

Kirsi Määttä

**KAINUUN TALOUS- JA VELKANEUVONNAN TOIMINTAPROSESSIN
KEHITTÄMINEN**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kevät 2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä(t) Kirsi Määttä	
Työn nimi Kainuun talous- ja velkaneuvonnan toimintaprosessin kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jaana Lappalainen Toimeksiantaja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
Aika Kevät 2015	Sivumäärä ja liitteet 68 + 1
<p>Kainuun talous- ja velkaneuvonta on Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tarjoama palvelu. Talous- ja velkaneuvonta auttaa taloudellisissa vaikeuksissa olevia ihmisiä löytämään keinoja velkojen järjestelmiseksi. Ylivoimaisesti käytetyin velkojen järjestelymuoto on velkajärjestelyn hakeminen käräjäoikeudesta. Talous- ja velkaneuvoja avustaa asiakasta velkajärjestelyn hakemisessa. Tavoitteena on saada velalliselle velkojenmaksuohjelma, josta on mahdollisuus selvittää. Maksuohjelman laatii yleensä selvittäjänä toimiva lakimies.</p> <p>Velkajärjestelyn hakemista säätelee laki yksityishenkilön velkajärjestelystä 57/1993. Tähän lakiin tuli vuoden 2015 alussa muutoksia, joiden yhtenä tavoitteena on palvelusta valtiolle aiheutuvien kulujen pienentäminen. Kustannuksia säästyy mm. kun velkaneuvojat tekevät maksuohjelman velkajärjestelyä hakeville velallisille selvittäjän sijaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Kainuun velkaneuvonnan toimintaprosessia niin, että jatkossa maksuohjelmien laatiminen on mahdollista.</p> <p>Opinnäytetyön teoria koostuu muutoksen eri osa-alueista kuten muutosjohtamisesta, muutoksesta ja muutosvastarinnasta sekä prosessijohtamisesta ja prosessien kehittämisestä. Muutosta lähdettiin toteuttamaan prosessin kehittämisteorian ja muutoksen johtamisen kautta tiimityönä. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan tiimi koostuu kolmesta henkilöstä, jotka kaikki olivat mukana kehittämässä prosessia. Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, joka on käytännönläheistä muutokseen pyrkivää toimintaa.</p> <p>Olemassa olevaan ydinprosessiin oli tarkoitus tuoda uusia toimintoja. Kehittäminen alkoi prosessin kehittämisteorian mukaisesti nykytilan kartoittamisella. Koulutusta hankittiin lisää ja apua maksuohjelmien laatimiseen saatiin benchmarking käynnillä kokeneemmilta velkaneuvojilta. Kehittämistä tehtiin tiimityönä. Toimintaprosessia ensin muutettiin ja sitten testattiin käytännössä. Kokemusten jälkeen prosessia kehitettiin lisää.</p> <p>Kehittämisen tuloksena on uusi toimintaprosessi, sisäinen uusi työnjako, mittarit ja toimivampi työskentelytapa tiimissä. Uusi toimintaprosessi mahdollistaa maksuohjelmien tekemisen ja uusi sisäinen työnjako varmistaa, että prosessi etenee viivytyksettä. Mittareiden avulla voimme jatkossa seurata tehokkuutta ja verrata toimintamme tuloksia vuosittain. Tiimityö lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	prosessin kehittäminen, muutosjohtaminen, talous- ja velkaneuvonta, lakimuutos
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Theseus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Kirsi Määttä	
Title The Process Operation Development of the Kainuu Financial and Debt Counseling	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jaana Lappalainen
	Commissioned by Kainuu Social and Health Care Joint Authority
Date Spring 2015	Total Number of Pages and Appendices 68 + 1
<p>Kainuu Social and Health Care Joint Authority offers financial and debt advice. Financial and debt counselling helps people find ways to organize their debts. By far the most widely used form of debt arrangement is to retrieve debt restructuring via District Court. Financial and debt advice will assist the customer in applying for debt restructuring. The goal is to get the debtor a manageable debt payment schedule. The payment program is usually made by a lawyer.</p> <p>Debt arrangement is governed by the Act on the Adjustment of the Debts of a Private Individual 57/1993. This act was amended in early 2015, one of the aims being to reduce the costs incurred by the State service. Costs are saved when the debt advisors make the payment program instead of lawyers. The aim of this Master's thesis was to explore and develop the Kainuu debt counselling operational process so that in the future drafting of the payment programs is possible.</p> <p>The theory of the thesis consists of change management in the different areas of change as a process as well as process management and development processes. The changes were introduced through the process development theory and change management as teamwork. Kainuu financial and debt counseling team has three members, all of whom were involved in the development process. The research strategy in this study is an action research, which is a practical activity aimed at change. Action research is well suited to this kind of small team tool.</p> <p>The existing core process was intended to be completed with new functionality. Development began in accordance with the process of developing the theory of the current state of charting. More training was acquired and help for making payment programs was obtained from experienced debt counselors on a benchmarking visit. The development was done as teamwork. The action process was first modified and then tested in practice. After the experience, the process was developed further.</p> <p>The result of the development is a new process, a new internal division of labour, gauges and a more effective way of working in the team. The new process allows the operation of payment programs and the adoption of new internal division of labour to ensure that the process proceeds without delay.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	process development, change management, financial and debt counseling, statutory amendments
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

The commissioner of this thesis is the Kainuu Social and Health Care Joint Authority. This thesis is done in Kainuu financial and debt counselling. Financial and debt counselling is a statutory service. Kainuu financial and debt counselling area is home to 100,000 inhabitants. Kajaani, Kuhmo, Sotkamo, Hyrynsalmi, Suomussalmi, Puolanka, Paltamo, Kuusamo and Taivalkoski are the locations or towns in the area. Debt counselling is designed to help over-indebted people to find a solution to the economic problems.

Legislation provides a foundation for Finland municipal services. Act on the Restructuring of Private Debts (57/1993) entered into force in February, 1993. It regulates the service provided by debt counselling. Debt settlement act has been amended several times. The latest amendment came into force on 1.1.2015. The amendment provides for financial and debt counselling entities to change their work challenging and start making payment programs. Nationally the amendment try to achieve savings in the national economy (HE 83/2014, 27).

The aim of this Master's thesis was to develop the Kainuu financial and debt counselling operational process. The purpose of change is to modify the current debt counselling process and place new functions in it. The change was implemented at the start of 2015 because of the act amendment. The research question of this thesis is how the Kainuu financial and debt counselling has to be changed and developed in order to comply with the amended act. The research questions are also how the new assignments are imported to the debt restructuring process and how to be sure that the process proceeds in time. The thesis focuses on researching only individual debt restructuring and making payment programs related changes.

The methodology of strategy of the thesis is action research. It is a practical activity aimed at change and at the same time research. The purpose of this thesis is to develop the work community and its way of working through a work process. The action research goal is to bring changes in social activities and at the same time to examine these changes. The aim is to develop the people's cooperation. Action research is based on reflective thinking, which

aims to develop the understanding of the operation activity. By reflecting a person examines his own thinking habits, experiences and himself. Reflection is an essential action research, it outlines a circle with action, observation and reflection and re-planning follow each other. (Aaltola & Valli 2010, 214 - 220.)

In action research the researcher is involved in the community, which he investigates. He does not even attempt to examine the operation from a distance, but makes self-initiatives and influence. This is the so-called change intervention. It's not just the researcher's own perspective but should also take into account the other attendees. (Aaltola & Valli 2010, 223.)

The author of this thesis' is involved in team activities as a participating member and also works as a manager for the team and is responsible for the whole development. The complex includes a timetable care, team planning meetings together, and responsible for leading the development and definition of the direction.

The theory of this study compares change management and process management. Change management is closely related to resistance to change. People often experience resistance to change but it is also possible to alleviate. Process management is associated with development processes. Change management in the organization requires a variety of information about knowhow and expertise. Changes are often necessary for the organization. Some of the changes will be successful and some will fail. It is understood that change is all about how people react to change and the means by which they can be excited about and support new ways of working, with careful planning deducted from possible resistance to change. (Hyppänen 2007, 226.)

The supervisor can support the personnel changes in a variety of ways such as by creating the conditions for change, motivating people and by managing the transitional period. According to Kotter, change is to comply with the change in eight steps. First you have to define the date change to be a strong group behind the change. Then you have to define the future changes in benefit and to inform and communicate it in many ways. People must be given the opportunity to act and progress are taken into account. Finally, it should stick to the goals and ensure that the change becomes permanent. (Kotter 1996, 17 - 21., Hyppänen 2007, 231 - 232.)

Resistance to change is natural and it makes it difficult to change. In general, people do not object to this change but the manner in which it is carried out. The causes of resistance to change are habits, the desire to act the way one is accustomed to, organization standards, fear of losing, misunderstandings and differences of opinion financial interests and prestige. (Hyppänen 2007, 229 - 230.)

Process management is the strategic goals and societal impact of the outgoing objectives of management activities. Processes support the strategy. Process management requires that the organization's objectives are sufficiently clear since the objectives set targets and requirements of the process. Processes again set the standard for resources. Description of the process aims to describe the organizational procedures. When one is familiar with current practices one can reflect on their development. (Virtanen & Wennberg 2005, 114 - 115.)

The development of processes means that the key processes of the organization are planned again. If the essence of the process is changed it means fundamental reorganization. The core process consists of activities that are mutually logically related. The ultimate purpose of the functions is to satisfy the customer. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27 – 28.)

The development of processes are monitored through five steps. The steps are as follows: first, the expectations of one's management and the approval of the project; second, analysis of the current state; third, vision and critical success factors refinement; fourth, defining the new operating model and; fifth, the implementation of change measures. The creation of gauges also includes process development. The construction of indicators is a prerequisite for a successful change process. Construction of clear indicators help to succeed. Feedback on actual changes increase motivation and the experience of success also creates motivation. What is important is that the gauge measures the right things. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 52 – 54., Hannus 1994, 76.)

Kainuu financial and debt counseling team consists of three people who all took part in the change process. They implemented changes in accordance with the core process development phases 1 - 5 and managed it very well. They gathered a team on a regular basis to develop the process. They went through free discussion reflections on the manner in which the process should be changed and what should be taken into account. Discussions were

very good and on that basis reforms were made after each gathering. The theoretical phases gave a good outline to change.

The most significant benefits that achieved by development are:

- job demands increase through payment programs and know-how grows
- when the tasks are reallocated to the operating process quality increases and the process proceeds on time

Responsibilities and accountability redistribution to speed up the process of operating makes it of high-quality and free up hours of work for drawing up payment programs. The allocation of tasks verifies the change and prevents returning to the old operating model.

While the resistance to change is not noticeable it does not mean that it is not there. It is more comfortable to do things the old way. The routine is easy, it always happens in the same way. When the routine changes it complicates and slows down the basic work functions. It must be ensured that there is transparency and interaction between the atmosphere of trust. When one focuses on the essentials and repetitions are enough, it is eventually discovered that the new process becomes routine. This is the aim of the amendment.

By developing the Kainuu financial and debt counseling core processes the customer service is improving considerably. The next step of the action research cycle is planning and working through the observation and reflection. The team did observation and planning for each meeting. The first cycle of action research was completed during this process. The team will continue working with the second cycle.

The change, which was started to be implemented turned out to be wider than planned. Connecting the payment programs to the debt advisor's job description is a big change. Earlier this work has been made by lawyers. Doing this thesis, it was realized how much time the change requires, along with the extent of the change. The team is now on track at an early stage. It must be ensured that the change proceeds, not just a small experiment. For this reason, it is important that the team follow up the job descriptions redesign. As it follow the eight steps to change it is strongly believed that we will succeed.

The new way of working that has been developed is directly transferable to other debt counseling services, if the number of employees is appropriate. This process is designed for three persons, but it also serves a larger workplace. This change has increased awareness, as well as the payment program on the conclusion of the legislation. Understanding the practices of stakeholders has also increased. Now the resilient implementation of the second cycle of change will be started.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PROSESSIEN MUUTTAMISEN JOHTAMINEN	6
2.1 Muutosjohtaminen	6
2.1.1 Muutos	12
2.1.2 Muutosvastarinta	15
2.2 Prosessijohtaminen	17
2.2.1 Prosessit	18
2.2.2 Prosessien kehittäminen	20
3 TALOUS- JA VELKANEUVONTAPALVELUT	25
3.1 Talous- ja velkaneuvonnassa annettava palvelu / ratkaisut	25
3.1.1 Asiakkaat	27
3.1.2 Velkaneuvonnan visio	28
3.2 Kainuun talous- ja velkaneuvonnan resurssit	29
3.2.1 Velkaneuvojan ydinosaaminen	30
3.2.2 Talous- ja velkaneuvonnan näkymät tulevaisuudessa	31
3.3 Talous- ja velkaneuvontaa säätelevät lait	32
3.3.1 Lakimuutos vuonna 2015 ja sen keskeiset tavoitteet	32
3.3.2 Kainuun velkaneuvonnan velkajärjestelyn hakemisen prosessiin vaikuttavat muutokset	33
3.3.3 Velkojen selvittely	34
3.3.4 Maksuohjelmien tekeminen	35
4 TOIMINTATUTKIMUS OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSSTRATEGIANA	37
5 VELKANEUVONNAN YDINPROSESSIN KEHITTÄMINEN	40
5.1 Velkajärjestelyn hakeminen on velkaneuvonnan ydinprosessi	40
5.2 Velkajärjestelyn hakemisen prosessin kehittäminen	45
5.3 Kehittämisen ensimmäinen sykli	45
5.4 Ennakkovalmistelut ja suunnittelu	46
5.4.1 Tietojen päivittäminen koulutuksella	47
5.4.2 Ylempi johto mukaan muutokseen	47
5.4.3 Selvittäjien ja velkaneuvojien yhteistyön tiivistäminen	48

5.4.4 Nykytilan arviointi	49
5.4.5 Benchmarking	51
5.5 Prosessin vaatimien muutosten toteutus	52
5.5.1 Uuden prosessikaavion toteutus	53
5.5.2 Muutoksen haun uusi prosessi	55
5.5.3 Yhteistyön tiivistäminen käräjäoikeuden kanssa ja asiakastietolomakkeen käyttöönotto	57
5.5.4 Benchmarking Turun velkaneuvonnassa	58
5.6 Havainnointi ja reflektointi	58
5.6.1 Kehittämispalaveri maaliskuussa 2015	58
5.6.2 Kehittämispalaveri huhtikuussa 2015	59
5.6.3 Mittarit	61
5.7 Tulokset	63
6 POHDINTA	66
LÄHTEET	69
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Lainsäädäntö luo perustan Suomessa tarjottaville kunnallisille palveluille. Kun lakia muutetaan, on varmistettava, että palvelu vastaa myös muutoksen jälkeen sitä, mitä lainsäätäjällä on tarkoittanut. Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä (57/1993), jäljempänä velkajärjestelylaki, tuli voimaan helmikuussa 1993. Se säätelee talous- ja velkaneuvonnan antamaa palvelua. Lain tavoitteena oli auttaa 1990-luvun laman seurauksena velkaantuneita yksityishenkilöitä selviämään veloistaan. (HE 83/2014, 4.) Kansalaisten ylivelkaantumisen syyt ovat muuttuneet yhteiskunnan luotonantomekanismien muuttuessa. Luotonantomekanismien muuttuminen on lisännyt velkaantumista. Lain mukaan neuvonnan tavoitteena on asiakkaiden velkaongelmien ratkaisukeinojen selvittäminen ja ongelmien ennaltaehkäiseminen. (Valkama 2004, 1., HE 83/2014, 27.)

Talous- ja velkaneuvonta on kunnallinen maksuton palvelumuoto. Maksuttomuus tarkoittaa, että asiakas saa maksutta neuvontapalveluja ja apua esimerkiksi velkajärjestelyhakemuksen laatimiseen. Asiakkaalle saattaa kuitenkin aiheutua kustannuksia esimerkiksi selvittäjän tekemästä maksuohjelmasta, joka laaditaan velkajärjestelyhakemuksen yhteydessä. Selvittäjänä voi toimia lain mukaan täysi-ikäinen ja rehelliseksi tunnettu henkilö, joka ei ole konkurssissa. Hänellä on myös oltava tehtävän edellyttämä kyky, taito ja kokemus. Käytännössä paikkakunnan lakimiehet toimivat selvittäjät miltei poikkeuksetta. (VJL 65 §.)

Ennen talous- ja velkaneuvontalain voimaantuloa valtio rahoitti velkaneuvontaa yhteensä kahdella miljoonalla eurolla. Velkaneuvonnalle varatut valtion korvaukset ovat lisääntyneet voimakkaasti velkaneuvontalain voimaantulon jälkeen. Valtiovarainministeriön talousarvioesityksistä voi todeta, että velkaneuvonnan kokonaiskustannukset ovat kaksinkertaistuneet vuodesta 2001 vuoteen 2013. Kokonaiskustannukset sisältävät sekä valtion että kuntien osuudet. (Valkama 2004, 25 - 26, talousarvio VM, TEM selvitys 2015, 20.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (jäljempänä TEM), Kilpailu- ja kuluttajavirasto (jäljempänä KKV) ja Aluehallintovirasto (jäljempänä Avi) hoitavat talous- ja velkaneuvontapalveluiden vuosittaisen rahoituksen hakemisen ja käytön seurannan. Talous- ja velkaneuvontapalvelujen tuottamiseksi myönnetään valtion budjetista vuosittain määräraha, jolla on ollut määritelty

kehys, 4.511 miljoonaa euroa. Vuosittain on voitu myöntää myös korotuksia määrärahaan. Vuonna 2015 määrärahaa korotettiin 220.000 eurolla, koska talous- ja velkaneuvonnan asiakunta laajeni koskemaan myös pieniä ammatin- ja elinkeinonharjoittajia. Jotkut kunnat osallistuvat talous- ja velkaneuvonnan rahoitukseen, toiset eivät. Kunnat maksavat valtakunnan tasolla merkittävän osa palvelun kokonaiskustannuksista. Suurin kustannusten nousu on tapahtunut vapaaehtoisissa kuntien maksuosuuksissa. (TEM, selvitys 2015, 15 – 21.)

Velkajärjestelylakia on muutettu useasti. Viimeisin muutos astui voimaan 1.1.2015. Lakimuutos antaa talous- ja velkaneuvonta yksiköille mahdollisuuden laajentaa työtään haasteellisemmaksi maksuohjelmien tekemisen myötä. Valtakunnallisesti muutoksella pyritään saavuttamaan valtiontaloudessa säästöjä (HE 83/2014, 27).

Velkajärjestelylain muuttamisen yhtenä taustatekijänä on valtion tavoite vähentää kustannuksia. Muuttamalla lakia niin, että velkaneuvoja kannustetaan tekemään maksuohjelmia selvittäjinä toimivien lakimiesten sijaan, on valtiolla mahdollisuus saavuttaa tulevaisuudessa säästöjä. Maksuohjelma on velkajärjestelylain mukaan velkajärjestelyssä velalliselle vahvistettava hänen maksukykyensä mukainen velkojen maksuohjelma (VJL 1 §). Velkaneuvonta ry:n Eduskunnan lakivaliokunnalle antamassaan asiantuntijakuulemisessa on esitetty valtiolle tulevat kustannussäästöt, mikäli maksuohjelmia tehdään jatkossa velkaneuvonnassa. Velkaneuvonta ry:n esityksessä on laskettu, että velkaneuvojan tekemä maksuohjelma tuo valtiolle noin kahden miljoonan euron vuotuiset säästöt. Asiakas maksaa selvittäjälle palkkion maksuohjelman tekemisestä. Palkkio perustuu asiakkaan maksukykyyn. Ellei asiakkaalla ole maksukykyä ollenkaan, palkkion maksaa valtio. Velkaneuvojan tekemänä maksuohjelma on maksuton, jonka vuoksi myöskään valtion ei tarvitse kustantaa sitä. (Velkaneuvonta ry Asiantuntijakuuleminen 11.9.2014.) Muuttuneessa laissa velkaneuvonnan toivotaan ottavan suurempi rooli maksuohjelmien tekemisessä yksityishenkilöiden velkajärjestelyä haettaessa. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan tavoite on vastata tähän haasteeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää Kainuun talous- ja velkaneuvonnan olemassa olevaa asiakasprosessia niin, että velkajärjestelylain antamat mahdollisuudet ja haasteet tulevat osaksi Kainuun velkaneuvonnan prosessia. Muutoksessa muokataan nykyistä velkaneuvontaprosessia ja sijoitetaan siihen uusia toimintoja. Muutos etenee vaiheittain ja vaikuttaa kaikkien työntekijöiden päivittäiseen käytännön työhön.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten Kainuun talous- ja velkaneuvonnan on muutettava ja kehitettävä omaa toimintaprosessiaan käytännössä, jotta se olisi uuden lain antamien mahdollisuuksien mukaista. Lisäksi tutkimuskysymyksenä on, miten uudet työtehtävät tuodaan mukaan velkajärjestelyn hakemisen prosessiin, ja millä tavalla prosessin viivyttysetön eteneminen asiakasnäkökulmasta varmistetaan.

Opinnäytetyön aihe lähtee käytännön tarpeesta. Muutos, jota nyt toteutetaan opinnäytetyön kautta, olisi joka tapauksessa pitänyt tehdä. Kainuun talous- ja velkaneuvonnassa työskentelee kolme henkilöä, olen yksi heistä ja toimin sekä velkaneuvojana että esimiehenä. Opinnäytetyön tekijänä olen mukana koko prosessin ajan kehittämässä toimintoja ja käytännössä toteuttamassa niitä.

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan toimintaprosessin kehittämisen ottaminen opinnäytetyön aiheeksi oli ohjaavan opettajan Jaana Lappalaisen ehdotus. Tarkoituksena on muuttaa Kainuun talous- ja velkaneuvonnan toimintatapaa, eli sitä prosessia, jonka mukaan velkaneuvoja toimii lähtiessään hakemaan asiakkaalle virallista velkajärjestelyä. Toimintatavan muuttaminen tarkoittaa uuden toiminnon tuomista prosessiin, jolloin myös vanhaa tapaa on muutettava. Muutos toteutetaan vuoden 2015 alusta tulleen velkajärjestelylain muutoksen vuoksi. Lain muutoksen myötä velkaneuvoja voi ottaa suuremman vastuun asiakkaan asian hoitamisessa ja tästä hyötyvät sekä asiakas että valtio. Myös velkaneuvoja ja velkaneuvontayksikkö hyötyvät, sillä osaaminen ja tietämys kasvavat ja takaavat velkaneuvonnan kannattavan ja tehokkaan toiminnan myös jatkossa.

Velkaneuvojan työhön kuuluu muutakin kuin virallisen velkajärjestelyn hakeminen, kuitenkin tämä opinnäytetyö on rajattu käsittämään vain yksityishenkilön velkajärjestelyn hakemiseen ja maksuohjelmien tekemiseen liittyvät muutokset prosessissa. Muutos on tarkoitus toteuttaa vuoden 2015 aikana.

Velkajärjestelyn tarkoituksena on yksityishenkilön velkaongelmien ratkaiseminen. Se edellyttää, että kaikki velat järjestellään samalla kertaa. Velkajärjestelyn piiriin kuuluvat kaikki velallisen velat, jotka ovat syntyneet ennen kuin velkajärjestely alkaa. Ennen virallista velkajärjestelyä velallinen voi yrittää sopia, sovintoneuvottelujen kautta, velkojien kanssa saatavistaan maksuaikataulun ja mikäli hän siinä onnistuu, ei velkajärjestelyä tarvitse hakea. Ellei sopi-

mukseen päästä, voidaan hakea velkajärjestelyä. Velkajärjestelyhakemuksen on oltava määrämuotoinen, oikeusministeriön antaman kaavan mukainen. Velkajärjestelyyn pääseminen edellyttää, että velkajärjestelylain mukaiset edellytykset täyttyvät, eikä velkajärjestelylle ole estettä. (Uitto 2010, 18.)

Velkajärjestelyssä velallinen käyttää sekä omaisuutensa että maksukykynsä velkojen maksuun. Velalliselle laaditaan maksuohjelma, jossa määritellään, mitä velallisen omaisuudelle tehdään, kuinka paljon ja kuinka kauan velallisen on maksettava velkojaan. Maksuvelvollisuus määräytyy velalliselle tehtävän maksuvaralaskelman perusteella. Maksuvara voi olla myös negatiivinen, jolloin velallisella ei ole ollenkaan maksukykyä, tällöin velalliselle laadittavalla maksuohjelmalla poistetaan maksuvelvollisuus. Maksuohjelman vahvistaa käräjäoikeus. (Uitto 2010, 18 - 19.)

Velkaneuvontayksiköitä on Suomessa 27, niistä noin 10 yksikköä on tehnyt maksuohjelmia vuonna 2013. Samana vuonna Suomessa laadittiin yhteensä 3845 velkajärjestelyhakemusta ja niistä 680:een tehtiin maksuohjelma. Kaikista velkajärjestelyhakemuksista siis vain noin 17 %:iin, tehtiin mukaan maksuohjelma. (Velkaneuvonta ry Asiantuntijakuuleminen 11.9.2014)

Kainuun talous- ja velkaneuvonnassa ei ole aiemmin tehty maksuohjelmia, sillä Kainuun käräjäoikeus on suhtautunut velkaneuvojien tekemiin maksuohjelmiin varauksella. Velkaneuvojat ovat aiempina vuosina laatineet joihinkin helppoihin hakemuksiin liitteeksi maksuohjelman, mutta käräjäoikeus on silti määrännyt selvittäjän. Tämän vuoksi maksuohjelmien tekemisestä, on ajan saatossa luovuttu kokonaan. Prosessimuutoksella tuodaan maksuohjelmien tekeminen osaksi velkaneuvonnan työprosessia, näin saadaan toiminta lain mahdollistamalle tasolle. Tavoitteemme on tehdä jatkossa kaikki ne maksuohjelmat, jotka eivät ole riittäviä tai muuten vaadi selvittäjän määräämistä (VJL 64 §).

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan alueella laadittiin viime vuonna 116 velkajärjestelyhakemusta. Osaan näistä hakemuksista voidaan jatkossa tehdä mukaan maksuohjelma. Uudistuksen tavoitteena on muuttaa nykyistä toimintatapaa niin, että se sisältää maksuohjelman tekemisen, mahdolliset maksuohjelman muutokset, uudistetut asiakasohjeet ja seurannan.

Vuoden 2015 aikana on tarkoitus muuttaa toimintaprosessia ja aloittaa maksuohjelmien tekemistä niillä hakemuksilla, joissa asiakkaalla ei ole maksuvara tai maksuvara pysyy samana koko ohjelman ajan. Yhdessä muutoksen kanssa kokeillaan, toimiiko uusi prosessi käytän-

nössä ja korjataan toimintaprosessia tarvittaessa. Vuonna 2016 on tavoitteena tehdä kaikki ne maksuohjelmat, jotka sisältävät vain vakuudettomia velkoja. Myöhemmin pyritään myös ottamaan, ainakin osittain, mukaan myös niitä ohjelmia, joissa on esim. auton osamaksuvelkaa. Kun maksuohjelmien tekeminen näiden osalta on hallinnassa, voidaan prosessiin ottaa mukaan myös helpompia asunnonsäilyttäviä ohjelmia. Asunnonsäilyttäviin hakemuksiin maksuohjelman tekeminen tulee kuitenkin perustumaan velkaneuvojan omaan mielenkiintoon ja vapaaehtoisuuteen. Yrittäjäasiakkaiden hakemukset jätetään selvittäjän tehtäväksi, sillä niissä tulee lain mukaan aina olla mukana konkurssivertailu, jonka tekemiseen ei velkaneuvojilla ole riittävää osaamista (HE 83/2014, 32).

2 PROSESSIEN MUUTTAMISEN JOHTAMINEN

Mitä on johtaminen ja erityisesti muutoksen johtaminen ja prosessijohtaminen? Muutosjohtamiseen liittyy muutos yleisesti ja muutokseen muutosvastarinta. Ihmiset kokevat muutoksen eritavoin ja muutosvastarintaa on mahdollista myös lieventää. Prosessijohtamiseen liittyvät itse prosessit ja niiden kehittäminen.

2.1 Muutosjohtaminen

Johtaminen koskee kaikkea ja on vastuussa kaikesta, mikä liittyy organisaation suorituksiin ja tuloksiin. Johto on olemassa tuloksia varten, niiden määrittelemistä varten ja varmistaakseen, että haluttuihin tuloksiin organisaatiossa päästään. (Drucker 2001, 82 - 83.) Johdon tehtävänä on antaa organisaatiolle kyky tuottaa tuloksia organisaation ulkopuolella, kuten velkajärjestelyn hakeminen heikossa taloudellisessa tilanteessa olevalle. Velkajärjestelyn hakemisen tuloksena on taloudellisen tilanteen parantaminen henkilötasolla, velallisen palauttaminen yhteiskunnallisten normien piiriin ja yhteiskunnan menojen keventäminen ulosoton päättyessä. (HE 83/2014.)

Taylorismia pidetään suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisempana oppina. Sen tavoitteena oli tehostaa työntekijöiden toimintaa, olosuhteita ja toimintatapoja muuttamalla. Taylorismin jälkeen strategisia suuntauksia on tullut useita, mutta silti juuri taylorismi on vaikuttanut yhteiskunnassa vahvasti. Lähes kaikki toiminta perustuu tarkasti suunniteltuihin konsepteihin. Strategisiin tavoitteisiin voi liittyä pyrkimys tehdä jotain paremmin ja tehokkaammin tai tavoite voi olla tehdä jotain uutta ja erilaista. Sääntönä voidaan pitää sitä, että työntekijöillä on oikeus tulla johdetuksi ja esimielellä velvollisuus johtaa. Ilman johtamista ei työntekijöillä ole parasta mahdollisuutta ja edellytyksiä onnistua, vaan työyhteisössä on turhautumista ja epävarmuutta. Jokaisella organisaation työntekijällä tulee olla tieto roolistaan ja tehtävästään osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. Mitä paremmin osaamme tarkastella omaa asemaamme, sitä parempia valintoja teemme. (Vuorinen 2013, 16 - 21.)

Nykypäivänä puhdas Taylorismi on vanhahtavaa ajattelua, joka ei ota riittävästi huomioon henkilöstöllä olevaa osaamista. Johtaminen samaistetaan usein vain esimieheen, vaikka todellisuudessa johtaminen on enemmänkin prosessi, jossa johtaminen toteutuu esimiehen, alaisen ja tilanteiden sekä päämäärien välisenä. Juuti (2014) kutsuu tätä johtajuutta jaetuksi johtajuudeksi. Nykyään ihmiset ovat asiantuntevampia, töiden keskinäinen riippuvuus on suurta ja henkilöstö on korkeasti koulutettua. Mikäli esimies tekee perinteiseen tapaan yksin päätöksiä, jää osa henkilöstön tietämyksestä hyödyntämättä. Organisaatio, jonka henkilöt tekevät työtä asiakkaiden ja ympäröivän yhteisön eteen, on taloudellisesti tulokellinen. Tulokellisuus syntyy hyvän osaamisen, hyvän tahdon sekä ahkerien ponnistelujen risteyksessä. Tuloksia ei voi syntyä, ellei ole pyrkimystä tehdä ahkerasti työtä, parantaa jatkuvasti osaamista ja tekemisen tasoa ja tehdä avuliasta yhteistyötä. Jaettu johtajuus on taitolaji, joka rakentuu hyvän johtamisen ja hyvän työskentelyn vaalimiseen. (Juuti 2013, 13 – 18.)

Työntekemisen keskeisiä voimavaroja ovat älykkyys, mielikuviutus ja tieto, mutta ainoastaan tehokkuus muuttaa ne tulokseksi. Tehokkuuteen on kiinnitetty liian vähän huomiota ja kuitenkin tehokkuus on tietotyöntekijän suoritustapa organisaatiossa. Ruumiillinen työ vaatii vain tehokkuutta ja ruumiillisen työn tekijää voidaan arvioida tuotoksen määrän ja laadun perusteella. Yhä enemmän ihmiset tekevät fyysisen työn sijaan tietotyötä. He ovat tehokkaita niin kauan, kuin he antavat työpanoksensa organisaatioon. Tehokkuus ei ole itsestään selvää, eikä siihen voi suhtautua välinpitämättömästi. Oikeiden asioiden tekeminen tekee tietotyöstä tehokasta. Tätä ei voi mitata samoin, kuin ruumiillisen työn tuloksia. Tietotyöntekijää ei voi ohjata yksityiskohtaisesti, heille voi vain olla avuksi. Heidän tulisi ohjata itse itseään, jotta he voisivat olla tehokkaita ja suorituskykyisiä. Tietotyöntekijäksi voidaan katsoa ne päälliköt, johtajat ja asiantuntijat, joiden odotetaan asemansa tai tietämyksensä ansiosta tekevän työsäään tuloksiin vaikuttavia päätöksiä. Tietämyksen antama arvovalta on yhtä oikeutettua kuin aseman antama. Asiantuntijat tekevät usein samanlaisia päätöksiä kuin johtajat, eli ovat oman toimivaltansa puitteissa johtajia. Joten jokaisen on tarpeen olla tehokas. (Drucker 2001, 158.)

Muutoksen johtaminen organisaatiossa vaatii monenlaista tietoa taitoa ja osaamista. Muutokset ovat usein organisaatiolle välttämättömiä. Osa muutoksista onnistuu ja osa epäonnistuu. On ymmärrettävä mistä muutoksessa on kyse, miten ihmiset reagoivat muutokseen ja millä keinoilla heidät saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja. Huolellisella suunnittelulla vähennetään mahdollista muutosvastarintaa. (Hyppänen 2007, 226.)

Muutoksessa muokataan ja muutetaan ja uudelleen arvioidaan organisaatiota. Uudelleen organisointi koskee myös ihmisiä, siinä puututaan yksilölle tärkeisiin arvomaailmoihin. Muutosjohtamisessa kyse on näiden kahden puolen yhteensovittamisesta. Mikäli muutoksen suunnittelu jättää ihmiset huomioimatta ja keskittyy ainoastaan organisaation muokkaamiseen, on vaarana, että muutos näyttäytyy vieraana ja mielettömänä. Tämä voi aiheuttaa toiminnan jähmettymisen, kun ihmiset kokevat itsensä ulkopuolisiksi. Mikäli taas keskitytään ainoastaan ihmissuhteiden hoitamiseen, ajaudutaan toiseen ääripäähän. Tällöin ongelmaksi voi tulla normittomuus ja kaaos. Muutoksessa onkin tärkeä välttää näitä ääripäitä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Esimies voi tukea henkilöstöä muutoksissa erilaisin tavoin kuten:

- luoda edellytyksiä muutokselle,
- motivoida ihmisiä ja
- hallita siirtymäkautta. (Hyppänen 2007, 231-232.)

Edellytysten luominen muutokselle vaatii avainryhminen tuen hankkimista, hyvää viestintää ja ennallaan säilyvien asioiden määrittämistä. Muutosviestinnässä toteutuu yleensä 20/80-sääntö, tämä tarkoittaa, että muutos koskee 20 prosenttia asioista mutta se saa 80 prosenttia huomiosta. Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Tärkeää on, että esimies on läsnä. Henkilöstö kaipaa perustelua muutoksille. Mikäli esimies pystyy kuvaamaan, mihin laajempaan kokonaisuuteen muutokset kytkeytyvät, se auttaa hyväksymään muutokset. (Hyppänen 2007, 231-232.)

Henkilöstöä voidaan **motivoida** antamalla sekä tietoa että tunteisiin pohjaavia argumentteja siitä, miksi uusi toimintatapa on parempi, tehokkaampi, laadukkaampi ja tulevaisuudessa kannattavampi. Motivointia voi parantaa käymällä läpi nykytilan puutteita ja ristiriitoja, luomalla osallistumismahdollisuuksia muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi kannattaa tarjota tukea ja aikaa. Vanhasta irrottautuminen vie eri ihmisillä eripituisen ajan. Onnistumiseen tarvitaan myös henkilöstön osallistamista. Jotta voidaan toimia uudella tavalla, on pystyttävä sitoutumaan. Sitoutuminen edellyttää keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, joka taas vaatii ymmärrystä ja tietoa. Tieto muuttuu ymmärrykseksi, kun henkilökunta saa esittää kysymyksiä. Perustelujen ja keskustelujen kautta tieto muuttuu omaksi käsitykseksi, ajatusmalliksi. (Hyppänen 2007, 231-232.)

Siirtymäkauden hallinta tarkoittaa, että esimiehen on varmistettava arkipäivän toiminta samalla, kun muutosta viedään eteenpäin. Joskus käy niin, että kaikki aika menee muutokseen ja henkilöstö kokee jäävänsä yksin. (Hyppänen 2007, 233.)

Vaikuttamalla ihmisten ajatusmalleihin saadaan heidät sitoutumaan. (Aaltonen & Wilenius 2002, 174). Ajatusmallit ovat syvällä ihmisen sisällä olevia mielikuvia siitä, miten maailma on rakentunut. Niillä on voimakas vaikutus siihen, mitä näemme ja mitä jätämme näkemättä. Ajatusmallien erot tulevat esiin, kun ihmiset kuvaavat samoja tapahtumia eri tavoin. Meitä ympäröivän maailman mieltäminen muokkaa toimintaamme suuremmissa määrin kuin uskomme. Tämän vuoksi tietoisuus omien ja muiden ihmisten ajatusmalleista on tärkeän johdettaessa muutosta. (Aaltonen & Wilenius 2002, 121.)

Ajatusmallit ohjaavat havaintojamme, käyttäytymistämme ja kommunikaatiotamme. Kommunikaatiomme määrittäyty kolmen tekijän yhteistuloksena, näitä ovat: huomiomme kohteet, käsillä olevan tilanteen mahdollisuudet ja rajoitteet sekä tietoiset tavoitteemme. Kommunikaatiossa on läsnä usein monet tavoitteet samaan aikaan. Tavoitteet voivat olla myös epä-tarkkoja erityisesti silloin, kun koetaan tärkeäksi saada koko organisaatio osallistumaan. Yleisluonteisesti kerrotut tavoitteet helpottavat muutosprosessin alkuvaihetta. Erityisen tärkeää uusien ajatusten implementoinnin kannalta on johtajan kyky nähdä, miten ne sopivat eri tilanteisiin ja organisaatioon. Ihmiset hahmottavat uusia ajatuksia heidän jo olemassa olevien ajatusmalliensä perusteella. Uudet ajatukset on sovitettava yhteen vanhojen uskomusten ja tapojen kanssa. Riippumatta siitä, miten hienoja ajatukset ovat, niiden läpivienti on hankalaa, elleivät ihmiset hyväksy niitä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 127 - 132.)

Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa toimintakulttuuri, se näkyy ihmisten tavoissa puhua ja tehdä asioita. Kulttuurin muutos on haasteellista. Uudenlaisen toimintatavan omaksuminen on hitaasti tapahtuva muutos. Kulttuuria voidaan muuttaa parhaiten puhumalla ja toimimalla. (Kaski & Kiander 2005, 21.)

Sekä Mattila (2008) että Kotter (1996) ovat sitä mieltä, että muutoksen johtaminen voidaan nähdä projektina. Kotterin mallin mukaan vaihteita on kahdeksan.

Askel 1

Muutoksen ajankohta ja pakollisuus

Korostetaan työntekijöille muutoksen tärkeyttä ja tuodaan esille sekä muutoksen haasteet että mahdollisuudet.

- Askel 2 **Vahva joukko muutoksen takana**
Isolla muutoksella on oltava takanaan ylimmän johdon tuki. Johdon tulee olla sitoutunut näkyvästi muutokseen.
- Askel 3 **Määrittele tuleva hyöty**
On pystyttävä selkeästi kuvaamaan konkreettinen hyöty, joka tullaan saavuttamaan muutoksessa. Ryhmän jäsenillä tulee olla vakaa käsitys siitä, kuinka ympäristö muuttuu, millainen organisaatio on ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä.
- Askel 4 **Viesti monipuolisesti**
Viestinnän on oltava alusta loppuun saakka suunniteltua ja systemaattista. Kaikki tarvittavat menetelmät tiedottamiseen on hyvä olla käytössä sähköposti, kirje, kahdenkeskiset keskustelut, palaverit. On tärkeää, että viestin sisältö on sama, riippumatta lähettäjistä.
- Askel 5 **Anna ihmisille mahdollisuus toimia**
Ota henkilöstö mukaan suunnittelemaan muutosta. Henkilöstön mukaan otto on kriittinen osa muutosta. Osallistuminen auttaa kokemaan vaikuttamisen mahdollisuuden ja sitouttaa.
- Askel 6 **Huomioi edistysaskeleet**
Tällä ja viimeisellä askeleella on tarkoitus vaikuttaa niihin ihmisiin, jota vielä epäilevät. He tarvitsevat selkeää viestintää. Välitavoitteiden saavuttaminen on hyvä huomioida ja niistä voi myös palkita.
- Askel 7 **Pidä kiinni tavoitteesta**
Menestyksekkäissä muutoshankkeissa ponnistelut suunnataan muutostahdon ylläpitämiseen. Vanhojen työtapojen yhteensovittaminen uusien kanssa on tärkeä osa prosessia. Onnistumiset varhaisessa vaiheessa voivat myös aiheuttaa itsetyytyväisyyttä. Itsetyytyväisyyteen ei saa mistään hinnasta tuudittautua, koska muutama onnistuminen ei takaa, että visio muutoksesta saavutetaan. Ei saa luovuttaa, ennen kuin tarvittavat muutokset on tehty.
- Askel 8 **Tee muutoksesta pysyvä**
Uusi toimintatapa on alussa hyvin hauras. Perinteet ovat vahvoja, ja organisaatio saattaa luisua toimimaan vanhalla tavalla. Menestyksekkäissä muutos-hankkeissa työ loppuu vasta, kun muutokset on vakiinnutettu. Työntekijöiden tulee huomata uusien toimintatapojen hyödyt käytännössä. Johtajan tehtävänä on työtapojen kehittäminen, seuraaminen ja hyötyjen löytäminen. (Kotter 1996, 17-21.)

Ensimmäiset askeleet luovat vahvan pohjan muutoksen eteenpäin viemiselle ja askel 8 auttaa viemään muutoksen loppuun. Joskus kiireestä johtuen muutoksessa ohitetaan osa askeleista. Moni näkee tarpeellisena vain vaiheet 5-7. Onnistunut muutos vaatii kuitenkin, että vaiheet käydään läpi alusta loppuun saakka. (Kotter 1996, 19-20)

Useat eri askeleet voivat olla yhtä aikaa käynnissä. Jokainen askel tulisi aloittaa oikeassa järjestyksessä, muuten hankkeesta tulee väkinäinen ja mekaaninen. Mekaanisuus hankaloittaa muutoksen etenemistä ja estää voimakkaan liikevoiman syntymisen. Liikevoimaa tarvitaan muutosvastarinnan voittamiseen, joten se on tärkeä osa muutosta. (Kotter 1996, 20-21.)

Mattila (2008) kuvaa muutoksen vaiheita melko saman suunteisesti kuin Kotter (1996). Hän tosin jakaa onnistuneen muutoksen neljään vaiheeseen:

1. perustan luomiseen,
2. käynnistystoimiin,
3. hallittuun etenemiseen ja
4. vakiinnuttamiseen.

Perustan luominen on ensimmäinen vaihe. Tarkoitus on luoda kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista. On tarpeen pohtia kriittisesti lähtötilannetta ja riskejä. Hyvä on myös miettiä muutoksen visiota ja asetettuja tavoitteita. Hyvä perustan luominen tukee käynnistystoimia ja hallittua etenemistä. (Mattila 2008, 50.)

Huolellisen perustanluomisen jälkeen tulee **käynnistysvaihe**. Tämä vaihe on yleensä lyhyt ja tiivis, jopa ripeä. Myös Mattila lähtee siitä, että muutoksen käynnistysvaiheessa tärkeää on nopeus. Kotter (2009) puhuu kiireestä, mutta tarkoittaa samaa asiaa. Jos päätökset tehdään ripeästi, väärät ratkaisut ehditään vielä korjaamaan. Käynnistysvaiheen tehtävänä on varmistaa muutoksen sujuva aloitus, luoda innostusta ja sulattaa vastarintaa. Ensimmäisen 30 päivän aikana työyhteisö muodostaa yleiskuvan siitä, onko muutos todellinen ja menossa oikeaan suuntaan. Sadassa päivässä tulisi olla jo ensimmäisiä näkyviä tuloksia muutoksesta. Kotterin mallissa (1996) näitä kutsutaan välitavoitteiden saavuttamiseksi. (Mattila 2008, 50-52.)

Hallittu eteneminen kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä. Etenemisvaiheelle tyypillistä on uusien alkavien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen. Tässä vaiheessa voidaan nauttia hyvin onnistuneiden vaiheiden tuloksista, jolloin aikaa jää myös vaikeuksiin joutuneiden alueiden pelastamiseen. (Mattila 2008, 50-52.)

Vakiintumisen vaiheessa muutoshankkeen hyödyt ja lopputulos käyvät todeksi. Muutokseen kiinnitetyt voimat voidaan ohjata uusiin hankkeisiin tai tulosten hyödyntämiseen. Liian

aikaisin ei saa luottaa siihen, että muutos on vakiintunut, se vaatii aikaa. Muutos näin vaiheisiin jaettuna, saa mielessämme ryhdin ja muodon, jolloin se on helpompi toteuttaa. (Mattila 2008, 50-52.)

Nämä kaksi sekä Kotterin että Mattilan malli, sisältävät paljon samoja elementtejä. Opinnäytetyöni kannalta tärkeitä osa-alueita ovat mielestäni tulevan hyödyn määrittäminen, toimintamahdollisuuden antaminen ihmisille, tavoitteista kiinni pitäminen ja yhdessä tiiminä toimiminen.

2.1.1 Muutos

Muutoksia pidetään nykyajan ilmiönä mutta jo Herakleitos, antiikin kreikkalainen filosofi sanoi 500 eKr, että ”Et voi astua kahdesti samaan jokeen, uudet vedet siinä jo virtaavat.”

Mikään toiminto ei säily tehokkaana pitkään ilman, että sitä muutetaan ja uudistetaan. Kaikki toiminnot vanhenevat aikanaan. On nähtävä, mikä toiminto ei enää tuota ja mietittävä, miten se tulisi muuttaa vai pitäisikö siitä kokonaan luopua. Vanhoihin tuottamattomiin toimintoihin panostamisen lisääminen, on yleensä kannattamatonta. Se kertoo vain siitä, että tekijät ovat kiintyneet tekemisiinsä, eikä sillä ole enää mitään tekemistä tavoitteiden kanssa. Sama koskee vanhoja toimintatapoja, joista irti pääseminen on hankalaa, sillä tekemiseen on kiinnytty. Voittoa tavoittelemattoman organisaation on hyvä varmistaa, että sillä on käytössään tarkat testit ja työkalut, joilla se voi mitata toimintaansa. (Drucker 2004, 6.)

Menestyäkseen organisaatioiden on kehityttävä ja muututtava. Työyhteisössä tapahtuu monenlaisia muutoksia, ne voivat liittyä organisaatorakenteisiin, työyhteisössä tapahtuviin uudistuksiin tai työhön itseensä. Työn sisällössä tapahtuvat muutokset ovat arkipäivää jokaiselle. Useimmiten työtehtävät joko lisääntyvät tai tulevat vaativimmiksi. Työn sisällön muuttuessa on ymmärrettävää, että työn tekeminen aluksi hidastuu ja töiden sujuvuus kärsii jonkin aikaa. Muutokset aiheuttavat usein vahvoja tunteita henkilöstön keskuudessa. (Hyppänen 2007, 218 – 220.)

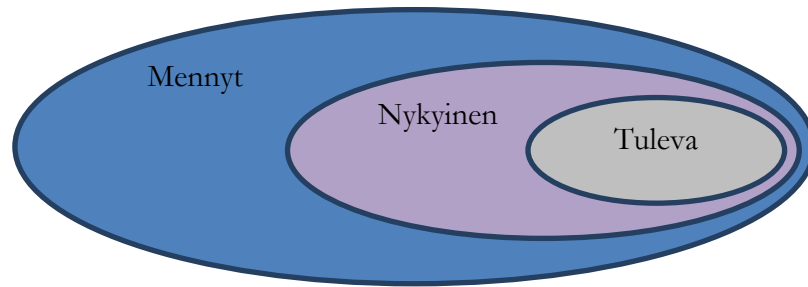
Muutos lähtee harvoin liikkeelle siitä, että organisaatiossa halutaan muutosta. Ennen muutos lähtee ulkoapäin tulevasta pakosta tai paineesta. On sanottu, että organisaatioissa on 5 – 15 prosenttia ihmisiä, jotka kokevat uusiutumisen innostavaksi, ja vastaavasti 85 – 95

prosenttia niitä, jotka haluavat pitäytyä vanhassa. Kukaan ei kuitenkaan voi jättäytyä muutoksen ulkopuolelle. Meillä ei ole vaihtoehtoja, meidän on muututtava joko teemme sen innokkaasti tai hammasta purren. (Harju 2002, 21.)

Amerikkalainen psykologi Claire W. Garvies on tutkinut mitkä tekijät saavat aikaan ilmiön, jota me kutsumme muutokseksi. Hän puhuu ”meemeistä”, eräänlaisista DNA-tasolle asti kiinnittyneistä koodeista, jotka kuvaavat kulttuuria. Meemien avulla on voitu paremmin ymmärtää pienenkin muutoksen valtavat vaikutukset. Kulttuuri tunnistuu tietyistä informaatioyksiköistä, meemeistä. Meemit muodostavat erityisen kokonaisrakennelman eli systeemin. Tapa, jolla meemit ovat tekemisissä toistensa kanssa, kertoo kulttuurin luonteen. Meemisysteemejä ovat esimerkiksi organisaation henki, arkkitehtuurinen tyyli tai vaikka golfpeli. Meemisysteemejä on vaikea kuvata konkreettisesti, mutta jotenkin me vain tiedämme, että jugent on eri tyyli kuin funkkis. Ero voi olla myös jotain, minkä ihminen aistii. Ihmisen meemisysteemi on tapa havaita, tuntea, ajatella ja arvottaa asioita. (Harju 2002, 22.)

Meemeistä muodostuneet rakenteet muuttuvat koko ajan. Näiden muutosten myötä ihminen muuttuu mieleltään. Muutos etenee spiraalimaisesti aaltoina. Jokaisella aallolla on alku, huippu ja laskuvaihe. Ihmiselle muutos on vaikea siksi, että hän yrittää ymmärtää tapahtumia vanhan meemisanakirjan avulla. Tämä johtaa siihen, että hän on ymmärrykseltään hieman jäljessä koko ajan. Kun ihminen ei pysy muutoksen tahdissa, hän yrittää jarruttaa sitä, jotta ehtisi mukaan. Jos aiemmista muutoksista on taltioitunut ikäviä muistoja, on ymmärrettävää, ettei uuteen muutokseen ole innokkuutta. Emme millään tahdo uskoa, että vain osallistumalla muutokseen, myös ymmärryksemme päivittyy, ja muuttunut ymmärrys helpottaa elämää. (Harju 2002, 24.)

Aiemmin tapahtuneet muutokset ihmisten elämässä luovat kokemuksia. Nämä kokemukset vaikuttava siihen, millä tavalla kukin henkilökohtaisesti suhtautuu muutoksiin. Aiempiin tilanteisiin liittynyt kielteinen stressi saa helposti epäröimään, ja ahdistavat muutkokemukset synnyttävät riittämättömyyden tunnetta. Muutoksen kokemisessa on aina mukana menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaa. (Mattila 2008, 38.)



Kuva 1. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen. (Mattila 2008, 39).

Kuvasta 1 näkee miten ihmisessä on läsnä yhtä aikaa kaikki aikamuodot mennyt, nykyinen ja tuleva. Mennyt ympäröi meitä, nykyisyys on läsnä joka päivä ja tuleva on vasta ajatus tai tunne siitä, mitä tulee olemaan. Suhde työpaikan tapahtumiin ei siis rakennu esimiehen tulevaisuuden maalaamista kuvista, vaan ennen kaikkea omien aiempien kokemusten perusteella. (Mattila 2008, 39.)

Niiden henkilöiden (5 – 15 %) kohdalla, jotka kokevat muutoksen innostavana, muutoksen ajovoimana on sisäinen tahto panna toimeksi ja voittaa. Nämä tunteet johtavat valppauteen ja aloitteellisuuteen. Aito muutostahtoinen toimintatapa ei kuvittele kaiken olevan hyvin tai huonosti. Se lähtee siitä, että maailma on täynnä loistavia tilaisuuksia mutta myös uhka- ja riskitekijöitä. Uuden tilaisuuden tai merkittävän ongelman havaitsevat ihmiset pyrkivät toimimaan rivakasti, sillä muutostahto ohjaa heitä. (Kotter 2009, 6 – 8.)

Muutos ei tapahdu siirtymällä suoraan uudesta tiedosta uusiin tekoihin, vaan ihminen vaatii uuden tiedon sisäistämiseksi tunnetason sitoutumista asiaan. Kysymykset mitä, miten ja miksi, ovatkin muutoksen aikaansaamisen kannalta yhtä tärkeitä, kuin vastaukset vastaaviin kysymyksiin. (Aaltonen & Wilenius 2002, 173.)

Muutos on haaste, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Muutos voi olla mitä vaan, riippuen siitä kuka sitä määrittelee. Ihmiset kokevat asiat kukin omalla tavallaan ja kokemukseen vaikuttavat myös aiemmat kokemukset. Jos muutos hoidetaan hyvin, hyödyt voivat olla moninkertaiset mutta huonosti hoidettuna, se voi vaarantaa työntekemisen ja työntekijät. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.) Muutoksella pyritään takaamaan Kainuun talous- ja velkaneuvonnan palvelujen kustannustehokas ja laadukas saatavuus sekä asiakkaille että valtiolle ja kunnille.

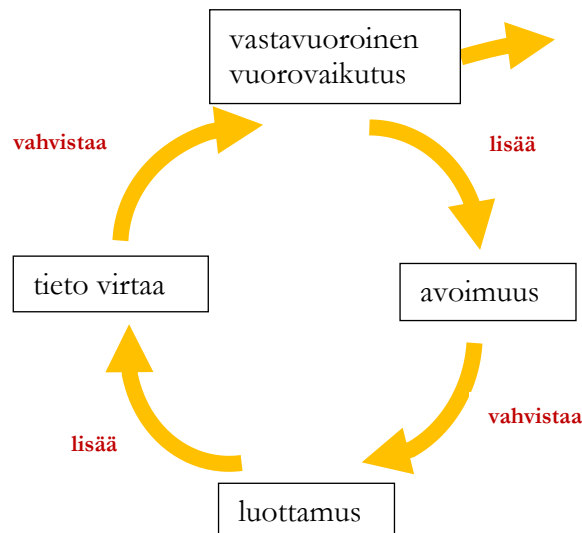
2.1.2 Muutosvastarinta

Muutoksen toteuttaminen saattaa vaikeutua organisaatiossa esiintyvän muutosvastarinnan vuoksi. Muutosvastarinta on luonnollista. Yleensä ihmiset eivät vastusta muutosta, vaan tapaa jolla se toteutetaan. (Hyppänen 2007, 229.) Muutosvastarinnan syitä ovat tottumukset, kaipuu vakaaseen toimintaan, organisaation normit, pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitykset ja näkemuserot. Uusi tilanne koetaan usein huonommaksi kuin vanhat. Pelätään, että työmäärä lisääntyy, työtahti kiihtyy, työrutiinit muuttuvat, palkkataso alenee ja resursseja on liian vähän. (Hyppänen 2007, 230.)

Muutos saa aikaa monenlaisia tunteita. Yleensä se herättää pelkoa. Muutos on myös usein uhka, koska se järkyttää tasapainoa. Selvitäkseen muutokseen liittyvästä uhasta, ihmiset alkavat toimia heille ominaisella tavalla: osa pakenee, osa hyökkää. Muutos voi herättää myös vihan tunteita. Kun muutos etenee ja tulee väistämättömäksi, se herättää surua, sillä vanhasta on luovuttava. Vasta surusta toipumisen jälkeen alkaa näkyä toivoa ja mahdollisuuksia aleataan hahmottamaan. Ilon tunne liittyy selviytymiseen ja vaikuttamisen kokemukseen. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Tunteiden hyväytyminen on ainoa keino edesauttaa muutokseen sopeutumista ja sitä kautta sitoutumista muutokseen. Sopeutuminen vie aikaa ja tunteiden läpikäymiselle on annettava sitä. Mikäli esimies pyrkii sivuuttamaan työntekijöiden tunteet ja kiiruhtaa liian nopeasti eteenpäin, vastarinta muutokseen lisääntyy. Kuuntelemalla työntekijöitä ja hyväksymällä heidän tunteensa edesautetaan muutokseen sitoutumista. (Kaski & Kiander 2005, 67 – 69.)

Keskeistä onnistumisessa on se, että työntekijät kokevat hallitsevansa tilannetta ja voivansa vaikuttaa siihen. Esimies voi auttaa työntekijää antamalla heille vastuuta ja kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan. Vastavuoroinen vuorovaikutus lisää avoimuutta, avoimuus lisää luottamusta ja luottamus lisää tiedon virtaamista. Kun tieto virtaa vapaasti, se tekee muutoksesta mahdollisuuden. Työntekijät ja esimies eivät juutu puolustusasemiin, vaan uudistuvat ja pystyvät toimimaan muutoksen keskellä. (Kaski & Kiander 2005, 67 – 69.)



Kuva 2. Muutoskykyisyyden kehä (Kaski & Kiander 2005, 69).

Kuvasta 2 näkee miten vuorovaikutusta lisäämällä saavutetaan avoimuutta ja avoimuutta vahvistamalla luottamusta. Kun luottamus on saavutettu, se lisääntyä tekojen kautta ja lisää tiedon virtaa. Ihminen haluaa kommunikoida henkilöiden kanssa, joihin hän luottaa.

Muutosvastarintaa kohdatessaan on esimiehen oltava kärsivällinen, niin hän voi auttaa työntekijää käsittelemään muutosta ja näkemään se uudessa valossa. Muutoksella on oltava looginen syy ja tarkoitus. Muutosvastarintaa kohdatessa on tärkeää tuoda esille, miten muutos vaikuttaa. Mikäli vaikutusta ei ole, sekin on tärkeä tuoda esille. (Kotter & Rathgeber 2008, 93.)

Murray (2007) kuvaa kolmea keinoa, joiden avulla muutosvastarintaa voi hallita:

1. Keskity oleelliseen. Muutoksessa energia on keskitettävä oikeisiin asioihin. Visio, strategia, tavoitteet, suorituskyky ja prosessien sekä teknologioiden tasapainoon, on muutoksessa kiinnitettävä huomiota. On hyvä aloittaa miettimällä visiota ja strategiaa. On tunnistettava muutoksen puutteet ja pyrittävä selvittämään ne, mahdollisesti pääsemään niistä kokonaan eroon. Muutos voi myös tuoda yllättäviä mahdollisuuksia, joita on hyvä etsiä ja pyrkiä käyttämään hyväksi tulosten saavuttamisessa.
2. Toista. Toistoa ei voi liikaa korostaa. Muutos on lopullinen vasta, kun halutusta uudesta toimintatavasta tulee arkea. Tähän lopputulokseen päästään, kun muutosta ei enää tarvitse ajatella, vaan se tulee automaattisesti. Usein esimiehet pääsevät toistossa

suunnitteluasteelle mutta itse toteutus jää kiireiden ja muiden ongelmien vuoksi suorittamatta. Tällöin muutos voi epäonnistua. Toistojen tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelman mukaan toteutettua.

3. Näytä esimerkkiä. Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä. Hänen on vältettävä erimielisyyksiä ja riitatilanteita ja pyrittävä omalla esimerkillään näyttämään miten muutos otetaan vastaan. Toistuvia virheitä tulee pyrkiä välttämään ja virheistä tulee oppia. Prosessin aikana tulee dokumentoida mikä toimii ja mikä ei. Pikaratkaisuja on pyrittävä välttämään, sillä ne eivät ole hyviä vaihtoehtoja pitkässä prosessissa. Mikäli ongelmia syntyy, on etsittävä perussy syy ja korjattava se. Muutosprosessissa ongelma voi olla riittämätön läsnäolo, oikoteiden etsiminen tai puute suunnittelussa. Näihin panostamalla välttyy todennäköisesti uusilta ongelmilta.

Kiire on muutosprosessin mahdottomin kumppani, mutta useimmiten ensimmäisenä läsnä. Kiire aiheuttaa muutoksen tekijässä päinvastaisen ilmiön kuin muutos edellyttäisi. Muutoksessa tulisi olla luova mutta kiire tappaa luovuuden. Ihminen toimii parhaiten itselleen sopivalla vauhdilla. Jos tahtia nostetaan yli ihmisen voimavarojen, hän reagoi torjumalla kiireen aiheuttajat ja keskittymällä siihen, minkä hallitsee parhaiten. Näin ihminen pyrkii löytämään toimintatavan, jossa hän kokee, että homma on hanskassa. Aivot pitävät näin huolta meistä. (Harju 2002, 25.)

2.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista lähtevää toiminnan johtamista. Prosesseilla tuetaan strategiaa. Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että organisaation päämäärät ovat riittävän selkeät, sillä päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosessille. Prosessit taas asettavat vaatimukset resursseille. Prosessien kuvaamisella pyritään kuvaamaan organisaation toimintatavat. Kun tunnemme nykyiset toimintatavat, voimme pohtia niiden kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 114 – 115.)

Kiiskinen & kumppaneiden mukaan prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain. Prosessien toiminnoista huolehtivat joko prosessin omistajat tai yksikön resurssit, esimerkiksi tiimit. Prosessi kantaa vastuun koko prosessin toimivuudesta. Omistaja suunnittelee ja

määrittelee prosessin ja hallitsee sen kulkua alusta loppuun saakka. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin prosesseihin, ei niinkään yksittäisiin tehtäviin. Kehitettäessä prosesseja paneudutaan kuitenkin myös yksittäisiin toimintoihin ja muutoksen vaikutuksiin henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Jatkuvan parantamisen lähestymistapa perustuu japanilaiseen laatuajatteluun, siinä ajatellaan, että uudistamista tehdään koko ajan pieninä tekoina, alhaalta ylöspäin. Jatkuva parantaminen perustuu koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen. Olennaisten hyötyvaikutusten aikaansaaminen, kuten esimerkiksi läpimenoajan lyhentäminen tai tuottavuuden kasvattaminen, edellyttää innovatiivisia ratkaisuja. Radikaali uudelleen suunnittelu keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen ja toisaalta asioiden tekemiseen oikein. (Hannus 1994, 101-104.)

2.2.1 Prosessit

Prosessi merkitsee tapahtumasarjaa, kehityksen kulkua tai oikeudenkäyntiä. Termi on lainattu ruotsin sanasta process. Sana on alun perin lähtöisin latinankielen sanasta processus, joka tarkoittaa ”eteenpäin astumista” tai ”edistymistä”. Prosessitermillä on positiivinen vire. (Virtanen & Wennberg 2005, 14.)

Prosessiajattelun juuret juontavat 1900-luvun alkupuolelle autoteollisuuteen. Tuolloin käynnistyi uudentyypinen ajattelu organisaatioiden tehokkuudesta. Tuotannollista tehokkuutta on toki ennenkin osattu. Jo Faaraot rakennuttivat suuria pyramideja, järjestelmällisillä ja hyvin organisoiduilla menetelmillä. Prosessilähtöinen toiminta on aina ollut olemassa, mutta vasta 1900-luvulla, siitä alettiin käyttämään prosessilähtöistä terminologiaa. Julkiselle sektorille prosessiajattelu tuli tutuksi 1990-luvun loppupuolella, niin sanotun Common Assessment Framework-mallin kautta. Malli kuvaa laatupalkintokriteeristöjä. Prosessiajattelu kytkeytyy julkishallinnon organisaatioissa tiiviisti hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin ja nimenomaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 66-67.)

Prosessit on mahdollista jakaa erilaisiin ryhmiin niiden luonteen mukaisesti. Ydinprosessissa asiakas on yrityksen ulkopuolella. Posessi alkaa ja loppuu ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosesseja voi olla useampia (Pesonen 2007, 131.) Ydinprosessien tärkeä tehtävä on asiakastytyväisyyden aikaansaaminen. Edellytys ydinprosessien toimimiselle on tukiprosessit (Tuominen 2010, 9-10). Tukiprosessien päätehtävä on nimensä mukaisesti tukea ydinprosessien toimintaa ja onnistumista. Tukiprosessin asiakas on yrityksen sisäinen, jonka vuoksi tukiprosessit eivät aina ole ulkoisen asiakkaan kanssa tekemisissä. (Pesonen 2007, 131.)



Kuva 3. Esimerkki organisaation prosessikartasta mukaillen Virtanen & Wennberg 2005, 123.

Kuvassa 3 on kuvattu kolme ydinprosessia, ne ovat koko organisaation läpileikkaavia prosesseja, joita alla olevat tukiprosessit täydentävät ja tukevat. Yrityksillä voi olla eri määrä ydin- ja tukiprosesseja toiminnasta riippuen. Prosessin toiminta tapahtuu useissa organisaatioissa tiimipohjaisesti. (Virtanen & Wennberg 2005, 123., Hannus 1994, 40.)

Talous- ja velkaneuvonnan tärkein ydinprosessi on velkajärjestelyn hakeminen asiakkaalle. Tukiprosessit tehdään asiakkaan poissa ollessa. Näitä ovat esimerkiksi velkasaldojen tilaaminen, asiakastietojen kirjaaminen, taustakyselyt ulosotosta, alustavat laskelmat maksuvarasta ja pohdinta siitä, mitä vaihtoehtoja asiakkaalla on käytettävissään.

2.2.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan, että organisaation keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Jos ydinprosessia muutetaan, se tarkoittaa perustavaa laatua olevaa uudelleen organisointia. Ydinprosessi koostuu toiminnoista, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa. Toimintojen lopullinen tarkoitus on tyydyttää asiakasta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27-28.) Hannus kirjoittaa, että toiminto muuttaa panokset tuotokseksi. Toiminto koostuu tehtävistä. Panokset ja tuotokset voivat olla dokumentteja. Toimintoon voi liittyä myös liipaisin, joka laukaisee toiminnon suorituksen esim. velkaneuvonnassa käräjäoikeuden lausumapyyntö. Liipaisin on siten myös toiminnon tietoperusteinen panos. (Hannus 1994, 47.)

Parantamalla varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskykyä, voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä (Hannus 1994, 36). Velkaneuvonnan ydinprosessin kehittäminen on suorituskykyä parantavaa ja suoraan asiakasrajapinnan taustalla, joten muutoksen tuloksena saavutetaan myös asiakaslähtöisyyden parantamista. Prosessi tulee jatkossa olemaan enemmän velkaneuvojan hallinnassa, jonka vuoksi toimintojen riippuvuussuhteet tulevat ajallisesti lyhenemään ja prosessin omistaja tietää tarkemmin mikä prosessin vaihe on menossa. Näin voidaan reagoida nopeammin ja lopputulos on asiakkaan näkökulmasta katsottuna yksinkertaisempi ja helpommin ymmärrettävä.

Virtanen & Wennberg (2005) lähtevät siitä, että organisaatioiden prosessia kehitettäessä ei tulisi pelkästään nähdä asiaa johdon ja asiantuntijoiden näkökulmasta, sillä se on liian kaukana varsinaisesta toiminnasta. Kehittäminen on tuotava sinne missä työkin tehdään, jotta saadaan aikaan toimivia muutoksia. Prosessikehittämisessä etsitään jotain sellaista, mitä ei vielä ole. Vastauksia on etsittävä niistä paikoista, joista niitä ei vielä tähän mennessä ole älytty etsiä. Prosessikehittäminen on luovaa työtä. (Virtanen & Wennberg 2005, 76-78.)

Prosessin kehittämisen vaiheet

Ydinprosessin kehittäminen pohjautuu aina organisaation visioon ja strategiaan. Onnistuminen riippuu siitä, onko kehittäjillä selkeä visio siitä, mitä muutoksella halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Muutoksen alussa määritellään:

muutostarpeet: eli syyt muutokselle ja tavoiteltavat hyödyt, hankkeen hallinta

nykytila: tehokkuus, laatu, ohjaus ja raportointi, välittömät toimenpiteet, hankkeen hallinta

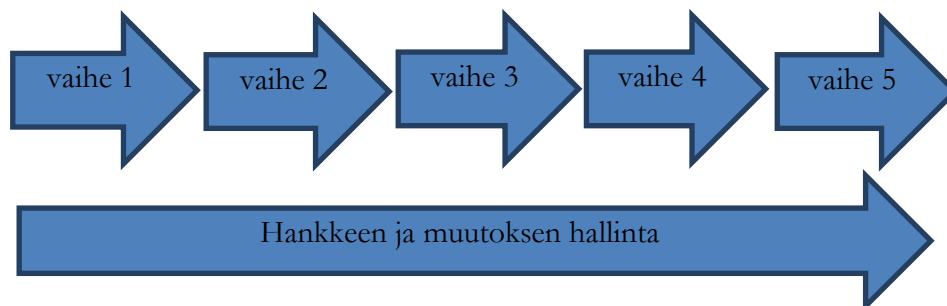
visio vs. nykytila: eroanalyysi, johtopäätökset, tavoitteet, välittömät toimenpiteet, hankkeen hallinta

optimitapa: tehokkuus, laatu, rakenteet, ohjaus ja raportointi, välittömät toimenpiteet, hankkeen hallinta

käyttöönotto: testaus, konkretisoitu malli, roll out, välittömät toimenpiteet, hankkeen hallinta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38)

Prosessien kehittäminen on jaettu viiteen vaiheeseen.

1. Johdon odotukset ja projektin hyväksyntä
2. Nykytilan analysointi
3. Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen
4. Uuden toimintamallin määrittely
5. Muutostoimenpiteiden toteuttaminen



Kuva 4. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38).

Kuvassa 4 on havainnollistettu prosessin kehittämisen viisi vaihetta.

Vaihe 1

Johdon odotukset määrittelevät prosessin kehittämisen tarkoituksen. Keskenään kilpailevien tavoitteiden joukosta rajataan kriittiset menestystekijät, joilla parhaiten täytetään projektin tehtävät. Prosessien kehittämisestä laaditaan karkea kustannus- hyötylaskelma. Tällä ehkäistään ulkoisten häiriötekijöiden vaikutusta ja parannetaan muutoksen hallinnan valmiutta. Projektinhallinta vähentää epävarmuutta ja sen aiheuttamaan muutosvastarintaa. Johdolla ja henkilöllä, jotka osallistuvat projektiin, tulee olla käytössään todellisuuteen perustuvaa ja ymmärrettävää tietoa projektin tilasta. Heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 42)

Vaihe 2

Nykytilanteen analyysi toimii lähtökohtana. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys nykytilasta, muutoksen kohteesta ja tarpeellisuudesta. Muutostarvetta ei voi perustella henkilökohtaiseen mielikuvaan perustuvalla näkemyksellä, vaan konkreettiseen tietoon ja numeraaliseen faktaan perustuvaan tietoon. Nykytilan arviointiin on hyvä ottaa mukaan kaikki, joita se koskee. Sekä Hannus (Hannus 1994, 39) että Kiiskinen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 43) ovat sitä mieltä, että avoimet yhteiset keskustelut ja toimintoketjujen analyysit lisäävät projektin uskottavuutta. Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen alkaa tässä vaiheessa, koska kaikki osallistuvat henkilökohtaisesti muutostarpeen analysointiin. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin kaikissa vaiheissa parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutumista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 43 – 44.)

Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Samalla käydään läpi nykyisen tilanteen ongelmat. Mietitään mitkä kohdat vaativat välitöntä korjaamista ja mitkä pidemmän ajan sisällä tapahtuvaa muutosta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 46.)

Vaihe 3

Kolmannessa vaiheessa määritellään muutostavoitteet muutosmahdollisuuksien kautta, ottaen huomioon visio. Muutostavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta samalla niiden saavuttaminen tulisi tuntua realistiselta. Kun organisaatio määrittää muutosmahdollisuuksiaan, sen

tulee verrata omaa toimintaansa muiden toimintaan. Menestyvät organisaatiot ovat viime aikoina entistä enemmän alkaneet verrata omaa toimintaansa muihin vastaaviin organisaatioihin. Suorituskyvyn vertaaminen toisiin vastaaviin organisaatioihin tähtää toisen organisaation toiminnasta oppimiseen. Tätä kutsutaan benchmarkingiksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 49 - 51.) Hannuksen mukaan benchmarking ymmärretään joskus jopa parhaiden tapojen varastamiseksi, vaikka se tulisi mieltää syvälliseksi organisatorisen oppimisen prosessiksi. Tehokkaasti läpivietyinä se voi olla prosessijohtamisen analyysivaiheen avaintyökalu. (Hannus 1994, 92.)

Mittareiden rakentaminen on onnistuneen muutosprosessin edellytys. Selkeiden mittareiden rakentaminen auttaa onnistumaan. Muutosprosessi tulee tällöin konkreettiseksi. Suoritusavoitteet ja mittarit asetetaan sekä funktionaalisesti että ydinprosessikohtaisesti. Operatiivisen toiminnan mittarit muodostuvat prosessilähtöisesti kunkin läpivientiin osallistuvan ryhmän tasolla. Toimitusaikaan, toimitusvarmuuteen ja läpimenoaikaan perustuvia avainmittareita tarkastellaan rinnan kustannustehokkuutta kuvaavien mittareiden kanssa. Operatiivisella tasolla kustannuksia mitataan hukalla. Hukka tarkoittaa turhaa tai päällekkäistä työtä tai tuottamataonta aikaa. Mittaaminen auttaa myös henkilöstön mukaan saamista, koska toteutuneista muutoksista saa palautetta ja onnistumisen kokemus luo motivaatiota. Tärkeää on, että mittarilla mitataan oikeita asioita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 52 - 54., Hannus 1994, 76.)

Vaihe 4

Vaiheen tavoitteena on keskittyä uuden toimintamallin suunnitteluun, siinä konkretisoidaan tarvittavat muutostoimenpiteet. Suunnittelun tulisi kattaa koko toiminnallinen kokonaisuus. Tässä kohtaa on mahdollisuus käyttää myös ulkopuolista asiantuntijaa, jonka tehtävänä on tuoda aiempaan kokemukseen perustuvaa näkemystä toteuttamisvaihtoehdoista. Jotta muutos on käyttöönotettavissa, sen tulee olla mahdollisimman konkreettinen työntekijälle itselleen. Henkilön tulisi voida sisäistää muutos. Muutos on viime kädessä sitä, että henkilö itse muuttuu tai muuttaa työtapaansa. Pelkkä tieto muutoksesta ei vielä saa aikaan muutosta. Oman vastuualueen muutoksen toteuttaminen on helpompaa, kun näkee ja kokee oman roolinsa muutoksen toteuttamisessa. Onnistunut muutos rakentuu henkilökohtaisella tasolla tiedosta, ymmärtämisestä, omista kokemuksista, positiivisista tunteista ja oikeudenmukaisuudesta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 55 – 58.)

Vaihe 5

Uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää vanhoista luopumista. Muutoksen alussa on pidettävä kiinni yksityiskohtaisesti uusista toimintatavoista. Tämä ei merkitse sitä, ettei suunnitelmista voisi joustaa. Haasteena on muutoksen konkreettinen ylläpitäminen. Ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen epäluuloisesti ja se ilmenee muutosvastarintana. Näin käy usein, vaikka muutos näyttäisikin lupaavalta aikaisempaan. Erityisen vaikeaksi muutosvalmiuden hallinnan tekee se, etteivät ihmiset aina itsekään ole tietoisia omista asenteistaan, arvoistaan ja perusolettamuksistaan. Muutoksen toteuttamista edesauttaa, jos työntekijä kokee saavansa itselleen jotain arvokasta, esimerkiksi ammatillista kehittymistä tai itsensä toteuttamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59 – 68.)

Prosessijohtamisessa uudistamisen lähtökohtana ovat asiakkaalle arvoa tuovat ydinprosessit. Uudistamisen tulisi lähteä asiakasnäkökulmasta, jotta se kasvattaisi asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyys ei tarkoita ainoastaan palvelun laadun parantamista, vaan koko ketjun laatua, läpäisyäikää ja kustannuksia. (Hannus 1994, 343.)

3 TALOUS- JA VELKANEUVONTAPALVELUT

Talous- ja velkaneuvontatoiminta on lakisääteistä toimintaa. Toiminta kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön alaisuuteen. Kuluttaja- ja kilpailuvirasto (KKV) toimii velkaneuvonnan palvelujen koordinoijana ja huolehtii valtakunnallisesti henkilökunnan koulutuksesta. Aluehallintovirasto valvoo toimintaa. Talous- ja velkaneuvonta palveluja tarjoaa fyysisesti se taho, jonka kanssa Aluehallintovirasto (Avi) on tehnyt sopimuksen. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (sote), Puolanka, Kuusamo ja Taivalkoski ovat tehneet sopimuksen Pohjois-Suomen Avin kanssa talous- ja velkaneuvontapalvelujen tarjoamisesta alueen asukkaille. Valtio rahoittaa toimintaa, mutta elleivät rahat riitä, sopimuskunnat maksavat ylimenevän osan kunnan asukasluvun mukaisessa suhteessa. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan pääpaikka sijaitsee Kajaanissa, mutta asiakkaita otetaan vastaan myös Sotkamossa, Kuhmossa, Paltamossa, Puolangalla, Hyrynsalmella, Suomussalmella, Kuusamossa ja Taivalkoskella. (TEM, selvitys 2015, 15 – 21., Sopimus talous- ja velkaneuvontapalvelujen toteuttamisesta 2012.)

Talous- ja velkaneuvonta on palvelua, jota tarjotaan valtakunnallisesti veloitusetta kaikille sitä tarvitseville. Suomi on jaettu alueisiin ja kunkin alueen asukkaat ovat tietyn talous- ja velkaneuvonnan piirissä. Talous- ja velkaneuvonnan tehtävänä on auttaa taloudellisissa vaikeuksissa olevia ihmisiä löytämään ratkaisuja ongelmiin ja auttaa näiden ratkaisujen toteuttamisessa. Talous- ja velkaneuvonnan tehtävänä on myös antaa alueen asukkaille ennalta ehkäisevää palvelua talousasioissa. Strategiana on löytää taloudellisissa vaikeuksissa oleville ihmisille kokonaisratkaisu, jonka avulla he selviävät veloistaan heille lasketun henkilökohtaisen maksuviran turvin ja säilyttävät halunsa ja motivaationsa työntekoon. (Valkama 2004, 19.)

3.1 Talous- ja velkaneuvonnassa annettava palvelu / ratkaisut

Talous- ja velkaneuvonnan palvelut ovat jokaisen oikeus. Palveluja tulee olla tarjolla kohtuullisen ajan sisällä tasapuolisesti kaikille alueen asukkaille (Laki talous- ja velkaneuvonnasta 713/2000). Kainuun talous- ja velkaneuvonnassa palveluja tarjotaan sekä puhelinpalveluna että henkilökohtaisena palveluna. Puhelintunti on palvelu, johon velallinen

voi soittaa ja kysyä neuvoa akuuttiin ongelmatilanteeseen. Velallinen voi myös kertoa asioista nimettömästi tai jonkun läheisen puolesta ja samalla puhelulla hän voi halutessaan varata ajan henkilökohtaiseen tapaamiseen. Puhelintunnilla kaksi velkaneuvojaa vastaa puhelimeen tiistaista torstaihin klo 8.30 - 10.00 välisenä aikana. Henkilökohtaiseen palveluun varataan aikaa noin kaksi tuntia. Asiakas voi varata ajan haluamalleen paikkakunnalle. Pienemmille paikkakunnille on tietty määrä vastaanottopäiviä etukäteen sovittuina aikoina ja ajat täytetään siinä järjestyksessä kun niitä kysytään. Mikäli mikään aika ei sovi asiakkaalle tai hän ei voi tulla henkilökohtaiseen tapaamiseen, voidaan asiat hoitaa kokonaan puhelinneuvottelujen kautta.

Henkilökohtainen palvelu ja puhelinpalvelu on valittu palvelukanaviksi, sillä näillä kahdella tavoitetaan asiakkaat parhaiten. Henkilökohtaista palvelua on pyritty viemään paikkakunnille lähelle ylivelkaisia, jotta tapaamisesta ei aiheutuisi heille ylimääräisiä kuluja. Samoin puhelinpalvelut on suunniteltu niin, että pidemmissä asioissa velkaneuvoja soittaa asiakkaalle päin. Tulevaisuudessa tullaan varmasti miettimään vaihtoehtoja videopuhelujen tai nettikamerojen käytön lisäämisestä.

Talous- ja velkaneuvonta tarjoaa asiakkaalle ratkaisuja talousongelmiin. Ratkaisuja ongelma-tilanteisiin on useita; vapaaehtoinen velkajärjestely, seurakunnan avustuksen hakeminen/puoltaminen, Takuu-Säätiön takauksen tai pienlainan hakeminen, velkajärjestelyn hakeminen, sosiaalisen luoton piiriin ohjaaminen ja vaikka neuvottelut rahoituslaitosten kanssa. Kaikki ratkaisut perustuvat asiakkaan tilanteen kartoittamiseen, velkojen selvittämiseen sekä tulojen ja menojen laskemiseen. Kun asiakkaan tilanne on kartoitettu, käydään läpi mitkä vaihtoehdot asiakkaan on mahdollista valita, jonka jälkeen päätös on asiakkaan. Velkaneuvojan tehtävä on tukea ja auttaa asiakasta siinä valinnassa, jonka hän on itse tehnyt. Talous- ja velkaneuvonnan palvelut tukevat yhteiskuntaa auttamalla ihmisiä pysymään maksukykyisinä ja motivoituneina työntekijöinä. Palvelusta hyöttyy välillisesti koko yhteiskunta.

3.1.1 Asiakkaat

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan alueella asuu noin 100.000 ihmistä. Tutkimuksen mukaan vuonna 2001 ylivelkaantuneiksi itsensä koki vajaa 8 % kotitalouksista (Valkama E. 2004. 22). Vuonna 2015 Taloussuomi kirjoittaa nettisivuillaan, että yli 8 %:lla suomalaisista on vähintään yksi maksuhäiriömerkintä (Taloussuomi verkkojulkaisu.) Mikäli 8 prosenttia Kainuun talous- ja velkaneuvonnan alueen asukkaista kokee tarvitsevansa palvelua, se tarkoittaa 8.000 potentiaalista asiakasta. Näistä asukkaista vain noin 400 eli 0,5 prosenttia, ottaa yhteyttä vuosittain ja haluaa varata asiakaskäynnin.

Kaikki maksuhäiriömerkinnän saaneet eivät kuitenkaan ole maksukyvyttömiä. Maksukyvyttömyydellä tarkoitetaan velkajärjestelylain 3,1 § mukaan sitä, että velallinen on muuten kuin tilapäisesti kykenemätön maksamaan velkojaan. Elleivät velat ole erääntyneet, ei henkilöä katsota maksukyvyttömäksi.(Uitto 2010, 28.)

Talous- ja velkaneuvonnan asiakkaina voidaan nähdä erilaisia ryhmiä: nuoret, työttömät, jonkin yllättävän asian kohdanneet asiakkaat, entiset yrittäjät ja nykyiset pienyrittäjät.

Nuoret ovat velkaantuneet yleensä nuoruuden osaamattomuuttaan tai siitä syystä, ettei heillä ole ollut mallia talousasioiden hoidosta (HE 83/2014, 9 - 10). Perhe on saattanut olla vähävarainen, alkoholisoitunut tai muuten epävakaa. Mukana on joissain tapauksissa ollut huumeet, alkoholi tai jokin muu riippuvuus. Joissain tilanteissa myös vanhemmat ovat ottaneet velkaa nuoren nimiin, jolloin velkaantuminen ei ole ollut omaa syytä.

Työttömyys on monella syynä taloudellisen tilanteen heikentymiseen. Mikäli työttömyyttä on jatkunut pitkään, henkilö voidaan todeta pitkäaikaistyöttömäksi, tällöin hän on oikeutettu hakemaan virallista velkajärjestelyä. Työttömyyteen on monia syitä, yritykset vähentävät henkilökuntaa, toimintaa siirretään ulkomaille, yrityksiä menee konkurssiin. Työttömyys voi johtua myös ihmisestä itsestään kuten sairaudesta, kouluttamattomuudesta tai haluttomuudesta työntekoon. Mikäli velallinen tai muu hänen kanssaan samassa

taloudessaan asuva on itse aiheuttanut syyn, jonka johdosta hän menettää työnsä, hän ei ole oikeutettu hakemaan velkajärjestelyä (Uitto 2010, 34., HE 83/2014, 11.)

Yllättävän asian kohdanneet asiakkaat ovat niitä, joilla on sosiaalinen suorituseste (VJL 9§). Sosiaalinen suorituseste tarkoittaa, että velallisen maksukyvyyn heikentyminen johtuu jostain yllättävästä seikasta, johon velallinen ei ole voinut itse vaikuttaa. Jotta kyseessä on sosiaalinen suorituseste, olosuhteiden muutokselta vaaditaan yllätyksellisyyttä. Yllättävä tilanne voi sattua tapaturmaisesti, jolloin ansiotasoa laskee ja kulut, esimerkiksi sairaalalaskut, nousevat nopeasti. Perheenjäsenen sairastuminen vakavasti, voi pakottaa toisen vanhemman jäämään kotiin sairastunutta hoitamaan. Avioero muuttaa koko perheen taloustilanteen ja yleensä hankaloittaa elämää myös henkisellä puolella. (Uitto 2010, 32 – 33).

Konkurssin tehneet yrittäjät ovat yksi ryhmä. Heidän velkansa saattavat olla satoja tuhansia, eikä niiden maksaminen normaali palkkatuloilla yleensä ole mahdollista. Tämä vuonna velkajärjestelylakiin otettiin mukaan myös pienyrittäjät. Heillä on mahdollisuus hakeutua velkajärjestelyyn yrittäjinä. Tämä tarkoittaa sitä, että velkajärjestelyssä voidaan järjestellä myös yrityksen velkoja. Yritystoiminnan on tällöin kuitenkin oltava kannattavaa. (HE 83/2014, 32-33).

3.1.2 Velkaneuvonnan visio

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan visio on toimia asiakkaan apuna oikeudenmukaisesti ja eettisesti, parantaa ylivelkaantuneiden asemaa ja vähentää ylivelkaantuneiden määrää Kainuun velkaneuvonnan alueella.

Ylivelkaisten määrä yhteiskunnassa yleensä nousee, kun yleinen taloustilanne on heikko. Velkaneuvonnan kysyntä on tällä hetkellä kasvamassa (TEM selvitys 2015, 11). Kunnallisen palvelun tarkoitus on ohjata asiakasta myös muiden kunnallisten palvelujen piiriin, joiden tarve asiakastapaamisessa tulee esiin. Tavoitteena on antaa asiakkaille mahdollisimman hyvä kokonaisratkaisu tulevaisuutta ajatellen. Palvelun maksuttomuus on iso etu, sillä suurin osa

asiakkaita on täysin maksukyvyttömiä tai heillä on hyvin vähän maksukykyä. Eri paikkakuntien velkaneuvonnat eivät kilpaile keskenään, vaan asukkaat kuuluvat automaattisesti oman alueensa velkaneuvonnan piiriin. (Laki talous- ja velkaneuvonnasta 713/2000.)

3.2 Kainuun talous- ja velkaneuvonnan resurssit

Kainuun talous- ja velkaneuvonnassa työskentelee kaksi velkaneuvoja ja sihteeri. Ryhmä toimii hyvin itsenäisesti, sillä työ sisältää erikoisosaamista melko kapealta alueelta. Valtakunnallisesti velkaneuvojilla on mahdollista saada apua muilta velkaneuvojilta tai Kilpailu- ja kuluttajavirastolta. Toiminta pohjautuu vuosittain laadittavaan budjettiin. Rahoitus tulee valtioilta mutta se ei kata toiminnasta aiheutuvia kuluja kokonaan, joten sopimuskunnat maksavat asukasluvun mukaisessa suhteessa se osan, mihin valtion rahoitus ei riitä. (Sopimus talous- ja velkaneuvontapalvelujen toteuttamisesta 2012.)

Talous- ja velkaneuvonta on valtakunnallisesti työvoimavaltaista toimintaa. Kustannuksista 81 % on henkilöstökustannuksia. Yhden henkilötyövuoden kustannus on keskimäärin 54 823 euroa. Rahoitustilanne vaihtelee valtakunnallisesti yksiköittäin. Osa kunnista sijoittaa palveluun omaa rahoitusta ja osa ei. (TEM selvitys 2015, 21.)

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan sopimuskunnat ovat aina ottaneet osaa talous- ja velkaneuvontapalvelujen rahoittamiseen. Tilanne olisi huono, elleivät kunnat rahoittaisi toimintaa. Valtion rahoitus ei riittäisi kolmen henkilön palkkaamiseen ja pienemmällä henkilömäärällä ei aluetta voida hoitaa laadukkaasti. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan alueella on asukkaita noin satatuhatta ja alue on maantieteellisesti laaja. Nykyiset henkilöresurssit ovat sopivat mutta eivät jousta. Joustoa olisi hyvä olla esimerkiksi pitkien sairaslomien aikana. Sijaisen saaminen alle kolmen kuukauden työhön on vaikeaa. Lisäksi työn tekemiseen tarvittava osaaminen on melko spesiaalia, joten sopivia sijaisia on vähän tarjolla, jos ollenkaan. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan tilanne on valtakunnallisesti hyvällä tasolla ja asiakkaat pääsevät palvelun piiriin lyhyellä jonotusajalla.

Organisoimalla työt uudelleen vuosi sitten, saatiin lisää tehokkuutta toimintaan. Mittareita toiminnan seuraamiseen ei kuitenkaan luotu, joten tulosten seuraaminen on ollut hankalaa. Tätä asiaa on pohdittu ja siihen tullaan panostamaan. Koska lisäresurssien saaminen ei ole mahdollista, on yritettävä järjestää työt niin, että tehostetun tekemisen kautta saadaan mahdollisimman paljon tulosta aikaiseksi. Koen hankalaksi sen, että omassa työnkuvassani ei ole eritelty miten suuri osa työn sisällöstä on esimiestyötä ja mikä osa velkaneuvojan työtä. Koska jakoa ei ole tehty, olen käytännössä 100 % velkaneuvoja ja sen lisäksi hoidan esimiestehtäviä. Tämä saattaa näkyä ajanpuutteena esimiestyöskentelyssä.

3.2.1 Velkaneuvojan ydinosaaminen

Talous- ja velkaneuvonnan palveluilla pyritään siihen, että asiakas saisi velkansa hoidettua, kokisi työn tekemisen kannattavaksi ja hyödylliseksi, ja saisi elämänsä kuntoon. Velkajärjestelyn hakeminen on hankala prosessi, jonka vuoksi hakemuksen täyttämiseen tarjotaan kunnallista maksutonta velkaneuvontapalvelua. Näin varmistetaan, että kaikki velkajärjestelyn tarpeessa olevat voivat sitä hakea.

Laki talous- ja velkaneuvonnasta 713/2000 6 § määrittellään talous- ja velkaneuvojia koskevat kelpoisuusehdot. Lain mukaan talous- ja velkaneuvojalta vaaditaan soveltuva korkeakoulututkinto sekä sellainen taito ja kokemus, jota tehtävän asianmukainen hoitaminen edellyttää. Kelpoisuusehdot tulivat voimaan 1.2.2006. Voimaantulosäännöksessä kuitenkin todetaan, että ne jotka ovat toimineet talous- ja velkaneuvojina ennen lain voimaantuloa, ovat jatkossakin kelpoisia hoitamaan tehtävää. Valtakunnallisesti yli puolet neuvojistista on toiminut tehtävässään yli neljä vuotta eli työkokemus neuvoijilla on kattavaa. (TEM selvitys 2015, 14.)

Ydinosaamistamme on ymmärtää oikeuslaitoksen toimintaa, ulosottomenettelyä, velkojen vanhenemista, takauksia, panttauksia, maksuvaralaskentaa ja sitä, miten kohdataan ongelmainen ihminen. Toiminta tulisi olla johdonmukaista ja velkaneuvojan tulisi pystyä antamaan asiakkaalle riittävän yksinkertainen kuva niistä mahdollisuuksista, jota hänellä on. Velkaneuvojalla on oltava hyvää asiakaspalveluosaamista. Asiakkaat ovat hyvin erilaisia, heillä on erilaiset taustat ja erilaiset syyt, miksi he ovat velkaantuneet. Velkaneuvojan tulee osata

keskustella ja kuunnella ongelmatilanteissa asiakasta, jolla on päihdeongelma, peliriippuvuutta tai erilaisia sairauksia. Kaikkia me emme voi auttaa velkaneuvonnan avulla, mutta on osattava ohjata asiakas eteenpäin.

3.2.2 Talous- ja velkaneuvonnan näkymät tulevaisuudessa

Talous- ja velkaneuvontapalvelu on tarpeellista ja välttämätöntä palvelua, jonka saatavuus pyritään turvaamaan (TEM selvitys 2015, 7). Talous- ja velkaneuvontapalvelujen kysyntä ja tarve eivät tule tulevaisuudessa vähenemään. Palveluja tullaan tarjoamaan jatkossa suuremmalle joukolle ja laajemmin. Palvelujen kehittämiseen ja kustannustehokkuuteen tulee tulevaisuudessa panostaa. Koska palvelu on maksutonta, kulurakenne tulee olla kohtuullinen tulokseen nähden. Velkaneuvojien osaamisen tarve kasvaa kokoajan, erityisesti juridiikassa.

Talous- ja velkaneuvonnan palveluja on pitkään haluttu siirtää suoraan valtion alaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö antoi lausuman viime vuoden alussa talous- ja velkaneuvonta palvelujen siirtämisestä oikeusministeriön alaisuuteen ja sitä kautta oikeusaputoimistoihin. Hallitus kuitenkin jätti siirron toteuttamatta tällä hallituskaudella. Siirrosta aiheutuvien kulujen arvioitiin nousevan huomattaviksi, jonka vuoksi toteutusta lykättiin. Työ- ja elinkeinoministeriö on julkistanut uuden selvityksen talous- ja velkaneuvonta palvelujen nykytilasta ja järjestämisestä huhtikuussa 2015. Myös tämän selvitystä laatineen työryhmän mukaan kustannustehokkain ratkaisu olisi velkaneuvontapalvelujen siirto oikeusaputoimistoihin. TEM:n tiedotteessa työministeri Lauri Ihalainen pitää velkaneuvonta palvelua välttämättömänä ja kiinnittää huomiota yhdenvertaiseen saatavuuteen koko maassa. Kustannustehokkuus on nyt valttia. Velkaneuvonnan tulevaisuus näyttää monelta osin olevan muuttumassa. Palvelujen tarjoaminen olemassa olevalla konseptilla tulee ehkä myös muuttumaan. Poliittinen tahtotila ja taloudellinen näkökulma ovat varmasti painavimpina, kun talous- ja velkaneuvonnan tulevaisuutta pohditaan. (KKV lausunto 2014, Tiedote 2015, TEM julkaisu 2015).

3.3 Talous- ja velkaneuvontaa säätelevät lait

Talous- ja velkaneuvontaa säätelee kaksi lakia:

- Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä (57/1993) ja
- Laki talous- ja velkaneuvonnasta (713/2000).

Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä, jäljempänä velkajärjestelylaki VJL (57/1993) tuli voimaan 25.1.1993. Tämä laki säätelee sitä, kuka voi saada tuomioistuimen vahvistaman velkajärjestelyn, millä edellytyksillä ja milloin. Laki talous- ja velkaneuvonnasta (713/2000) säätelee, mitä velkaneuvontapalveluita velkaneuvonnassa tarjotaan, kuka valvoo toimintaa, millä tavalla neuvonta on organisoitua ja kenellä on oikeus saada palveluja sekä sitä, miten palvelun kulut kustannetaan.

Velkajärjestelylaki luo pohjan talous- ja velkaneuvonnassa tehtävälle työlle. Laki esimerkiksi määrittelee yleiset säännökset, luettelee tarkkoja edellytyksiä, selventää esteitä, tuo esiin oikeusvaikutuksia ja mahdolliset laiminlyönnistä aiheutuvat seuraukset. Velkaneuvojan on osattava hoitaa asiakkaan asiaa lain edellyttämällä tavalla ja häntä on osattava neuvoa ja opastaa oikein. Yksityishenkilön velkajärjestelylain (57/1993) perimmäisenä tarkoituksena on antaa ylivelkaantuneelle ihmiselle mahdollisuus korjata taloudellinen tilanteensa. (HE 83/2014 s. 4)

3.3.1 Lakimuutos vuonna 2015 ja sen keskeiset tavoitteet

Yksityishenkilön velkajärjestelylain (57/1993) muuttamisprosessi sai alkunsa jo 6.11.2012, kun oikeusministeriö asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus lain uudistamiseksi. Lain muutokselle katsottiin olevan tarvetta. Etenkin työttömien, nuorten ja yrittäjien asemaa haluttiin uudelleen tarkastella. Lisäksi katsottiin, että velkajärjestelyn hakemista tulisi yksinkertaistaa ja siitä valtiolle aiheutuvia kustannuksia keventää. (Velkajärjestelylain tarkastaminen, mietintöjä ja lausuntoja 59/2013, 5 - 11).

Työryhmä ehdotti, että nuorten pääsyä velkajärjestelyn piiriin nopeutetaan. Aiemman lain mukaan oli oikeuskäytännön myötä vakiintunut vaatimus noin kahden vuoden työttömyysjaksosta, ennen kuin henkilöllä oli mahdollisuus hakea velkajärjestelyä. Työryhmä ehdotti,

että tätä aikaa lyhennetään 18 kuukauteen. Elinkeinon ja ammatinharjoittajat haluttiin ottaa mukaan yksityishenkilön velkajärjestelyyn, sillä heidän mahdollisuus yrityssaneeraukseen katsottiin heikoksi ja liian kalliiksi. Tavoitteena oli yksinkertaistaa ja nopeuttaa velkajärjestelyasioiden käsittelyä, poistaa päällekkäisyyttä ja lisätä kustannustehokkuutta. Tähän tavoitteeseen päästään maksuohjelman laatimista yksinkertaistamalla niin, että velan määrä määräytyy jo velkaselvittelyssä käytetyn saldopäivän mukaan. Lisäksi talous- ja velkaneuvoja kannustettiin tekemään maksuohjelmia ja selvittäjän määräämisen edellytyksiä tarkennettiin. Kustannussäästöä tulisi selvittäjien palkkioiden poisjäännistä sekä velalliselle että valtiolle. Kunnille säästöä ei tulisi, sillä selvittäjien määrääminen ei ole aiheuttanut lisäkustannuksia velkaneuvonnalle. (Velkajärjestelylain tarkastaminen, mietintöjä ja lausuntoja 59/2013, 10 – 11., HE 83/2014, 27.)

Työryhmän mietintöön pyydettiin lausuntoja 59 eri viranomaiselta, järjestöltä ja asiantuntijalta. Lausuntoja saapui 56 kappaletta. Työryhmän antamassa lausuntotiivistelmän yhteenvedossa todetaan, että lausunnonantajat ovat suhtautuneet pääosin myönteisesti sekä nuorten että työttömien velkajärjestelyyn pääsyn helpottamisesta. Selvittäjien käytön rajoittamisen osalta osa lausunnoista on ollut vastaan ja osa puolesta. Palautteissa ollaan oltu huolissaan velkaneuvonnan saatavuudesta ja resurssien riittävydestä. Suurin osa on puoltanut yksityisten elinkeinon- ja ammatinharjoittajien tuomista mukaan yksityishenkilön velkajärjestelyn piiriin. Eduskunnan oikeusasiamies pitää tärkeänä, että talous- ja velkaneuvonta järjestetään niin, että sillä on mahdollisuus suoriutua entistä vaativimmista tehtävistä kohtuullisessa ajassa niin, että yhdenvertaisuus palvelujen saannissa toteutuu. Työryhmä luovutti mietintönsä 21.11.2013. (Velkajärjestelylain tarkastaminen, mietintöjä ja lausuntoja 59/2013, 10 – 15.)

Yksityishenkilön velkajärjestelyä koskeva laki on ollut voimassa 22 vuotta. Tänä aikana lakia on muutettu 18 kertaa. 1.1.2015 astui voimaan tuorein muutos. (TEM julkaisu 2015, 13.)

3.3.2 Kainuun velkaneuvonnan velkajärjestelyn hakemisen prosessiin vaikuttavat muutokset

Tämä opinnäytetyö käsittelee saldopäivän ja selvittäjien määräämistä koskevia muutoksia, sillä ne vaikuttavat yksityishenkilölle haettavan velkajärjestelyn prosessiin. Velkajärjestelylain alla olevat pykälät sisältävät seuraavia muutoksia.

VJL 54.11 §

Jos hakemukseen on liitetty ehdotus maksuohjelmaksi ja päätös velkajärjestelyn aloittamisesta on tehty enintään kuusi kuukautta maksuohjelmaehdotuksessa käytetyn saldopäivän jälkeen, tuomioistuimien asettaa 2 momentin 2 ja 3 kohdassa tarkoitetun määräpäivän vain, jos se on tarpeellista maksuohjelmaehdotuksen tarkistamiseksi. (19.12.2014/1123)

VJL 64.1 §

Velkajärjestelyssä voidaan määrätä selvittäjä, jos se on velallisen taloudellisen aseman selvittämiseksi, omaisuuden rahaksimuuton vuoksi tai muuten velkajärjestelyn toteuttamiseksi tarpeen. Jos velallisen hakemukseen on liitetty ehdotus maksuohjelmaksi, selvittäjä voidaan määrätä vain, jos se on asian riittäisyyden tai epäselvyyden vuoksi tarpeen. Selvittäjä voidaan määrätä myös takaus- ja vakuusvastuun järjestelyssä. Lisäsuoritusten vahvistamista koskevassa asiassa selvittäjä voidaan määrätä, jos se on asian riittäisyyden tai epäselvyyden vuoksi taikka muusta erityisestä syystä tarpeen. (19.12.2014/1123)

Tuomioistuimien määrää selvittäjän velkajärjestelyn aloittamisesta päätettäessä. Selvittäjä voidaan määrätä muunakin ajankohdana, jos siihen on aihetta. Selvittäjä voidaan määrätä myös laatimaan ehdotus maksuohjelman muuttamiseksi. (31.1.1995/113)

3.3.3 Velkojen selvittely

Velkasaldojen selvittely on talous- ja velkaneuvonnan keskeinen tehtävä. Nyt lakimuutoksen jälkeen, siitä on laissa nimenomainen säännös. Uusi säännös tuo kolme merkittävämpää muutosta:

1. velkoja on velvollinen ilmoittamaan tietyt pyydetty tiedot,
2. prosessiosoite (osoite jonka kautta prosessia virallisesti hoidetaan), ensisijaisesti sähköpostiosoite, kysytään velkojilta jo selvittelyvaiheessa ja
3. jos velkasaldot pyydetään tietylle saldopäivälle, ja velkajärjestely aloitetaan viimeistään kuuden kuukauden kuluttua saldopäivästä, menettely tehostuu, koska velkojen saldoja ei tarvitse päivittää uudelleen maksuohjelmaan. (Niiranen 2014, 49.)

Lakimuutoksen jälkeen saldopäivällä on oikeudellinen merkitys (HE 83/2014, 57). Tuomioistuimen on tarkastettava, tuleeko aloituspäivä olemaan yli vai alle kuusi kuukautta saldopäi-

västä (VJL 54 §). Saldopäivä tulisi olla sama kaikille veloille. Kuitenkin jos velkoja on ilmoittanut saldon väärälle päivälle tai velkoja ei ole vastannut saldopyyntökyselyyn, voidaan käytetty aikaisempaa saldoa. (Niiranen 2014, 57.)

Jos velkajärjestely aloitetaan yli kuusi kuukautta saldopäivän jälkeen, maksuohjelmaa ei voida vahvistaa samalla kertaa aloittamispäätöksen kanssa. Tällöin velkojille varataan aiempaan tapaan mahdollisuus päivittää velkojen määrät aloittamispäivälle. Maksuohjelma vahvistetaan myöhemmin erikseen saldojen päivittämisen ja muiden mahdollisten muutosten jälkeen. Mikäli velkajärjestely aloitetaan kuuden kuukauden sisällä saldopäivästä, ei velkasaldoja tarvitse päivittää, vaan maksuohjelmassa käytetään hakemuksessa olevia velkojen määriä. (VJL § 54). Tällöin myös maksuohjelma on mahdollista vahvistaa samaan aikaan aloittamispäätöksen kanssa. (Niiranen 2014, 57.)

Silloin, kun velkaneuvoja tekee velalliselle maksuohjelman, on velkajärjestelyhakemuksen laatimisessa käytettävään aikaan kiinnitettävä huomiota. Hakemus on jätettävä hyvissä ajoin käräjäoikeuteen, jotta aloituspäätös voidaan antaa, ennen kuin velkojen saldotiedot vanhenevat liikaa. Velkaneuvonnan on kuitenkin mahdoton tietää tarkkaan, kuinka kauan käräjäoikeudella menee aloituspäätöksen antamiseen hakemuksen jättämisen jälkeen. Tästä syystä on varauduttava jättämään käräjäoikeudelle aikaa riittävästi.

Mikäli saldotiedot vanhenevat, on ne päivitettävä eli pyydettyä uudelleen velkojilta. Saldojen päivittämisen jälkeen, on myös maksuohjelmaehdotus tehtävä uudelleen, sillä velkasaldot muuttuvat. Tästä aiheutuu paljon lisätyötä. Lisätyön tekee velkaneuvoja, mikäli maksuohjelma on laadittu velkaneuvonnassa. Mikäli siis haluamme hyödyntää lakimuutosta mutta emme lisätä omaa työtämme uudelleen päivityksillä, on meidän suunniteltava prosessin läpimeno huolellisesti. Velkatietojen vanhenemiseen ei aiemmin ollut tarkkaa aikarajaa. Selvittäjä päivitti velat aloituspäivälle, aina kun hän aloitti maksuohjelmaehdotuksen laatimista.

3.3.4 Maksuohjelmien tekeminen

Velkajärjestelylain mukaan velalliselle on vahvistettava hänen maksukykyään vastaava maksuohjelma (VJL 1). Maksuohjelmassa määrätään mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuinka

paljon velallinen maksaa ohjelman aikana velkojaan ja millaisella aikataululla. Maksuohjelma on asiakkaan uusi ns. velkakirja, joka korvaa aiemmat velkoihin liittyvät ehdot, korot, maksuajat yms. (Niiranen 2015, 8.)

Ehdotuksen maksuohjelmaksi voi laatia joko selvittäjä tai velallinen. Talous- ja velkaneuvoja voi laatia ehdotuksen vain velallisen puolesta ja hänen hyväksynnällään. Talous- ja velkaneuvojan laatima maksuohjelmaehdotus on aina velallisen ehdotus. Velallisen kanssa on käytävä maksuohjelmaehdotus läpi ja hänen on se hyväksyttävä. Velallisen/velkaneuvojan ei ole pakko laatia ehdotusta maksuohjelmaksi. Ellei velkajärjestelyhakemukseen ole liitetty maksuohjelmaehdotusta, määrää käräjäoikeus normaalisti selvittäjän tekemään sen. Selvittäjänä toimii yleensä lakimies. Käräjäoikeus voi myös määrätä velkaneuvojan tekemään ohjelman mutta käytännössä se todennäköisesti tulee olemaan harvinaista. (Niiranen 2015, 9-11.)

Talous- ja velkaneuvojien laatimien maksuohjelmien on oltava laadukkaita, uskottavia ja luotettavia. Ellei näin ole maksuohjelmaehdotusten riittävyys työllistää turhaan ja selvittäjien määrääminen ehkä yleistyy. Maksuohjelma on laadittava lain säännösten, ennakkopäätösten ja vakiintuneen oikeuskäytännön mukaan. (Niiranen 2015, 11.)

Ellei talous- ja velkaneuvonnassa ole aiemmin laadittu maksuohjelmia, kannattaa aloittaa helpoista ja jättää vaikeammat tapaukset selvittäjälle. Helpoistakin ohjelmista voi ensin valita muutamia, jotta pääsee alkuun. Helpompia laadittavia ovat maksuohjelmat, joissa velallisella ei ole maksuvaraa ollenkaan. Helppöihin kuuluvat myös ne, joissa velallisella voi olla maksuvaraa mutta maksuvara pysyy samana koko ohjelman ajan. Maksuohjelmien tekemisen ongelmaksi saattaa muodostua pitkä jonotilanne, kunnollisen laskentaohjelman puuttuminen tai kokemattomuus. (Niiranen 2015, 10.)

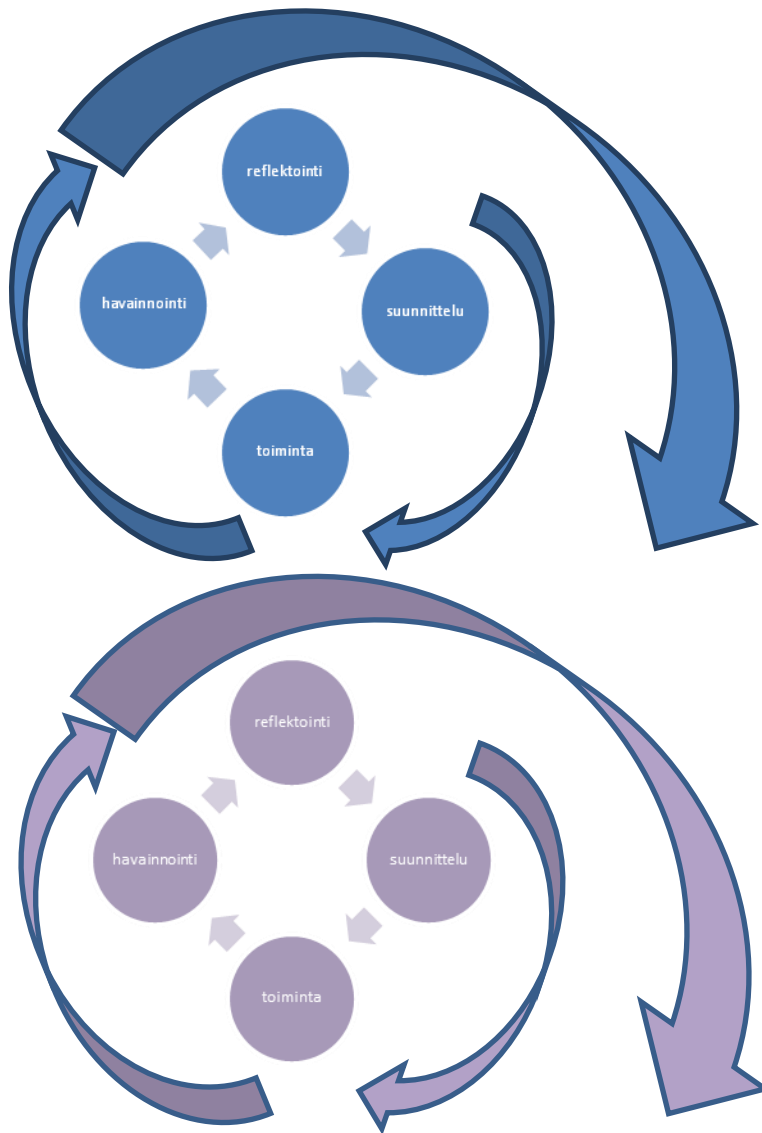
4 TOIMINTATUTKIMUS OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSSTRATEGIANA

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työyhteisön tapaa toimia eli saada aikaan muutosta henkilöiden käytännön toimissa ja sen kautta työprosessissa. Kehittämisen työkaluksi ja metodologiaksi on valikoitunut toimintatutkimus, joka on käytännönläheistä muutokseen pyrkivää toimintaa ja samalla tutkimusta. (Aaltola & Valli 2010, 214.)

Toimintatutkimuksen päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Toimintatutkimukselle ominaista on siis toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä käytännön hyötyä. Päämääränä ei siis ole vain tutkiminen, vaan samaan aikaan tehtävä toiminnan kehittäminen. Toiminnalla tarkoitetaan sosiaalista toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tarkoituksena on kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toimintatutkimuksessa toisistaan erillisenä osana, vaan saman asian eri puolina. Teoria on sisällä käytännössä ja käytäntö teoriassa. (Aaltola & Valli 2010, 214 – 215.)

Ihmisen toimintaan liittyy aina teoriaa, sillä toiminta on järjen ohjaamaa. Ihmisen toiminta ohjautuu ajattelun avulla mutta toimintaan liittyvä tieto on luonteeltaan pülevää eli sellaista, jota ei voi sanoa ääneen. Toimintatutkimuksessa yhtenä tarkoituksena on saada tämä hiljainen tieto diskursiivisen harkinnan tasolle. Toiminnan tietoiseksi tekeminen on kielellinen tapahtuma, jossa keskustelu on keskiössä. (Aaltola & Valli 2010, 214 – 215.)

Reflektiivinen ajattelu on toimintatutkimuksen lähtökohta, jonka avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämisen kautta kehittämään toimintaa. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omia ajattelutapojaan, kokemuksiaan ja itseään. Hän ikään kuin katselee itseään ulkopuolelta ja yrittää nähdä oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Tämän kautta pyritään ymmärtämään, miksi toimitaan tai ajatellaan tietyllä tavalla. Toimintatutkimus voi lähteä kysymyisestä, mitä tarkoitusta toiminta palvelee. Reflektiivisen ajattelun kautta tavoitteena on nähdä käytännön toiminta uudessa valossa. Reflektio on keskeistä toimintatutkimuksessa, se hahmotellaan kehänä jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Aaltola & Valli 2010, 219 - 220.)



Kuva 5. Toimintatutkimuksen vaihteet (Aaltola & Valli 2010, 220).

Kuvassa 5 on havainnollistettu toimintatutkimuksen kaksi peräkkäistä samalla tavalla etenevää sykliä. Sykli alkaa suunnitteluvaiheesta, etenee toiminnan ja reflektoinnin kautta uuteen suunnitteluvaiheeseen muodostaen näin spiraalin.

Spiraali kuvaa kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa. Käytännössä toiminnan etenemisestä ei voida erottaa tarkkaan erillistä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaihetta. Vaiheiden korostaminen saattaa aiheuttaa itse kehittämiseen ongelmia, mikäli pohditaan liikaa meneekö tutkimus metodisesti oikein. Spiraali antaa enemmänkin periaatteellisen yleiskuvan toiminnan etenemisestä. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu niin erilaisia prosesseja, ettei niitä voi tiivistää spiraalin lailla eteneväksi. Toimintatutkimusta on luonnehdittu sivistäväksi ja kasvatukselliseksi prosessiksi, sillä oppiminen ja kehittyminen ovat toimintatutkimuksen ydintä. (Aaltola & Valli 2010, 219 – 222.)

Tutkimuksessa on pyritty perinteisesti objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tulkitsee kohdetta välimatkan päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Hän ei pyrikään tarkastelemaan toimintaa välimatkan päästä, vaan tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tämä on niin kutsuttu muutokseen tähtäävä väliintulo eli muutosinterventio. Toimintatutkimus on usein määritelty arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi, koska siinä tutkija ei ole puolueeton tarkastelija. Tutkija tekee tutkimusta itseltään ja meistä, jolloin dualistinen asenne tiedon subjektin ja tiedon objektin välillä katoaa. Toimintatutkimuksessa saavutetaan tietoa, joka on tulkinta tietystä näkökulmasta. Kyse ei silti ole vain tutkijan omasta näkökulmasta vaan huomioon tulee ottaa myös muut mukana olijat ja heidän äänensä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa kuvailevaa tietoa ilmiöstä. (Aaltola & Valli 2010, 223.)

Minä tutkijana olen tiimin toiminnassa mukana osallistuvana jäsenenä. Toimin myös esimiehenä tiimille ja näin olen vastuussa kehittämistyön kokonaisuudesta. Kokonaisuuteen kuuluu aikatauluista huolehtiminen, tiimin palaverien suunnittelu ja vetovastuu sekä kehittämistyön suunnan määrittely.

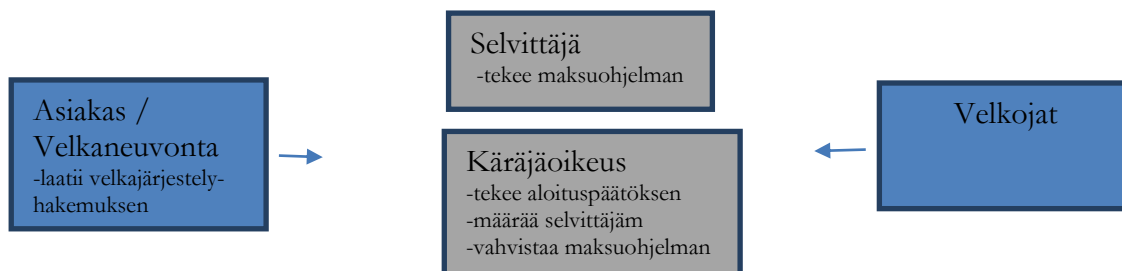
5 VELKANEUVONNAN YDINPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Jouko Hannus kirjoittaa kirjassaan prosessijohtaminen, että ydinprosessi koostuu yritystä ja sidosryhmiä läpileikkaavasta toimintoketjusta, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Hannus 1997, 15). Velkajärjestelyn hakeminen on talous- ja velkaneuvonnan ydinprosessi. Se alkaa asiakaskäynnistä eli asiakkaan tarpeesta ja päättyy vahvistettuun maksuohjelmaan eli tarpeen tyydyttämiseen.

5.1 Velkajärjestelyn hakeminen on velkaneuvonnan ydinprosessi

Kun velallinen ja velkojat eivät ole päässeet sopimukseen velkojen maksamisesta, on velallisella mahdollisuus hakea virallista velkojen järjestelemistä. Velkajärjestelyn hakeminen käräjäoikeudesta on pitkä prosessi, se vaatii asiakkaalta motivaatiota ja halua muuttaa omia toimintatapojaan, esimerkiksi kulutustottumuksia. Velkajärjestely antaa mahdollisuuden selviytyä veloista sellaisella maksuohjelmalla, jossa on huomioitu asiakkaan henkilökohtainen maksukyky. Jos maksukyky on heikko, asiakkaan maksuohjelmassa voidaan määrätä, että vain osa veloista maksetaan takaisin. Velkajärjestelyssä määrätty maksuohjelma on jokaiselle asiakkaalle henkilökohtainen. Tämän tapaisen erityisjärjestelyn velkojensa maksamiseksi asiakas voi pääsääntöisesti saada vain kerran elämässään. (Uitto 2010, 19., VJL 10.10 §.)

Asiakkaan velkajärjestelyn hakuprosessissa on pääsääntöisesti mukana asiakas, käräjäoikeus ja selvittäjä. Velkojat ovat prosessissa asiakkaan vastapuolella. Prosessin tarkoituksena on saada aikaan maksujärjestely velkojen ja velallisen välille. Velkajärjestelyn hakemisen prosessi kestää yleensä noin kolmesta kuukaudesta yhdeksään kuukauteen, joskus pidempäänkin. Kesto riippuu siitä, miten aktiivinen asiakas on toimittamaan liitteeksi tarvittavia papereita, miten paljon ruuhkaa käräjäoikeudessa hakemuksen jättöhetkellä on ja siitä miten paljon velkojat vastustavat hakemusta.

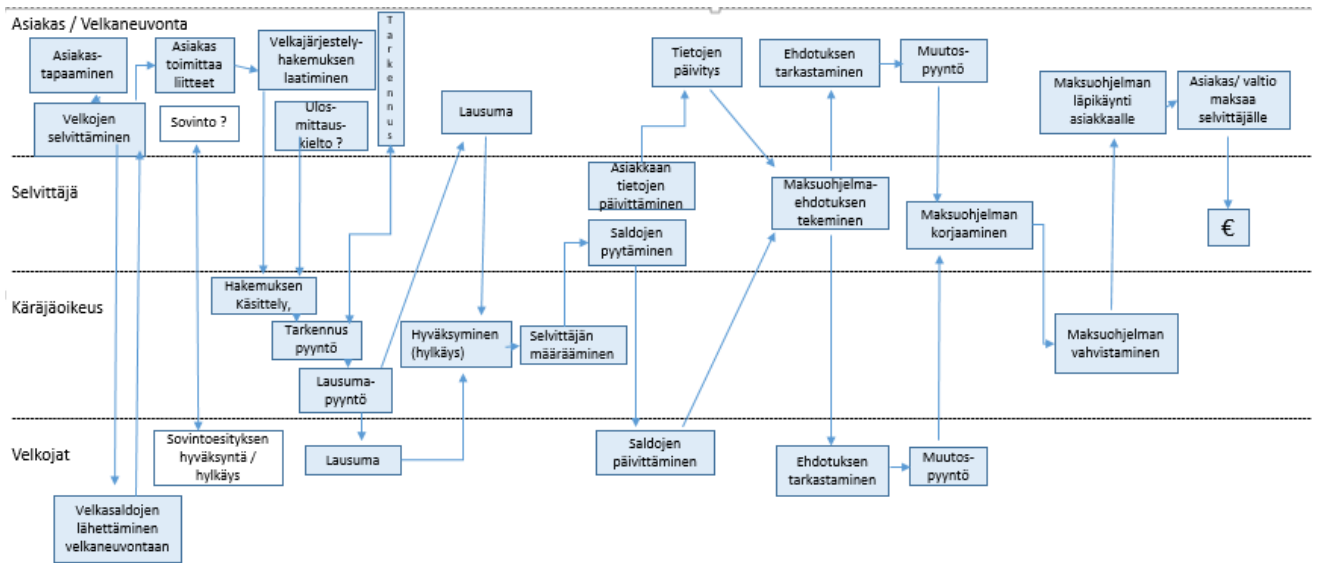


Kuva 6. Velkajärjestelyn hakemisen prosessin osapuolet.

Kuvan 6 tarkoituksena on konkretisoida prosessin osapuolet. Toisella puolella on velallinen ja toisella velkoja, välissä on tuomioistuin eli käräjäoikeus sekä selvittäjä. Prosessin tarkoituksena on järjestellä velallisen velat ja saada velalliselle tuomioistuimen vahvistama maksuohjelma. Maksuohjelma on asiakkaan ja velkojien välille laadittu uusi sopimus siitä, millä tavalla asiakas maksaa velkojaan jatkossa.

Velkaneuvonnan pääprosessissa eli velkajärjestelyn hakemisessa on monta erillistä vaihetta. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan velkajärjestelyn hakemisprosessi on toiminut pitkään niin, että selvittäjät ovat olleet mukana maksuohjelman tekijöinä. Suurimmassa osassa Suomessa laadituista velkajärjestelyhakemuksista maksuohjelman ovat laatineet selvittäjät (Velkaneuvonta ry Asiantuntijakuuleminen 11.9.2014). Asiakas maksaa selvittäjälle palkkion tehdystä työstä. Ellei asiakkaalla ole riittävästi maksuvaraa, selvittäjän palkkion maksaa valtio. Koska kyseessä on menettely, jota hakee pääsääntöisesti ylivelkaantunut tai muuten heikossa taloudellisessa tilanteessa oleva ihminen, on tavallista, että valtio maksaa joko osittain tai kokonaan selvittäjän palkkion.

Velkajärjestelyn maksuohjelman voi laatia lain mukaan vain joko selvittäjä tai velallinen, josta jälkimmäisessä tapauksessa maksuohjelman laatii velkaneuvoja (VJL § 23).



Kuva 7. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan velkajärjestelyn hakemisen prosessi 1. Prosessin kuvaus toiminnoittain, mukailen kirjasta Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 47.

Kuvan 7 mukaan velkajärjestelyn hakemisen prosessi lähtee asiakastapaamisesta. Asiakas tulee velkaneuvontaan keskustelemaan taloudellisista vaikeuksistaan. Käyntiin varataan aikaa noin 1,5 - 2 tuntia. Tänä aikana käydään läpi asiakkaan taloudellinen tilanne, elämän tilanne ja se, miten asiakas haluaa muuttaa tilannettaan. Asiakkaan kanssa käydään läpi kaikki ratkaisuvaihtoehdot ja asiakas valitsee itselleen sopivimman. Mikäli asiakas valitsee velkajärjestelyn hakemisen ja jos käynnillä todetaan, että asiakkaalla on mahdollisuus ja edellytykset hakea virallista velkajärjestelyä käräjäoikeudesta, asiakas toimittaa seuraavien 2-3 viikon aikana hakemukseen tarvittavat liitteet velkaneuvontaan. Heti asiakastapaamisen jälkeen velkaneuvonta pyytää velkojilta tiedot asiakkaan velkasaldoista. Kun tarvittavat tiedot on saatu (liitteet ja saldot), velkaneuvoja tekee asiakkaan puolesta hakemuksen. Asiakas tarkastaa ja allekirjoittaa hakemuksen, jonka jälkeen se toimitetaan käräjäoikeuteen. Mikäli asiakkaalla on velkoja ulosotossa perittävänä ja ulosmitattava summa on suurempi kuin velkaneuvojan laskema maksuvara, voidaan velkajärjestelyhakemuksen kanssa yhtä aikaa hakea ulosmittauksen rajoittamista tai keskeyttämistä.

Käräjäoikeus vastaanottaa hakemuksen, pyytää siihen tarvittaessa täydennystä velkaneuvonasta ja lausumia suurimmilta velkojilta. Velkojat voivat lausumassa ilmaista kantansa asiakkaan velkajärjestelyhakemukseen ja vastustaa hakemusta, ellei se velkojan mielestä täytä vel-

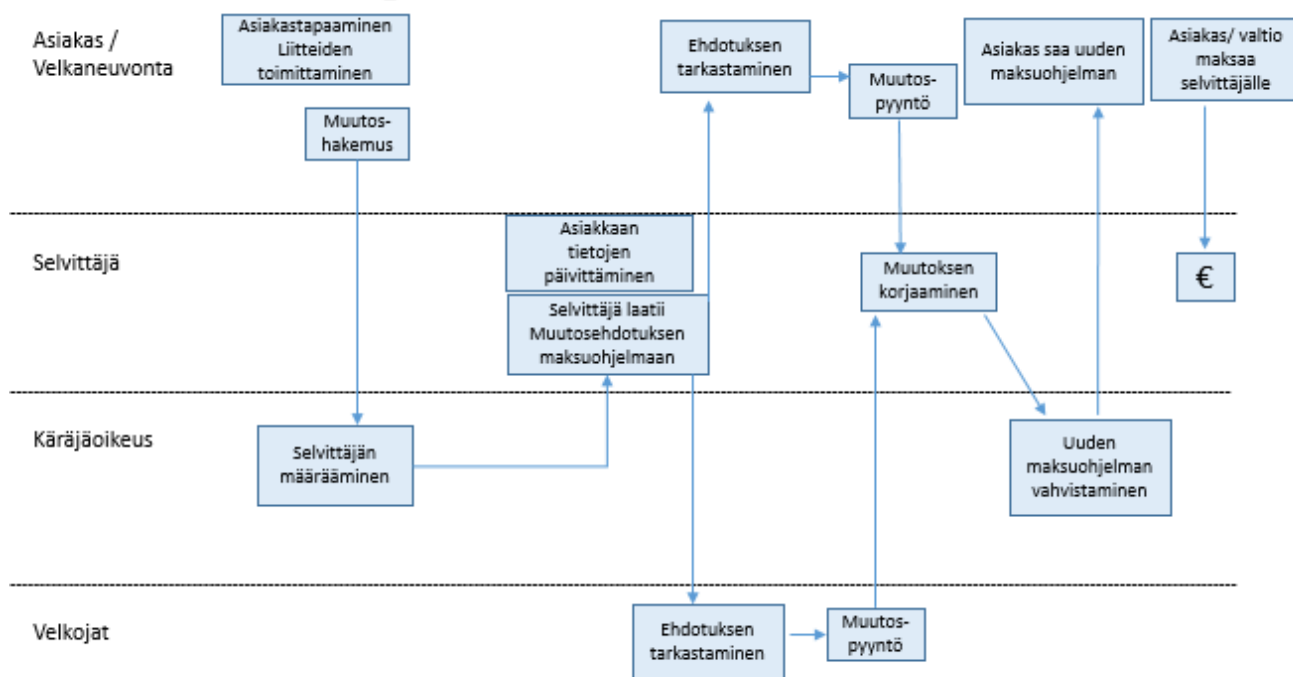
kajärjestelyn lain mukaisia edellytyksistä. Velallisella on mahdollisuus tämän jälkeen antaa vastine velkojan lausumaan. Kun käräjäoikeus on näin kuullut molempia osapuolia, se hyväksyy tai hylkää hakemuksen. Jos hakemus hylätään, on asiakkaalla mahdollisuus valittaa hovioikeuteen. Mikäli hakemus hyväksytään eli käräjäoikeus antaa aloittamispäätöksen määrätään samalla selvittäjän tekemään asiakkaalle maksuohjelma.

Selvittäjä päivittää asiakkaan velkasaldot pyytämällä ne velkojilta uudelleen. Lisäksi selvittäjä selvittää itse tai pyytää velkaneuvontaa selvittämään uudelleen esim. asiakkaan palkkatietoja tai asumisen kuluja. Saatuaan tarvittavat tiedot selvittäjä tekee ehdotuksen makuohjelmasta ja lähettää ehdotuksen sekä velalliselle/velkaneuvonnalle että velkojille tarkastettavaksi. Mikäli muutoksia halutaan, niistä annetaan lausuma selvittäjälle. Selvittäjä tekee mahdolliset muutokset jotka katsoo tarpeelliseksi ja lainmukaiseksi. Tämän jälkeen selvittäjä lähettää maksuohjelman käräjäoikeuteen. Käräjäoikeus vahvistaa maksuohjelman, jos velkajärjestelyn edellytykset täyttyvät eikä esteitä ole.

Vahvistettu maksuohjelma on asiakkaan uusi ”velkakirja”, jonka mukaan hän maksaa velkojille suorituksia siihen saakka, kun maksuohjelma on määrätty kestäväksi. Maksuohjelman vahvistamisen jälkeen asiakas maksaa selvittäjälle palkkion. Palkkio on laskettu asiakkaan maksukykyyn mukaan. Jos maksukykyä ei ole, palkkion maksaa valtio.

Kuvasta 7 näkee, että selvittäjän työ kohdistuu asiakkaan tietojen päivittämiseen, velkasaldojen päivittämiseen, maksuohjelmaehdotuksen tekemiseen, lausumien pyytämiseen ja varsinaisen maksuohjelman tekemiseen ja lähettämiseen käräjäoikeudelle. Selvittäjien kanssa käytyjen keskustelujen mukaan, selvittäjät eivät ole yleensä tekemisissä asiakkaan kanssa kovinkaan paljoa (Muistio glögitilaisuus, 2014). Tämä tarkoittaa sitä, että velkaneuvojan on pyrittävä ohjeistamaan asiakasta myös niistä toimista, joita selvittäjä tekee.

Velallisella on oikeus hakea muutosta velkajärjestelyn maksuohjelmaan (VJL 44.1 §), mikäli hänen maksukykynsä on heikentynyt niin oleellisesti, ettei voida kohtuudella olettaa, että hän kykenisi täyttämään maksuvelvollisuuttaan. Muutos on mahdollista myös, jos muissa velkajärjestelyn kannalta merkityksellisissä olosuhteissa on tapahtunut olennainen muutos. (Uitto 2010, 239.)



Kuva 8. Muutoksenhakuprosessi velkajärjestelyn maksuohjelmaan.

Kuvassa 8 on esitetty velkajärjestelyn muutoksenhaku prosessi. Asiakas voi hakea muutosta maksuohjelmaansa, mikäli hänen maksukykyensä on oleellisesti heikentynyt, eikä hän kykene suoriutumaan maksuohjelman mukaisista maksuista (Uitto 2010, 239). Mikäli muutosta velkajärjestelyn maksuohjelmaan haetaan, varaa asiakas ajan velkaneuvontaan, jossa selvitetään onko muutokselle lainmukaisia perusteita. Jos muutosta lähdetään hakemaan, asiakas toimittaa vaadittavat liitteet ja velkaneuvoja tekee hakemuksen. Käräjäoikeus määrää yleensä selvittäjän laatimaan uuden maksuohjelmaehdotuksen, josta sekä velkojat että velallinen saavat lausua. Kun uusi maksuohjelma on vahvistettu käräjäoikeudessa, maksaa asiakas / velallinen uuden ohjelman mukaan velkojaan. Lisäksi velallinen maksaa maksukykyensä mukaisen palkkion selvittäjälle.

Mikäli velallinen laiminlyö maksuohjelman mukaiset maksusuoritukset, voivat velkojat hakea maksuohjelman raukeamista (VJL 42.4 §) käräjäoikeudesta. Tuomioistuin voi määrätä maksuohjelman raukeamaan jos sen noudattamista on olennaisesti laiminlyöty. Kaikki laiminlyönnit eivät aiheuta maksuohjelman raukeamista. Tällöin velkoja joutuu tyytymään maksuohjelman toimittamiseen ulosottoon. Velkoja voi siinä tapauksessa käyttää maksuohjelmaa täytäntöönpanoperusteena. (Uitto 2010, 243, 246.)

Velkaneuvonnalla on monia asiakkaita yhtä aikaa menossa sekä velkajärjestelyn hakemisen että muutosprosessin eri kohdissa. Kokonaisprosessissa johon kuuluvat sekä hakemisen että muutoksen prosessit, on pyritty ottamaan huomioon asian esteetön eteneminen, loogisuus, mahdollisen turhantyyön poistaminen, nopeus, asiakas informointi, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja järjestelmällisyys, joka edesauttaa velkaneuvojan omaa jaksamista.

5.2 Velkajärjestelyn hakemisen prosessin kehittäminen

Velkajärjestelylaki ei vielä tässä vaiheessa vaadi velkaneuvojia laajentamaan työnkuvaansa maksuohjelmien tekemiseen, mutta hallituksen esityksen mukaan siihen kannustetaan (HE 83/2014, 27). On myös mahdollista, että Työ- ja elinkeinoministeriö asettaa tulevaisuudessa tavoitteet velkaneuvontayksiköille maksuohjelmien tekemisestä. Maksuohjelmien liittäminen olemassa olevaan velkaneuvojan työnkuvaan lisää työn vaativuutta mutta myös mielekkyyttä.

Prosessia muutetaan niin, että velkaneuvoja laatii helppoihin hakemuksiin maksuohjelman selvittäjän sijaan. Jos velkaneuvoja liittää velkajärjestelyhakemuksen mukaan maksuohjelman, käräjäoikeus voi määrätä selvittäjän asiaan vain, jos se on asian riittäisyyden tai epäselvyyden vuoksi tarpeen.

Työmäärä velkaneuvonnassa tulee kasvamaan, samoin käräjäoikeudessa, mutta tällä päästään valtion toivomaan kustannussäästöön, kun selvittäjien kulut jäävät pois. Tämä tuo etua myös asiakkaille, sillä heidän ei tämän jälkeen myöskään tarvitse maksaa selvittäjälle palkkioita. Verrallisen maksuohjelmat tulevat mahdollisesti olemaan 1-4 kuukautta lyhempiä, ilman selvittäjän määräämistä. (Niiranen 2014, 59.)

5.3 Kehittämisen ensimmäinen sykli

Oikeusministeriö asetti vuonna 2012 työryhmän laatimaan ehdotuksen yksityishenkilön velkajärjestelystä annetun lain uudistamiseksi. Työryhmä luovutti mietintönsä marraskuussa 2013. Mietinnöstä pyydettiin lausumia 59 eri viranomaiselta, järjestöltä ja asiantuntijalta. Lausuntotiivistelmä valmistui syksyllä 2014. Muutokset yksityishenkilön velkajärjestelylakiin, astuivat voimaan 1.1.2015. (Velkajärjestelylain tarkastaminen 2014.)

Vuodesta 2012 lähtien olemme tienneet, että lakiin tulee muutoksia. Olemme myös ymmärtäneet, että muutokset tulevat vaikuttamaan nykyiseen käytäntöön tehdä työtä. Emme kuitenkaan voineet lähteä muuttamaan varsinaista toimintaa, ennen kuin muutokset astuivat voimaan vuoden 2015 alusta.

Muutoksen suunnitteluun osallistuivat kaikki tiimin jäsenet alusta lähtien. Talous- ja velkaneuvonnan tiimiin kuuluu kaksi velkaneuvojaa ja sihteeri. On tärkeää, että kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja kaikki pääsevät suunnittelemaan muutosta, jolla on vaikutuksia omaan työhön. Näin kaikki se osaaminen, joka meillä työyhteisössä on, otetaan käyttöön jo suunnitteluvaiheessa.

5.4 Ennakovalmistelut ja suunnittelu

Prosessimuutoksen ennakovalmistelut aloitettiin vuoden 2013 lopussa. Pikkuhiljaa, kun kävi selvemmäksi millaisia muutoksia talous- ja velkaneuvonta lakiin on tulossa, lähdimme miettimään, mitä se meiltä tulee vaatimaan. Tässä kohtaa en vielä tiennyt tekeväni opinnäyte-työtä aiheesta, en ollut lukenut teoriaa, emmekä osanneet edetä minkään teoreettisen mallin mukaisesti. Olimme kuitenkin päättäneet, että aloitamme maksuohjelman tekemisen lain voimaantulon jälkeen ja ryhdyimme tekemään valmisteluja.

Vuoden 2013 - 2014 aikana tehtiin seuraavia muutokseen tähtäviä toimenpiteitä:

1. Tietojen päivittäminen koulutuksilla
 - 29.11.2013 koulutus konkurssimenettelystä ja yrityssaneerauksesta
 - 18.3.2014 koulutus ulosottoon liittyvistä asioista
 - 18.-19.11.2014 KKV:n valtakunnallinen koulutus lakimuutoksista
2. Ylemmän johdon informointi ja tuki marraskuussa 2014
3. Selvittäjien ja velkaneuvonnan yhteistyön tiivistäminen 27.11.2014
4. Nykytilan arviointi palaverissa 28.11.2014
5. Benchmarking tiedustelu Turun velkaneuvonnasta joulukuussa 2014
6. Suunnittelu, prosessin vaatimista muutoksista tulevaisuudessa joulukuussa 2014

5.4.1 Tietojen päivittäminen koulutuksella

Koulutus konkurssimenettelystä ja yrityssaneerauksesta

Koska uusi laki toisi yrittäjät mukaan yksityishenkilön velkajärjestelyn piiriin, katsoimme tarpeelliseksi hankkia lisäkoulutusta myös konkurssimenettelystä. Otimme yhteyttä selvittäjään ja sovimme koulutuspäivän. Koulutus toteutui 29.11.2013.

Koulutus ulosottoon liittyvistä asioista

Tulevaan lakiin tulisi todennäköisesti muutoksia ainakin velkojen vanhenemisen osalta. Lisäksi olimme yhteisesti sitä mieltä, että ulosottokaarta on syytä kerrata. Otimme yhteyttä Kainuun ulosottoviraston voutiin ja pyysimme häneltä ulosottokaaresta lisäkoulutusta. Koulutus toteutui 18.3.2014.

KKV:n valtakunnallinen koulutus lakimuutoksista

Kuluttaja- ja Kilpailuvirasto järjesti valtakunnallisen koulutuksen marraskuussa 2014, jossa tulevaa lakimuutosta käytiin läpi. Mittavimpana muutoksena koettiin yrittäjien mukaan tulo yksityishenkilön velkajärjestelyn piiriin. Maksuohjelmien tekemistä ei katsottu kiireelliseksi mutta kuitenkin tärkeäksi. Koulutuksessa käytiin läpi tarkemmin juuri yrittäjien mukaan tuloa. Maksuohjelmien tekemistä ei käsitelty käytännön tasolla.

5.4.2 Ylempi johto mukaan muutokseen

Marraskuussa 2014 tapasin oman esimieheni Kainuun soten hallintojohtajan, jonka vastuulla talous- ja velkaneuvonnan palvelut ja niiden valvonta hallinnollisesti ovat. Kävimme läpi tulevaa lakimuutosta ja velkaneuvojen mahdollisuutta tehdä asiakkaalle maksuohjelmia selvittäjien sijaan. Toin esille, että Kainuun talous- ja velkaneuvonnassa maksuohjelmia ei ole aiemmin tehty, johtuen Kainuun käräjäoikeuden käytännöstä määrätä selvittäjä kaikkiin hakemuksiin. Maksuohjelmien tuominen mukaan velkaneuvojan työnkuvaan vaatii; muutosta prosessiin, uuden opettelua, sitoutumista muutokseen ja innokkuutta. Onnistuessaan muutos tuo etua alueemme asukkaille. Saimme johdon tuen lähteä viemään muutosta eteenpäin.

5.4.3 Selvittäjien ja velkaneuvojen yhteistyön tiivistäminen

Kutsuimme oman paikkakuntamme selvittäjät glögitilaisuuteen 27.11.2014. Kajaanissa selvittäjinä toimii neljä lakimiestä. Tarkoitus oli tavata kaikki selvittäjät kerralla ja keskustella, millä tavalla saamme kukin työtämme kehitettyä niin, että kaikki hyötyvät. Meillä kaikilla on sama päämäärä, velkajärjestelyn hakeminen asiakkaalle. Tapaamispäivä oli tarkoituksella sovittu KKV:n koulutuksen jälkeen, jolloin osasimme kertoa heille tulevasta lakimuutoksesta tarkemmin. Selvittäjät ovat olleet osa prosessia niin pitkään, kun velkajärjestelylaki on ollut voimassa mutta heidän kanssaan ei ole koskaan käyty keskustelua siitä, miten voisimme yhtenäistää ja tehostaa toimintoja. Olimme halukkaita kuulemaan miten selvittäjät hoitavat maksuohjelman tekemisen ohella asiakkaan ohjeistamisen. Asiakkaan ohjeistaminen on tärkeää, sillä juuri asiakas joutuu lopulta noudattamaan tehtyä maksuohjelmaa. Asiakkaan kanssa on tärkeä käydä läpi esimerkiksi maksuvaran säästämistä sinä aikana, kun selvittäjä tekee maksuohjelmaa, sillä juuri tuolla säästyneellä rahalla asiakas maksaa selvittäjälle palkkion. Maksuvaran säästämistä on hyvin tärkeä keskustella, varsinkin jos maksuvara muuttuu selvittäjän tekemän laskelman jälkeen. Kävi ilmi, että selvittäjät eivät pääsääntöisesti ohjeista asiakasta, eivätkä käy keskustelua maksuohjelman vaikutuksista. Osa selvittäjistä, ei tapaa asiakasta ollenkaan.

Keskustelimme myös yrittäjien oikeudesta hakea yksityishenkilön velkajärjestelyä ja velkaneuvojen mahdollisuudesta tehdä maksuohjelmia. Selvittäjät arvelivat, etteivät yrittäjät tule työllistämään velkaneuvoja kovinkaan paljoa mutta tulevat kuitenkin asiakkaina olemaan haasteellisempia ja työläämpiä. Selvittäjät olivat enemmän huolissaan velkaneuvojen jatkossa tekemistä maksuohjelmista ja siitä miten ne vaikuttavat heidän työnsä määrään jatkossa. Kerroimme, että aloitamme maltillisesti ja helpoista asiakastapauksista. Painotimme, että edelleen asunnonsäilyttävät maksuohjelmahakemukset ja muuten riitaiset tai epäselvät jätetään selvittäjien tehtäväksi. Pyysimme lopuksi selvittäjiä esittämään toiveita meidän suuntaan, mutta yleisesti he olivat sitä mieltä, että teemme hyviä hakemuksia, joiden perusteella on helppo lähteä laatimaan maksuohjelmia.

Palaveri käytiin hyvässä hengessä ja siitä jäi positiivinen tunnelma. Kaikki paikalla olijat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Selvittäjien mielestä samanlaisia tilaisuuksia voidaan jatkosakin järjestää. Tämä vahvisti sen, että tilaisuus oli tarpeellinen ja hyöty molemminpuolinen. Lisäksi tämä selvästi lähensi meitä ja vahvisti yhteistyötämme.

5.4.4 Nykytilan arviointi

Pidimme heti seuraavana päivänä 28.11.2014 tiimipalaverin, jossa kävimme läpi edellisen päivän tilaisuuden annin. Olimme kaikki sitä mieltä, että selvittäjien kutsuminen yhteiseen tilaisuuteen oli hyvä ajatus. Sovimme, että pidämme samanlaisen tilaisuuden ensi vuonna samaan aikaan, ellei aiemmin tule tarvetta.

Keskustelimme hetken yrittäjien oikeudesta hakea yksityishenkilön velkajärjestelyä ja totesimme, että se aiheuttaa meille jatkossa osaamisvaatimusten kasvamista, jolloin koulutustarpeet lisääntyvät, yhteistyötä uuden kumppanin, eli Talousavun kanssa lisää työtä ja yhteydenottoja. Velkajärjestelyn hakemisen prosessi yrittäjien kohdalla on valmiiksi suunniteltu KKV:n toimesta ja sitä noudattamalla selviämme näistä uusista asiakkuuksista.

Lähdimme keskustelemaan, mitä maksuohjelmien tekemisen aloittaminen tarkoittaa ja mitä muutoksia se tuo tullessaan. Kirjasimme kaikki mieleen tulleet ajatukset muutoksista:

- työmäärä lisääntyy
- tuo mukaan harkinnan siitä, kenelle maksuohjelma tehdään ja kenelle sen tekee selvittäjä
- maksuohjelmien tarkastamiseen käytetty aika jää pois
- nollaohjelmien tarkastaminen on ollut helppoa ja nopeaa, mutta nollaohjelmiin maksuohjelman tekeminenkin on nopeaa
- asunnon säilyttävissä ohjelmissa maksuohjelman tekeminen olisi todella haasteellista, tarkastaminenkin on ollut työläämpää, ne maksuohjelmat tekee kuitenkin jatkossakin selvittäjä, joten tämän suhteen ei tule muutosta
- maksuohjelmien muuttaminen (velkojan vaatimuksesta) tulee lisätyönä
- yhteistyö käräjäoikeuden kanssa lisääntyy ja selvittäjien kanssa vähenee
- koulutustarve lisääntyy, meillä ei ole kokemusta maksuohjelmien tekemisestä olemassa olevalla ohjelmalla, eikä meillä ole samaa juridista osaamista kuin selvittäjillä, saati kokemusta

- saldopäivä aiheuttaa muutoksen työprosessiin, saldojen tilaaminen siirretään viimeiseksi toiminnoksi ja saldot tilataan tulevalle päivämäärälle
- asiakkaalle lähetettäviä ohjeita on muutettava, jotta ne tukevat uudistettua prosessia
- velkojille lähetettävää saldopyyntölomaketta muutettava uuden lain mukaiseksi

Alustava lista oli pitkä ja mietimme mistä lähtisimme liikkeelle. Jotta tiedostaisimme miten isolle osalle asiakkaista maksuohjelmaa olisi tarkoitus alkuvaiheessa tehdä, päätimme jaotella vuoden 2014 asiakkaat heidän velkojensa perusteella. Asiakkaat jaoteltiin kolmeen kategori-
aan 1. niihin joilla on A-velkaa tai A-velan lisäksi muuta velkaa 2. niihin joilla on B-velkaa tai C-velkaa 3. niihin joilla on vain C-velkaa.

Asiakkaan velat jaetaan kolmeen kategoriaan riippuen siitä millaista vakuutta velalle on an-
nettu. A-velka tarkoittaa, että velassa on vakuutena velallisen omistama asunto, B-velassa on jotakin muuta vakuutta esimerkiksi auto, C-velassa ei ole vakuutta ollenkaan, vaan se on va-
kuudetonta velkaa kuten esimerkiksi luottokorttivelka.

Millaista velkaa	lkm/asiakkaita	%
1. A-velkaa tai A+B+C-velkaa	19	17,3 %
2. B-velkaa tai B+C-velkaa	3	2,7 %
3. <u>C-velkaa</u>	88	80 %
Asiakkaita yhteensä	110	100 %

Lain muutoksen tavoitteena on, että velkaneuvojat tekevät maksuohjelmat, elleivät ne ole riittäviä tai muuten epäselviä. Laki ei siis kiellä velkaneuvojaa tekemästä missään tapauksessa maksuohjelmaa. Olimme ajatelleet, että teemme aluksi vain ne hakemukset, joissa on C-velkaa. Vain c-velkaa sisältävät hakemukset ovat useimmin helppoja ja riidattomia. Sanan vain käyttämiselle ei ole perustetta, kun katsoo yllä olevaa jakoa. Emme ennen tätä selvitystä täysin ymmärtäneet millaisesta määrästä asiakkaita oli kyse. Nyt ymmärrän selvittäjien huolen

heidän töiden vähenemisestä. Maksuohjelmien tekeminen C-velallisille tarkoittaa 80 % koko asiakaskunnasta, eli siis miltei kaikkia. Työmäärä, joka siirtyy selvittäjiltä velkaneuvojan tekemäksi, on hyvin suuri. On myös ymmärrettävää mikäli selvittäjien ja velkaneuvonnan yhteistyö ei jatkossa kehity sittenkään niin läheiseksi, kuin ensin suunnittelimme. Saattaa olla, että avunsaaminen selvittäjiltä ei tulevaisuudessa olekaan mahdollista. Päätimme jättää asian hautumaan joulun yli.

5.4.5 Benchmarking

Pohdimme miten maksuohjelmien tekemisen aloittaminen onnistuisi. Keskustelimme millaista osaamista tarvitsemme, mistä sen voisi saada, milloin ja mitkä ovat kustannukset. Osaamisessamme suurin puute on se, ettemme ole käyttäneet velkaneuvontaohjelmaa maksuohjelmien tekemiseen, emmekä hallitse sitä. Totesimme tarvitsevamme peruskoulutuksen, ennen kuin alamme harjoittelemaan maksuohjelmien tekemistä velkajärjestelijä ohjelmalla. Paras tapa hankkia osaamista on kysyä niiltä, jotka jo osaavat. Mikäli toinen velkaneuvontayksikkö toimisi opettajana, kustannuksia aiheutuis vain matkoista. Suomessa vain muutama velkaneuvonta on aiemmin tehnyt maksuohjelmia. Turku on yksi edelläkävijöistä. Turun talous- ja velkaneuvonnassa on jo pitkään tehty asiakkaille maksuohjelmia hakemuksen liitteeksi. Turun velkaneuvonnassa on noin kymmenen työntekijää, osa velkaneuvoja ja osa avustavia velkaneuvoja. Vuonna 2013 koko maassa tehtiin 680 maksuohjelmaa ja Turun velkaneuvonta teki niistä 371 kappaletta. (Velkaneuvota ry Asiantuntijakuuleminen 11.9.2014). Turussa on sekä ajallista että määrällistä kokemusta maksuohjelmien tekemisestä, joten päätimme pyytää apua Turusta.

Joulukuussa 2014 neuvottelimme alustavasti Turun johtavan talous- ja velkaneuvojan kanssa opiskelusta Turun velkaneuvonnassa. Turussa suhtauduttiin erittäin positiivisesti tulevaan käyntiimme.

5.5 Prosessin vaatimien muutosten toteutus

Pidimme tiimipalaverin jossa oli tarkoitus miettiä mitä meidän tulee ottaa huomioon kun prosessia lähdetään muuttamaan. Käyttämäämme velkajärjestelijäohjelmaan on tulossa päivitys tänä vuonna. Tulemme tarvitsemaan päivitettyä ohjelmaa, kun alamme laatimaan asiakkaille maksuohjelmia. Sihteeri oli selvittänyt, että päivitys maksaa 500 euroa / käyttäjä + alv. Päätimme tilata uuden ohjelman kaikkiin koneisiin. Päivitystä ei ole erikseen budjetoitu tälle vuodelle mutta saimme siihen luvan hallintojohtajalta.

Keskustelimme pitkään asiakasprosessista ja siitä miten sitä tulisi muuttaa niin, että velkojen saldodistukset eivät vanhenisi yli kuutta kuukautta ennen aloituspäätöksen antamista. Päädyimme muuttamaan prosessia seuraavasti:

1. ajanvaraus, entiseen tapaan
2. asiakaskartoitus, entiseen tapaan
3. asiakas toimittaa liitteet
 - a. annetaan aikaa 2 – 3 viikkoa
 - b. odotetaan, että kaikki liitteet tulevat
 - c. muistutetaan asiakasta tarvittaessa
4. tilataan velat asiakkaalle kotiin
 - a. saldodistukset pyydetään laskemaan 1 kk päähän
 - b. annetaan velkojille aikaa toimittaa saldot 2 – 3 viikkoa
 - c. lasketaan hakemuksen ideaalinen lähettämispäivä käräjäoikeuteen ja kirjataan se asiakasyhteenvetosivulle
 - d. asiakas toimittaa saldodistukset
 - e. muistutetaan asiakasta tarvittaessa
5. laaditaan velkajärjestelyhakemus + maksuohjelmaehdotus ja lähetetään se asiakkaalle allekirjoitettavaksi kotiin tai pyydetään asiakas paikan päälle allekirjoittamaan
 - a. asiakkaalle maksimissaan viikko aikaa palauttaa hakemus + maksuohjelmaehdotus
 - b. muistutetaan asiakasta tarvittaessa
6. lähetetään allekirjoitettu velkajärjestelyhakemus + maksuohjelmaehdotus käräjäoikeuteen

Arvioimme nykytilaa ja päädyimme tekemään suurimman muutoksen prosessin alkuun. Muutimme saldotietojen pyytämisen vasta sen jälkeen tehtäväksi, kun asiakas on toimittanut kaikki liitteet. Päätimme lisätä useampaan kohtaan asiakkaan muistuttamisen. Muistuttaminen aktivoi asiakasta ja tehostaa prosessia ajallisesti. Sihteeri tarkastaa asiakkaan liitteet, ennen kuin hän tilaa velkojilta saldot. Näin varmistamme, että liitteet ovat kunnossa.

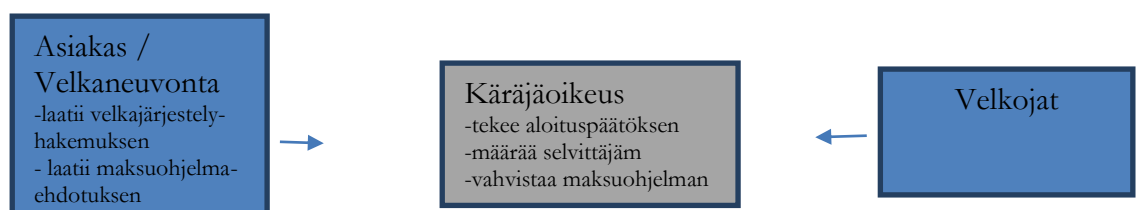
Päätimme pyytää velkasaldot noin kuukauden päähän. Sihteeri laskee hakemukselle ideaalisen viimeisen lähettämispäivän. Tämä tarkoittaa sitä päivää, jolloin velkaneuvonnan on viimeistään lähetettävä hakemus käräjäoikeuteen. Käräjäoikeudelle on jätävä noin 4kk aikaa antaa aloituspäätös, etteivät velkasaldot ehdi vanhentua enempää kuin kuusi kuukautta. Ideaalinen päivä merkitään asiakkaan yhteenvetosivuun. Sovittiin, että sihteeri tekee muutokset asiakasyhteenvetosivuun ja sitä käytetään tästä eteenpäin. Asiakasyhteenvetosivu on samalla asiakasprosessin seurantalomake. (liite 1)

Asiakkaalle lähetettäviin ohjekirjeisiin piti myös tehdä muutoksia. Kävimme läpi kirjepohjia ja muokkasimme ne uuden mallin mukaisiksi. Korjasimme myös asiakkaalle annettavaa liitelistaa ja lisäsimme siihen ajan jonka kuluessa liitteet on toimitettava.

Lopuksi kävimme läpi tulevan opintovapaani, joka alkaa 1.3.2015 ja kestää kaksi kuukautta. Opintovapaani ajaksi johtavan velkaneuvojan työt hoitaa sijainen. Sijainen on ollut meillä aiemmin töissä, joten emme katsoe, että hän tarvitsee koulutusta, lähinnä pientä opastusta ja muistin virkistämistä.

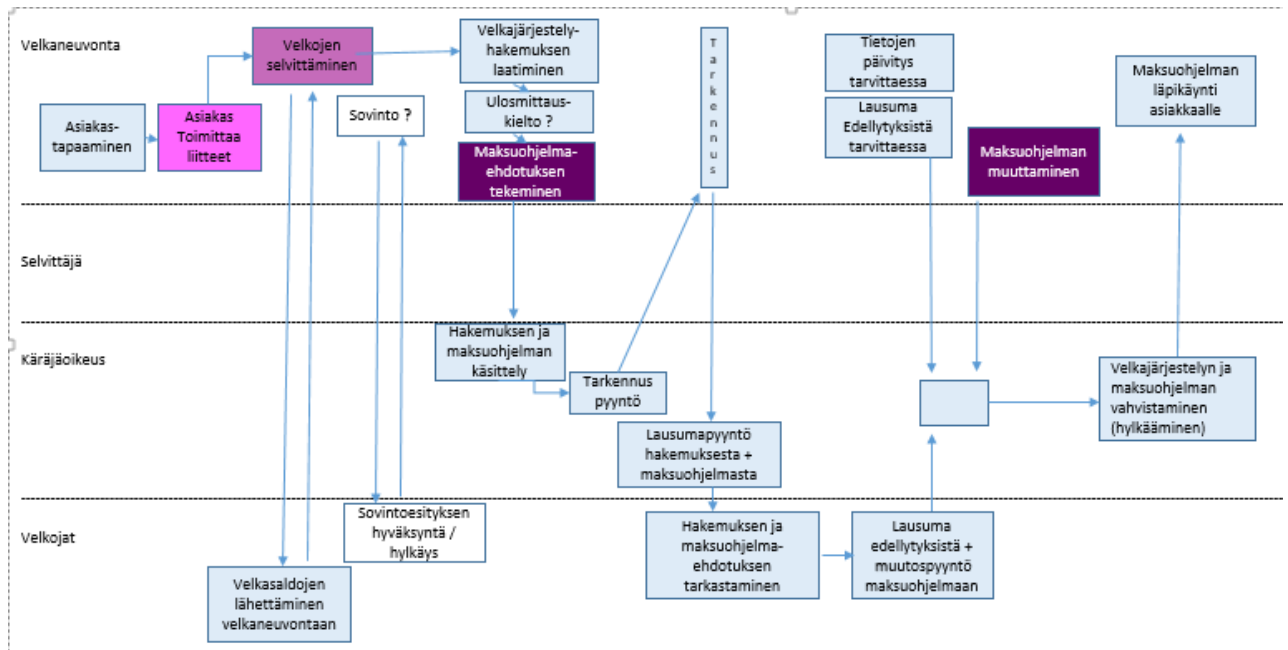
5.5.1 Uuden prosessikaavion toteutus

Uuden muokatun prosessin mukaan toimimalla voimme tarvittaessa tehdä myös maksuohjelmia, jolloin selvittäjät jäävät pois.



Kuva 9. Velkajärjestelyn hakemisen prosessin osapuolet 2.

Kuvassa 9 on kuvattu velkajärjestelyn hakemisen prosessin osapuolet silloin, kun velkaneuvonta tekee sekä asiakkaan velkajärjestelyhakemuksen että maksuohjelman.



Kuva 10. Kainuun talous- ja velkaneuvonnan velkajärjestelyhakemisen prosessi 2. Prosessin kuvaus toimintoittain, mukailen kirjasta Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 47.

Kuvassa 10 on esitetty uusi tehostettu prosessi. Kun velkaneuvoja tekee maksuohjelman, ei selvittäjällä ole prosessissa toimintoja. Selvittäjien tekemät toiminnot ovat siirtyneet velkaneuvonnan tehtäviin.

Uudesta toimintatavasta johtuvat seuraavat muutokset:

- selvittäjä ei osallistu prosessiin
- velkaneuvonta pyytää asiakasta ensin toimittamaan ensin liitteet ja vasta sitten tilaa velkasaldot velkojilta
- velkaneuvoja tekee maksuohjelman yhtä aikaa hakemuksen kanssa

- velkojat lausuvat samalla kertaa sekä velkajärjestelyn edellytyksistä että maksuohjelmaehdotuksesta
- velkaneuvonnan velvollisuus tarkastaa maksuohjelmaehdotus ja mahdollisesti lausua siitä, jää tarpeettomaksi
- koko prosessi on asiakkaalle maksuton

Prosessin alussa pyydetään velkojia toimittamaan saldotiedot vasta, kun on saatu asiakkaalta kaikki liitteet. Tämä estää saldotietojen vanhenemisen sillä aikaa, kun asiakas kerää liitetietoja. Velkasaldot eivät saisi olla kuutta kuukautta vanhempi, kun maksuohjelma vahvistetaan.

Velkojilta saadun saldopäivän jälkeen on kuusi kuukautta aikaa:

- laatia asiakkaalle hakemus ja maksuohjelmaehdotus käräjäoikeuteen,
- käräjäoikeuden käsitellä hakemus ja pyytää lausumat velkojilta,
- velkojien vastustaa hakemusta,
- velkaneuvonnan korjata mahdollisesti maksuohjelmaehdotusta ja
- käräjäoikeuden vahvistaa hakemus.

Mikäli kaikki tämä ehditään tekemään kuudessa kuukaudessa, voi käräjäoikeus vahvistaa samanaikaisesti sekä hakemuksen että maksuohjelman asiakkaalle.

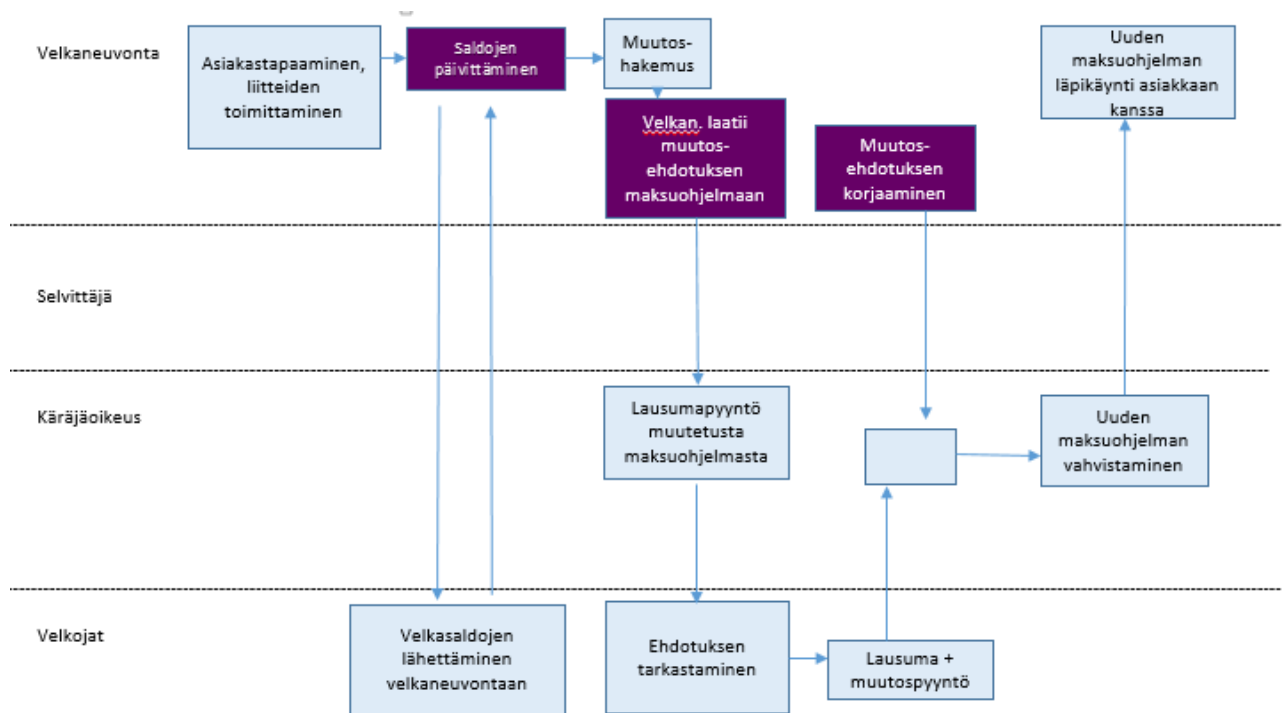
Kun velkaneuvonta tekee maksuohjelmaehdotuksen velkajärjestelyhakemuksen liitteeksi käräjäoikeus pyytää velkojilta lausumia yhtä aikaa sekä velkajärjestelyn edellytyksistä/esteitä että maksuohjelmaehdotuksesta. Tämä nopeuttaa toimintaa, sillä lausumakierros käydään vain kerran.

5.5.2 Muutoksen haun uusi prosessi

Joskus velallisen tilanne muuttuu niin ratkaisevasti, että maksuohjelmaa on muutettava. Muutosta pitää hakea käräjäoikeudesta.

Käräjäoikeus on yleensä määrännyt saman selvittäjän tekemään maksuohjelmaan muutoksen,

joka teki asiakkaalle alkuperäisen maksuohjelman. Jos velkaneuvoja tekee maksuohjelman, on luonnollista, että hän myös tekee muutoksen, ellei katso sen olevan liian haasteellinen tai muuten todennäköisesti riittävän, jolloin kannattaa pyytää käräjäoikeutta määräämään tehtävään selvittäjä.



Kuva 11. Muutoksenhaku prosessi 2.

Kuvassa 11 on kuvattu muutoksenhaku prosessi kun velkaneuvoja on tehnyt asiakkaalle maksuohjelman. Mikäli muutosta velkajärjestelyn maksuohjelmaan haetaan, varaa asiakas ajan velkaneuvontaan, jossa selvitetään onko muutokselle lainmukaisia perusteita. Jos muutosta lähdetään hakemaan, asiakas toimittaa vaadittavat liitteet ja velkaneuvoja tekee hakuksen ja liittää siihen mukaan uuden maksuohjelmaehdotuksen. Käräjäoikeus antaa uuden maksuohjelmaehdotuksen tiedoksi velkojille ja heillä on oikeus lausua maksuohjelmasta. Mikäli vaatimuksia muuttamisen suhteen tulee, velkaneuvoja tekee muutokset, jos katsoo ne tarpeelliseksi ja lainmukaisiksi. Muutettu uusi maksuohjelma lähetetään käräjäoikeudelle, joka vahvistaa uuden maksuohjelman asiakkaalle. Koska selvittäjää ei määrätä, ei asiakkaan eikä valtion tarvitse maksaa selvittäjän palkkiota. Velkaneuvoja voi myös tehdä pelkästään muu-

toshakemuksen ja pyytää käräjäoikeutta määräämään selvittäjä tekemään maksuohjelman mikäli katsoo, että asia on riittävä tai muuten hankala.

5.5.3 Yhteistyön tiivistäminen käräjäoikeuden kanssa ja asiakastietolomakkeen käyttöönotto

Helmikuussa pidimme tiimipalaverin. Olimme aiemmin keskustelleet siitä, miten tärkeää on yhteistyö sidosryhmien kanssa ja erityisesti käräjäoikeuden, nyt kun yhteistyö tulee jatkossa lisääntymään. Pyysimme helmikuussa 2015 Kainuun käräjäoikeudesta tapaamisaikaa toukokuulle. Tarkoituksena on keskustella, mitä mieltä tuomarit ovat siitä, että velkaneuvojat tekevät jatkossa maksuohjelmia. Käräjäoikeus piti tapaamista tarpeellisena ja ajankohtana sopivana.

Helmikuun lopussa käräjäoikeudesta tuli tiedustelu olenko kiinnostunut tulemaan mukaan Rovaniemen hovioikeuden laatutyöryhmään, jossa keskustellaan velkajärjestelylakiin tulleista muutoksista. Laatutyöryhmässä on hovioikeuden ja käräjäoikeuden tuomareita, käräjäsihteereitä, velkaneuvoja ja selvittäjiä. Ryhmä kokoontuu tämän vuoden aikana ja marras- joulukuussa ryhmän toiminnasta raportoidaan Rovaniemen hovioikeudelle. Kainuun käräjäoikeudesta on alustavien tietojen mukaan mukana kaksi tuomaria ja useita sihteereitä. Ilmoitin olevan kiinnostunut ja pääsin ryhmään. Keskustelimme omassa tiimissä, miten ja mitä velkaneuvonnan näkökulmasta olisi tuotava esiin ryhmän kokoontumisissa. Asia jäi keskusteluasteelle, koska ryhmän toiminnasta ei ole vielä mitään tietoa.

Koekäytimme uutta asiakasyhteenvetosivua/asiakasprosessin seurantalomaketta ja totesimme, että se on aluksi hankala ennen kuin sen käyttö muuttuu rutiiniksi. Koska asiakkaan prosessi etenee rauhalliseen tahtiin, näin ollen myös muutos tapahtuu pikkuhiljaa. Uuden mallin voi ottaa käyttöön, vain tulevien uusien asiakkaiden kanssa, sillä olemassa oleville asiakkaille on jo annettu vanha ohjeistus. Tämä tarkoittaa sitä, ettei muutos voi alkaa kovinkaan nopeasti ja hidas muutoksen eteneminen vaatii meiltä enemmän kärsivällisyyttä.

5.5.4 Benchmarking Turun velkaneuvonnassa

Helmikuussa 2015 koulutus Turussa toteutui. Olimme varanneet koulutukseen koko päivän aikaa. Osallistuimme koulutukseen kaikki kolme ja saimme arvokasta tietoa sekä näimme käytännössä, kuinka velkajärjestelijä-ohjelma toimii. Turun johtava velkaneuvoja piti meille hyvin kattavan esityksen, miten erilaisia maksuohjelma laaditaan. Lisäksi hän antoi meille valmiita mallitekstejä liitettäväksi maksuohjelmaan tarvittaessa. Saimme tilaisuuden keskustella myös muiden Turun velkaneuvojen kanssa ja näin vahvistaa yhteistyötämme. Turun vierailu oli kokonaisuudessa erittäin onnistunut ja olimme tyytyväisiä saamiimme oppeihin.

Keskustelimme paluumatkalla koulutuksesta ja totesimme, että kokemus oli ollut kaikille positiivinen ja tuonut lisää motivaatiota maksuohjelmien tekemiseen. Muutokseen on helpompi lähteä mukaan, kun tietää millaista uutta osaamista muutoksen aikaan saaminen vaatii. On hyvä tutustua muutokseen henkilökohtaisesti. Koulutus oli sysäys oikeaan suuntaan.

5.6 Havainnointi ja reflektointi

Maaliskuussa siirryin opintovapaalla. Olimme sopineet molemmille opintovapaa kuukausille yhteisen tapaamisen tiimin kanssa, jotta alkanut muutos ei jäisi odottamaan opintovapaani päättymistä, vaan etenisi tänäkin aikana. Pidimme ensimmäisen tapaamisen kaksi viikkoa opintovapaani alkamisen jälkeen.

5.6.1 Kehittämispalaveri maaliskuussa 2015

Palaverissa oli tarkoituksena keskustella siitä, miten uusi prosessi on toiminut. Kokemuksia ei ollut ehtinyt kertyä vielä paljoa, sillä prosessi etenee hitaasti ja uutta mallia voidaan hyödyntää vain uusissa asiakastapaamisissa. Kaikki olivat sitä mieltä, että uusi asiakasyhteenveto-sivu toimii hyvin mutta vaatii vieläkin muutoksia. Yksi tiimin jäsen ehdotti, että tilaisimme velallisen ulosottoasiat – tulosteen, heti asiakastapaamisen jälkeen, jotta voimme tarkastaa tulosteesta velkojen vanhenemisajankohdat. Velallisen ulosottoasiat – tuloste tilataan ulosottovirastosta asiakkaan antamalla valtakirjalla. Tuloste sisältää luettelon velallisen ulosotossa

olevista maksuista ja velalliseen kohdistuneista toimenpiteistä, tietyn ajan sisällä. Tulosteessa on myös tieto siitä, kuinka kauan mitäkin velkaa voidaan ulosottoteitse periä ja, milloin velka vanhenee lopullisesti. Keskustelimme velkojen vanhenemisen vaikutuksista hakuprosessiin ja totesimme, että ehdotus oli hyvä. Päätimme tilata velallisen ulosottoasiat – tulosteen jatkossa heti asiakastapaamisen jälkeen. Teimme asiakasyhteenvetosivulle tätä koskevan muutoksen.

Tiimi oli menossa maaliskuussa KKV:n koulutuspäiville, jossa oli tarkoitus käydä maksuohjelmien tekemistä läpi ja jakaa tarkempia ohjeistuksia asiasta. Kaiken kaikkiaan suhtautuminen prosessimuutokseen oli positiivinen ja kaikki olivat motivoituneita. Sijainen kertoi, että hänen aikansa oli mennyt suurelta osin perehtymiseen. Totesin, että hänelle olisi pitänyt antaa laajempi perehdytys tehtävään, mutta se oli hankalaa sillä olin jo siirtynyt opintovapaalle hänen aloitettuaan. Innokkaana oppijana ja aiemmin tehtäviä tehneenä hän oli kuitenkin päässyt tehtävien tasalle nopeasti.

5.6.2 Kehittämispalaveri huhtikuussa 2015

Toinen tiimipalaveri pidettiin huhtikuun puolivälissä. Nyt aikaa oli ehtinyt kulua jo reilu kuukausi siitä kun prosessia oli muutettu. Kävimme jälleen läpi havaintoja, joita tiimi oli huomannut käytännön työssä. Keskusteluissa esitettiin, että niille asiakkaille, jotka ovat selkeästi motivoituneita ja aktiivisia voisi tilata velkasaldot samaan aikaan, kun liitteitä odotetaan. Käytännössä tämä tarkoittaisi vanhan prosessin mukaan toimimista. Keskustelimme asiasta ja totesimme, että palaaminen vanhaan prosessimalliin vaatii velkaneuvojalta erityistä asiakkaan huomioimista, eli lisätyötä. Päädyimme siihen, että teemme jatkossa uuden mallin mukaan kaikki asiakkaat emmekä lähden tässä kohtaa lipsumaan. Toinen esille tullut asia oli se, etteivät asiakkaat olleet lähettäneet liitteitä annetun ajan sisällä. Tämä johti prosessin viivästymiseen. Huomasimme, että asiakkaan järjestelmällinen muistuttaminen on tärkeä osa uutta prosessia. Miten varmistamme, että muistuttaminen ei unohdu kun asiakkaita on kymmeniä. Pohdimme pitääkö asiakasta muistuttaa useamman kerran mutta päädyimme siihen, että yksi kerta on riittävä.

Helmikuun jälkeen tiimissä on tehty kaksi maksuohjelmaehdotusta, eli muutos on todellisuudessa alkanut. Molemmat ehdotukset ovat sihteerin tekemiä. Maksuohjelmaehdotuksen tekeminen lisää työmäärää entiseen prosessiin nähden, joten on selvää, ettei tekemisen aloit-

taminen ole välttämättä houkuttelevaa. Prosessi toimii niin hitaasti, että kaksi valmista maksuohjelmaehdotusta on hyvä tulos tässä vaiheessa. Jatkossa on huolehdittava, että maksuohjelmien tekemisen vastuu kohdistuu sille henkilölle, joka on vastuussa myös velkajärjestelyhakemuksesta. Sihteeri voi jatkossakin tehdä maksuohjelmaehdotuksia mutta vastuu jää velkaneuvojalle. Kävimme vielä läpi niitä hyötyjä joita saamme, kun teemme maksuohjelmat itse.

Lopuksi päätimme muuttaa jälleen asiakasyhteenvetosivua. Lisäsimme yhteenvetosivulle asiakkaan muistuttamista koskevia työtehtäviä. Näin prosessi ei jäisi roikkumaan, vaan joko jatkuisi muistutuksen jälkeen eteenpäin tai siirtyisi arkistoon odottamaan asiakkaan myöhempää aktivoitumista.



Kuva 12. Kehittämispalaveri.

Kuva 12 on Kainuun talous- ja velkaneuvonnan kehittämispalaverista huhtikuusta 2015.

5.6.3 Mittarit

Kaikki ydinprosessit tähtäävät asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen tyydyttämiseen. Ydinprosessien mittareiden seurantatieto kootaan niin, että kaikki operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt voivat tehokkaasti käyttää tiedot hyväksi prosessin uudistamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. (Hannus 1994, 76.)

Kainuun talous- ja velkaneuvonnan mittarina toimii asiakasyhteenvetosivu (liite 1). Asiakasyhteenvetosivu on laadittu prosessin mukaisesti eteneväksi. Yhteenvetosivulle kirjataan asiakastapaamisen vaiheet, näin voidaan seurata prosessin etenemistä. Kun prosessi on saatu päätökseen, voidaan asiakasyhteenvetosivulta laskea: keskimääräinen prosessin kokonaiskestoaika, keskimääräinen aika liitteiden toimittamiselle, keskimääräinen aika velkajärjestelyhakemuksen tekemiselle, ja keskeneräiseksi jääneiden hakemusten määrä. Nämä ovat tietoja, joita velkajärjestelijä-ohjelma ei tilastoi automaattisesti. Näitä tietoja ei ole aiemmin kerätty.

Kestoaika määrittää tehokkuutta. Pidemmän ajan seurannalla saamme selville keskimääräisen prosessin läpimenoajan ja voimme tarkastella ja vertailla eri ajanjaksoja keskenään.

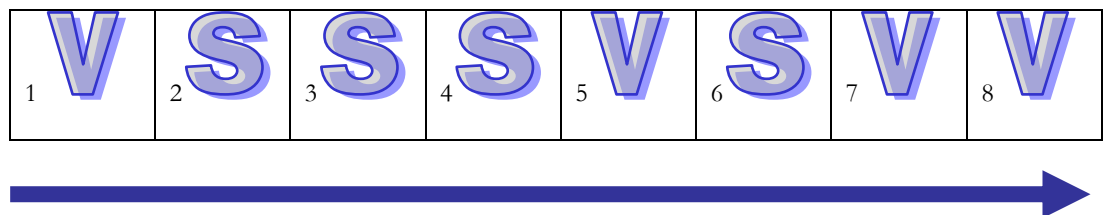
1. Mikäli asia ei etene asiakkaasta johtuvista syistä on se siirrettävä arkistoon. Asiakasta on informoitava siitä, että hänen asiansa siirretään arkistoon. Asiakkaalle on myös asiakaskäynnillä kerrottava, että asian hoito keskeytyy, mikäli hän ei hoida niitä tehtäviä, joita hänelle on annettu. Tämä tehostaa toimintaa, kun emme keskity asiakkaisiin, joilla ei ole itsellään riittävästi motivaatiota asian eteenpäin viemiseen.
2. Mikäli asia ei etene velkaneuvojasta johtuvista syistä, huomaamme sen asiakasyhteenvetosivulta. Tällöin syitä hitaaseen etenemiseen voidaan tarkastella yhdessä ja miettiä miten saamme asian korjattua. Pääsemme puuttumaan etenemisen viivästymiseen, kun havaitsemme sen riittävän ajoissa. Tämä tehostaa tiimin työskentelyä ja mahdollistaa töiden tasaamisen.

Varmistaaksemme, että muutos johtaa toivottuun lopputulokseen on työnjakoa ja työtehtäviä tiimin sisällä muutettava. Kun jaamme työt prosessin mukaan ja siirrämmme vastuun riittävän usein henkilöltä toiselle, varmistamme, että työt etenevät niin kuin on suunniteltu eikä

vanhalla mallilla toimiminen enää onnistu. Jakamalla työt uudelleen, tuetaan uutta prosessia ja varmistetaan, että palvelu on viivyttyksetöntä.

Ehdotus työnjaoksi velkaneuvojan ja sihteerin välillä:

1. velkaneuvoja: haastattelee asiakkaan ja sopii asiakkaan kanssa jatkotoimenpiteistä
2. sihteeri: huolehtii, että asiakas lähettää liitteet ajallaan ja muistuttaa asiakasta tarvittaessa
3. sihteeri: tilaa velkasaldot asiakkaalle ja muistuttaa asiakasta tarvittaessa
4. sihteeri: laittaa saldotiedot koneelle (myös liitetiedot tarvittaessa)
5. velkaneuvoja: vie liitetiedot koneelle, tekee hakemuksen ja maksuohjelmaehdotuksen ja laittaa sen asiakkaalle allekirjoitettavaksi
6. sihteeri: huolehtii, että hakemus palaa allekirjoitettuna ja muistuttaa asiakasta tarvittaessa
7. velkaneuvoja: varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt maksuohjelmaehdotuksen sisällön
8. velkaneuvoja: lähettää hakemuksen liitteineen ja maksuohjelmaehdotuksineen käräjäoikeuteen



Kuva 13. Työnjako velkaneuvojan ja sihteerin välillä.

Kuvassa 13 on kuvattu prosessin vastuun siirtyminen työnjaon kautta velkaneuvojalta sihteerille ja takaisin velkaneuvojalle. V = velkaneuvoja, S = sihteeri.

Kun asia siirtyy velkaneuvojalta sihteerille myös asiakkaan kansio, jossa kaikki asiakkaan paperit ovat, siirtyy sihteerille. Kansion on oltava sillä kenelle seuraavan vaiheen vastuu kuuluu. Muutoksen hallittuun etenemiseen kuuluu se, että etenemisvaiheessa on limittäin sekä päättyviä tehtäviä että uusia tehtäviä. On tärkeää, että tässä vaiheessa ei anneta periksi, vaan yhdessä tekemällä opetellaan uusi toimintatapa.

5.7 Tulokset

Tammikuussa 2015 voimaan asui uudistunut velkajärjestelylaki. Lakiuudistuksessa yhtenä muutoskohtana oli kannustaa velkaneuvoja laatimaan asiakkaalle maksuohjelmaehdotuksia aiempaa enemmän. Ennen lakimuutosta käräjäoikeus saattoi määrätä tehtävän selvittäjälle, vaikka velkaneuvoja oli liittänyt hakemuksen mukaan maksuohjelman. Nyt selvittäjän määräämistä on osittain rajoitettu.

Kainuun talous- ja velkaneuvonta ei ole aiemmin tehnyt maksuohjelmaehdotuksia. Tämän muutoksen myötä Kainuun talous- ja velkaneuvonta ryhtyy laatimaan maksuohjelmaehdotuksia asiakkaan velkajärjestelyhakemuksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja kehittää Kainuun talous- ja velkaneuvonnan asiakasprosessia uuden lain mahdollistamalla tasolle. Kehittämisessä lähdettiin muokkaamaan nykyistä velkaneuvontaprosessia ja sijoittamaan siihen uusi toimintoja. Tutkimusongelmana oli, miten Kainuun talous- ja velkaneuvonnan on muututtava ja kehitettävä toimintaprosessia käytännössä ja miten uudet työtehtävät tuodaan mukaan prosessiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamista ja prosessijohtamista sekä erityisesti prosessien muuttamisen johtamista. Teoria painottui enemmän prosessien muuttamiseen ja niiden toimien johtamiseen, toki myös muutosta ylipäättään ja muutoksesta usein seuraavaa muutosvastarintaa käsiteltiin.

Muutos lähti käyntiin jo vuoden 2013 lopussa, kun tulevasta lakimuutoksesta tietoisina, lähdimme aktiivisesti hakemaan uutta tietoa lisäkoulutuksien kautta. Vuoden 2014 aikana teimme muutokseen tähtääviä toimia, jotka myöhemmin osoittautuivat oikean suuntaisiksi. Vuoden 2015 alussa päätettyäni ottaa lopputyönaiheeksi prosessin muuttaminen, alkoi muutos etenemään myös teoreettisesti oikeassa järjestyksessä.

Kainuun talous- ja velkaneuvonta tiimissä on kolme henkilöä, jotka kaikki osallistuivat muutosprosessiin. Kokoonnuimme säännöllisesti kehittämään prosessia. Kävimme tiimissä keskustelun kautta pohdintoja siitä, millä tavalla prosessia tulisi muuttaa ja mitä ottaa huomioon. Keskustelut olivat erittäin hyviä ja niiden pohjalta teimme jokaisen kokoontumisen jälkeen muutoksia prosessiin ja asiakasohjeistukseen. Toteutimme muutosta ydinprosessin kehittämisvaiheiden 1 – 5 mukaisesti ja mielestäni onnistuimme siinä hyvin. Ydinprosessia on nyt muutettu ja maksuohjelman tekemiseen tarvittavat toimet on lisätty siihen. Ydinprosessin muuttamisen lisäksi teimme työtehtävien uudelleen jaon. Työtehtävien uudelleen jakamisen välttämättömyys paljastui kun prosessia muutettiin. Muutoksen jälkeen vastuu prosessin etenemisestä jakautuu tasaisesti tiimin sisällä.

Merkittävimmät hyödyt jotka kehittämisellä saavutetaan:

- prosessin muuttaminen mahdollistaa maksuohjelmien tekemisen,
- maksuohjelmien tekemisen kautta työn vaativuus lisääntyy ja osaaminen kasvaa,
- asiakkaat saavat maksuttoman maksuohjelman,
- työtehtävien uudelleen jakamisen kautta toimintaprosessin laatu paranee ja varmistetaan prosessin oikea-aikainen eteneminen ja
- mittarit tuovat esiin uusia kehittämiskohteita.

Työtehtävien eli vastuun uudelleen jakaminen nopeuttaa toimintaprosessia, tekee siitä tasa-laatusempaa ja vapauttaa velkaneuvojan työaikaan maksuohjelmien laatimiseen. Työtehtävien jako vahvistaa ja vakiinnuttaa muutosta ja estetään paluun vanhaan toimintamalliin.

Vaikka muutosvastarintaa ei ole havaittavissa se ei tarkoita, ettei sitä olisi. Olen huomannut miten paljon helpompaa olisi tehdä vanhalla tavalla. Rutini on helppoa, se tapahtuu aina samalla tavalla. Kun tätä rutiniiniksi muodostunutta tapaa lähdetään muuttamaan, se mutkistaa ja vaikeuttaa perustyötä sekä hidastaa tekemistä. Tiimityöskentelyn aikana saavutetusta vuoro-vaikutuksen avoimuudesta ja luottamuksen ilmapiiristä, on pidettävä jatkossakin huolta. Kun keskittyy oleelliseen ja toistaa riittävän usein, huomaa lopulta, että uusi prosessi on muuttunut arjen rutiniiniksi. Tätä muutoksella tavoitellaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, sillä sen päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Tarkoituksena on kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkijan ei tarvitse tarkastella toimintaa välimatkan päästä, vaan hän voi itse tehdä aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. (Aaltola & Valli 2010, 214 – 215., 223.)

Parantamalla asiakasrajapinnan taustalla olevan Kainuun talous- ja velkaneuvonnan ydinprosessia, parannamme huomattavasti myös asiakkaan saamaa palvelua. Etenimme toimintatutkimuksen syklin mukaan suunnittelun ja toiminnan kautta havainnointiin ja reflektointiin. Havainnointia ja suunnittelua teimme jokaisessa palaverissa. Opinnäytetyön aikana ehdimme saada ensimmäisen syklin päätökseen. Sijaiseni osallistui myös innokkaasti kehittämiseen ja antoi paljon hyviä vinkkejä. Näin saimme prosessinkehittämisen vaiheen 4 mukaista ulkopuolista näkemystä kehittämisen tueksi. Ulkopuolinen näkemys on aina erittäin arvokasta.

6 POHDINTA

Yhteiskunta muuttuu koko ajan. Muutoksesta on tullut hyvin tavallinen osa työelämää. Olemme tottuneet muutoksiin ja hyväksyneet ne välttämättöminä, jopa jatkuvuuden elinehtona (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4). Palvelut, joita tarjotaan, muuttavat muotoaan yhteiskunnan tarpeiden mukaan. Talous- ja velkaneuvonnan palveluja on tarjottu yli 20 vuotta, tänä aikana ylivelkaantumisen syyt ovat kovasti muuttuneet mutta palvelujen tarve ei ole poistunut.

Talous- ja velkaneuvonnan ylivoimaisesti käytetyin velkojen järjestelymuoto, on yksityishenkilön velkajärjestelyn hakeminen tuomioistuimesta. Velkajärjestelylakia on muutettu useaan kertaan ja uusimmassa muutoksessa yhtenä tavoitteena oli valtiolle aiheutuvien kustannusten pienentäminen. Kustannuksia pyritään keventämään sillä, että osa velkajärjestelyhakemuksen liitteeksi laadittavista maksuohjelmista tehdään talous- ja velkaneuvonnassa.

Olemme suunnitelleet ja toteuttaneet prosessinmuutosta yhdessä tiiminä. Muutos on tuonut työyhteisöön lisää pohdiskeluvaa keskustelua. Olemme prosessin aikana muuttaneet suhtautumistamme maksuohjelmien laatimiseen ja olemme laatineet uuden prosessikaavion ja ottaneet sen käyttöön. Asiakkaan ohjeistukseen on tehty muutoksia ja niitä testataan parhaillaan. Tähän mennessä on tehty kaksi maksuohjelmaehdotusta, jotka on lähetetty käräjäoikeuteen. Ehdotuksista ei vielä ole saatu palautetta tuomioistuimelta, sillä prosessi etenee verkkaasti. Työn jako tiimin sisällä on suunniteltu uudelleen. Uusi työnjako mahdollistaa uuden prosessin mukaan toimimisen. Mittarit on laadittu ja niistä saadaan tuloksia, kun riittävän paljon uusia asiakkaita on aloittanut uuden prosessimallin mukaisen etenemisen. Mittarit tukevat myös uutta prosessia ja uutta työnjakoa. Olemme saavuttaneet tähän mennessä erittäin paljon hyviä tuloksia ja kehittämistä tullaan jatkamaan.

Maksuohjelmien liittäminen velkaneuvojan työnkuvaan on iso muutos. Sen ymmärtää jos ajattelee, että aiemmin työn on suorittanut lakimies. Maksuohjelmien tekemiseen liittyy paljon juridista osaamista ja ymmärrystä. Tiedollisesti ei riitä, että velkaneuvoja hallitsee vain velkajärjestelylain. Velkaneuvoja avustaa velallista mutta velkojien apuna on jatkossakin kokenut lakimies.

Muutos, jota lähdimme toteuttamaan, osoittautui laajemmaksi kuin olimme suunnitelleet. Vasta opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin, miten paljon muutos vaatii sekä aikaa että työtä, onnistuakseen. Olemme nyt hyvässä alkuvaiheessa, mutta hyvin haavoittuvassa sellaisessa. Ellemme pidä huolta, että muutos etenee, se jää vain pieneksi kokeiluksi ja taannumme helposti takaisin vanhaan työskentelymalliin. Tästä syystä on tärkeää, että jatkotoimenpiteinä teemme työnkuvien uudelleen suunnittelun prosessin mukaisesti. Kun noudatamme muutoksen kahdeksaa askelta uskon vahvasti, että voimme välttää taantumisen.

Kun muutos on nyt käynnistynyt, on tärkeää, ettei sen anneta hiipua. Maksuohjelmien tekeminen hyvin ja ammattitaidolla ei onnistu ilman harjoittelua. Emme ole mestareita vielä tänä vuonna, voi olla ettemme vielä ensi vuonnakaan, mutta ellemme harjoittele ei meistä mestareita tulekaan. Maksuohjelmien tekeminen antaa tälle työlle syvyyttä. Se myös vaatii työtä ja sitkeyttä.

Kehittämisen organisointi ja johtaminen on ollut mielenkiintoista alusta saakka. Olemme tiiminä tottuneet kehittämään ja muuttamaan toimintatapojamme aiemminkin, joten muutos ei tule täysin uutena ja yllättävänä. Pienellä tiimillä on kehittämisesä etuna se, että tieto ei koskaan jää saavuttamatta, kun kaikki osallistuvat sekä suunnitteluun että toteutukseen yhdessä.

Opinnäytetyön myötä oma osaamiseni on kasvanut mm. muutosjohtamisen, prosessijohtamisen ja tiimityöskentelyn alueella. Tiiminä saavutimme asetetut tavoitteet reilusti, jopa ylitimme ne. Prosessinkehittämisen johdosta samoilla resursseilla tehdään nyt tuottavampaa työtä ja samalla prosessin valvonta on tehokkaampaa mittareiden ansiosta. Kehittämämme uusi työskentelytapa ja velkajärjestelyn hakemisen prosessi on suoraan siirrettävissä myös muihin velkaneuvonta yksiköihin, mikäli henkilökunnan määrä on sopiva. Tämä prosessi on suunniteltu kolmelle henkilölle mutta en näe mitään syytä, miksi se ei voisi toimia myös isommalle työyhteisölle. Iso osa velkaneuvontayksiköistä miettii tällä hetkellä millä tavalla maksuohjelmien tekemiseen tullaan jatkossa suhtautumaan.

Muutoksella saavutetaan mittavia hyötyjä. Yhteiskunnan varoja säästyy, kun selvittäjiä ei tarvitse määrätä kaikkia maksuohjelmia tekemään. Velkaneuvojilla on mahdollisuus itse arvioida, milloin maksuohjelmaan kannattaa pyytää selvittäjä ja milloin sen voi tehdä itse. Velallisen varoja säästyy, sillä hänen ei tarvitse maksaa palkkiota selvittäjälle. Lisäksi maksuohjelman kesto voi olla neljä tai jopa kuusi kuukautta lyhempi ilman selvittäjän määräämistä. Ko-

ko prosessi nopeutuu, kun maksuohjelma voidaan laatia jo talous- ja velkaneuvojan keräämien tietojen perusteella, eikä selvittäjän tarvitse käsitellä samoja tietoja uudelleen. Maksuohjelmien tekemistä voidaan jatkossa hyödyntää myös vapaaehtoisissa velkajärjestelyhakemuksissa. Yksi tärkeistä hyödyistä, joka talous- ja velkaneuvojan laatimalla maksuohjelmaehdotuksella saavutetaan, on asiakkaan oikeusturvan parantuminen. Tämä johtuu siitä, että osa selvittäjistä on oma-aloitteisesti muuttanut tai riitauttanut velallisen esityksiä esimerkiksi maksuvarasta ja varallisuuden säilyttämisestä, vaikka velkojat ovat hyväksyneet vastaavat seikat. Muutoksen jälkeen esitykset ovat velallisen ja velkojien välisiä. Asiakas saa myös parempaa informaatiota prosessin aikana, kun koko prosessi hoidetaan talous- ja velkaneuvonnasta käsin. Tämä siitä syystä, että selvittäjät eivät ole aktiivisesti olleet asiakkaaseen yhteydessä tehdessään maksuohjelmaehdotuksia ja joskus asiakas on jäänyt vaille tärkeitä tietoja. (Niiranen 2015, 75., HE 83/2014, 23, 36.)

On havaittu, että asiantuntijoita innostavat työssään työyhteisö, uuden oppiminen, oman asiantuntemuksen kehittäminen, onnistuminen ja tulosten aikaansaaminen (Hyppänen 2007, 143). Pyrimme siis jatkossakin innostuneeseen tekemiseen. Muutoksella ei kuitenkaan saa olla liian kiire, vaan jokaiselle on annettava aikaa tottua uusiin tehtäviin. Yhdessä tekemällä ja keskustelemalla mahdollisista ongelmakohtista varmistamme, että uusi prosessi toimii. Tämän kautta voimme kehittää työtämme ja osaamistamme uudelle tasolle.

Muutoksen myötä tietämys on koulutuksien kautta kasvanut sekä maksuohjelman tekemisestä että lainsäädännöstä ja ymmärrys sidosryhmien toimintatavoista on lisääntynyt. Lähdemme nyt toteuttamaan muutoksen toista sykliä, emmekä anna vauhdin hiipua.

LÄHTEET

Aaltola, J., Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltonen, M., Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Daily Management Consulting. 2015. Muutosjohtaminen. www.dailymc.fi. Luettu 7.4.2015.

Drucker, Peter F. 2001. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset -60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Juva 2002: WS Bookwell Oy.

Drucker, Peter F., Maciariello, Joseph A. 2004. Johtajan ajatuksissa. Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatioita 366 päivälle. Jyväskylä 2006: Gummerus Kirjapaino Oy.

Einiö, P. 2014. Velkaneuvonta ry. Asiantuntijakuuleminen 11.9.2014. Eduskunnan Lakivaliokunnalle.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yksityishenkilön velkajärjestelystä annetun lain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 83/2014. Finnlex.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä 1997: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: TammerPaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Juva 2013: Bookwell Oy.

Kaski, S, Kiander, T.2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Kilpailu ja Kuluttajaviraston lausunto. 2014. Talous- ja velkaneuvontojen siirto oikeusministeriön alaisuuteen.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rator AB.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikessa olosuhteissa. Helsinki: WSOY pro.

Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä 25.1.1993/57. Finnlex.

Laki talous- ja velkaneuvonnasta 4.8.2000/713. Finnlex.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Murray, A. 2007. The Future of the Future: Overcoming resistance to change. KM World.

Niiranen, M. 2012. Velkajärjestelylain yleisesitys luento 22.5.2012. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Niiranen, M. 2014. Velkajärjestelylain muutos 2015. Luentomateriaali Kilpailu- ja Kuluttajaviraston talous- ja velkaneuvonnan koulutuspäivillä 18.-19.11.2014.

Niiranen, M. 2015. Talous- ja velkaneuvoja laatii ehdotuksen maksuohjelmaksi. Luentomateriaali Kilpailu- ja Kuluttajaviraston talous- ja velkaneuvonnan koulutuspäivillä 18.3.2015.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Sopimus talous- ja velkaneuvontapalvelujen tarjoamisesta. 2012. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Pohjois-Suomen Aluehallintovirasto.

Tiedote. 9.4.2015. Kuluttajat ja markkinat. Työ- ja elinkeinoministeriö. www.tem.fi/julkaisut.
Luettu 13.4.2015.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksien kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

TalousSuomi. Verkkojulkaisu. Luettu 3.3.2015.

<http://www.taloussuomi.fi/lainat-ja-vipit/maksuh%C3%A4iri%C3%B6merkinn%C3%A4t-asuinalueittain>.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 28/2015. Selvitys talous- ja velkaneuvonnan nykytilasta ja järjestämisvaihtoehdoista. Verkkojulkaisu IISSN 1797-3562.

Uitto, T. 2010. Velkajärjestely. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Valkama, E. 2004. Velkaneuvonta 2000-luvun alussa. Talous- ja velkaneuvontalain vaikutukset asiakaskyselyn ja tilastotietojen valossa. Helsinki 2004: Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 208.

Valtiovarainministeriö. Valtion talousarvioesitykset. Verkkojulkaisu. Luettu 31.3.2015.
<http://budjetti.vm.fi>

Velkajärjestelylain tarkastaminen. Lausuntotiivistelmä. 2014. Oikeusministeriö, mietintöjä ja lausuntoja 28/2014.

Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy. Liettua 2013: Balto print.

Ylikoski, K., Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy

LIITTEET

Lüte 1 Asiakasyhteenvetosivu / asiakasprosessin seurantalomake

Asiakastapaaminen			
Ulosottolista tilattu			
Liitteet	toimituspäivä		
Liitteistä muistutettu			
Saatu liitteet		tark. liitteet	
Velat tilattu	viimeinen toimituspäivä	saldopäivä	hakemuksen jättöpäivä
Saatu velat			
Velat koneelle			
Hakemuksen teko			
MO:n teko			
Allekirjoitukseen		muistutettu hakemuksen palautuksesta	
Saatu hakemus takaisin			
Lähetetty KO / TS / Muu			
Marko ohje lähetetty			
Lausuma			
Tarkastettu MO			
Korjattu maksuohjelmaa			
MO:n vahvistuskirje			
Arkistoon			