössä lean asiantuntijatyön kehittämisessä jo useiden vuosien ajan, toisella asianhallinnassa ja toisella lean-johtamisessa koko organisaatiolle. Vierailukunnassa oli käytetty lean-metodeja asianhallinnan prosessien kehitysprojektissa. Yhdessä kunnassa haastateltava kertoi, että kunnassa ei ole varsinaisesti leania käytetty, mutta niin sanottua itse keksittyä leania on kehittämisen taustalla. Eräs haastateltava muistutti, että pyrkimyksenä on kehittää asianhallinnan prosesseista aina kaupunkitasoisia ja yhtenäisiä prosesseja koko organisaatiolle.

Vertailukunta 3:n haastateltava kertoi, että leaniin on jo kuuden vuoden ajan koulutettu laajasti henkilöstöä ja esihenkilöitä. Lean visio ja missio määriteltiin silloin. Koko toiminnan ajan mukana kaupungin sisäistä verkostoa vahvistamassa on ollut oman kunnan lean-kouluttajien ryhmä, joka kokoontuu neljä-viisi kertaa vuodessa ja ulkopuolinen lean-kouluttaja. Peruskoulutusta leanista on pidetty useita kertoja vuodessa. Arviolta noin 50 henkilöä koulutettiin vuosittain viimeisen neljän vuoden aikana. Viestintää on tehty muun muassa lean uutiskirjeen avulla. Leania on käytetty myös ylimmän johdon kuukausittain seurattavaan kaupungin strategian seurantaan koko kaupungin tasolla. Tutustumismatkoja päivittäisjohtamisen mallista tehtiin useisiin eri kuntien kuntatoimijoihin.

Vertailukunta 1:n haastateltava kertoi, että heidän kunnassaan on käytetty leania monia vuosia, ja työntekijöitä on koulutettu laajasti sekä panostettu käyttäjien ohjeistukseen. Kunnan omat lean-ryhmän henkilöt ovat tarvittaessa tukemassa tiimejä, kun käytetään leania kehittämässä. Leanin lisäksi käytetään laatujohtamista, prosessijohtamista, fasiloinnin työkaluja ja toimintatapoja, tyytyväisyyskyselyjä, toimintasuunnitelmia ja niiden seuranta.

Keskusteluissa todettiin, että kunnissa oli käytetty eri lean-periaatteiden soveltamista sekä työkaluja. Yhden kunnan kehityshankkeessa opiskeltiin alussa VMS eli arvovirtakuvausta, jonka tarkoituksena on kuvata kaavio, josta ilmenee prosessien vaiheet ja yhteydet toisiinsa sekä muita työvaiheita. Asianhallinnassa tätä kaaviota ei varsinaisesti käytetty, vaan mietittiin käytännönläheisesti, miksi näin tehdään ja muutetaan toimintaa paremmaksi. Prosessien kehittämässä on käytetty leanin kahdeksan hukkaa ja niistä on keskusteltu sekä käyty prosessit läpi. Työn tehostamiseksi etsittiin hukkavaiheita ja poistettiin niitä. Lisäksi mietittiin, mitkä vaiheet tuottavat lisäarvoa ja tarkasteltiin siitä näkökulmasta prosesseja. Jos halutaan tehoa kehittämiseen, on kaikki olennaiset henkilöt otettava keskusteluun mukaan, muuten on turha kehittää.

Vertailukunta 3:n haastateltava kertoi, että kun tunnistetaan ongelmakohta tai pullonkauloja, puututaan niihin heti. Esimerkiksi heidän Kirjaamon käsikirjansa on itse keksittyä leania ja käsikirjassa kerrotaan, miten tässä prosessin kohtaa toimitaan. Ellei ohje toimi, pitää selvittää syy, mistä se johtuu. On selvitettävä, onko koulutuksessa vikaa vai vaaditaanko henkilöä tekemään jotain turhaa. Kunnan päätökset tulee tehdä

lain mukaan. Kuntaliito julkaisee oppaita ohjaamaan työn tekemistä kuten esimerkiksi allekirjoitukset kunnassa. Sähköisten lomakkeiden käyttö poistaa turhia välivaiheita, kun lomake voidaan täyttää, allekirjoittaa ja lähettää sähköisesti.

Vierailukunnan haasteiden tunnistamiseksi käytettiin lean-metodeja ja prosesseja tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti tehostamiskohteiden löytämiseksi lean vika- ja vaikutusanalyysillä. Analyysin avulla löydettiin ongelmia esimerkiksi vireilletulon nykytilan prosessista juurisyitä etsimällä. Ongelmana oli kirjaamon sähköpostiruuhkat, jotka teettävät ylimääräistä työtä ja viivettä. Parannusehdotuksena ongelmaan, että ruuhkat analysoidaan (mitä ja mistä tulee) ja luokitellaan värikoodein. Vireille tulevien asioiden priorisointi ja luokittelu tiettyihin jonoihin on yksi ratkaisu helpottamaan kirjaamon ruuhkaa. Myös vireille tulevien asioiden hallinta oli yksi pullonkaula, koska sama asia voi tulla vireille monta kertaa ja silloin löydettävyyks kärsii. Parannustoimeenpiteeksi tähän oli nimetty vakio prosessien kuvaaminen ja selkeyttäminen.

Vertailukunta 1:n haastateltavan kunnassa asianhallinnan kehittämisessä käytetään leania ja leanin six sigma suorituskyvyn parantamismenetelmiä. Käytössä ovat olleet myös leanin juuri-syyanalyysit ja kalanruotokaaviot. Eri prosesseissa on erilaista osaamista ja erityisesti kehittämisessä monitaitoisuus korostuu. Työssä on hukkaa, kun tehdään paljon välivaiheita syöttämällä tietoa käsin järjestelmästä toiseen ja tallentamalla verkkolevyn kautta järjestelmään. Työ keskeytyy turhaan, jos työn kulkua ei ole kunnolla suunniteltu. Turhaa on myös lisätietojen odottaminen, jotta voi jatkaa työtä.

”Haastetta on, että jokainen tekee omia muistiinpanojaan, luullaan jostain, ei osata tarkistaa tietoa eikä tietoa jaeta tai dokumentoida ja hiljainen tieto on jonkun takana. Keksitään omia toimintatapoja, joilla selvittää ja saatetaan jopa oikaista väärissä kohdissa.”

Kysymykseen kehitettiinkö prosesseista vakioituja yhtenäisiä prosesseja, vastauksena saatiin, että pyrkimyksenä on aina kehittää kaupunkitasoisia ja yhtenäisiä prosesseja. Kehittäminen lähtee nykytilan kehittämisestä tunnistamalla hukat. Parannetaan prosesseja niitä läpikäymällä ja saadaan sujuvat standardoidut prosessit. Vierailukunnassa projektin tarkoitus oli standardoida prosessit ja juuri siksi ne kuvattiin. Eroa oli yhden vertailukunnan vastauksessa, koska kunnassa käytössä TOS-tehtäväluokkiin tehty samat prosessit kaikkiin, riippumatta tehtäväluokasta ja ne toimivat vakoituna mallinna kaikille käyttäjille. Taulukossa 5.1. Teema 3. vastaukset kysymyksiin 1–4 tiivistettyjä

asianhallinnan kehityshankkeen tuotokset vertailukunnissa ja vierailukunnassa. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

Taulukko 5.1. Teema 3. vastaukset kysymyksiin 1–4 tiivistettynä

Teema 3. Asianhallinnan kehityshankkeen tuotokset vertailukunnissa ja vierailukunnassa				
Vertailun kohde	Vertailukunta 1	Vertailukunta 2	Vertailukunta 3	Vierailukunta
<b>Mitä tuotoksia, johtopäätöksiä ja kehittämiskohteita saatiin</b>	Ohjeita, säästetty 2 henkilötyövuotta, koulutussuunnitelmia, uudistetut prosessit, pelisäännöt, välityskanavat, netti- ja intrasivujen päivitys, ajantasainen asianhallinnan rekisteri	Ohjeita ja uusien lakien mukaisia ohjeita, koulutusta lisätty, sähköiset allekirjoitukset ja lomakkeet	Vakioitu toimintamalli Hoshin Kanri (VSM takana), päivittäisjohtamisessa, lean-metodit, Plannerissa, tavoitteiden asettaminen, kehittämissuunnitelma, viikkopalaverit	Sujuvammat vakio prosessit, kehitysaihiot prosessien parantamiseksi löydettyistä ongelmakohdista, tiekartta, priorisoitu kehittämistoimenpiteet
<b>Mitä kehittämistyökaluja tai jatkuvan parantamisen oppeja käytettiin</b>	Lean ja Six Sigma -menetelmät, laatujohtaminen, prosessijohtaminen, fasilointi, tyytyväisyyskyselyt, kouluttaminen, tiedon jakaminen, työ sujuvammaksi	Tunnistettuihin ongelmiin ja pullonkauloihin puututaan heti, kirjaamon käsikirja, järjestetään koulutusta, lain mukaan toimitaan, Kuntaliiton oppaat, sähköiset toiminnot	VMS eli arvovirtakuvausta, lean koulutusta, yleistä koulutusta, päivittäisjohtamisen taulu, Plannereita, standardoituja toimintatapoja, mittarit	Lean-metodein, juurisyiden etsintä, vika- ja vaikutusanalyysi, kehitysidea taulukkoon, priorisointi
<b>Käytettiinkö lean johtamismallia kehityshankkeissa</b>	Käytettiin lean-menetelmiä, lean-ryhmän henkilöt tukemassa muita tiimejä, juurisyys -analyysi, kalanruotomallia	Ei ole käytetty ns. itse keksittyä lean-ajattelua	Ei ole käytetty leania asianhallinnan kehittämisessä, lean johtamista koko organisaatiossa, päivittäisjohtamisen malli	Käytettiin lean -menetelmiin perustuvaa johtamismallia asianhallinnassa
<b>Kehitettiinkö prosesseista vakioituja, yhtenäisiä prosesseja</b>	Pyrkimys aina kehittää kaupunkitasoisia ja yhtenäisiä prosesseja	TOS tehtäväluokkiin tehdyt asiankäsittelyn prosessit samat kaikissa, riippumatta tehtäväluokasta, toimii vakioituna mallina	Lähtee nykytilan kehittämisestä, tunnistetaan hukat ja parannetaan prosesseja, prosessin läpikäynnillä saadaan sujuvat standardoidut prosessit	Prosessit kuvattiin, tarkoituksena standardoitava vakioyökaliksi

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä kehittämiskohteita oli saatu asianhallinnan tehostamiseksi. Haastateltavat nimesivät tärkeiksi kehittämiskohteiksi koulutussuunnitelmat, joissa pitää ottaa huomioon koulutettavat asiat ja osallistuvat henkilöt, joille koulutusta järjestetään. Koulutuksien järjestäjinä tulisi olla monipuolisesti eri kouluttajia, kuten lakimiehiä, IT-järjestelmä kouluttajia, lean-kouluttajia ja eri asianhallinnan osa-alueiden kouluttajia. Koulutusta tulisi järjestää myös prosessien kehittämisestä ja kuvaamisesta. Kehittämiskohteina nähtiin käsikirjojen ja uusien ohjeiden laadinta, järjestelmäkehitys, työvuorojärjestelyt kirjaamossa, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden ohjeistaminen ja tiedottaminen, ulkoisten nettisivujen päivitystyö sekä sisäisen intrasivujen päivittäminen ohjaavammaksi.

Mitä johtopäätöksiä ja jatkosuunnitelmia oli saatu prosesseja kehitettäessä? Vastauksena kysymykseen yksi haastateltava kertoi, että asianhallinnan keittämiskohteista laaditaan yksityiskohtainen luettelo. Kirjaamon keittämisprojektissa tehtiin syy-seuraussuhteiden kalanruotokaavio ja prosessikuvia kehitettävistä prosesseista. Jatkosuunnitelmia toteutettiin loppuraportin mukaisesti yhteistyössä asianhallinnan henkilöiden kanssa. Henkilöille oli tehty osaamiskartoitus, jota päivitetään jatkuvasti. Laadittuja ohjeita ylläpidetään päivittäin ja ne on viety tiimin Teams-kanavaan. Eräs haastateltava kertoi, että kunnassa on käytössä vuosikello järjestelmän päivityksistä tai toimielimen toiminnan muutoksista.

Haastatteluissa nousi esiin, että koulutusten jälkeen tulisi pyytää palautetta. Palautteiden perustella mietitään, mitkä ovat ne asiat, joihin koulutusta halutaan ja tarvitaan sekä miten tulee jatkossa kouluttaa. Tiimien tulisi suunnitella ja tehdä koulutuksia, jos tulee jotain merkittävää esille, kuten laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. Koulutuksen tulisi järjestää kunnan oma henkilöstö tai osallistutaan tiedonhallintalautakunnan koulutuksiin. Tärkeää on kouluttaa siitä, miten esimerkiksi suositusten mukaiset toimintatavat ovat muuttuneet ja miten ne otetaan huomioon omassa organisaatiossa. Oman tiimin kanssa on sovittava, mitä koulutusta tarvitaan ja merkitään ajankohta kalenteriin, sillä koulutuksiin ei tunnu koskaan löytyvän aikaa.

”Oma tiimi selvittää pilkunpaikat, mikä oma rooli on ja miten se vaikuttaa työskentelyyn tai toimintaan ja sitten koulutusta sekä ohjeistusta.”

Haastattelussa haluttiin myös selvittää, millaisia mittareita tulisi asianhallintatyössä asettaa. Eräs haastateltava kertoi, että asianhallinnan mittarit tulee asettaa tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Jos osaaminen nousee ongelmaksi, niin osaamisen lisääminen on mittari. Laatumittaristo kannattaa myös yksilöidä sen mukaan, onko laatu määritelty esimerkiksi yhdenmukaiseksi rekisteröinti/kirjaamistavaksi, joka helpottaa asioiden löydettävyyttä. Asiakaspalvelun nopeus ilman, että työtahtia pitää nostaa, on yksi mittari. Kustannustehokkuus on mittari, jos tekniikkaa kehittämällä ja tehostamalla työn tekemistä voitaisiin vähentää työntekijämäärää. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat yksi mittari. Kunnan tulee laatia kyselyt sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Saaduista vastauksista tarkastellaan, paraniko palvelu, pysyikö samana vai koettiin palvelun

heikkenemistä. Toinen haastateltava kertoi, että asianhallinnan mittareina ovat olleet tietotilinpäätöksessä sähköisesti arkistoitujen asiakirjojen määrät, tuhottavien asiakirjojen määrät (merkitty kiloina) sekä se, kuinka paljon asioita on avattu, tehty päätöksiä ja ratkaistu asianhallintajärjestelmässä.

Kolmas haastateltava totesi, että kulttuurieroja on, eivätkä ne ole kiinni toiminnoista. Julkisella puolella ei ole selkeitä mittareita tai niitä on huonosti. Yhteisiä prosesseja tarkasteltaessa selvitetään, miten prosessi menee ja käydään prosessit läpi esihenkilön kanssa. Lisäksi mittareita etsitään yhdessä tiimin kanssa. Jos prosesseja otetaan tarkasteluun kahden kuukauden välein, niin ollaan jo myöhässä. Prosessien tarkastelut tulee tehdä viikoittaisen tekemisen kohdalla. On totuttu, että ensin tehdään ja vasta sitten raportoidaan. Haastateltava korosti, että päivittäisen johtamisen kautta valmentavaa johtamista tulee käyttää ja otetaan käyttöön leanin kahdeksan hukkaa. Hukkaa on, jos ei pystytä kaikkia tarvittavia henkilöitä osallistamaan. Prosessit tulee standardoida, jotta ne eivät lähde hajoamaan. Lean-koulutusta on ollut terveydenhuoltoalalla ja siellä on opeteltu tunnistaman perusprosessien mittarit. Leania voidaan käyttää myös asian-tuntijatyössä ja se lähtee prosessien nykytilasta. Laitetaan luku prosessin työvaiheelle, jota lähdetään seuraamaan. Numeroilla pystytään paljon tarkemmin vertaamaan. Turhan työn syyt täytyy ensin tunnistaa ja miettiä miten se hukka käyttäytyy, jotta hukkaa löydetään lisää. Olennaista on prosessien vaiheittainen läpikäynti. Prosesseja tulee seurata päivä- ja viikkotasolla. Näitä asioita tulisi tarkastella Teamsin Plannerilla. Plannerissa voi tarkastella ja seurata, mitä tehtäviä on, tarkastella sijaisuuksia, koulutuksia ja kaikkea tarpeellista.

”Painotan myös viikoittaisten palaverien pitämistä leanin kanban taulun äärellä. Viikoittaisessa palaverissa käydään taulun äärellä asioita läpi, se on viestintäväline ja visuaalinen apuväline. Taululle laitetaan vaikka aikataulut, deadlinet, suunnitelmat ja kaikki tärkeät seurattavat asiat, kaikkea mitä halutaan tehdä ja esihenkilö ottaa tiiminsä mukaan ja yhdessä he lähtevät kehittämään päivittäisjohtamista visuaaliseen muotoon.”

Vierailukunnassa työpajoissa löydettiin prosessien täydennystarpeita ja niille laadittiin toteuttamisjärjestys. Toteuttamisjärjestyksen ensimmäisenä tehtävänä oli kuvattujen asianhallinnan prosessien vakioiminen ja luokittelu, tämä toimii pohjana jatkuvan parantamisen mallille, niin kehittämisessä kuin selventämässä organisaatioiden välisiä



rajapintoja. Prosessien hallinnan parantamiseksi löydettiin kolme kehityskokonaisuutta, prosessien vakioiminen, prosessien vaiheiden hallinta ja työn priorisointi sekä automaatio. Prosessien jatkotoimenpiteitä varten tehtiin kehittämisen tiekartta.

”Prosessien vakioiminen on edellytys kokonaisprosessien tehostamiselle ja se tehdään mittareiden kautta sekä turhia prosessin kohtia poistamalla.”

Haastateltavien vastauksissa tuli esiin seuraavia asianhallinnassa seurattavia mittareita: tavoitteiden saavuttaminen, moniosaaminen, laatumittaristo, asiakaspalvelun nopeus, asiakastyytyväisyyskyselyt, sähköpostinen määrä, avattujen ja suljettujen asioiden määrät, kirjepostien määrät, kuulutusten määrät, sähköisesti arkistoitujen asiakirjojen määrät ja tuhottavat asiakirjat. Haastateltavat luettelivat ison määrän erilaisia asioista, joita voi seurata asianhallinnassakin. Erään haastateltavan mielestä tulee päättää ensin, mikä on asianhallinnan mittari ja laitetaan sille numero, jota seurataan.

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi, miten jatkuvan kehittämisen periaatetta voisi noudattaa asianhallinnassa. Haastatellut mainitsivat seuraavat jatkuvan kehittämisen periaatteita, jotka kirjattiin tähän luetteloksi:

- Lean-metodein eli keinoilla ja periaatteilla sekä työkaluilla
- Tarkastelemalla kokonaisuuksia, asioiden elinkaari vireilletulosta-arkistoon
- Asioiden löydettävyyden (nimeämiskäytännöt, ohjeistus)
- Tietopyyntöjä vähentämällä, asianhallintaa näkyvämmäksi esimerkiksi julkaisemalla asioita nettiin
- Tietopalvelu nopeammaksi ja ketterämmäksi
- Asioiden tarkastelu tilanteiden mukaan, esimerkiksi organisaatiomuutoksessa, lakimuutoksessa, asiakastyytyväisyyskyselyssä tulleista asioista, joissa erilaiset ongelmatilanteet ja työntekijöiden näkemykset otetaan huomioon
- Vakioitu toimintamalli (Hoshin Kanri) tarjoaa johtamista ja toteuttamista lean-johdetussa organisaatiossa, VSM toimii tavallaan tämän takana
- Strategian toteuttaminen varmistetaan keskittymällä tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen
- Prosesseissa määritellään läpimurtoprojektit, joiden avulla päästään toiminnassa korkeammalle tasolle ja tuloksia seurataan kuukausitasolla

- Leanin avulla selvitetään, kertooko prosessit oikeasti sitä, miten ne toimivat ja etsitään hukkia
- Ei tehdä turhaa vaan fiksummin
- Otetaan käyttöön planneri ja kanban päivittäisjohtamisen taulu, niissä eri teemat nähtävissä visuaalisesti
- Kehittäminen yhdessä on oppiva organisaatio, otetaan onnistuminen yhdessä ja kaikki oppivat siitä
- Verkostoituminen, kuntien väliset yhteiset projektit, vierailukäynnit
- Syvälliset keskustelut toisen kunnan asianhallinnan henkilöiden kanssa

Teema 3:n haastattelun kysymysten vastauksien perustella tehtiin vertailu. Vertailun tuloksien vastaukset 5–6 tiivistetty taulukkoon 5.2. Kolmesta vertailukunnasta käytetään muotoa vertailukunta yksi, kaksi ja kolme sekä benchmarking-kunnasta vierailukunta.

Taulukko 5.2. Teema 3. vastaukset kysymyksiin 5–6

Teema 3. Asianhallinnan kehityshankkeen tuotokset vertailukunnissa ja vierailukunnassa				
Vertailun kohde	Vertailukunta 1	Vertailukunta 2	Vertailukunta 3	Vierailukunta
<b>Millaisia mittareita tulisi asianhallintatyössä käyttää</b>	Mittarit tavoitteiden mukaan, osaamisen lisääminen, laatumittaristo, asiakaspalvelun nopeus, kustannustehokkuus, asiakastytyväisyyskyselyt ulkoisille ja sisäisille asiakkaille	Kirjaamossa sähköpostien määrät, sähköisen asioinnin määrät, avatut asiat, kirjepostin määrät ja yhteiskuulutusten määrät	Kunnilla ei selkeitä mittareita, etsitään prosesseista, seurataan viikoittain, päivittäistä johtamista, planneri, kanbantaulu, avatut asiat, ratkaistu, tietopyyntöjen määrät, sähköisesti arkistoidut asiakirjat	Ei ole ollut mittareita asianhallinnassa.
<b>Miten johtopäätökset, kehittämissuunnitelma ja aikataulut kuvattiin jatkosuunnitelmia varten</b>	Loppuraportti kehittämiskohteista, syys-seuraussuhteiden kalaruotokaavio, prosessikuvauksia, ohjeita päivitetään jatkuvasti	Vuosikello käytössä, palauteidenpyytämien koulutuksista, ohjeita päivitetään jatkuvasti	Kuvatut prosessit, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, Planneri, päivittäispalaverit, kuukausipalaverit, tiimivetäjän viikkopalaverissa	Tiekartta prosessien, ja digitoinnin kehityskohteista

## 9 ASIANHALLINNAN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Tämän tutkimustyön yhtenä konkreettisena tavoitteena oli asianhallinnan asiankäsitteilyn prosessien kuvaaminen ja prosessien kehittäminen vakioprosesseiksi kohdeorganisaatiolle eli Rauman kaupungille. Poikkihallinnollinen asianhallintaryhmä aloitti ensimmäisen asianhallinnan prosessin sanallisen kuvaamisen työpajassaan joulukuussa 2021 vireilletulon kuvauksella. Ryhmälle jaettiin ohjeet prosessien kuvaamisesta ja Kuntaliiton julkaisu Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri. Yhdessä sovittiin, miten tehtävää työstetään eteenpäin ja millä aikataululla. Asianhallintaryhmän tiimitilaa tehtiin perustietolomakkeet asianhallinnan eri sanallisia prosessikuvauksia varten. Poikkihallinnollinen asianhallintaryhmä koostuu eri toimialojen substanssitekijöistä. Heidän tehtävänään ovat asianhallinnan eri osa-alueiden tehtävät: kirjaamotyöskentely, esityslista- pöytäkirjaan liittyvät tehtävät, julkaisut (päätöksenteko ja viranhaltijapäätökset), kuulutukset, tiedoksianto, täytäntöönpano, muutoksenhaku, seuranta ja valvonta sekä arkistointityöt. Sanallisten prosessikuvausten tekemistä jatkettiin kevään 2022 aikana kuukausikokousten yhteydessä ja erillisillä työpajoilla.

Tehtävää työstettiin aivoriihitoimintana ja se sopi hyvin yhdessä työskentelyyn. Aivoriihet toteutettiin hybridinä, osa ryhmän jäsenistä oli paikan päällä ja osa Teams-yhteyden välityksellä. Valitsevan pandemia loi omia haasteita kokoontumiselle ja lisääntynyt etätyöskentely. Kehittämistyön tekijä toimi työpajoissa kirjurina ja tehtävän organisoijana. Asianhallintaryhmän kanssa työstettiin sanalliset prosessin kulkukuvaukset ja kehittämistyön tekijä kuvasi kuntien viitearkkitehtuurin mukaisesti Arter Oy:n ARC-ohjelmalla prosessikaaviot visuaaliseen muotoon. Esimerkkinä asianhallinnan asiankäsitteilyn prosesseista raportoidaan seuraavissa osioissa vireilletulon prosessikuvaus ja kirjaamispyyntöprosessi.

### 9.1 Vireilletuloprosessi

Asian vireilletulosta on säädetty lain (Hallintolaki 434/2003, 20 §) mukaan ”Hallintoasia tulee vireille, kun asian vireille panemiseksi tarkoitettu asiakirja on saapunut toi-

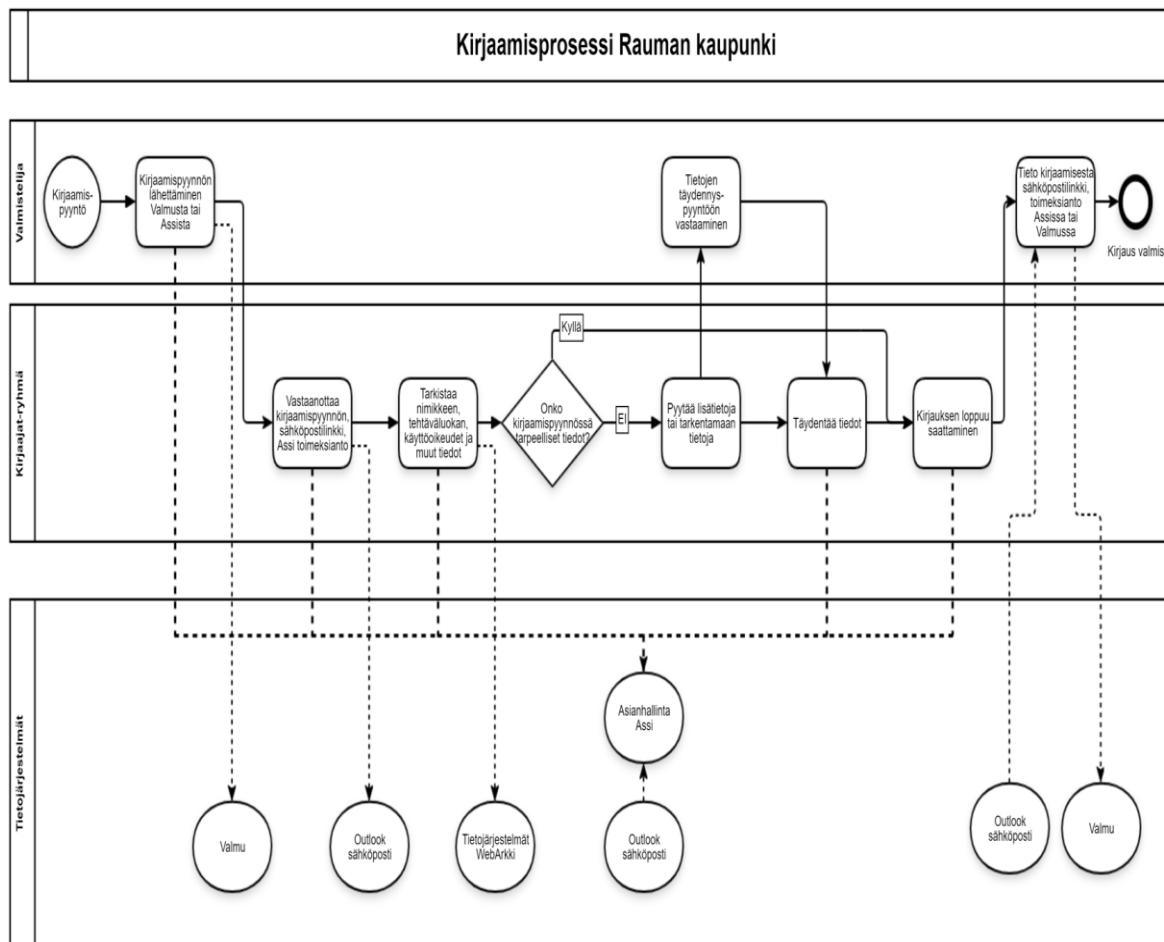
mivaltaiseen viranomaiseen tai kun asia on sille suullisen vireillepanon yhteydessä esitetty ja käsittelyn aloittamiseksi tarvittavat tiedot on kirjattu”. Kuvassa 20 vireilletuloprosessin Rauman kaupunki, on asiakirjatiedon elinkaaren ensimmäinen vaihe, kun asiakirja saapuu viranomaiselle tai vireille pano tapahtuu organisaation viranhaltijan tai toimihenkilön toimesta. Tärkeää asianhallinnan näkökulmasta on, että vireille tulo tai pano tapahtuu aina saman vakioidun prosessin kautta. Asianhallintajärjestelmään vietävät oikeat ja eheät (alkuperäiset) tiedot varmistavat koko asian elinkaaren sujuvan hallinnan. Asiakirjan lähettäminen viranomaiselle voi tapahtua sähköisen asioinnin kautta, maapostilla tai kun asia on kunnalle suullisen vireillepanon yhteydessä esitetty ja käsittelyn aloittamiseksi tarvittavat tiedot kirjattu.

Vireilletuloprosessi on kuvattu Arter ARC blueprinting-ohjelman avulla Rauman kaupungin vakioprosessiksi, jota käytetään koko organisaation asianhallinnassa, kun vireille tulleita asioita saapuu. Sähköpostiviesti on Sähköistä asiointia viranomaistoiminnassa koskevan lain 13/2003 mukaan asiakirja, kun se liittyy asian vireille tuloon, käsittelyyn tai päätöksenteon tiedoksiintoon. Prosessikaaviossa vireilletulon prosessi alkaa asiakkaan asiointitarpeesta. Asiakas lähettää kunnan kirjaamoon sähköpostilla asian ja liitteenä voi olla asiakirjoja. Asiakas saa sähköpostista vastaanottoviestin kunnan kirjaamosta. Kirjaamo vastaanottaa asiakirjan ja vie asian sähköpostin apuohjelmalla asianhallintajärjestelmään. Apuohjelmalla avataan asia, nimetään asia, valitaan tehtäväluokka ja julkisuusluokka sekä saapuneet asiakirjat liitetään asialle. Tarvittaessa liitteen asiakirjan nimet muokataan vastaamaan sisältöä ja lisätään päivämäärä. Asiakas saa tiedon apuohjelmasta lähetettävällä sähköpostiviestillä, jossa on kerrottu asian nimike ja numero sekä mahdollisesta siirrosta asiaa valmistelevalta toimialalta ja yhteystiedot. Asiakas voi myöhemmin asianumerolla tiedustella kirjaamoista asian käsittelyvaiheista ja seurata asian etenemistä päätökseen kunnassa. Asiakkaan asiointitarve päättyy tähän. Asian avaamisen jälkeen kirjaaja tarkistaa avatun asian tiedot asianhallintajärjestelmässä, antaa käyttöoikeudet asialle ja kirjaa asian sekä siirtää asian valmistelusta vastaavalle viran- tai toimenhaltijalle toimenpiteitä varten. Asialta lähetetään toimeksianto järjestelmän kautta viran- tai toimenhaltijalle, joka saa tiedon sähköpostilla, jossa on linkki asialle.



## 9.2 Kirjaamisprosessi

Kirjaamisprosessi on vireilletuloprosessin osaprosessi. Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 25 §:ssä 6 luvussa säädetään, että viranomaisen on rekisteröitävä/kirjattava viipymättä kunnalle saapunut tai viranhaltijan laatima asiakirja asianhallintajärjestelmään. Rauman kaupungin kirjaamispyynnön prosessi on kuvattu Artek ARC blueprinting-ohjelmalla. Kirjaamispyyntöprosessin kulku on kerrottu kuvassa 21. Kirjaamispyyntö prosessi alkaa, kun vireilletulo alkaa organisaation asianhallintajärjestelmän kautta ja asian valmistelija (viranhaltija tai toimihenkilö) lähettää kirjaamispyynnön kirjaajat-ryhmälle. Kirjaajat-ryhmä koostuu eri toimialojen kirjaamojen kirjaajista. Kirjaajat tarkastavat asian saapuessa ennen kirjaamista asian nimikkeen, tehtäväluokan ja käyttöoikeudet. Myös muut asiaan liittyvät pakolliset tiedot käydään läpi ja tarvittaessa pyydetään lisätietoja tietojen täydentämiseksi asialle ja kirjauksen loppuun saattamiseksi. Jos lisätietoja ei tarvita, tarkistusten jälkeen kirjaaja kirjaa asian. Kun kirjaus on valmis, saa valmistelija sähköpostilla linkin, joka vie asianhallintajärjestelmään tai sovellukseen, jossa näkyy tieto asian kirjaamisesta. Prosessi päättyy tähän.



Kuva 21. Kirjaamisprosessi Rauman kaupunki

Valmiit prosessikuvat esitettiin asianhallintaryhmälle ja yhdessä pohdittiin työnkulkua ja käytiin eri prosessin vaiheet läpi. Prosessit tallennettiin tiimitilan kanavalle vielä kommentointia ja mahdollisia muutoksia varten. Ryhmän kanssa työstiin vireilletuloprosessista ja kirjaamisprosessista kehittämistoimenpiteitä ja ne tallennettiin kuvioon xx. Näissä kohdissa tunnistettiin pullonkauloja ja turhia työvaiheita, joita lähdetään työstämään prosessien vaiheiden parantamiseksi sekä uusien yhtenäisten toimintatapojen saamiseksi. Prosessikuvat on tallennettu Arter Arc -ohjelmaan, jossa ne on tehty blueprintingillä osaksi asianhallinnan tiedonhallintamallia. Prosessin omistaja käy hyväksymässä kuvatut prosessit järjestelmässä, jonka jälkeen vireilletulon ja kirjaamisen prosessikuvauksia voidaan käyttää vakioituina prosesseina koko kaupungin asianhallinnassa.

Vireilletuloprosessi ja kirjaamispyynnön prosessi on kuvattu yhdistämällä prosessin kulku (toimintataso) ja työn kulun tasolla. Tasoja voidaan yhdistellä tai kuvata prosessit vain yhdellä tasolla. Kohdeorganisaation prosesseja on haluttu kehittää niin, että niistä voidaan tehdä työohjeita ja käyttää kehitettäessä sähköisiä palveluita. Prosesseihin on kuvattu alimmalla tasolle tietojärjestelmät. Prosessiin on kuvattu myös sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet. (JUHTA, 2012, s. 10.)

Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin mukaan lainsäädäntö säätelee asianhallinnan keskeisimmät vaatimukset. Ne toteutuvat viitearkkitehtuurin prosessien mukaan, koska lainsäädännön vaatimukset on siinä huomioitu. Prosessikuvauksiin on liitetty prosessikohtaa sääntelevä lakipykälä ja tätä on hyvä käyttää ohjeena myös kohdeorganisaatiossa prosesseja kuvatessa. Viitearkkitehtuurin mukaan kunta saa hyötyjä prosessikuvauksista, kun eri toimialoilla on yhteiset asianhallinnan prosessit ja metatiedot. Yhtenäisillä prosesseilla voidaan poistaa päällekkäisyydet tai ainakin vähentää niitä ja tiedon haku paranee. (Kuntaliitto. 2016, s. 6.)

Taulukossa 6 on esitetty asianhallintaryhmän kanssa vireilletulon prosessista ja kirjaamisprosessista löydetty ja ehdotetut parannukset tavoitetilan prosesseja varten. Prosessit käytiin asianhallintaryhmässä kohta kohdalta läpi ja esille tulleet asiat kirjattiin ylös.

Taulukko 6. Ehdotetut parannukset tavoitetilan prosesseihin

### Ehdotetut parannukset tavoitetilan prosesseihin

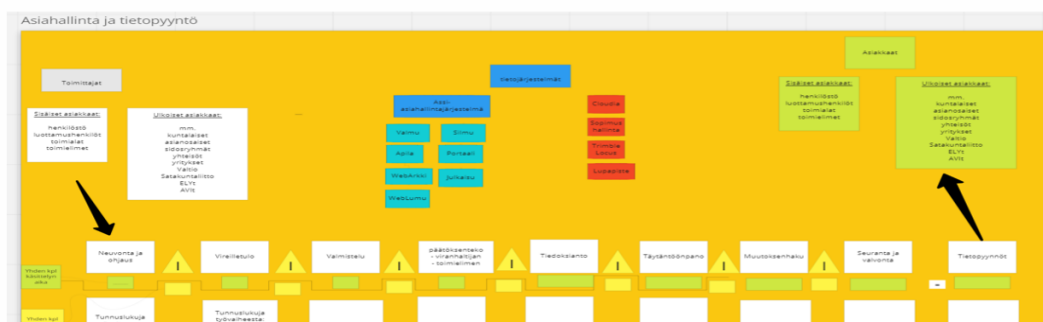
Prosessi	Turha työ / vika / prosessin pullonkaula	Seuraukset / vaikutukset	Kehittämistoimenpiteet
Vireilletulo	Vireille tulevia asioita saapuu maapostilla, sähköpostilla, Assista ja Valmusta kirjaamoon	Sähköpostiruuhka /vireilletulon hallinta/ saapuu monesta paikasta	Luokittelu sähköpostiin väreillä Assi ja Valmu Asioiden prioriteettijärjestys luotava tai fi-fo -periaate
Vireilletulo	Asioita ei pystytä priorisoimaan	Määräaikaohjeiden hallinta ja seuranta	Määräaikaohjeiden merkinnät Assiin ja toimeksiantoihin, laskettava myös tietopyyntöihin Käyttäjän tulee tarkistaa onko asia avattu tai koontikortti / lisätään ohjeistusta käyttäjille, kirjaamo tarkistaa aina
Vireilletulo	Järjestelmään avataan sama asia moneen kertaan	Prosessien kulku ei yhdellä asialla Löydettävyyden ja eheyden karsinta Vaihtaminen oikealle asialle hankalaa	
Kirjaaminen	Tehtäväluokituksista ei löydy oikeaa asiaa tai asiakirjaa	Kirjaaminen viivästyy, käyttäjä valitsee väärän / aiheuttaa lisätyötä	TOS:ia tulee päivittää jatkuvasti
Kirjaaminen	Turhat välitallennukset levyille	Ylimääräistä työtä	Apila-apuohjelmat käyttöön, koulutus ja ohjeistus



### 9.3 Kohdeorganisaation prosessien lean-kehittämishanke ja tulokset

Kohdeorganisaatiossa aloitettiin prosessien kehityshankkeen lean valmennus helmikuussa 2022. Hankkeen aiheet ja sisältö oli jaettu viiteen osaan. Ensimmäisenä aiheena oli lean-koulutus prosessinomistajille ja ohjausryhmälle. Koulutuksessa opiskeltiin mitä lean on ja mitä se ei ole. Kehitysprosessille asetettiin yhteiset tavoitteet ja tämän jälkeen siirryttiin syventävään lean koulutukseen ja opeteltiin VSM eli arvovirtakuvausta työryhmässä. Tokkolan (2015. s. 131) mukaa arvovirtakuvaus on karkea kuva kokonaisuudesta ja hyödyllinen lean-työkalu prosessin nykytilan arviointiin. Se on visuaalinen esitys tarvittaville osapuolille. Kuvassa 22 on kuvattu arvovirtakuvauksessa asianhallinnan asiankäsittelyn vaiheet lisättyinä tietopyynnöllä. Kuvasta näkee asiankäsittelyn prosessin nykyisen virtauksen vaakatasossa. Arvovirtakuvauksen alareunassa tulisi olla prosessien läpimenoajat ja määrät, joita mittareilla seurataan. Kohdeorganisaation asianhallinnassa ei ole ollut mittareita eikä niitä ole seurattu. Läpimenoaikojen parantamiseksi on kehitettävä prosesseja ja asetettava mittarit. Tokkola (2015. s. 130) kertoo, että asiantuntijatyössä pelkkä läpimenoajan stabilointi on suuri suorituskyvyn parannus asiakkaan näkökulmasta. Kun asianhallinnan nykytila on kuvattu ja hukat tunnistettu, määritellään tavoitetilan prosessi ja kuvataan se visuaalisesti. Prosessinomistaja ja tutkija työstivät asianhallinnan arvovirtakuvauksen aivoriihiyöpajassa ja apuna käytettiin Miro-taulua, joka oli kaikkien työpajoihin osallistuvien käytössä koko kehitysprojektin ajan.

## Arvovirtakuvaus Asianhallinta yhdellä silmäyksellä

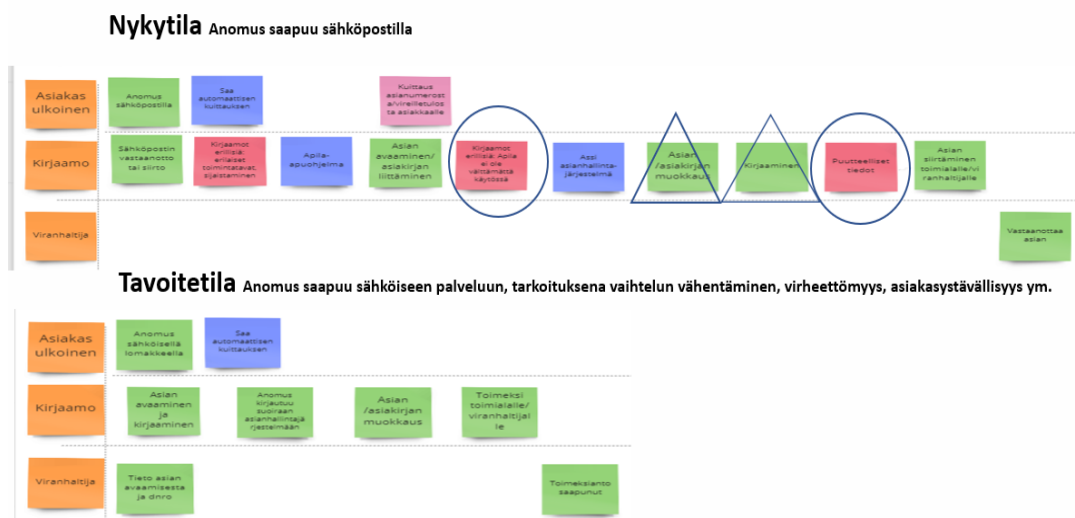


Arvovirtakuvauksessa nykytila ja kaikkea näitä tarvitaan, asiakkaalta -asiakkaalle (ei käsitelty volyymeja)

Kuva 22. Arvovirtakuvaus asianhallinta lisättyinä tietopyyntö

Seuraavassa työpajassa perehdyttiin ja harjoiteltiin nykytilan ja tavoitetilan kuvaamista, joka on esitetty kuvassa 23. Prosessitasojen ylätasojen kuvaaminen Miro taululle työstettiin eri värisillä lapuilla ja kuvattiin asianhallinnan nykytila, kun anomus saapuu sähköpostilla kuntaan eli asia saatetaan vireille toimivaltaiselle viranomaiselle. Vireilletulo voi tapahtua kolmella tavalla, maapostilla, sähköisesti kuten sähköpostilla ja puhelimella, jota harvemmin käytetään. Nykytilaan on kuvattu kaikki ne vaiheet, joita prosessissa nykyisin tehdään. Eri värisillä lapuilla prosessiin laitetaan ne kohdat, jotka ovat hukkaa tai pullonkauloja toiminnassa. Myös turhat työvaiheet merkitään eri väreillä prosessiin. Kehitettäessä toimintaa, etsitään ratkaisuja, joilla turhat vaiheet voidaan poistaa ja hukat sekä pullonkaulat on merkitty kolmioilla ja ympyröillä. Mitä enemmän on prosessissa vaihtelua, sitä pidemmäksi läpimenoaika muodostuu. Modig ym., (2019 s.13) toteavat, että määrittelemme virtaustehokkuuden uudeksi tehokkuuden muodoksi. Asiantuntijatyössä asiakas on yksikkönä ja hänen tarpeensa täytetään erilaisin toiminnoin mahdollisimman tehokkaasti. Vireilletuloprosessin nykytilan kehittämiskohteet on saatu nykytilasta poistamalla pullonkaulat ja hukat, jolloin saadaan prosessin tavoitetila. Tämä on esimerkki yhdestä prosessista, mutta samaa menetelmää toistamalla saadaan asiankäsittelyn muut prosessit kuvattua ja hukat ja pullonkaulat esille.

## Prosessitasossa Vireilletuloprosessin nykytila ja tavoitetila



Kuva 23. Vireilletuloprosessin nykytila ja tavoitetila

Kehittämiskohteille on etsitty ne toimenpiteet, joilla ongelmakohtat voidaan poistaa. Modig ym., (2019 s. 38) mukaan pullonkaulat lisäävät läpimenoaikaa, koska käsitteilyyn pääsyä odottavista virtausyksiköistä muodostuu jono. Jos jaksoaikaa ei lyhennetä esimerkiksi jouduttamalla työskentelyä, virtausyksiköiden lisääminen prosessiin pidentää läpimenoaikaa. Jos prosessi muodostuu useista eri vaiheista, vaikuttaa ensimmäisen vaiheen käsittelyaika vaihtelua seuraavan vaiheen aloitusaikaan. (Modig ym., (2019 s.41.) Tavoitetila kertoo seuraavasta paremmasta tavasta tarjota asiakkaalle palvelua. Tavoitetilaan pääsemiseksi kirjataan kehittämiskohteet, jotta voidaan suunnitella niiden toteutusta ja tarvittavia toimenpiteitä. Kuvassa 24 on vireilletuloprosessista löydetty kehittämiskohteet.

## Kehittämiskohteet

### Vireilletuloprosessin haasteet/ongelmakohtat kokonaisprosessissa

#### Pullonkaulat



#### Hukat



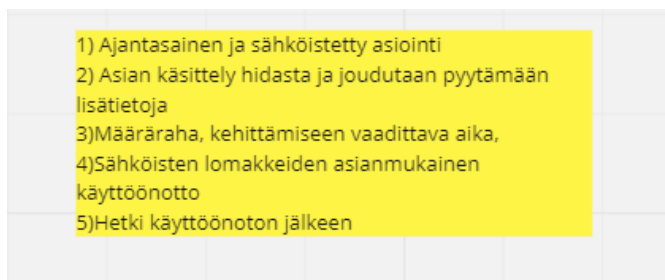
#### Kehittämistoimenpiteet:

- Apila-apuohjelma kirjaajien käytössä, mahdollisuus myös muilla (koulutusta ja ohjeistusta, yhteneväiset työtavat)
- Ei välitalennusta, virheet vähenee, nopeampi tallennus
- Puutteelliset tiedot korjaantuvat pakottavilla kohdilla lomakkeessa, tulevaisuudessa sähköinen palvelu
- Asian/asiakirjan muokkauksessa nimeämiskäytännöt ovat nyt liian eri periaatteella tallennettuja. Koulutusta ja ohjeistusta lisättävä
- Hukkaa tulee, kun asioiden etsimiseen menee liian paljon aikaa
- TOSSia päivitettävä, tarvittavaa tehtäväluokkaa tai asiakirjaa ei löydy helposti tai sitä ei ole
- Kirjaamisen käytännöt, mitä kirjataan-> mitä toimitettava kirjattavaksi
- Sama asia ja asiakirja useammassa kohdassa
- Kenelle siirretään kirjaamosta -> ohjeistusta / luetteloa saataville

Kuva 24. Vireilletuloprosessin kehittämiskohteet

Valmennuksessa käytettiin Valmennus-KATAa, joka on vakioitu käyttäytymismalli ongelmien tunnistamiseen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja niihin pääsemiseksi. (LeanThinking. n.d. Kohdasta ”Lean sanasto. KATA”.) Kehittämiskataan liittyy ohjaavia kysymyksiä. Näihin tavoitetilan asettamiin valmentamiin kysymyksiin etsittiin vastuksia lean-valmentajan ohjaamana asianhallinnan vireilletuloprosessista. Nämä kysymykset auttavat kehittäjiä valmentavaan otteeseen. Tarkoituksena on auttaa löytämään ratkaisuja ongelmiin ja kehittämään ongelmaratkaisun taitoja. Kysymyksinä käytetään, mikä on tavoitetila, mikä on tämän hetken tila, mitä esteitä tavoitetilan saavuttamisessa on, mikä on seuraava askel ja miten siinä onnistutaan, mitä pitää konkreettisesti tehdä seuraavaksi ja mitä odottaa tämän kokeilun seu-

rauksena tapahtuvan. Lopuksi kysyttiin, milloin voimme todeta mitä muutoksen tekemisestä opittiin? Valmennus-KATAn viiteen ohjaavaan kysymykseen työpajassa haettiin vastauksia. Vireilletulon prosessista saatiin seuraavat vastaukset, jotka näkyvät kuvassa 25, Vastaukset Valmennus-KATAn ohjaaviin kysymyksiin vireilletulon prosessista.



Kuva 25. Vastaukset Valmennus-KATAn ohjaaviin kysymyksiin

Työpajatyöskentelyä jatkettiin täyttämällä A3-lomakkeelle, jonne parannettavasta kohdata pyritään muodostamaan kuva, jossa ongelman nykytilaa tarkastellaan ja avataan ongelman juurisyyt. (Helsingin kaupunki, 2022, Kohta ”A3-kehityssuunnitelma”). A3-menetelmään liittyy PDCA-sykli, joka muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Se on menetelmä, jolla ratkaistaan ongelmia, kehitetään ja kokeillaan. Lyhenteen alkukirjaimet tarkoittavat Plan - suunnittele, Do - toteuta, Check - tarkastaminen ja Act - käyttöönotto. PDCA-syklissä tehdään parannuksia pienissä erissä jatkuvasti. (Helsingin kaupunki, 2022, Kohta ”PDCA-sykli”). Kuvassa 26 esitetään asianhallinnan A3-lomake ja PDCA-syklin kysymykset sekä vastaukset, jotka kirjattiin lomakkeelle.

<p><b>Prosessialue:</b> Asianhallinta  <b>Omistaja:</b> Liikenne-Ministeriö  <b>Prosessialueen omistaja ja ryhmä:</b>  <b>Asianhallintaryhmä, poikkehallinnallinen tiimi</b></p>	<p><b>Ongelmien analysointi</b>      Ongelmien kuvaus ja analysointi</p> <p>Tällä hetkellä on erilliset kirjeet ja samalla myös erilliset toimintatavat. asiat tulevat vireille maapostilla, sähköpostilla ja myös puhelimitse tai suullisesti virkamiehiltä. Asiakirjoilla, kuten hakemutilla tai anomuksilla on usein määräajat, jotta suostuvat vireille kirjeissä. Pöytäkirjojen tietojen vuoksi joudutaan usein pyytämään asiakasta täydentämään asiakirjoja, jotta asia voidaan lähettää valmiina. Asia-sivustusta ei hyödynnetä riittävästi kirjeissä eikä viranhaltijoiden saapuvin sähköpostien kautta. Uuden Kansallisen määrätyn mukaan pyydetty säilyttävä säilytetään yksimielisen sähköisestä muodosta ja siirrytään paperittomaan hallintoon. Kuntalaisten etu turvattava eli vanha toimintamalli myös säilytettävä asian vireille tulossa.</p>	<p><b>Plan</b>      suunnittele mitä teet tavoitteen saavuttamiseksi</p>
<p><b>Nykytilan kuvaus</b>      Kerro tähän mitä arvoitavuuden löydöksiä ovat, mikä ovat nykytilan haasteet:</p> <p>Nykytilan haasteet ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>erilliset kirjeet</li> <li>monia tapaa saattaa asia vireille</li> <li>määräajat</li> <li>joukkotietoisuus</li> <li>sovellusten käytön eroavaisuudet</li> <li>siirtymisen paperittomaan hallintoon</li> <li>kuntalaisten etu turvattava eli vanha toimintamalli myös säilytettävä</li> </ul>	<p><b>Tavoitetila - päämäärä</b>      Tavoitetilan kuvaus, mitä tavoitellaan</p>	<p><b>DO</b>      toteuta muutokset tai testaa sitä</p> <p><b>Check</b>      mittaa ja analysoi tulos, havainnoi mitä muutokset saivat aikaan</p>

Kuva 26. Asianhallinnan A3-yhteenveto ja PDCA kysymykset

Tämän työvaiheen jälkeen vireilletulon prosessista etsittiin juurisyitä. 5 x Miksi, on yksi A3-ongelmaratkaisumenetelmässä käytettävä juurisyyn etsimisen työkalu. Se on yksinkertainen menetelmä, jossa esitetään viisi kertaa peräkkäin kysymys Miksi? Tällä menetelmällä pyritään löytämään ongelman alkulähteitä. Vireilletulon prosessista etsittiin kysymyssanojen avulla juurisyitä ja kuvassa 27 vastaukset, jotka menetelmällä saatiin.

## Juurisyyn etsintä ( 5 x miksi)

➤ 5 x Miksi? Juurisyyn etsinnällä pyritään löytämään se ongelman ydin, jonka poistamisella ongelma poistuu kokonaan.

**5 x Miksi?**

**Miksi vireilletulo ei toimi?**  
Asia voidaan lähettää liian moneen paikkaan vireille, vireilletulo- ja kirjaamistapoja on monia.

**Miksi on liian monta paikkaa?**  
Kullakin toimialalla oma kirjaamo eikä keskitettyä kirjaamoa ole.

**Miksi liian monta vireilletulotapaa?**  
Käytössä kaikki lain velvoittamat vireilletulotavat.

**Miksi erilaisia toimintatapoja?**  
Ei vakioituja prosesseja. Sähköisen vireilletulopalvelu puuttuu. Toimii nyt sähköpostin kautta.

**Miksi ei ole vakioituja prosesseja?**  
Prosesseja ei ole kuvattu kaupunkitasoisiksi, asianhallinnan yhtenäisiksi toimintamalleiksi. Toimialat toimineet omilla toimintamalleillaan.

➤ Vireilletulon juurisyyn joka korjaisi ongelman on sähköinen lomake, jossa pakolliset täydennettävät kohdat.

Kuva 27. Vireilletulon prosessin juurisyyn

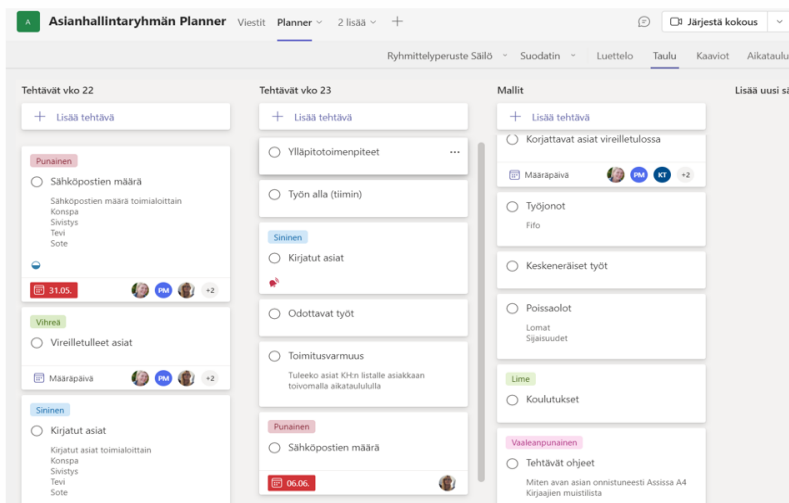
Vireilletulon prosessi kuvattiin Miro-työkalulla erivärisin post-it lapuin SIPOC-työkalulla. SIPOC-työkalulla otetaan tarkasteltava kohta prosessista, mitä ja kenelle tehdään sekä mistä tulevat tarvittavat syötteen. (Helsingin kaupunki, 2020b, Kohta ”Ohje: SIPOC”). Tämä työkalu avaa vireilletulon prosessin tavoitetilan, prosessin toimittajat ja asiakkaat prosessissa. Kuvassa 28 on kuvattu asianhallinnan vireilletulon prosessi.



## Asianhallintaryhmän Planner ohjausmalli

### Miksi Planner?

- Päivittäiseen yhteydenpitoon yhteinen alusta kaikkien käytössä.
- Pidettävä ajantasalla
- Vetovastuita tehtävissä voidaan vaihdella
- Visuaalinen ja informatiivinen



Kuva 29. Asianhallintaryhmän Planner

Loppuyhteenvedona kehitysprojektista voidaan todeta, että lean-johtamismalli tuo kohdeorganisaatiolle yhden uuden tavan ajatella prosessien kehittämistä ja työkaluja työstää prosessejaan eri toimialoilla ja tiimeissä. Prosessikuvat tulee piirtää tiedonhallintamallia varten, mutta myös TOS-työ liittyy läheisesti prosessien kehittämistyöhön. Prosesseja tulee kehittää yhdessä tiimien ja ryhmien kanssa ja parhaiten prosessit tuntevat ne, jotka niiden kanssa päivittäin työskentelevät. Kohdeorganisaatiossa lean-metodeilla viedyn kehityshankkeen elinkaari on havainnollistettu tiivistettynä kuvassa 30.

### Vaiheet 1-7



Kuva 30. Kehityshankkeen elinkaaren vaiheet 1-7 tiivistettynä

## 10 POHDINTA

### 10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2015, s. 342) mukaan opinnäytetyö pitää olla luotettava ja tutkimustulosten oikeita. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat kaksi pääkäsitettä, joiden avulla tieteellisessä työssä tarkastellaan luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustyössä on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tulokset eli tutkimustulokset olisivat pysyviä. (Kananen, 2015, s. 343.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Kanasen (2015, s.76) mukaan tapaustutkimuksella pyritään saamaan syvällistä ja monipuolista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja tyypillistä sille on monimenetelmällisyys.

Kanasen (2015, s. 353) mukaan luotettavuus tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat toudenmukaisia ja vastaavat sitä ilmiötä, jota tutkittiin. Arvioinnin lähtökohta on tarkka ja riittävä dokumentointi. Jos työtä arvioidaan ulkopuolisen arvioijan toimesta, tulee koodaukset, ryhmittelyt sekä tulkinnat voidaan tarkistaa. Tässä kehittämistyössä haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan word-tekstinkäsittelyjärjestelmällä. Haastatte- luista tehtiin excel-taulukko, johon tehtiin sarakkeet kysymyksille ja seuraaviin sarak- keisiin vertailukunnat yksi, kaksi ja kolme sekä vierailukunta. Sanelujen teemoja ja aiheita vietiin yhdessä rinnakkain vertailua varten taulukkoon. Seuraavaksi koodattiin samat asiasanat eri värisillä tusseilla. Näiden perusteella tehtiin tiivistelmät kolmen vertailukunnan ja benchmarking-vierailukunnan vastauksista teemoittain yhteenveto- taulukoksi. Se liitettiin kehittämistyön tuloksiin haastatteluteemojen sanallisten ku- vausten jälkeen.

### 10.2 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulokset hyödyntävät kohdeorganisaation asianhallinnan asiankäsittelyn prosesseja päivittäin käytäviä työntekijöitä sekä myös koko kohdeorganisaatiota. Tu- losten perusteella kohdeorganisaatio saa vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat asianhallinnan tukiprosessien nykytila ja tavoitetila?



- Miten asianhallinnan tukiprosesseja tulisi kehittää tavoitteiden mukaisiksi, jotta ne palvelisivat kapunkitasoisesti vakioituna yhteisinä tukipalveluprosesseina ja toimintatapoina?
- Miten lean-johtamismallia voidaan soveltaa asianhallinnan prosessien kehittämisessä?

Rauman kaupungin tavoitteina on toteuttaa vakioidut yhteiset tukipalveluprosessit ja yksi yhteinen toimintatapa sekä malli sekä digitalisaatiota hyödyntäen ja eläköityminen huomioiden. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää asianhallinnan tukiprosessien nykytila ja tavoitetila sekä kehittää asianhallinnan tukiprosesseja vakioprosesseiksi, jotka toimisivat yhteisinä tukipalveluprosesseina ja toimintatapoina. Vakioidessa prosesseja tulee tavoite olla tiedossa ja työ toistetaan aina samalla tavalla. Lisäksi työssä selvitettiin, miten leania voisi soveltaa asianhallinnan asiankäsittelyn prosessien kehittämisessä ja uusien toimintatapojen luomisessa. Vertailukuntien teemahaastatteluilta ja benchmarking-vierailulla kerättiin tietoa siitä, miten muut kunnat ovat asianhallinnan prosesseja ja toimintatapoja kehittäneet, jotka ovat myös kohdeorganisaatiossa soveltaen hyödynnettävissä.

Kohdeorganisaation prosessien kehittäminen oli kolmivaiheinen, ensin aloitettiin kohdeorganisaation asianhallinnan asiankäsittelyn prosessien nykytilan kuvaaminen sanallisilla prosessikuvauksilla. Sanallisten kuvausten jälkeen tutkija kuvasi prosessien vuokaaviot vireilletulon prosessista ja kirjaamisprosessin tavoitetilan blueprinting-ohjelmalla. Asiankäsittelyn muut prosessit tullaan jatkossa kuvaamaan kunnan hankkiman Arterin IMS-ohjelmalla. Lisäksi prosessikuvaukset liitetään osaksi kohdeorganisaation tiedonhallintamallia. Tämän kehittäminen tuotoksena syntyneet prosessikuvat, jotka läpikäytiin ja testattiin, viedään prosessiomistajan hyväksyttäväksi. Rauman kaupungin uudessa hallintosäännössä tullaan päättämään prosessiomistajien vastuista ja tämä mahdollistaa vakioitujen prosessien käyttöönoton organisaatiossa.

Vakioitavien prosessien vuokaaviokuvaan tullaan tekemään ja liittämään ohjeita, jotka tallennetaan IMS-ohjelmaan. Haastattelujen vastauksissa painotettiin, että vakioidut prosessit tarvitsevat ohjeet, joissa on työn tekeminen hyvin selvästi määritelty ja viestitty riittävän yksityiskohtaisesti. Näin saadaan turha vaihtelu ja omat ohjeet minimo-

tua työtä tehdessä. Tavoitteena on, että prosessissa asiat tehdään mahdollisimman yhtenäisesti, kunnes taas prosessia muutetaan paremmaksi. Ohjeet tulee olla helposti löydettävissä ja saatavilla. Ohjeet voidaan laittaa intraan tai asianhallintaryhmän Teams-kanavalle. Ohjeen paikka määritellään käyttötarkoituksen ja käyttäjien mukaan. Lisäksi vertailukuntien teemahaastattelujen ja benchmarking-vierailun tuloksista saatiin tietoa esimerkiksi käsikirjoista, ohjeista, koulutuksista, prosessien kuvaamisesta ja kehittamisestä, vakioitavista prosesseista, mittareista ja jatkuvan kehittämisen periaatteista, joka on tärkeää tietoa vietäväksi kohdeorganisaation asianhallintaan. Lukuisat haastateltavien esimerkit eri asioista, antoivat hyvän kuvan, miten asioita tulisi viedä eteenpäin myös kohdeorganisaatiossa.

Lean kehittämishankkeessa vireilletulon prosessissa käytettiin nykytilan ja tavoitetilan kuvaamisessa apuna Miro-taulua sekä lean-kehittämistyökaluja. Tuotoksina syntyi malli, miten asiankäsittelyn prosesseja voidaan kehittää leanin avulla. Samaa mallia voidaan käyttää myös muiden asianhallinnan asiankäsittelyn prosesseja kehitettäessä. Tärkeää on oppia oman päivittäisen työn prosessien kulkua ja nähdä kehitettävät ongelmakohdat. Tunnistetut kehittämiskohteet kirjataan ylös taulukkoon myöhempää toteuttamista varten. Yhtenäisen näkemyksen saamisen edellytys on, että kaikki koulutetaan ymmärtämään leania ja leanin kehittämistyökaluja. Kehittämisessä voidaan käyttää myös itse keksittyä leania avuksi, kuten eräs vertailukunnan haastateltava kertoi. Kun ongelma on tunnistettu, se voidaan poistaa muuttamalla työtapaa. Työtavan muutos toteutetaan uusilla ohjeilla tai tarvittavalla koulutuksella. Prosesseista tulee tehdä sujuvasti virtaavia, jotka sisältävät mahdollisimman vähän hukkaa ja pullonkauloja. Ei tehdä turhaa, vaan tehdään fiksummin, kuten toinen vertailukunnan haastateltava totesi. Otetaan päivittäisjohtaminen käyttöön tiimitilan kanavalle luotuun planneriin, jolla seurataan sovittuja asioita ja kehitetään työllemme mittareita, joita seuraamme. Laitetaan näkyville onnistumiset, tulevat tehtävät ja seurattavat asiat. Tähän tarkoitukseen on kirjaamon seinälle hankittu visuaalinen päivittäisjohtamisen Kanban-taulu, jolla haetaan työhön tehokkuutta ja sujuvuutta sekä visuaalisuutta.

Haastatteluissa tuli esille, että merkitystä on myös sillä, miten asianhallinnan järjestelmät on määritelty. Se, mitkä järjestelmät luetaan asianhallinnan järjestelmiksi, ei ole

yksiselitteistä. Isossa kunnassa voi olla 60 erilaista asianhallintaan verrattavaa asianhallintajärjestelmää ja käytössä noin 900 eri järjestelmää, joissa viranomaisen asiakirjoja käsitellään. Täytyy tietää kokonaisuus, mitä asian käsittelyn prosesseihin kuuluu. Lisäksi on noudatettava asianhallintaan sääteleviä lakia. Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, 25–26 §:ien mukaan tiedonhallintayksikön (kunta) on ylläpidettävä asiarekisteriä, joka sisältää asiankäsittelyä ja asiakirjoja koskevat tiedot ja viranomaisen toimenpiteet sekä niissä käsitellyt asiakirjat käsittelyvaiheittain on rekisteröitävä järjestelmään. Lisäksi lain 4 §:ssä säädetään, että tiedonhallintayksikön johdon on huolehdittava tehtävien vastuista, ohjeet tulee olla ajantasaiset eri käyttötarkoituksiin ja tarjolla tulee olla koulutusta sekä varmistaa riittävä tuntemus voimassa olevista lain säädöksistä, määräyksistä ja kunnan ohjeista. Työvälineet tulee olla asianmukaiset ja valvonnan riittävä tiedonhallintaan liittyvien säädösten, määräysten ja ohjeiden noudattamiseksi. Asia tuli myös esille vertailukuntien ja vierailukunnan teemahaastatteluiden vastauksissa, että ohjeistusta ja koulutusta tulee olla riittävästi, että asiat tehdään oikein lain säädösten mukaan. Kohdeorganisaation asianhallintajärjestelmän ja sovellusten koulutusta ja ohjeita tulisi lisätä, että saadaan suuri määrä ihmisiä tekemään asioita oikein. Julkisuuslain asettamista vaatimuksista tulee kouluttaa henkilöstöä siten, että kerrotaan, mitä nämä lain säädökset omassa työssä ja organisaatiossa tarkoittavat tai miten ne pitää reflektoida omaan työhön.

Kunnan tehtävät tulevat kuntalaista ja ovat pääosin kaikilla samat, mutta missä mitta-kaavassa asioita ja asiakirjoja kunnan asianhallinnassa käsitellään, riippuu kunnan koosta. Haastattelut ja benchmarking vierailu vahvistivat näkemyksen siitä, että ei ole yhtä ainoaa tapaa kehittää prosesseja ja toimintatapoja, eikä kunnan koko vaikuta vaan käytettävät resurssit. Kohdeorganisaatiossa kehittämistyötä tehdään poikkihallinnollisen ryhmän kanssa. Isoissa kunnissa on paljon asiantuntijoina toimivia henkilöitä kehittämiseen ja päivittäisten asioiden hoitamiseen. Kehittämiseen erikoistuneet henkilöt, kuten lean- ja palvelumuotoilun asiantuntijat, auttavat isossa organisaatiossa eri asioiden kehittämisessä tiimejä. Pienissä kunnissa on vähän henkilöstöä ja yleensä kehitystyö tehdään oman työn ohella ja haetaan ensin oppia koulutuksista. Avuksi tarvitaan usein ulkopuolisia kouluttajia tai asiantuntijoita viemään kehityshankkeita projektimuotoisina eteenpäin.

Haastatteluissa tuli selkeästi jo heti alussa esille tärkeänä asiana, että TOS tiedonohjaussuunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti. TOS:silla, joka sisältää tehtäväluokituksen, ajantasaisuudella on suuri merkitys, kun asioita avataan asianhallintajärjestelmässä. Kunnilla on yleensä määrätty henkilö hallintosäännössä, joka vastaa TOS:sin tekemisestä ja päivittämisestä. TOS:sin tekeminen on vuosien työ. Tietojärjestelmien kehittämisessä ja yhdenmukaisten asianhallinnan prosessien kehittämisessä tavoitteena on toimivuus. Toimivuus on edellytys digitalisoinnille. TOS-työ tulisi myös siirtää prosessien kuvaamiseen. TOS:ia tarvitaan asianhallinnan integraatioissa ja, kun siirrytään sähköiseen arkistointiin sekä sähköisiin lomakkeisiin.

Prosessien jalkauttaminen on lopuksi haastavin vaihe, sillä usein työtävän muuttuminen aiheuttaa sen, että pitää oppia tekemään työ uudella tavalla. Jalkauttamiseen tulee osallistua ne henkilöt, jotka prosessia käyttävät päivittäin ja ovat olleet jo suunnittelussa mukana, sillä uudet prosessit eivät jalkaudu itsestään. Kehittämistyön tulokset hyödyttävät paitsi asianhallinnan asian käsittelyn prosesseja käyttäviä, myös koko kohdeorganisaation asianhallintaa tekevä henkilöstö tai palveluiden sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita.

Kehittämistyön tuotokset kohdeorganisaatiolle tiivistettynä

- uudet sanalliset prosessikuvaukset sekä vuokaaviokuvat
- prosessit vakioidaan koko kaupungille vakioprosesseiksi
- asian- ja asiakirjankäsittelyt sekä kirjaaminen yhtenäistyvät ja sujuvoittuvat
- kehitysehdotukset kuvattuihin prosesseihin
- asianhallintaryhmä oppii ymmärtämään omaa työtään ja etsimään sieltä kehitettäviä asioita ja kehittämään prosesseja
- uudet prosessit tukevat informaatiota sekä tiedolla johtamista
- kunnalle hankittiin uusi IMS-järjestelmä prosessikuvausten tekemiseen
- prosessien vuokaaviokuvat liitetään tiedonhallintamallin yhteyteen
- vertailukuntien ja vierailukunnan hyvät käytännöt ja toimintatavat asianhallinnassa ja sen kehittämisessä, jotka tulivat esille teemahaastatteluissa
- kuvatuista prosessikuvauksista hyötyvät kohdeorganisaation asianhallinta ja sitä käyttävät, sijaiset, uudet työntekijät, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

- otamme käyttöön asianhallintaryhmän plannerin ja seuraamme siellä yhdessä sovittuja mittareita ja asioita

#### Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle tiivistettynä

- vireilletuloprosessista ja kirjaamisprosessista löytyi kehittämistoimenpiteitä ja ne ovat tämän kehittämistyön kohdassa 9.2. taulukossa 6. Ehdotetut parannukset tavoitetilan prosesseihin
- TOS:sia tulee päivittää jatkuvasti toimialojen kanssa yhdessä
- uusista prosesseista tehdään ohjeita ja koulutetaan käyttäjiä työn vakioimiseksi
- otetaan jatkuva päivittäminen käyttöön
- prosessikuvauksia jatketaan tekemällä vuokaavioita IMS-järjestelmällä ja kehitetään prosesseja lean-metodein
- prosessien jalkauttaminen on haastavin vaihe, otetaan ne henkilöt mukaan, jotka prosesseja suunnittelivat ja toteuttavat
- palautteiden ja kyselyjen lisääminen
- asianhallinnan asioiden laajempi tiedon jakaminen intrassa ja internetissä
- otetaan käyttöön Kanban-taulu johtamiseen
- jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen

Tämän kehittämistehtävän tekeminen oli ajankohtaista, tekijälle hyvin läheinen ja kiinnostava aihe. Kehittämistehtävä on ollut motivoivaa, sillä työn tekeminen on kehittänyt omaa ajattelua ja ratkaisutaitoja sekä samalla ammattitaitoa. Kehittämistyöstä on hyötyä kohdeorganisaation asianhallinnalle ja sisäisille sekä ulkoisille asiakkaille. Erityisesti syvälliset keskustelut vertailukuntien teemahaastatteluisissa ja benchmarking-vierailussa eri asianhallinnan asiantuntijoiden kanssa tuottivat suuren määrän uusia asioita kohdeorganisaation asianhallintaan vietäväksi.

### 10.3 Jatkotutkimusehdotukset

Mikäli tämän kehittämistyön tutkimuksen tuloksia käytetään ja kehittämisehdotukset viedään käytäntöön, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia, miten vakioidut prosessit ovat vaikuttaneet asianhallinnan prosessien kanssa työskentelevien henkilöiden työhön. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, millaisia vaikutuksia vakioimisella saatiin työn tehokkuuteen, sujuvuuteen, digitaalisuuteen ja työmotivaatioon. Mitä lisäarvoa vakio-prosessit ovat tuoneet kohdeorganisaatiolle ja asiakkaille.

## LÄHTEET

- Arkistolaitos. (2008). Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen. Määräys AL 9815/07.01.01.00/2008. Haettu 27.5.2022 osoitteesta [https://arkisto.fi/uploads/normit/valtionhallinto/maarayksetjaohjeet/normiteksti\\_suomi.pdf](https://arkisto.fi/uploads/normit/valtionhallinto/maarayksetjaohjeet/normiteksti_suomi.pdf)
- Arter Oy. (2020a). Prosessien pikaopas. <https://www.arter.fi/pikaopas/prosessien-pikaopas/>
- Arter Oy. (2020b). Jalostamme osaajista huippuja. <https://www.arter.fi/app/uploads/-/2021/01/Leanin-perusteita-Osa-1-Arter-1-2021.pdf>
- Arter Oy. (2020c). Pikaopas. Lean Six Sigma. Virtauksen maksimointi ja hukan poistaminen. <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Lean-Six-Sigma-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>
- Botska, M. (22.9.2015) Kuntaliitto. Tiedonhallinnan suunnittelu ja käytännöt: 1 AMS, eAMS/tos – merkitys, rakenne ja sisältö [PowerPoint -diat].
- Hallintolaki 434/2003. Haettu 25.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Helsingin kaupunki. (2022a). Arvovirtakartta syventää prosessialuetta. Haettu 21.11.2022 osoitteesta <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/Arvovirtakartta/>
- Helsingin kaupunki. (2020b). Ohje: SIPOC- ja arvovirtakarttatyöskentely. Haettu 21.11.2022 osoitteesta <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/Arvovirtakartta/#toc-1>
- Helsingin kaupunki. (2022c). Menetelmäohje. Haettu osoitteesta 22.11.2022 <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/valmennus/>
- Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Innokylä. Työkalu. Viisi kertaa miksi. Haettu osoitteesta 21.11.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/viisi-kertaa-miksi>
- Innokylä. Työkalu. Virtuaalinen ideariih. Haettu osoitteesta 21.11.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariih>
- Intotalo. Lean turha työ vähemmäksi. Haettu 9.4.2022 osoitteesta <https://www.intotalo.com/lean-opas/>
- JHS 191(2020) Tiedonohjaussuunnitelman rakenne. Suomidigi.fi. Haettu 31.10.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-191-tiedonohjaussuunnitelman-rakenne>

JHS 152. (2012) JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessien kuvaaminen. Haettu 25.5.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-jatuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino.

Kenni, M. & Asikainen, J. (2011). Kohti uuden sukupolvenorganisaatiota - Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Suomen Kuntaliitto. <https://docplayer.fi/29929511-Kohti-uuden-sukupolven-organisaatioita.html>

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy.

Kofore. (2020). Mikä on Kanban? Haettu 23.11.2022 osoitteesta <https://gofore.com/mika-on-kanban/>

Laamanen, K. (2003). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Oy.

Laki hyvinvointialueesta (611/2021). Haettu 20.2.2022. osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003. Haettu 28.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

LeanThinking. Lean sanasto. KATA. Haettu 23.11.2022 osoitteesta <https://leanthinking.fi/sanasto/kata/>

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna. Talentum Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. (2009). Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lääkärilehti. (2020). Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Katsausartikkeli, (20/2020), 1224–1229.

Maanmittauslaitos. (2017). Sähköinen säilyttäminen kannattaa huomioida paikkatietopalveluja kehitettäessä. [https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2017/12/Sahkoinen\\_sailyttaminen\\_kannattaa\\_huomioida\\_paikkatietopalveluja\\_kehittaessa.pdf](https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2017/12/Sahkoinen_sailyttaminen_kannattaa_huomioida_paikkatietopalveluja_kehittaessa.pdf)

Mattinen, M. (2020). Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Alma Talent.

Microsoft. (n.d.) [mainos] Haettu 23.11.2022 osoitteesta <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business/task-management-software>



Moisio, J. & Ritola, O. (2001). ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet -Vinkkejä pohdiskelijoille. SFS ry.

Modig, N. & Åhlström, P. (2019). Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 8.painos. Painettu Ruotsissa. Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Kirjakeskus.

Rauman kaupunki. (2022a). Avaintiedot. Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-raumasta/avaintiedot/>

Rauman kaupunki. (2021b). Henkilöstöraportti 2020. Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/ajankohtaista/rauman-kaupungin-vuoden-2020-henkilostoraportti-on-julkaistu/>

Rauman kaupunki. (2021c). Rauman kaupunginhallitus 1.11.2021. Rauman kaupungin varautuminen hyvinvointialueen muodostumiseen 1.1.2023 alkaen. Haettu 20.2.2020 osoitteesta [https://rauma-julkaisu.tweb.fi/ktwescr/pk\\_asil\\_tweb.htm?bid=2270](https://rauma-julkaisu.tweb.fi/ktwescr/pk_asil_tweb.htm?bid=2270)

Rauman kaupunki. (2022d). Strategia/Rauma Tarina, osa 2. Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategiat/strategia-rauman-tarina-osa-2/>

Rauman kaupungin hallintosääntö 1.8.2021 Haettu 29.11.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2021/08/Rauman-kaupungin-hallintosaaento-1.8.2021.pdf>

Rauman kaupungin konsernipalvelut-toimialan toimintasääntö 1.8.2021. Haettu 28.3.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2021/07/Konsernipalvelut-toimintasaanto-1.8.2021.pdf>

Suomen Kuntaliitto. (2016a). Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1735-kuntasektorin-asianhallinnan-viitearkkitehtuuri>

Suomen Kuntaliitto. (2016b). Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1769-kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

Valtiovarainministeriö (2008). Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008. Haettu 28.5.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/vahti-ohjeet/vahti-82008-valtionhallinnon-tietoturvasanasto>

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy.

Wikipedia. (n.d.) PDCA. Haettu 23.11.2022 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>

## LIITTE 1

**HAASTATTELUPYYNTÖ SÄHKÖPOSTILLA**

Hei!

Opiskelen johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkintoa Satakunnan Ammatikorkeakoulussa ja teen kehittämistyön Asianhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Työskentelen Rauman kaupungin konsernipalvelut toimialalla, tieto- ja asianhallintapalveluissa, joka on toiminut kehittämistehtävänäni toimeksiantajana.

Osana kehittämistyötäni toteutan haastatteluja muutaman kunnan asianhallinnan asiantuntijalle. Haastattelussa on kolmen teemaa, joiden avulla kartoitetaan asianhallinnan prosessien nykytilaa ja tavoitetilaa, mitä haasteita/ongelmia prosesseissa on ja mitä kehittämissuunnitelmia on mahdollisesti saatu sekä jatkuvan kehittämisen periaatetta.

Toivon, että voisin haastatella sinua. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä haastateltavan nimeä tuoda tutkimuksessa ilmi. Haastattelut tehdään Teams-yhteydellä ja siihen olisi hyvä varata aikaa tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitetaan myöhempää litterointia varten. Lähetän kysymykset liitteenä ennakkovalmistumista varten. Milloin sinulle sopisi aika haastattelulle?

Ystävällisesti

Kristiina

## VIERAILUPYYNTÖ SÄHKÖPOSTILLA

Hei!

Kuten Teams-palaverissa sovittiin, tulisin vierailulle 20.6.2022 ja tutustumaan kaupunkinne asianhallintaan. Opiskelen YAMK-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa, Johtaminen ja palveluliiketoiminta ja teen kehittämistyötä, Asianhallinnan prosien ja toimintatapojen kehittämisestä. Benchmarking-vierailu edellyttää vierailua kohteessa. Tarkoituksena on kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Kehittämistyöni kohdistuu asianhallintaan. Oma toimintaamme verrataan valitun osa-alueen toimintaan tekemällä vertailua oman toimialan ulkopuoliseen kaupunkiin ja olen valinnut vierailuni kohteeksi kaupunkinne. Alla olevassa kuvakaappauksessa olen tehnyt tehaastattelulle rungon, jossa myös tarkennetut kysymykset. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä kehittämistyössä haastateltavien nimeä tuoda julki eikä myöskään kaupunkia. Pyydän lupaanne nauhoittaa haastattelut, jotta voin ne jälkeenpäin litteroida.

Teen kehittämistyön työnantajalleni, Rauman kaupungin tiedonohjaus, tieto- ja asianhallintapalvelut yksikölle ja kyseessä on benchmarking-vierailu. Minua kiinnostaa myös kovasti saada tietoa kaupunkinne kirjaamotoiminnasta, kirjaamisesta, esityslisätapöytäkirja työskentelystä ja portaalin käytöstä.

Vastavuoroisesti olen saanut luvan jakaa tietoa oman organisaation asianhallinnan tilasta ja toimintatavoista. Mikäli teille tulee kysymyksiä, joihin haluaisitte minulta vastauksia, voitte lähettää minulle sähköpostilla etukäteen kysymyksiä tai keskustelun aiheita.

Kiitos, kun otatte minut vierailulle kaupunkiinne.

Ystävällisesti Kristiina