



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# HANKEKÄSITTELYPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA)

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Kirsi Laakso

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

LAAKSO, KIRSI: Hankekäsittelyprosessin kehittäminen  
Case: Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempään ammattikorkeakoulututkinnon  
opinnäytetyö, 81 sivua, 9 liitesivua

Syksy 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö on tehty hankekäsittelyprosessin kehittämisestä Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARAn) rahoituksen toimialan hankekäsittelyryhmälle. Toimintaympäristö on muutoksessa, jonka takia hankekäsittelyprosessin kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi. Tämän takia on kehitettävä uusia menetelmiä ja toimintatapoja. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa työn sujuvuutta hankekäsittelyprosessissa sekä asiakastyytyvyyden lisääminen. Tutkimuksen ongelma on monimutkainen hankekäsittelyprosessi. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus. Lähteenä käytin kirjallista materiaalia, julkaisuja, internettiä, haastatteluja ja tekijän omia havaintoja.

Tietoperustaan valitsin toimintaprosessin kehittämisen sähköisen asioinnin ja ICT:n hyödyntämisen avulla sekä muutosten läpiviennin organisaatiossa. Tutkimuskysymykset ovat: Mikä on hankekäsittelyprosessin nykytila tällä hetkellä? Miten hankekäsittelyprosessia voidaan kehittää sähköisen asioinnin ja ICT:n avulla? Millainen on uusi hankekäsittelyprosessi tehtyjen muutosten jälkeen? Teemahaastatteluilla selvitin hankekäsittelyprosessin nykytilan. Hankekäsittelyprosessin mallintamiseen käytin teemahaastatteluista saamiani tietoja sekä aikaisemmin tehtyä kuvausta hankekäsittelyprosessista. Tein mallinnuksen hankekäsittelyprosessista 3-sivutekniikalla. Puolistrukturoitu haastattelu ja mallinnus osoittivat ongelmakohdat hankekäsittelyprosessissa. PESTEL-analyysi tehtiin arvioimaan ympäristötekijöitä.

Tutkimuksen tuloksena nousi esille kolme muutoskohtaa hankekäsittelyprosessista: sähköinen asiointipalvelu, hankekäsittelyprosessi ja sähköinen lainatietojärjestelmä. Sähköinen asiointipalvelu puuttui ARAn ja asiakkaiden väliltä. Sähköisen palvelun rakentaminen muuttaisi koko hankekäsittelyprosessia. Hankekäsittelyprosessin eri vaiheiden muuttaminen tuli esille teemahaastattelussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa. Hankekäsittelyprosessia voidaan muuttaa yhteistyössä ympäristöministeriön kanssa. Hankekäsittelyprosessiin voidaan tehdä muutoksia toimintatapoihin. Lainatietojärjestelmään tallennettavien hanketietojen taulujen yhdistäminen voidaan toteuttaa. ARAssa on aloitettu sähköisen asiointipalvelun ja hankekäsittelyprosessin suunnittelu.

Avainsanat: hankekäsittely, prosessi, kehittäminen, toimintaprosessi, sähköinen asiointipalvelu, ICT-järjestelmät.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

Laakso, Kirsi: Development of Project Application Process  
Case: The Housing Finance and Development Centre  
of Finland (ARA)

Master's Thesis, 81 pages, 9 appendices

Autumn 2014

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on the development of the project application process. This work is conducted for the Housing Finance and Development Centre of Finland (ARA) and the project processing group of the funding branch. The operating environment is changing, which is why a development project of project processing has become necessary. The aim of this thesis was to improve the work flow and customer satisfaction in the project handling process. The research problem is the complex processing of the application process. Sources include literary material and publications related to the topic, the internet, interviews, and the author's own observations.

The study is qualitative. The theoretical framework discusses operating process development, with the help of electronic services and ICT, as well as change management in an organization. The research asks what the current state of the project treatment process is at the moment. How the project treatment process is developed using electronic services and ICT. What the process for handling a new project will be like following the changes made. The current state of the treatment process is researched by interviews. Theme interviews were used to model the project processing, as well as information previously available of the description of the project process. Three-page technology was used for modeling. Semi-structured interviews and the modeling indicate the problem spots of operation in the process. A PESTEL analysis was made to evaluate the environmental factors.

The results show three improvement items in the project handling process and they are: electronic transaction service, project for handling process and electronic loan information system. At present in the handling process there are no electronic services between ARAs and customers. The modification of the different steps of the project handling operation came up in the theme and semi-structured interviews. The project handling process can be modified in cooperation with the Ministry of the Environment. Operational changes can be made in the work flow. Loan Information System data stored in the tables should be combined. ARA has launched a redesign of their electronic services and project handling process.

Keywords: project processing, process development, operational process, electronic transaction service and ICT systems

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Opinnäytetyön taustaa	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tietoperusta ja rajaukset sekä tutkimukset	3
1.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN, SÄHKÖINEN ASIOINTI JA ICT-JÄRJESTELMÄT	7
2.1	Prosessit käsitteenä	7
2.2	Prosessinomistaja, prosessihierarkia ja prosessiimi	9
2.3	Prosessien tunnistaminen, määrittely, kuvaaminen ja kehittäminen	11
2.4	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	18
2.5	Muutoksen läpivienti ja arviointi	19
2.6	Prosessiajattelu julkishallinnossa	21
2.7	Prosessi- ja muutosjohtaminen	23
2.8	Sähköinen asiointi	27
2.9	ICT-järjestelmät	35
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	45
3.1	Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA)	45
3.2	Hankekäsittelyryhmän tehtäviä	48
3.3	Hankekäsittelyprosessin kehittämisen ajankohtaisuus	49
3.4	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	50
3.5	Tutkimuksen kulku	52
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
4.1	Tutkimuksen tulokset	54
4.2	PESTEL-analyysi	59
4.3	Arviointi hankekäsittelyprosessista	61
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6	JATKOTUTKIMUKSET	72
	LÄHTEET	73
	LIITEET	81

#### KUVIOT:

- Kuvio 1: Tutkimusasetelma
- Kuvio 2: Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja
- Kuvio 3: Prosessien kehittämisprisma
- Kuvio 4: Prosessien kehittäminen
- Kuvio 5: Kotterin 8-askeleen malli
- Kuvio 6: SADe-ohjelman hankkeet
- Kuvio 7: Wildcat Technology, 2014. © Copyright - Wildcat Information Technology, LLC.
- Kuvio 8: Organisaatiokaavio
- Kuvio 9: Teemahaastattelun vastausten jakauma, 14 vastaajaa
- Kuvio 10: Puolistrukturoitun haastattelun vastausten jakauma, 6 vastaajaa
- Kuvio 11: Hakemuksen eteneminen vaiheittain

#### TAULUKOT:

- Taulukko 1: Teemahaastattelun vastausten jakauma, 14 vastaajaa
- Taulukko 2: Puolistrukturoitun haastattelun vastausten jakauma, 6 vastaajaa
- Taulukko 3: PESTEL -analyysi
- Taulukko 4: Johtopäätökset

## **KESKEISET KÄSITTEET**

### **Hankekäsittely**

Hankekäsittelyllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vuokra-asuntojen hankintalainan, rakennushankkeen korkotukilainan ja/tai erityisryhmille tarkoitettujen avustushakemusten käsittelyä, joko uudistuotannossa tai perusparantamisessa. Hakemukset saavat diaarinumeron ARAn kirjaamossa asioiden käsittelyä varten.

### **Hankekäsittelyprosessi**

Hankekäsittelyprosessi on rakennushankkeen laina- ja avustushakemusten sekä hankintalainan käsittelyä. Hanke etenee hankekäsittelyprosessissa ja rakennushanke kulkee vaihe vaiheelta rakennuksen valmistumiseen asti.

### **Hankemappi**

Hankemappi tehdään, kun laina- ja/tai avustushakemus hyväksytään ehdollisella varauksella tukijärjestelmään. Hankemappi seuraa hankintalainan ja rakennushankkeen rakentamisen tai perusparantamisen aloituksesta hankkeen valmistumiseen asti, jonka jälkeen se arkistoidaan. Hankekäsittelyprosessissa käytetään hankemappia hakemusten ja muiden asiakirjojen säilyttämiseen. Hanke etenee myös sähköisessä järjestelmässä.

### **ICT ja IT**

ICT on lyhenne information and communications technology, suomeksi tieto- ja viestintäteknologia. IT tulee lyhenteestä information technology eli tietotekniikka. Tieto- ja viestintäteknologiaa (ICT) käytetään usein laajennettuna synonyyminä tietotekniikasta IT.

### **Kyberturvallisuus**

Kyberturvallisuus on lähinnä tietoturvallisuuden alalaji, jolla pyritään sähköisen ja verkotetun yhteiskunnan turvallisuuteen.

### **Lainatietojärjestelmä**

Oracle-lainatietojärjestelmä on ARAn hankekäsittelyprosessissa käytettävä sähköinen järjestelmä.

## **Prosessi**

Prosessi on toistuva sarja tehtäviä ja niihin tarvittavat resurssit, joilla syötteet muunnetaan tuotteiksi ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Prosesseille määritellään tavoitteet ja sovitaan mittarit, joiden avulla voidaan seurata onko asetetut tavoitteet saavutettu.

## **SADe-ohjelma**

SADe-ohjelma on sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma, joka tuottaa kansalaisten, yritysten ja viranomaisten käyttöön yhteentoimivia sähköisiä palvelukokonaisuuksia.

## **Syöte ja tuotos**

Syötteet ovat prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia. Tuotos on prosessin, toiminnon tai tehtävän tulos.

## **Sähköinen asiointipalvelu**

Sähköinen asiointi tarkoittaa tässä opinnäytetyössä hankekäsittelyprosessin kehittämisen yhteydessä hankittavaa sähköistä asiointipalvelua.

## **Tukiprosessi**

Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessien asiakkaat ovat sisäisiä asiakkaita.

## **Uimarata**

Uimarata on prosessin kuvauksessa käytettävä tapa ilmaista eri rooleja. Jokainen rooli kuvataan omana uimaratanaan.

## **Ydinprosessi**

Ydinprosessit liittyvät suoraan ulkoisen asiakkaan palveluun ja ovat organisaation toiminnalle elintärkeitä.

## **De facto**

De facto on yleissopimus, tuote tai järjestelmä, joka on saavuttanut määräävän aseman ja yleisen hyväksynnän tai se voi olla lakisääteinen standardi.

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön taustaa ja tutkimukseni aiheen. Kerron opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperustan ja rajauksen. Esittelen tutkimusasetelmani kuviossa 1 (s. 4). Lisäksi esittelen tutkimusstrategian ja tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenteen.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö on tehty Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARAn) rahoituksen toimialan hankekäsittelyryhmälle. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää hankekäsittelyryhmän työn sujuvuutta ja asiakastyytyvää.

Tutkimuksessa selvitän hankekäsittelyprosessin kehittämistä. Hankekäsittelyprosessi on ydinprosessi, joka liittyy organisaation perustehtävään. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota eli sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21). Ydinprosessit ovat liiketoiminnalle keskeisiä ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun (Laamanen & Tuominen 2011, 21). Lisäksi tarvitaan tukiprosesseja ja -toimintoja, jotka palvelevat sisäisiä asiakkaita ja tukevat ydinprosesseja (Kiiskinen ym. 2002, 29). Tutkimukseni kohteena olevassa prosessissa käsitellään laina- ja avustushakemuksia asuinrakennusten rakentamiseen, perusparantamiseen ja asuntojen hankintaan. Lainahakemuksilla haetaan lainaa vuokratalojen rakentamiseen, korjaamiseen tai hankintaan. Asuintalot ovat tarkoitettu erityisryhmille tai normaaliin vuokra-asunto käyttöön.

Tutkimustyöni aihe on ajankohtainen viraston sisäisten ja ulkoisten paineiden takia. Virastosta on tehty selvitysraportti, jossa on ehdotuksia tarvittavista muutoksista. Selvitysraportin yhtenä näkökulmana on valtion keskushallinnon uudistaminen, jossa mukana on julkishallinnon sähköinen asiointi ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen. (Syrjänen 2012, 32 – 33.) Lisäksi Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksessa tarkastushavaintojen mukaan puut-



teita on löydetty tiedonsiirrosta ARAn ja Valtiokonttorin välillä (Jatkola & Nau-  
manen 2010).

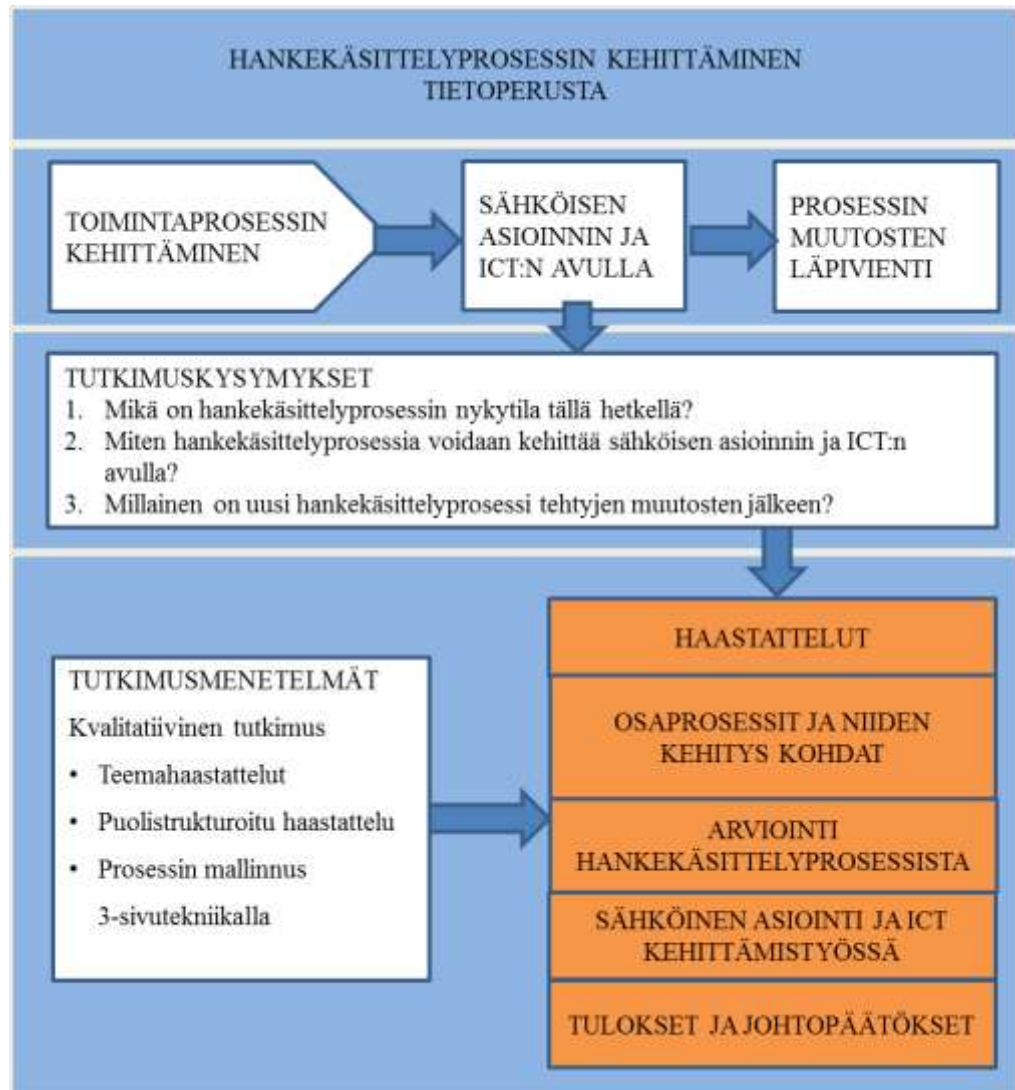
## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tietoperusta ja rajaukset sekä tutkimukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää hankekäsittelyprosessia sähköisen asioin-  
nin ja ICT:n avulla. Prosessin kehittämisen tuloksena käsittelijöiden työprosessit  
muodostavat loogisen kokonaisuuden, hakemusten käsittelyaika pienenee ja asi-  
akkaiden sekä käsittelijöiden tyytyväisyys lisääntyvät.

Tutkimukseeni olen valinnut seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen on hankekäsittelyprosessin nykytila tällä hetkellä?
2. Miten hankekäsittelyprosessin toimintoja voidaan muuttaa sekä miten voi-  
daan hyödyntää sähköisiä järjestelmiä?
3. Millainen on uusi hankekäsittelyprosessi tehtyjen muutosten jälkeen?

Tietoperustaksi olen valinnut toimintaprosessin kehittämisen sähköisen asioinnin  
ja ICT:n hyödyntämisen avulla sekä muutosten läpiviennin organisaatioissa. Va-  
litsemani tietoperusta tukee opinnäytetyöni tavoitteiden saavuttamista. Tutkimus-  
asetelman tarkoituksena on antaa kokonaiskuva tietoperustasta ja tutkimusmene-  
telmistä, joilla haetaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoittei-  
siin. (Tutkimusasetelma 2009.) Kuviossa 1 on opinnäytetyön tutkimusasetelma.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Tutkimukseni rajauksen lähtökohtana on hankekäsittelyprosessi, jossa hakemus etenee vaiheittain. Rajaukseni täsmentyy hankekäsittelyprosessin nykytilan arvioinnin jälkeen, jolloin esille nousevat kehittämistä vaativat asiat. Valitsen niistä prosessin toimivuuden kannalta keskeiset sekä opinnäytetyöhön varatun ajan puitteissa toteutettavissa olevat kehittämiskohdat. Tutkimustyössäni en tarkastele yksityishenkilöille tarkoitettuja valtioneuvoston takauksia ja omakotikorkotukilainaa sekä valtion takauksia vuokratiloille ja infra-avustuksien käsittelyä. Näistä hankekäsittelyprosessissa käsitellään vain valtioneuvoston takaukset vuokratiloille.

Opinnäytetyötäni aikaisempaa vastaavaa tutkimusta ei ole tehty. Prosessien kehittämisestä on kyllä tehty erilaisia tutkimuksia, jotka sivuavat tutkimustani. Useita tutkimuksia on tehty myös ICT-järjestelmistä sekä sähköisestä asioinnista niin yksityisille yrityksille kuin julkishallinnollekin. Seuraavaksi esittelen muutamia tutkimuksia, jotka olen ottanut mukaan opinnäytetyöhöni tarkasteltavaksi. Ihalaisen väitöskirja (2010) ”Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta” käsittelee tätä aihetta laajasti. Sarmetin (2008) opinnäytetyö ”Toimintaprosessin kehittäminen” on kehitysprojekti, joka on tehty Kelan koulumatkatukien toimintaprosessiin. Rantahalmeen (2010) opinnäytetyön aiheena on ”Sähköisten palveluprosessien kehittäminen julkishallinnossa”. Rajalan (2013) opinnäytetyö on ”ICT-järjestelmän hankintamalli”. Näitä aikaisempia tutkimuksia käsittelem tarkemmin luvussa 2.

### 1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa haastatteleamalla valittu kohderyhmä. Tutkimusote on induktiivinen, jonka tutkimusprosessissa lähdetään liikkeelle empiirisistä havainnoista haastatteleamalla ja keskustelemalla kohderyhmän kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164, 266.)

Hankekäsittelyryhmän *teemahaastatteluilla* selvitän hankekäsittelyprosessin nykytilan sekä saan käsittelijöiden näkemyksiä toimintatavoista ja heidän toiveitaan toimintatapojen muuttamiseksi. Hankekäsittelyprosessin mallintamiseen käytän aikaisemmin tehtyä kuvausta hankekäsittelyprosessista sekä *teemahaastatteluista* saamiani tietoja. Mallinnus tapahtuu kolmisivutekniikan periaatteella. *Puolistrukturoidun haastattelun* tietoja käytän tutkimuksen toteutuksen selvittämisessä.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Toisessa luvussa käsittelemme opinnäytetyön tietoperustan, jossa tuon esille prosessin kehittämisen teorian sekä sähköisen asioinnin ja ICT:n. Kolmanneksi empiirisessä tutkimusosuudessa esittelen case-tutkimuksen kohdeorganisaation sekä tutkimusaineiston hankinnan ja analysoinnin sekä tutkimuksen toteutuksen. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja arvioinnin hankekäsittelyprosessista.

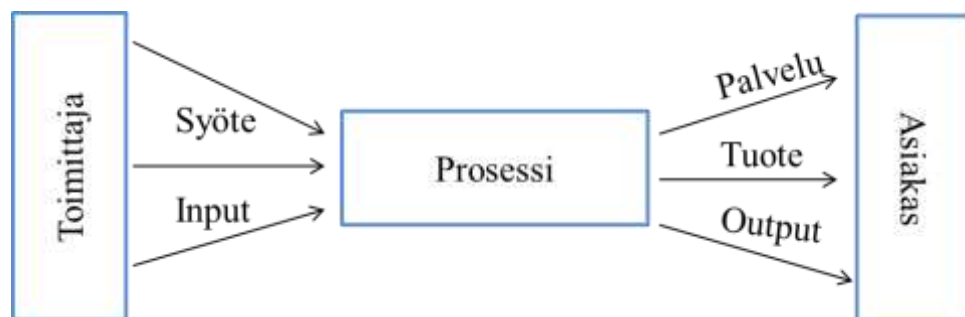
Luvussa viisi on yhteenveto ja johtopäätökset opinnäytetyön tutkimuksesta. Tämän jälkeen luvussa kuusi esittelen esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TOIMINTAPROESSIN KEHITTÄMINEN, SÄHKÖINEN ASIOINTI JA ICT-JÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa esittelen tietoperustan. Tietoperustassa käsittelen prosessien hallintaa ja kehittämistä sekä prosessi- ja muutosjohtamista. Lisäksi käsittelen sähköisen asioinnin ja ICT-järjestelmien toimintaa julkisella sektorilla.

### 2.1 Prosessit käsitteenä

Prosessit voidaan kuvata, niitä voidaan mallintaa ja kehittää. Prosessien tunnistamisen, mallintamisen ja kehittämisen avulla hallitaan paremmin monimutkaisia kokonaisuuksia, parannetaan toiminnan ja tuotteiden laatua sekä toiminnan taloudellisuutta. Prosessit ovat piilossa yrityksen rakenteissa, jolloin niiden kuvaaminen ja ymmärtäminen vaatii aikaa ja tutkintaa. Prosessit tuovat myös kaaokseen järjestystä. (Laamanen 2005, 20, 23.) Kuviossa 2 esitetään liiketoimintaprosessin perusasiat.



Kuvio 2. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja (Laamanen 2005, 20 mukailten)

Prosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä, lähtötietoja tai materiaalia ja lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteen. Syötteet jalostetaan suoritteiksi prosessiin osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla. (Lecklin 2006, 124.) Toisin sanoen, organisaatiossa tapahtuva toiminta sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja mitä saadaan lopputulokseksi. Ne voidaan jakaa liiketoiminta- ja toimintaprosessiksi. Liiketoimintaprosessi sisältää

toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi sisältää toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2005, 19).

Prosessien jäsentämisellä on tärkeä merkitys, koska se vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Esimerkiksi prosessien rakenne suunnitellaan niin, että otetaan lähtökohdaksi asiakkaiden tarpeet, joka mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin. Prosessi voi käynnistyä myös asiakkaan tarpeesta ilman suunnittelujärjestelmää tavaroita tuottavissa organisaatioissa. Puhutaankin imuperiaatteesta tai juuri oikeaan tarpeeseen periaatteesta eli JOT-periaatteesta. (Laamanen 2005, 22 – 23.)

Ydinprosessit ovat liiketoiminnalle keskeisiä. Ne käynnistyvät asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen (Laamanen & Tuominen 2011, 21). Ydinprosessit toteuttavat perustehtävää ja strategiaa, tuovat lisäarvoa asiakkaille ja tuovat organisaatiolle kassavirtaa sekä ylittävät usein eri toiminnot ja funktiorajat. Ydinprosesseja ovat tavanomaisesti tuotteen valmistaminen, palvelun tuottaminen, tuotteen toimittaminen, myynti, markkinointi, asiakaspalvelu tai uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen (Jalonen 2012, 11). Yritykset määrittelevät tavallisesti kolmesta kymmeneen ydinprosessia tai vain myös yhden ydinprosessin. Ydinprosessit olisi hyvä määritellä laajasti ja ottaa mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä. (Lecklin 2006, 124.) Asiakkaan kohtaamat ydinprosessit tarvitsevat toimiakseen tukiprosesseja, joiden tuottamille suoritteille ydinprosessit ovat asiakkaita (Laamanen & Tuominen 2011, 21).

Tukiprosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29). Ne tukevat ja avustavat ydinprosesseja ja mahdollistavat ydinprosessin toiminnan (Jalonen 2012, 15). Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja ja organisaation toiminnan tukemisen lisäksi, ne luovat edellytyksiä ydinprosessin onnistumiselle. (Lecklin 2006, 130). Ne kohdistuvat usein henkilöstöön, resurssien hallintaan ja tarjoavat resurssit ydinprosessin käyttöön. Ne ovat esimerkiksi

kirjanpitoa, osaamisen kehittämistä tai rekrytointiin liittyviä tukiprosesseja (Jalonen 2012, 15).

Johtamisen prosessit liittyvät muun muassa toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen sekä johtamiseen. Ne antavat toiminnalle suunnan ja tavoitteet sekä liittyvät seurantaan ja muutoksiin. Johtamisen prosessit ovat esimerkiksi vuosisuunnittelua, strategista suunnittelua, suorituskyvyn seuranta, budjetointia, muutosten hallintaa, arvojen ja eettisten periaatteiden ylläpitoa (Jalonen 2012, 17). Avainprosessit ovat menestymisen kannalta tärkeitä prosesseja, jotka voivat olla ydin- tai tukiprosesseja (Jalonen 2012, 17, 19). Ne voivat olla myös niiden osaprosesseja (Lecklin 2006, 130). Avainprosessit ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle ja voidaan valita kehittämisen kohteiksi (Tuominen 2010, 10).

Pääprosessit ovat kokonaisuutta ajatellen keskeisiä ja laajoja prosesseja, jotka ovat usein ydinprosesseja. Osaprosessit ja alaprosessit ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason toiminto. Työvaihe on kerralla suoritettava kokonaisuus, johon prosessikuvauksessa ei laadita omaa prosessikaaviota vaan siihen liitetään työohje. (Lecklin 2006, 130.) Prosessi on saavuttanut tavoitteensa, kun prosessin sisäiset toimittajat ovat saavuttaneet tavoitteet, toimivat sovitulla tavalla ja johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Tuominen 2010, 10 – 12.)

## 2.2 Prosessinomistaja, prosessihierarkia ja prosessitiimi

Prosessille nimetään prosessinomistaja, jonka vastuu vaihtelee sen mukaan mistä organisaatiomuodosta on kysymys esimerkiksi tulosityksikköorganisaatiosta, matriisiorganisaatiosta tai prosessiorganisaatiosta. Kuitenkin kaikissa tapauksissa prosessinomistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessiorganisaatiossa prosessinomistaja on tulosvastuussa myös liike- tai toiminnallisesta tuloksesta. Tulosityksikkö- ja matriisiorganisaatiossa prosessinomistajalla ei ole esimiesasemaa. Esimiesasemassa on jokaisen tulosityksikön tai funktion esimies. Prosessiorganisaatiossa, jossa prosessin omistaa prosessissa toimivat henkilö-

resurssit, on prosessinomistaja henkilöstön hallinnollinen esimies. Prosessinomistaja vastaa myös hankkeiden ohjauksesta ja seurannasta. Kehitystiimit vastaavat toiminnan kehittämisen toteutuksesta. Prosessi kantaa vastuun koko prosessin toimivuudesta, esimerkiksi tilauksen vastaanottamisesta aina tavaran toimitukseen saakka sovitussa aikataulussa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29 – 30, 36.)

Prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi johtamisen rooli. Prosessinomistajaa voidaan verrata funktionaalissa organisaatiossa tulosityksikön tai osaston johtajaan. Prosessin kehittämissä vaiheissa ja kun siirrytään prosessijohtamisorganisaatioon, prosessinomistajan roolia voidaan verrata projektinjohtajan rooliin. Hänen tehtävänä on seurata liiketoimintaprosessin tulosta ja suorituskykyä koko prosessin osalta. Prosessinomistaja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Osaprosesseihin hän nimeää osaprosessien omistajat. Prosessin tuloksen varmistamiseksi prosessinomistaja vastaa, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. (Lecklin 2006, 131.) Laamasen mukaan kenelläkään muilla kuin johtajilla ei ole riittävästi valtaa nostaa organisaatio uudelle toimivammalle tasolle. Hankaluutena on se, jos johtajat eivät ole prosessinomistajia, saattaa koko kehittämishankkeesta tulla kuvausprojekti tai ongelmien ratkaisuprojekti. Organisaatiot eivät menesty ratkomalla pelkkiä ongelmia vaan perussyihin on puututtava. (Laamanen 2005, 82.)

Prosessinomistajan roolit vaihtelevat eri organisaatioissa, kuitenkin on asioita, jotka ovat prosessinomistajan vastuulla. Prosessinomistajan vastuut ovat: *prosessikuvausten laadinta ja ylläpito, prosessimäärittelyjen mukainen toiminnan toimeenpano, prosessin suorituskyvyn seuranta, prosessin kehittäminen, prosessin koordinointi muiden prosessien kanssa.* (Virtanen & Wennberg 2007, 143 – 144.) Lisäksi vastuuseen kuuluvat: *ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen eli ulkopuoliset päätökset, oikeiden mittareiden valinta ja seuranta sekä prosessikatselmuksien laadun varmistamiseksi.* Prosessinomistajan on tunnistettava muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin. (Lecklin 2006, 131.)



Prosessien lukumäärä ja sisältö vaihtelevat myös erilaisten organisaatioiden mukaan. Prosessien muodostumiseen vaikuttavat muun muassa perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Laadukkaan johtamisjärjestelmän edellytys on prosessien määrittäminen ja dokumentointi. Prosessien hallintaa auttaa prosessien ryhmittely rakenteen hierarkkisuu­den mukaan. Prosessihierarkian rakentaminen on haasteellinen tehtävä ja sen edellytyksenä on selkeä rakenne, kun siirrytään prosessijohtamiskäytäntöön. Prosessihierarkian toimivuuden edellytys on eritasoisten prosessien tarkka rajaus. Prosessiin osallistuvien on tiedettävä mistä prosessi alkaa, mihin se päättyy ja kuka vastaa siitä. Jos rajapintoja ei ole selvästi määritelty, menetetään prosessinjohtamisen edut. Vastuun kantaminenkin voi tulla sekavammaksi kuin funktionaalisessa organisaatiomallissa. (Lecklin 2006, 132 – 134.)

Prosessien kehittämisessä tiimityöskentely antaa mahdollisuuden tehdä suuriakin muutoksia prosesseihin tai sitten suunnitella ne uudelleen. Muutoksessa tarvitaan laajaa asiantuntemusta ja tiimin jäsenet valitaankin eri funktioista kattavan kokonais­nä­kemyksen saamiseksi. Tiimin pitäisi tuntea kaikki osaprosessit ja jäsen­ten tulisi olla ammattitaitoisia, yhteistyökykyisiä, luovia ja analyyttisiä henkilöitä. Tiedottaminen kuuluu yhtenä tärkeänä osana kehittämistyöhön ja uudistamistiimiä perustettaessa. Tämän takia tiimiin voisi kuulua viestinnän ammattilainen. Laadun­kehittämisen ja tietotekniikan tuntemus on tärkeä osa kehittämistä. Kehittä­mistiimit voidaan jakaa kahteen ryhmään: *prosessin uudistaminen eli reengineerin-tiimi ja laadunkehittämistiimi*. Tiimin koko voi vaihdella eri kehittämisvaiheissa. Paras toimintatapa on koko kehittämisprosessin ajan pysyvä ydintiimi. (Lecklin 2006, 131 – 132.) Tiimit mahdollistavat myös itseohjautuvuuden, joka liittyy organisaation nopeuteen, joustavuuteen ja herkkyyteen sekä piilevien kykyjen innovaatioihin. Itseohjautuvuus perustuu siihen, että tiimin jäsenet pystyvät tunnistamaan ja sopimaan yhteisen työn tarkoituksen ja sitoutuvat siten tavoitteiden toteuttamiseen. (Laamanen 2005, 135 - 136.)

### 2.3 Prosessien tunnistaminen, määrittely, kuvaaminen ja kehittäminen

Prosessin tarkoitus oikeuttaa prosessin olemassaolon eli mitä prosessilla halutaan saada aikaan. Tämä antaa suunnan toiminnan kehittämiseen sekä auttaa kyseenalaistamaan ja karsimaan nykyisiä toimintoja ja motivoi työntekijöitä. (Pitkänen 2010, 83.) Prosessien löytämiseksi aloitetaan tunnistamalla prosessit, määritellään ja kuvataan prosessit, nimetään prosesseille omistajat, asetetaan prosessien suorituskyvyn mittarit. Tämän jälkeen alkaa prosessien jatkuva kehittäminen (Virtanen & Wennberg 2007, 114 – 115.)

Prosessien tunnistamisessa määritetään mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet (output) ja syötteet (input) ja toimittajat. Tämä määrittely antaa prosessille parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Prosessin rajaamista voidaan määritellä niin, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen ja samalla siirretään rajapinnat asiakkaalle, jolloin ketju säilyy yhtäläisenä organisaation sisällä. Tämä on saatu aikaan siten, että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Esimerkkinä voidaan kuvata tilaus-toimitusprosessia, jossa ensimmäinen vaihe ei ole tilauksen hyväksyminen vaan tilauksen lähettäminen ja viimeinen vaihe ei ole tuotteen lähettäminen vaan tuotteen vastaanottotarkastaminen. Tällä lähestymistavalla edistetään asiakassuuntautumista. (Laamanen 2005, 52 – 53.)

Rajaukseen liittyy myös toinen määrittely, jolla tarkoitetaan sitä, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä rajauksella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta, jolloin voidaan puhua on-line ja off-line -prosesseista. On-line -prosesseilla tarkoitetaan sitä, mitä tehdään prosessin tuotteiden ja palveluiden aikaan saamiseksi. Off-line -prosessit tarkoittavat prosesseja, joilla kehitetään ja voidaan ohjata prosessia. Sisällyttämällä prosessiin suunnittelu- ja arviointivaiheet nämä prosessit kytketään kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Tällä toiminnalla edistetään ennakointia ja oppimista organisaatiossa. (Laamanen 2005, 53.)

Prosessin tunnistaminen alkaa ydinprosessien tunnistamisella. Prosessien tunnistaminen edellyttää organisaation päämäärien ja tavoitteiden tietämistä sekä tietoa organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksista. Ydinprosessien tunnistamisessa

etsitään prosessit, jolla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Seuraavaksi aloitetaan työ määrittelemällä organisaation asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet, jotka liittyvät organisaation toimintaan eli sidosryhmät. Yksittäisen työprosessin selkeyttämiseksi voidaan keskittyä vain tähän prosessiin eikä tarvitse pohtia laajempaa kokonaisuutta. Tämän jälkeen prosessit nimetään. Prosessin nimet ohjaavat prosessiin liittyvää ajattelutapaa, jonka takia ne voisivat ilmaista tekemistä kussakin prosessissa. (Virtanen & Wennberg 2007, 119, 121.)

Prosessien määrittelytyö etenee ylhäältä alas, yleisistä päämääristä niihin prosesseihin, joilla organisaatio pyrkii nämä päämäärät saavuttamaan. Prosessit voidaan pilkkoa edelleen alemman tason osaprosesseiksi. Määrittelytyö aloitetaan toiminnan yhteiskunnallisista päämääristä ja organisaation missiosta. Tällöin säilyy yhteys toiminnan yleiseen päämäärään koko prosessien suunnittelutyön ajan pienimpiin yksityiskohtiin ja osaprosesseihin asti. Organisaation toimintatavat pyritään tekemään näkyväksi prosessien kuvaamisella. Ajatuksena on nykyisen toimintatapamme tunteminen, jolloin voimme suunnitella niiden kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2007, 114 – 115.)

Prosesseja kuvaamalla esitetään organisaation käytännön työn esittäminen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat henkilöstöä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2005, 23). Prosessikuvaus on edellytys sille, että prosessin toimivuutta voidaan analysoida, arvioida ja kehittämiskohtia paikantaa. Prosessikuvaus ei vielä riitä, sillä tarvitaan työntekijän ja asiakkaan näkemyksiä toiminnoista ja palvelusta. Näitä näkemyksiä ja ajatuksia voidaan kartoittaa työntekijöitä ja asiakkaita haastatteleamalla, havainnoimalla, tekemällä kyselyitä tai simulaatioiden avulla. Kun työprosessien kehittämisen tavoitteena on lisätä työhyvinvointia, kartoitetaan työhön liittyviä kuormitustekijöitä. (Honkanen 2006, 177 – 178.)

Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 46). Ilman nykytilan kartoitusta ei voida kehittää prosesseja. Kartoitustehtävään kuuluu prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. (Lecklin

2006, 134.) Prosessien kuvaus edellyttää prosessien tunnistamisen lisäksi prosessien sisällön määrittelyä. Ydin- ja tukiprosessien kuvaus edellyttää ensimmäisen tason osaprosessien tunnistamista eli osaprosessien keskeisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä. Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvien työprosessien sarjoista, jotka koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. (Virtanen & Wennberg 2007, 114 - 115, 124.)

Prosessikartta määrittelee organisaation keskeiset kuvattavat prosessit ja antaa yleiskuvan prosesseista. Prosessin kuvaaminen aloitetaan nykyprosessin kuvaamisella (Mattila 2005, 19). Prosessikuvauksia tehtäessä, on mukana organisaation avainhenkilöitä jokaisen kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Käydään läpi nykytilanteen ongelmat ja sovitaan vastuuhenkilöt välittömästi korjattavissa olevien epäkohtien muuttamiselle. Tiedotetaan muutoksista koko organisaatiolle, mikä auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 46.)

Prosessien mallintamisen lähtökohtana on, että organisaation johto on tunnistanut prosessit ja määritellyt niille omistajat ja prosessit on esitetty prosessikarttana. 3-sivutekniikalla mallinnettu prosessi pitää sisällään prosessin perustiedot koottuna kansilehdeksi, prosessikaavion ja tarkemman prosessin kulkua käsittelevän selitysolehden (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki). Prosessikaavio laaditaan uimaratekniikalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessin toimijat kuvataan rooleina, jotka toteuttavat uimaradoille piirrettyjä toimintoja ja kyseisiä toimintoja hoitavan roolin mukaisesti nimetään uimaradat. Lisäksi prosessikaavioiden ymmärrettävyyttä lisäävät yhteiset graafiset säännöt eri toimintojen, asioiden, prosessien kuvaamisessa. Symboleilla erotellaan erilaisia toimintoja, prosesseja ja muita kaaviossa kuvattavia asioita, esimerkiksi tietoa ja materiaalivirtoja sekä erilaisia varastoja ja säilytystiloja. Väreillä viestitään mihin prosessiryhmään prosessi kuuluu ja millaisesta toiminnasta on kysymys. (Mattila 2005, 21 – 22.)

Prosessin kehittäminen voidaan jakaa sosiaaliseen muutokseen ihmisten näkökulmasta ja tekniseen kehittämiseen järjestelmien näkökulmasta (Laamanen 2005, 209). Prosessin kehittämistyö aloitetaan kartoittamalla muutostarve. Kehittämistarve ilmenee silloin, kun prosessi on monimutkainen, tehoton ja reagoi hitaasti

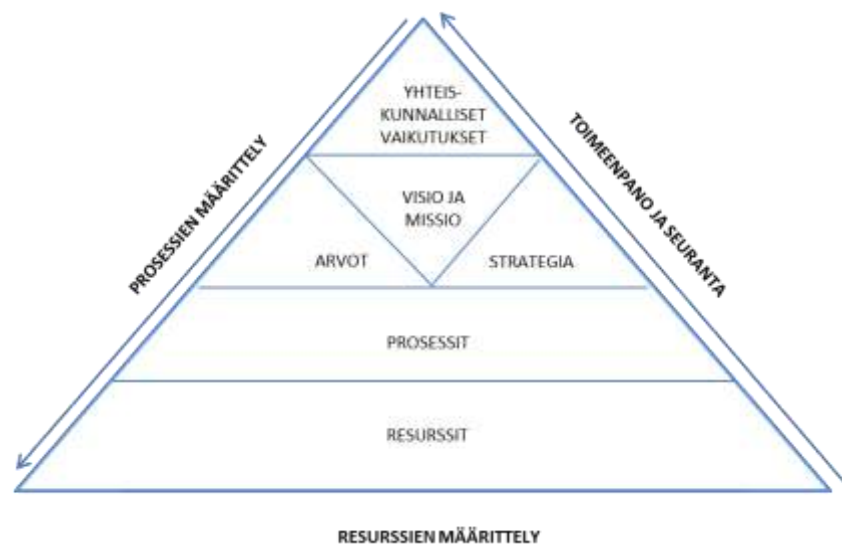
asiakkaiden tarpeisiin. Prosessi on kehittämistyön ja muutoksen jälkeen yksinkertaisempi, nopeampi, tehokkaampi ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Tuominen 2010, 13.) Yrityksen toiminnan kehittäminen aloitetaan kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Prosessin kehittämistä ei voida tehdä ilman nykytilan kartoitusta. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat prosessin organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Prosessien nykytilan kartoitus on tärkeää laadukkaana johtamisjärjestelmän rakentamiseksi. Tämä antaa myös pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan. (Lecklin 2006, 134.)

Sarmetin (2008) opinnäytetyön aihe on toimintaprosessin kehittäminen. Hän teki opinnäytetyönsä kehittämisprojektina Kelan koulumatkatukien toimintaprosessista. Toimintaprosessin kehittäminen toteutettiin siten, että käytiin läpi vanha prosessikaavio ja sen pohjalta mietittiin tarpeelliset muutoskohdat ja -toimenpiteet. Kehittämistyö käsitti etuuden ydinprosessin eli hakemuksen ratkaisutyön. Lisäksi hän kävi läpi koulukuljetuslaskujen käsittelyprosessin, joka oli uutta toimintaa vakuutuspiirille. Näin hän ajatteli pääsevänsä paremmin asiaan sisälle ja työn sujuvan. (2008, 57.)

Heti tutkimuksen alussa tuli esille eräs julkishallinnon organisaatioissa esiintyvä erikoispiirre. Kehittämistyötä rajoitti olemassa oleva lainsäädäntö ja atk-sovellukset sekä organisaation hierarkia. Toiminnan tavoitteiden asettamiseen ei vakuutuspiiri myöskään pysty kaikilta osin itse vaikuttamaan, koska esimerkiksi läpimenoajat ja resurssit on asetettu ylemmällä organisaatiotasolla. Toiminnan strategian toteuttaminen ja hienosäätö ovat asioita, joihin vakuutuspiirissä on voitu vaikuttaa ja jotka voidaan joiltakin osin suunnitella itse. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa päätavoitteet kohdistuivat läpimenoaikojen ja päätösten oikeellisuuden saavuttamiseen ja strategia laadittiin pelkästään niitä ajatellen. (2008, 56 – 57.)

Kehittämistyön tuloksista Sarmet (2008) toteaa, että uudistetun prosessin toiminnasta saaduista tuloksista voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin. Monipuolisemman palautteen saamiseksi hän kartoitti myös prosessin toimintaan

osallistuvien henkilöiden mielipiteitä ja saatu palaute oli ollut pitkälti sen kaltainen kuin hän oli olettanut. Koska toimintaprosessiin ei mitään suurempia uudistuksia voitu tehdä, eivät eri osapuoletkaan olleet havainneet toiminnassa juuri muutoksia. Hän toteaa, että suurin muutos on ollut lisääntynyt tiedon tarve kokeneempien käsittelijöiden kohdalla, johon pitääkin jatkossa kiinnittää huomiota järjestämällä koulutuksia. (2008, 57.) Kuviossa 3 on esitetty prosessien kehittämisen julkishallinnossa (Virtanen & Wennberg 2007, 115.)

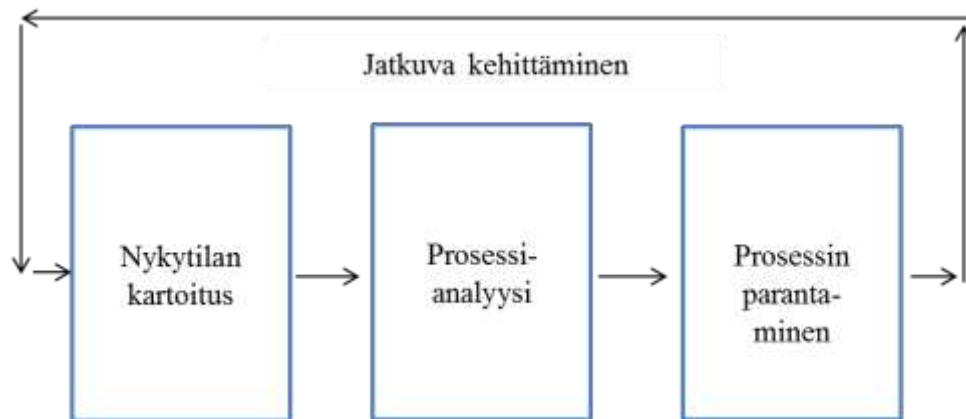


Kuvio 3. Prosessien kehittämisen prisma (Virtanen & Wennberg 2007, 115 mukailen)

Prosessien kehittämistyön onnistumisen edellytys on organisaation johdon jatkuva osallistuminen ja henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa. Tämä parantaa henkilöstön motivaatiota ja saa aikaan sitoutumisen muutokseen. Lisäksi on tärkeää, että operatiiviset työntekijät tai heidän edustajansa osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun jo projektin alkuvaiheessa. Kehittäminen viedään sinne, missä on paras tietämys liiketoimintaprosessista ja siitä kuinka sitä voidaan muuttaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 44.)

Prosessien kehittämiseksi Lecklinin (2006, 134–135) mukaan voidaan käyttää kolmevaiheista kehittämismallia, jonka päävaiheet ovat: nykytilan kartoitus, prosessianalyysi sekä prosessien parantaminen. Tämän jälkeen selvitetään kartoitus-

vaiheessa havaitut ongelmat prosessissa. Kerättyjen tietojen pohjalta, valitaan työkalut ongelmien selvittämiseksi ja asetetaan mittarit, joilla ohjataan prosessia haluttuun suuntaan. Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, prosessille laaditaan parannussuunnitelma, joka hyväksymisen jälkeen otetaan käyttöön. Prosessin kehittäminen ei lopu uudistetun prosessin käyttöön ottoon, vaan prosesseja kehitetään jatkuvasti. Kuviossa 4 esitetään kehittämisen eri vaiheet.



Kuvio 4. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134 mukailten)

Uusia toimintamalleja käyttöön otettaessa, aloitetaan vanhoista työtehtävistä luopuminen. Kun muutosprosessi etenee kohti uusien toimintamallien käyttöönottoa, haasteeksi muodostuu muutoksen ylläpitäminen. Muutoksen toteuttamiseen käytetään koulutusohjelmia, muutosvalmennusta ja työntekijöitä opetetaan uusissa työtehtävissä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59 - 60). Laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että kun on saatu prosessi parannettua, olemme jälleen tilanteessa, jossa arvioimme prosessin toimivuutta uudelleen. Prosessimittareita, esimerkiksi laatu- ja kustannuksia ja muita mittareita seurataan sovitulla tavalla sekä kehittämisen pohjatyönä tehdään asiakastyytyväisyysarviointeja ja benchmarking-vertoiluja (Lecklin 2006, 134).

Benchmarkingia voidaan käyttää tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen jatkuvassa mittaamisessa kuten esimerkiksi kilpailijoita ja muita menestyviä yrityksiä vastaan. Benchmarkingia käytetään myös sisäiseen, ulkoiseen tai toiminnalliseen benchmarkingiin. Yrityksen sisäisessä benchmarkingissa voidaan tehdä erilaisia mittauksia kuten eri tulosyksiköitä ja myyntiorganisaatioita voidaan verrata toi-

siinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta ja kustannuksia voidaan analysoida parhaiden käytäntöjen löytämiseksi sekä asiakaspalautteista ja tyytyväisyysmittauksia vertailemalla voidaan oppia muista yksiköistä. Ulkoisessa benchmarkingissa tehdään vertailuja kilpailijoista ja toimialan muista yrityksistä. Verrataan omaa käytäntöä toimialan parhaisiin ratkaisuihin. Tavoitteena on löytää ne kohdat, joissa oma toiminta on kilpailijaa heikompaa ja voidaan kohdistaa kehittämistyö oikeille alueille. Toiminnallisella benchmarkingilla etsitään parasta prosessikäytäntöä oman toimialan ulkopuolelta. Vertailukohteeksi valittu yritys hoitaa kehitettävän toiminnon parhaiten ja voidaan pitää tuotannon, myynnin, kuljetusten tai asiakaspalvelun maailmanmestarina. (Lecklin 2006, 160 – 162.)

#### 2.4 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Laatutyö on opettanut seuraamaan asiakastyytyväisyysmittareita taloudellisten mittareiden ohella. Jos asiakastyytyväisyys heikkenee, se näkyy nopeasti taloudellisessa tuloksessa. Asiakkaan toimintaympäristö ja tarpeet muuttuvat usein. Vaikka palvelumme ja tuotteemme olisivat vastanneet alussa asiakkaan tarpeita, niin tarve on voinut muuttua ja asiakastyytyväisyys laskea. Prosessejamme pitää kehittää samaan aikaan, kun asiakkaan tarpeet muuttuvat, jotta taloudellinen tulos ei laske ja joka taas vaikuttaa omistajatytyväisyyteen. Prosessit eivät kehity, jos yritys ei kehity, opi uutta ja löydä uusia toimintatapoja ja uusia innovaatioita. Ammattitaidon ja osaamisen ylläpito eivät riitä jatkuvaan innovatiivisuuteen, vaan tarvitaan osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja mittareita sekä niiden jatkuvaa seurantaa. Osaamisella ja työhyvinvoinnilla luodaan edellytykset tehokkaalle ja uusiutuvalle toiminnalle sekä ajan tasalla pysyville prosesseille. Tällä varmistetaan, että asiakkaat saavat kustannustehokkaasti tuotettuja ja laadukkaita tuotteita. Tyytyväiset asiakkaat tuovat tasaisen tuloskehityksen. (Ojala & Ahonen 2003, 43 – 44.)

Mittausjärjestelmät kehittyvät kasvavien vaatimusten mukana. Siirrymme tuotteen ja palvelun mittauksesta prosessin suorituskyvyn mittaukseen, jolloin pystymme arvioimaan prosessin vaikutuksia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Tuomi-nen 2010, 96). Suorituskykyä mitataan monesta eri syystä. Esimerkiksi koko or-



ganisaation suorituskykyä voimme mitata talouden, tehokkuuden, asiakastytyväisyyden ja motivaation näkökulmista, jolloin kysymys on strategisista tunnusluvuista. Kun parannamme ja kehitämme organisaation tulosta, mittaamme läpimenoaikaa, tuottavuutta ja kustannuksia. Prosessien suorituskykyä voidaan jäsentää monella tavalla, esimerkiksi jakamalla teemoihin: aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. Näitä teemoja voidaan lisätä organisaatioiden omien prosessien tunnuslukujen perusteella. (Laamanen 2005, 150 - 152.)

Prosessin suorituskyky ei riipu vain siitä, miten tehtävät on organisoitu, vaan myös resursseista, joiden avulla tehtäviä tehdään. Esimerkiksi, prosessin toimimattomuus voi johtua työvälaineistä, tekijöillä ei ole tarvittavaa osaamista tai aikaa tehdä asioita kunnolla. Kun tavoitteena on karsia turhia työprosesseja, voidaan käyttää kahta kriteeriä arvioinnissa. Ensimmäiseksi, tuottaako prosessin jokin toiminto lisäarvoa asiakkaalle. Toiseksi, onko prosessin toiminto tarpeellinen sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Jos saatu arviointi on kielteinen, voidaan toiminto tai työvaihe poistaa. (Honkanen 2006, 178 – 179.) Prosessit auttavat ymmärtämään mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamiseksi. Tämä auttaa kehittämään hyödyllisiä mittareita. Mittaaminen selkeyttää viestintää kuten esimerkiksi tasapainotetun mittariston Balanced Scorecard (BSC) tuloskortin käytön hyötynä on strategian näkyminen tunnusluvuissa. Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa tapahtumien analysoinnin, pelkän asiakaspalautteen sijasta. (Laamanen 2005, 150.)

## 2.5 Muutoksen läpivienti ja arviointi

Muutoksessa käydään läpi eri osa-alueita: organisaatiokulttuuri, toimintoketjut, tietojärjestelmät, tarvittavat henkilöresurssit, muutoksen rakenteet, visio ja tavoitteet vaiheittain ja ne otetaan käyttöön aikataulun mukaisesti. Jokaisella vaiheella on oma teemansa ja tavoitteensa. Yksilölle liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun liittyy mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia. Mitä syvällisempi ja laajempi on muutos, sitä todennäköisemmin ilmenee muutosvastarintaa. Muutoksen johtamisessa ja hallitsemisessa on tärkeää kyetä ennakoimaan ihmisten reaktioita muutokseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 60 -63.)

Muutoksen toteutuksessa olevat keskeiset henkilöt suunnittelevat ja testaavat halutut muutokset. He myös hakevat tietoa niiden toimivuudesta käytännössä. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja käynnistetään osaprojektit, joilla muutos toteutetaan. Osaprojekti voi olla esimerkiksi pilottivalmennus yksikössä, prosessien kuvaaminen, erilaiset testaukset, tietojärjestelmän muutosten suunnittelu, toiminnan mittaaminen, palkkiojärjestelmien mallien testaaminen tai pilottitiimin perustaminen. Tämän pohjalta voidaan tehdä suunnitelma uuden toimintamallin käyttöön ottamiseksi ja laajalle hyödyntämiselle. (Laamanen 2005, 275.)

Perustan luomiseen tarvitaan järjestelmien uusiminen ja muuttaminen tukemaan haluttua muutosta, jolloin työntekijät löytävät ja rakentavat oman toimivan roolinsa. Saatua valmiuksia voidaan hyödyntää ja tehdään muutoksia omassa työssä. Nähdään oma vastuu tapahtumien kulusta ja muutoshankkeen onnistumisesta sekä uutta toimintamallia pidetään entistä mallia parempana. (Laamanen 2005, 275 – 276.) Prosessin kehittämistä ja uudistamista voidaan myös testata simuloimalla prosessi. Prosessiin osallistujat näkevät simuloinnissa koko prosessin toiminnan ja voivat itse toimia eri rooleissa ja voidaan saada hyviä kehitysideoita. Simuloinnissa rakennetaan todenmukainen case eli näytelmä, jossa osallistujat paneutuvat rooleihinsa. Tämä simulointi toimii myös oppimisvälineenä. Tavoitteet voidaan sopia ja vahvistaa, tiimityötä harjoitella, tietokoneavusteisia malleja ja kaikkea voidaan testata, mitä prosessissa tarvitaan. Prosessisimulaatio auttaa nykytilanteen havainnollistamisessa, kehittämistarpeiden paikallistamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Visiodemolla voidaan testata ja arvioida uutta toimintamallia. (Lecklin 2006, 186 – 187.)

Prosessin kartoituksen ja ongelmien ratkaisun jälkeen on saatu analyysin tuloksena useita kehittämisvaihtoehtoja. Kehittämistarvetta voi ilmetä prosessin kulussa, joka vaatii muuttamista tai eri työvaiheiden sisäisiä muutoksia. Johtamisjärjestelmä voi tarvita myös muutosta tai näiden vaihtoehtojen yhdistelmät. Tilanteessa, jossa prosessia on jatkuvasti kehitetty, se ei enää saavuta tavoitteita, jonka takia prosessi on uudistettava. Tavallisesti uudistamistarpeen aiheuttavat teknologian kehittyminen, kilpailijoiden toiminta, integroituminen toimittajien ja asiakkaiden

mukaan tai asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Tavoitteena muutokseen on tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden lisääminen. (Lecklin 2006, 187.)

Lähtökohtana on se, että prosessissa on aina parannettavaa. Kun henkilöstö on motivoitunut, pystyy se itse toteuttamaan työvaiheen sisäiset muutokset. Prosessin uudistaminen vaikuttaa työvaiheisiin ja prosessin alku- tai lopputapahtumiin. Prosessi voidaan myös pilkkoa tai yhdistää muihin prosesseihin. Prosessia saadaan nopeutettua ja virheitä vähennettyä, kun työvaiheita yhdistellään ja henkilöstölle annetaan vastuu laajemmasta työkokonaisuudesta. Prosessin suorituskyvyn parantaminen on tavallisesti kehittämisen syynä, jolla tavoitellaan virheiden vähentämistä, suorituskykyindeksin kohottamista, laatumuutosten pienentämistä sekä prosessimittarien arvojen parantamista. Suorituskyky syntyy prosessiin kuuluvan henkilöstön työstä. (Lecklin 2006, 187.) Esimies ja avainhenkilöt näyttävät esimerkkiä työntekijöille toimimalla näkyvästi uudella sovitulla toimintatavalla (Laamanen 2005, 276). Lopuksi muutoshankkeen läpivienti arvioidaan. Organisaatio on oppinut viemään muutoshankkeita läpi ja niistä saatuja toimintamalleja ja oppeja sovelletaan uusiin muutoshankkeisiin. Toimintamalleja arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti, kun esiintyy muutostarpeita (Laamanen 2005, 277).

## 2.6 Prosessiajattelu julkishallinnossa

Julkishallinnon prosessikehittämisessä erityispiirteensä on se, että organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyy suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta ja eroaa selvästi yksityisen sektorin prosessiajattelun lähtökohdista. Prosessiajattelulla vaikutetaan organisaatioiden rakenteellisiin kysymyksiin. Prosessiajattelu merkitsee myös siirtymistä perinteisestä tulosityksikköorganisaatiosta kohti matriisiorganisaatiota ja edelleen kohti prosessiorganisaatiota. (Virtanen & Wennberg 2007, 65.) Kun puhutaan prosessiorganisaatiosta, organisoidutaan prosesseittain. Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain sekä organisaatiossa määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Tässä on ajatuksena johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28 – 30.)

Julkishallinnossa prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen aloitetaan ulkoisten asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeiden määrittämisestä. Tavoitteena on organisaation vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen. Julkishallinto eroaa yksityiseen sektoriin nähden siinä, että yksityinen sektori tuottaa taloudellista lisäarvoa yrityksen omistajille. Joka tapauksessa, kummallakin sektorilla organisaatorakenteen kehittämisen lähtökohtana ovat toiminta-ajatus, visio ja erilaiset strategiset päämäärät, jotka asettavat tavoitteet ja vaatimukset, joiden pohjalta prosesseja voi tunnistaa, nimetä ja määrittellä. (Virtanen & Wennberg 2007, 79.)

Kehittämisprosessi aloitetaan tunnistamalla asiakkaan tarpeet. Tiedostetaan millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi, joka aloitetaan selvittämällä, mitä toimenpiteitä ja resursseja tarvitaan, joilla saadaan valmistettua tuotteet ja palvelut asiakkaalle. Prosessin toteuttamiseksi mietitään, mitä syötteitä eli tietoja ja materiaalia tarvitaan ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2005, 21.) Prosessi muodostuu sarjasta toimintoja toimintoketjussa, jolle on määriteltä tuotteet ja niiden vastaanottajat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita. Prosessi voi kulkea läpi organisaatorajojen, esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28 – 30.)

Prosessin uudistamisen toteuttamismahdollisuudet ja kehittämisvaihtoehdot on arvioitava. Arvioitava miten ne vaikuttavat toimintaympäristöön ja uudistuksen läpivientiin. Arvioinnissa on otettava huomioon toteutuskustannukset ja -vaikeudet, toteutuksen kesto, vaikutus muihin prosesseihin, vaikutus tietojärjestelmiin ja prosessiin osallistuvien hyväksyntä. Prosessin uudistaminen vaikuttaa myös johtamisjärjestelmän muuttumiseen. Johtamisjärjestelmän muutoksessa siirrytään prosessikeskeiseen toimintatapaan ja prosessijohtamiseen. Tämä tarkoittaa funktionaalisen organisaation johtajien siirtämistä prosessinomistajiksi. (Lecklin 2006, 187.)

Rantahalmeen (2010, 106) mukaan prosessien tunnistamisella ja prosessikaavioiden mallinnuksella ei kuitenkaan vielä päästä pitkälle, jos ei tunnisteta prosessien kehittämisen ja prosessijohtamisen periaatteita. Näiden yhdistäminen prosessien sähköistämiseen ja palveluiden kehittämiseen IT-ratkaisujen avulla on keskeisin

elementti onnistuneiden sähköisten palveluprosessien saavuttamiseksi. Sähköisten palveluprosessien kehittäminen julkishallinnossa on Rantahalmeen (2010, 111) opinnäytetyön aihe. Hänen tutkimuksensa tavoite oli saada vastaus kysymykseen, onko rakennerahastojen sähköisiä palveluita kyetty kehittämään parhaalla mahdollisella tavalla ja miten niitä tulisi jatkossa kehittää?

Rantahalmeen (2010, 111) tutkimustulosten perusteella sähköisten palveluprosessien osalta on päästy niin hyvään tulokseen kuin se toimintaympäristön ja toimintaprosessit huomioon ottaen on ollut mahdollista. Palveluun luotetaan yleisesti ja ne katsotaan erittäin hyödylliseksi heidän oman organisaation osalta ja etenkin hänen omaa työskentelyä ajatellen. Hänen saamien vastausten perusteella hän toteaa, että palveluita on kyetty kehittämään parhaalla mahdollisella tavalla, kun arvioidaan onnistumista tulosten perusteella ja jotka liittyvät hyötynäkökulmiin. Arvioinnissa näitä olivat palvelun käyttöön, sisältöön, johtamiseen ja tuottamiseen liittyvät näkökulmat. Tutkimus on tehty EU-rakenne-rahastojen (Euroopan sosiaalirahasto ESR ja Euroopan aluekehitysrahasto EAKR) sähköisten palveluprosessien kehittämistarpeet ja mahdollisuudet ohjelmakaudelta 2007 – 2013 ohjelmakaudelle 2014 - 2020.

## 2.7 Prosessi- ja muutosjohtaminen

Menestyminen on useista tekijöistä kiinni. Johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen tai tasapainotetun tulokortin (Balanced Scorecard) mukaan talouteen, asiakkaisiin, prosesseihin ja osaamiseen. Johtaminen voidaan jakaa myös toimintajärjestelmiin, osaamiseen ja ihmissuhteisiin. Toimintajärjestelmällä tässä tarkoitetaan toimintatavoista tehtyjä sopimuksia, esimerkiksi organisaatiokennetta, tavoitekirjauksia, prosessien kuvauksia, malleja, tietojärjestelmiä, laitteita ja rakennuksia. Toimintajärjestelmä tarkoittaa infrastruktuuria ja työympäristöä, jossa ihmiset tekevät päivittäisen työnsä. Osaaminen on organisaation kilpailuetu, missä osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen tehokkuuden ratkaisevat vuorovaikutus ja ihmissuhteet. (Laamanen 2005, 33 – 35.)

Ihalaisen (2010, 242) tutkimuksen perusteella, tietohallinnon näkökulmasta, muutoksen tärkeimpänä lähtökohtana organisaatiossa pidetään sitä, että se pystyy näkemään muutostarpeen toimintaympäristössään. Muutoksen voi käynnistää ulkoinen tai sisäinen muutostarve. Muutoksessa tietohallinnolla on keskeinen rooli, joka voi olla tietohallinnolla strateginen, keskeinen tai neutraali rooli organisaatiossa.

Prosessijohtaminen on toimintatapa, missä organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Johtamisen apuvälineenä voidaan käyttää hierarkista prosessin ryhmittelyä. Prosesseille jotka ylittävät osastorajat määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessiverkon pitää olla yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus, joka tukee yrityksen menestystekijöitä. Prosessit linkitetään kiinteästi toisiinsa, jotta ne eivät jätä tyhjää tilaa. (Lecklin 2006, 126 – 127.) Tällä tarkoitetaan prosessissa keskeytymätöntä materiaalien, komponenttien, tuotteiden ja tiedon virtausta ilman väli- tai tuotevarastoja. Virtaus käynnistyy asiakkaan tilauksesta, joka käynnistää valmistuksen ja päättyy, kun asiakkaalle on toimitettu tuote (Tuominen 2010, 7).

Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Tämän pitää näkyä kaikessa prosessijohtamisessa, prosessien kuvaamisesta ja nimeämisestä aina suorituskymittarien asettamiseen saakka. Prosessien määrittely ja prosessijohtaminen edellyttää, että organisaation strategiset päämäärät ovat selkeät. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, minkä perusteella ne voidaan tunnistaa ja määritetään. (Virtanen & Wennberg 2007, 114.) Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleen suunnittelu suunnataan kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessit ovat määritelty organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamisesta. Prosessijohtaminen on organisoitumista prosesseittain. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29 - 30.)

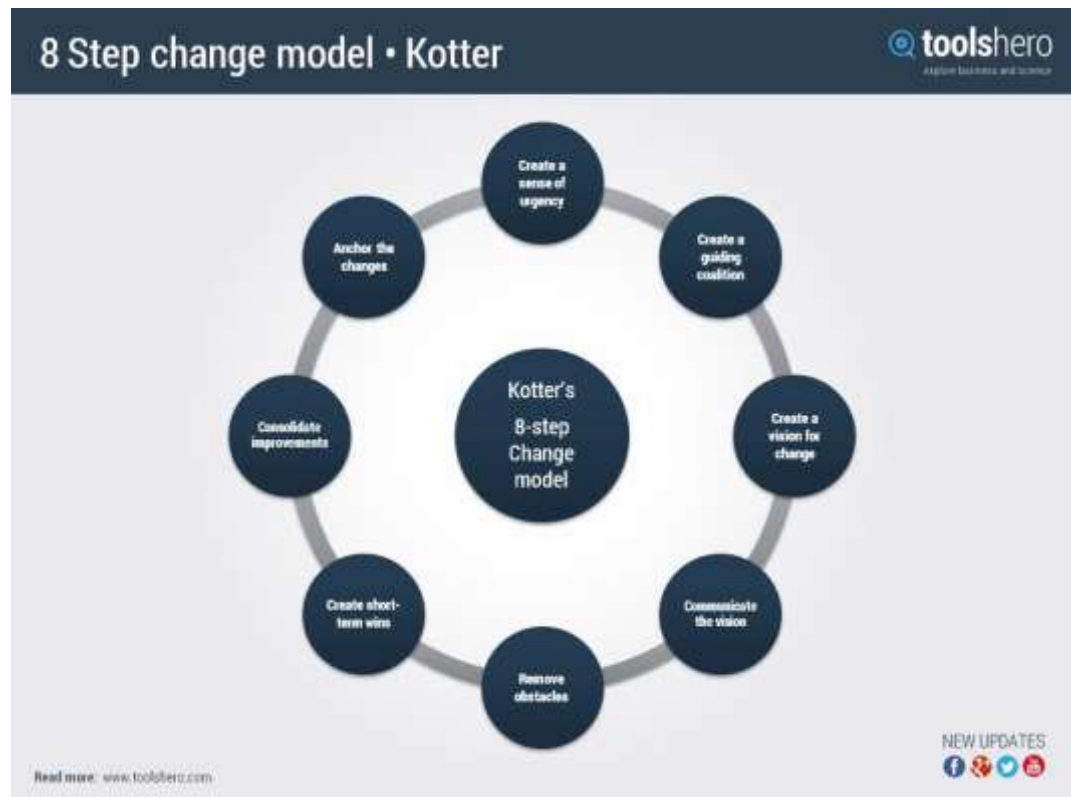
Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämisessä paneudutaan muutostyössä toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.) Prosessit asettavat tavoitteet ja vaatimukset

resursseille, joka tarkoittaa sitä, että määrittelemme millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseen. Näin prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2007, 114.) Prosessiin osallistuvien on tunnettava koko prosessi alusta loppuun sekä prosessin vastuu henkilö. Tämä tarkoittaa sitä, jos rajapintojen määrittely puuttuu ja vastuun jako on epäselvä, menetetään prosessijohtamisen tehokkuus (Lecklin 2006, 134).

Yksi keskeinen organisatorinen edellytys on muutosjohtajuus ja johtajan vastuu siitä, millä tavalla ihmisiä johdetaan, motivoidaan, kannustetaan ja palkitaan. Tämä antaa muutoshankkeissa organisatoriset edellytykset muutoksen aikaansaamiseksi. Muutoksen johtamisella suunnataan organisaatiokulttuurin uudistamiseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 95 – 96.) Toteuttamissuunnitelma auttaa organisaatiota muutosprojektin toteuttamisessa. Muutosvision pohjalta laaditut prosessit ovat kyettävä täsmentämään ja toteutumaan henkilökohtaisiksi osaamis- ja koulutustarpeiksi sekä liiketoimintastrategiaa tukeviksi oppimishjelmiksi. Tiedottaminen ja tieto muutoksesta eivät vielä saa aikaan muutosta, mutta tieto uusien toimintamallien vaikutuksesta työntekijälle itselleen, auttaa toimintamallien käyttöön ottamisessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 56.) Muutos jää pysyväksi yksikön tai koko yrityksen työskentelytapoihin, kun siitä tulee tapa, miten toimitaan. Uusien lähestymistapojen juurruttamiseksi organisaatiokulttuuriin on tietoisesti pyrittävä näyttämään ihmisille, kuinka tietyt toimintamallit ja asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suorituksiaan. (Kotter 1996, 12.)

Työntekijät eivät useinkaan koe muutosta positiivisena asiana vaikka he ovat tärkeitä muutoksen toteuttamisessa. Seuraavana 8-askeleen suunnitelma, joka auttaa organisaatioita onnistumaan muutosten toteuttamisessa. Ensimmäiset kolme vaihetta vaikuttavat suotuisten olosuhteiden luomiseen muutoksessa, vaiheet neljästä kuuteen vaikuttavat muutokseen organisaatioissa ja vaiheet seitsemän ja kahdeksan pyrkivät toteuttamaan muutosta ja lujittamaan sitä. Kotterin (1996) 8-askeleet seuraavasti: Step 1 Create a sense of urgency, Step 2 Create a guiding coalition, Step 3 Create a vision for change, Step 4 Communicate the vision, Step 5 Remove obstacles, Step 6 Create short-term wins, Step 7 Consolidate improvements, Step

8 Anchor the changes. (Vliet 2014.) Kuviossa 5 on esitetty Kotterin (1996) 8-asteeseen malli.



Kuvio 5. Kotterin 8-asteeseen malli (Vliet 2014)

Kahdeksan vaiheiseen muutosprosessiin kuuluu: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Menestyksellisissä uudistamishankkeissa käytetyt menetelmät perustuvat ajatukseen, että suuret muutokset eivät tapahdu hetkessä ilman vaikeuksia. Tähän on monia syitä, kuten sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puuttuminen, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja tuntematon pelko. (Kotter 1996, 17 – 19.)



Johtaminen on asian tilan muuttamista ja ennen kaikkea vision luomista, arvojen kirkastamista, tavoitteiden asettamista, suunnitelmien ja päätösten tekemistä sekä työntekijöiden innostamista, kannustamista ja palkitsemista. Johtaminen on myös esimerkillistä toimintaa ja poikkeamiin ja ei-haluttuun toimintaan puuttumista. (Laamanen 2005, 33.) Nykyiset johtamismallit korostavat tasapainotettua tulostavoitetta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johtamiselle asetetaan tavoitteita siitä, miten hyvin yritys toimii nyt ja tulevaisuudessa. Tarvitaan tietoa ja erilaisia tavoitteita. Yleisesti on käytetty johtamismallin pohjana Balanced Scorecard:ia tasapainotettua tuloskorttia. Balanced Scorecardissa toiminnalle asetetaan tavoitteita ja niitä seurataan asetettujen tavoiteryhmien mukaan kuten esimerkiksi asiakastulokset eli asiakastyytyväisyys, taloudelliset tulokset sekä toiminnan tehokkuuteen ja kasvuun liittyvät tavoitteet. (Ojala & Ahonen 2003, 42 – 43.)

Liiketoiminnan johtajista suurin osa on jo havainnut, että liiketoiminnan uudistusten tekeminen edellyttää myös toimintaa tukevien IT-palvelujen uudistamista. Prosesseja ja tietojärjestelmiä pitäisi voida muuttaa tilanteen sitä vaatiessa. IT-palveluiden uudistaminen on osoittautunut vaikeasti hahmotettavaksi, riskialttiiksi ja vaativaksi osaksi liiketoiminnan uudistamista. (Salmela, Hallanoro, Sipka, Tapanainen, Ylitalo 2010, 13.) Yritysten on sopeuduttava muutoksiin ympäristössä, jotta he pystyvät menestymään markkinoilla. Tämän takia muutoksia on tehty liiketoiminnan menetelmiin, joista yksi on liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu eli business process reengineering (BPR). Yritykset voivat tehdä työstä joustavampia, uudistaa organisaatiota, muuttaa toimintatapoja ja saada aikaan näyttäviä parannuksia IT:n eli information technology avulla, joka mahdollistaa liiketoimintaprosessin uudistamisen. (Fossas Ollalla 1999, 581.)

## 2.8 Sähköinen asiointi

Sähköinen asiointi tietoverkkojen välityksellä ja viranomaispalvelujen hyödyntäminen on 1990-luvun lopusta lähtien ollut keskeisimpiä hallinnon kehittämisen alueita (Lybeck, Pirilä, Rosberg, Vappula, Selin, & Leppänen 2009.) Laki sähköisestä asioinnista hallinnossa annettiin 30.12.1999/1318 ja tämä laki kumottiin vuoden 2003 alussa. Sen korvasi laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa

24.1.2003/13. Lain tavoitteena on lisätä asioinnin sujuvuutta sekä edistää sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä siten, että tietoturvallisuus on otettu huomioon. Sähköiset tiedonsiirtomenetelmät ovat sähköisiä lomakkeita, sähköpostia tai sähköisiin tietojärjestelmiin myönnettyjä käyttöoikeuksia eli kiinteitä teknisiä yhteyksiä tietojärjestelmiin. (Lybeck, Pirilä, Rosberg, Vappula, Selin, & Leppänen 2009.)

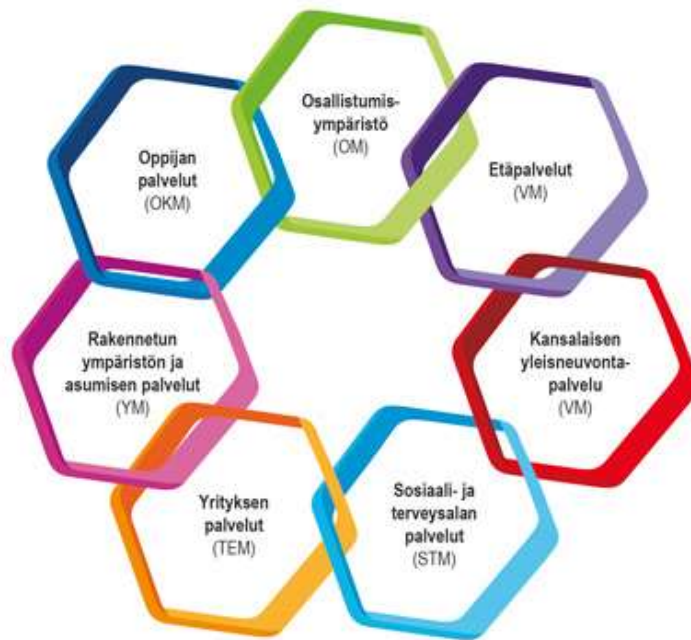
Sähköiseen asiointipalveluun säädetyt lait ohjaavat julkisella sektorilla järjestettyjä sähköisiä palveluja. Sähköisen asiointipalvelujen järjestämisestä viranomaisessa edellytetään teknisiä ja taloudellisia valmiuksia. Toisaalta viranomaisen on tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi. Tällöin on lisäksi kaikille tarjottava mahdollisuus lähettää sähköisesti viranomaiselle sille toimitettavaksi säädettyjä tai määrättyjä ilmoituksia, selvityksiä, asiakirjoja tai muita viestejä. Lakia sovelletaan hallintoasian sähköiseen vireillepanoon, käsittelyyn ja päätöksen tiedoksiantamiseen, sähköiseen asiointiin viranomaisessa ja kun hallintoasian käsittely on muun kuin julkisyhteisön tehtävänä. Lisäksi laissa määritellään sähköiset tiedonsiirtomenetelmät telekopio ja telepalvelu, esimerkiksi sähköinen lomake, sähköposti sekä muu sähköiseen tekniikkaan perustuva menetelmä, joissa tieto välittyy langatonta siirtotietä tai kaapelia pitkin. Laki määrittelee sähköisen tiedonsiirron varmentamisen, viranomaisen velvollisuudet, sähköisen vireillepanon, päätösasiakirjan sähköisen allekirjoittamisen ja päätöksen sähköisen tiedoksiannon sekä muita erinäisiä säännöksiä. (24.1.2003/13.)

Valtion- ja kunnallishallinnon tietohallinnossa on käytössä JHS-järjestelmän mukaiset suositukset. JHS-järjestelmä on julkishallinnossa käytettäväksi tarkoitettu yhtenäinen menettelytapa, määrittely tai ohje. JHS-järjestelmän tavoitteena on parantaa tietojärjestelmien ja niiden tietojen yhteentoimivuutta sekä luoda edellytykset hallinto- ja sektorirajoista riippumattomalle toimintojen kehittämislle. Näin voidaan tehostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Suosituksilla pyritään vähentämään päällekkäistä kehittämistyötä, ohjaamaan tietojärjestelmien kehittämistä sekä saadaan aikaan hyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä julkishallintoon ja julkisten organisaatioiden tietohallintoon. Julkisen hallinnon tietohallinnon

neuvottelukunta JUHTA hyväksyy suositukset ja niiden laatimista ohjaa JUHTAn alainen JHS-jaosto. (Juhta).

Suomen julkisessa hallinnossa sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma SADe-ohjelma on ensimmäinen valtakunnallinen sähköisten palvelujen kehittämisohjelma. SADe-ohjelma tuottaa asiakaslähtöisiä ja yhteentoimivia sähköisiä palvelukokonaisuuksia kansalaisten, yritysten ja viranomaisten käyttöön. Valtiovarainministeriön koordinoiman ohjelman toteutuksessa on mukana useita eri toimijoita. Mukana on valtion viranomaisia, kuntia ja kuntayhtymiä, kolmannen sektorin toimijoita ja yrityksiä. Ohjelmalla on oma johtoryhmä, jossa mukana ovat hankkeiden vastuuministeriöt, kunnat ja valtiovarainministeriö sekä Suomen Kuntaliitto. (Valtiovarainministeriö.)

SADe-ohjelma kuuluu hallituksen päähankkeisiin, jonka ohjelman toimikausi kestää vuoden 2015 loppuun. SADe-ohjelma liittyy valtion- ja kunnallishallinnon kehittämistoimiin kuten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan, asiakkuusstrategiahankkeeseen, kuntien tuottavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan sekä julkisen asiakaspalvelun kehittämishankkeeseen. Sähköiset asiointipalvelut antavat kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille sujuvan asiointipalvelun sekä lisäävät julkishallinnon tuottavuutta ja säästöjä. Seuraavassa kuviossa 6 on SADe-ohjelman hankkeet. (Valtiovarainministeriö.)



Kuvio 6. SADe-ohjelman hankkeet (Valtiovarainministeriö)

Valtiovarainministeriön SADe-ohjelman toimintasuunnitelma on julkaistu vuodelle 2.4.2014. Ympäristöministeriössä esimerkiksi Rakennettu ympäristö ja asumisen palveluiden tavoitteena on SADe-ohjelman toimintasuunnitelmassa tuottaa asumiseen ja rakentamiseen liittyviä lupa-, haku-, tietopalveluja sekä analyysipalveluita verkkoon. Kansalaiset, yritykset ja yhteisöt sekä asunto-osakeyhtiöt voivat asioida verkossa viranomaisten kanssa ja esimerkiksi aloittaa lupaprosesseja. Palvelut mahdollistavat osallistumisen ympäristön kehittämiseen, auttavat asunnon etsinnässä sekä keventävät hallintoa. Rakennettu ympäristö ja asuminen - palvelukokonaisuuden tuotoksista vuonna 2014 ja toimintasuunnitelman mukaan rakentamisen lupa-asiointipalvelun Lupapisteen pilotointi jatkuu noin 20 kunnan kanssa. Mukaan Lupapisteen pilotointiin on liittymässä muutamia uusia kuntia. (Valtiovarainministeriö 2014, 7.)

Lupapisteen jatkokehitystä jatketaan pilotointikokemusten pohjalta. Palvelua laajennetaan lupa-asiointiin esimerkiksi ympäristöluvilla sekä uusien KRYSP-rajapintojen käyttöönotoilla palvelussa. KRYSP-rajapinnat ja rajapintojen päivitysprojektin päätyttyä ne ovat kaikkien kuntien käyttöönotettavissa. Lisäksi ARAn

määrärahojen käsittelyjärjestelmä rakennetaan ja käyttöön otetaan sekä energiatoimintajärjestelmä toteutetaan SADe-ohjelmalla. (Valtiovarainministeriö 2014, 7.)

Sähköisen Lupapiste.fi -palvelun ovat ottaneet käyttöön myös Järvenpään ja Hyvinkään kaupungit. Lupapisteessä voivat asioida niin kansalaiset kuin yritykset ja yhteisöt, missä he hoitavat lupa- ja ilmoitusasiansa viranomaisten ja muiden osapuolten kanssa. Palvelun kautta sähköisesti asioiva luvanhakija saa henkilökohtaista palvelua viranomaiselta oman asiansa käsittelyssä. Sähköinen palvelu kattaa kaikki lupa-asiointitarpeet ensimmäisestä yhteydenotosta aina hankkeen valmistumiseen saakka, olipa kyse parvekkeen lasituksesta tai ostoskeskuksen rakentamisesta. Neuvontapalvelu opastaa luvantarvitsijaa hakemaan rakennushankkeen sijainnin kartalta sekä kuvaamaan lupa-asian yksityiskohtaisesti. Neuvontapalvelu on maksuton ja se on tarkoitettu kaikille rakentamista suunnitteleville kuntalaisille. Palveluun rekisteröidytään pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella. (Järvenpään kaupunki.) ”Lupapiste helpottaa myös kunnan viranomaisen sähköpostiruuhkaa ja vähentää puhelinneuvonnan tarvetta. Näin lupakäsittelyt nopeutuvat ja sujuvoituvat”, kertoo Jani Muhonen Lupapiste-palvelua tuottavasta Solita Oy:stä. (Mattila 2014.)

Lupapiste ei poista perinteistä paperilla asiointia tai mahdollisuutta keskustella viranomaisen kanssa. Tavoitteena on kuitenkin tarjota toimiva ja hyvä asiointipalvelu, jotta kaikki tulevaisuudessa käyttäisivät sähköistä palvelua. Lupapiste-palvelu on osa valtiovarainministeriön koordinoimaa sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelmaa SADe-ohjelmaa. Palvelun tilaaja on ympäristöministeriö ja sen toteuttaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys Solita Oy. (Mattila 2014.)

Sähköisten asiointipalvelujen ja tietojärjestelmien suunnittelussa on huomioitava salassapitosäännösten mukaan, tietojen suojaaminen ja julkisten tietojen osalta kuitenkin niiden välitön saatavuus. Tämän takia viranomaisen pitää huolehtia toimintansa tietoturvallisuudesta, jotta viranomaisten julkiset asiakirjat olisivat saatavilla oikea-aikaisesti. Asiakirjat, jotka ovat salassa pidettäviä, käsittelemään pääsevät vain niihin oikeutetut henkilöt. Julkisuuslaissa on määritelty perussään-

nökset asiakirjan julkiseksi tulemisesta (JulkL 2 luku). Säännökset ovat keskeisiä kehitettäessä sähköisen asianhallintajärjestelmän diaaria eli asiarekisteriä ja ne kuuluvat myös osana laajempaan asianhallinnan säännöstöön (Voutilainen 2007, 46 – 47.)

Sähköiseen asiointiin kuuluu myös asiakirjahallinto ja arkistotoimi. Laki edellyttää, että viranomaiselle saapuneet sähköiset asiakirjat kirjataan tai luotettavalla tavalla rekisteröidään. Kirjaus- tai muista vastaavista merkinnöistä pitää näkyä asiakirjan saapumisajankohta sekä asiakirjan eheyden ja alkuperäisyyden toteaminen. Nämä merkinnät tehdään diaariin tai vastaavaan asiakirjarekisteriin. Rekisteröinnin merkitys sähköisten asiakirjojen yhteydessä liittyy mediaan. Sähköisiä asiakirjoja ei voi hallita fyysisen arkistointijärjestyksen pohjalta samoin kuin paperiasiakirjoja. Tähän tarvitaan erilaista metadataa eli metatietoa, josta tärkeän osan muodostavat rekisteröintitiedot. Rekisteröintivelvoitetta sovellettaessa on tiedettävä, mitä laki tarkoittaa sähköisellä asiakirjalla. Sähköinen viesti voi liittyä hallintoasian vireillepanoon, käsittelyyn ja päätöksen tiedoksiantoon. Arkistotoimen näkökulmasta myös muut sähköiset viestit ovat asiakirjoja, jos ne liittyvät viranomaisen tehtävien hoitoon, jolloin arkistointi, seulonta ja jos tarvitaan rekisteröinti koskevat myös niitä. (Lybeck, Pirilä, Rosberg, Vappula, Selin, & Leppänen 2009.)

Sähköisen viestinnän tietosuojalaki on yleislaki sähköisen viestinnän alueella sekä erityislaki esimerkiksi henkilötietojen käsittelyssä sähköisessä viestinnässä. Sähköisen viestinnän tietosuojalailla on näin ollen liittymäkohtia eri elämänalueita koskevaan erityissääntelyyn. Keskeinen merkitys on myös perustuslain 22 §:n julkisen vallan perusoikeuksien turvaamisvelvollisuuden toteuttamisessa. Sääntely kohdistuu uuteen ja monimuotoisen teknis-sosiaaliseen toimintaympäristöön ja jossa samanlaisia toimintoja toteutetaan erilaisilla teknisillä välineillä ja sovelluksilla. Nämä välineet ja sovellukset kehittyvät poikkeuksellisen nopeasti, jonka takia sääntely on laadittava teknologian mukaan, joka nostaa sääntelyn abstraktiotasoa. Suurin osa sähköisen viestinnän tietosuojalaissa käytetyistä käsitteistä ja lähestymistavoista tulee muista laeista. Lisäksi kansallisesti täytäntöön pantiin

EU:n sähköisen viestinnän tietosuojadirektiivi, joka on osittain vaikeaselkoinen ja monimutkainen termistöltään. (Helopuro, Perttula & Ristola 2009, 13 – 14.)

Sähköinen asiointi edellyttää, että tietoturvasta ja tietosuojasta huolehditaan. Tärkeää on asiakirjan säilyminen ehyenä ja alkuperäisenä. Nämä ominaisuudet tarkoittavat sitä, että viesti on saapunut viranomaiselle muuttumattomana ja lähettäjä on henkilö tai se taho, joka on merkitty viestin lähettäjäksi. Eheyden ja alkuperäisyyden toteaminen varmistetaan parhaiten silloin, kun asiakirja on allekirjoitettu sähköisesti tai on käytetty sähköistä allekirjoitusta (Laki 14/2003). Tietoturvaan liittyvät ohjeet on antanut Valtiovarainministeriön asettama valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä VAHTI (Lybeck, Pirilä, Rosberg, Vappula, Selin, & Leppänen 2009).

Valtionhallinnossa tietoturvallisuuden lähtökohtana ovat jokaisen organisaation vastuu oman toimintansa tietoturvallisuudesta, säädöksissä määritellyt tietoturva-velvoitteet, valtioneuvoston periaatepäätös valtion tietoturvallisuuden kehittämistä sekä valtiovarainministeriön antamat VAHTI-tietoturvaohjeet ja muut linjat tietoturvallisuudesta. (Valtiovarainministeriö.) Valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtion hallinnossa säädetään valtionhallinnon viranomaisten asiakirjojen käsittelyä koskevista yleisistä tietoturvallisuusvaatimuksista sekä asiakirjojen luokittelun perusteista ja luokittelua vastaavista asiakirjojen käsittelyssä noudatettavista tietoturvallisuusvaatimuksista (Laki 1.7.2010/681). Suomessa sähköisen viestintään kohdistuvilla säännöksillä vaikutetaan organisaatioihin siten, että ne suodattaisivat roskapostiviestit, haittaohjelmat sekä muun haittaliikenteen niihin valituilla teknisillä välineillä (Helopuro, Perttula & Ristola 2009, 200).

Sähköisen viestinnän toimintakyvyn heikkenemiseen voivat vaikuttaa tietoturvaloukkaukset sekä häiriöt, jotka johtuvat niihin rinnastettavat teknisistä syistä tai tahattomista virheistä. Syynä voi olla esimerkiksi tahallinen haittaohjemien levittäminen tai laaja suoramarkkinointiviestien ja muiden viestien lähettäminen tietoliikenteen tai tietojärjestelmien lamauttamiseksi. Sähköpostiosoitteemme ja puhelinnumeromme ja muut yhteystietomme leviävät usein nopeasti tietoyhteiskunnas-

sa. Esimerkiksi sähköpostien määrästä yli 80 prosenttia voi olla turhia viestejä. Tämän takia sähköpostin luotettavuus tiedon välittämisessä kärsii. Sähköisen viestinnän tietosuojalain 20 §:ää uudistettiin vuonna 2009 vastaamaan muuttunutta ympäristöä. (Helopuro, Perttula & Ristola 2009, 200 – 215.)

Ihalaisen (2010) väitöskirjan ”Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta” tutkimuksessa päivittäisissä toiminnoissa tietohallinto yhdistetään yleisesti vielä ICT-teknologiseen ja tukitoiminnalliseen lähestymistapaan. Toisaalta on näkemyksiä siitä, että tietohallinnolla olisi muita merkityksiä organisaatiossa esimerkiksi muutoksen mahdollistajan, sähköisen hallinnon ja sähköisten palveluiden toteuttajan rooli. (2010, 3.)

Ihalaisen tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää ja vahvistaa kansallista näkemystä siitä, mikä on tietohallinnon strateginen merkitys organisaation toiminnassa. Ihalainen edelleen selkeytti sähköisen hallinnon ja muutoksen hallinnan kysymyksiä tietohallinnon sisältä päin katsottuna julkishallinnon toimintaympäristössä. Hänen tutkimuksensa ei anna tyhjentävää selvitystä moniulotteisesta tutkimusagendasta, vaan ottaa valitun tien hallintotieteen tutkimukseen, jossa tietohallinto edustaa tutkimuksen elämysmaailmaa. (Ihalainen 2010, 253.)

Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli selvittää tietohallinnon strategista merkitystä organisaation tavoitteellisessa toiminnassa valtion tarkastelukulmalta. Tutkimuksen katsontanäkökulma oli tietohallinnon sisällä, josta tarkasteltiin sähköistä hallintoa ja muutoksen hallintaa. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi ja ongelman ratkaisemiseksi oli yksi pääkysymys: Mikä on tietohallinnon strateginen merkitys julkishallinnon organisaatiossa? Ja kaksi tarkentavaa alakysymystä: Mitä sähköinen hallinto tarkoittaa julkishallinnossa tietohallinnon näkökulmasta? Mikä on tietohallinnon rooli organisaation muutosvoimissa? (Ihalainen 2010, 251).

Ihalainen sai vastauksen tutkimuskysymyksiinsä. Tietohallinnon strateginen merkitys organisaation arkitoiminnassa voidaan osoittaa kolmikantaisesti tuki-, osa-, tai ydintoiminnaksi. Johdon on tunnustettava tietohallinnon merkitys organisaatiossa. Organisaation siirtyessä suunnitelmalliseen muutokseen, tietohallinnon stra-



teginen merkitys muuttuu ja vahvistuu muutoksen mahdollistajaksi sekä toteuttajaksi. Tutkimus osoittaa, että sähköinen hallinto on tapa tehdä julkishallinnon tehtäviä niin, että prosessit ovat laadukkaita sekä asiakas suorittaa ne yhä useammin itsepalveluna ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä tuo julkishallinnolle uusia haasteita toimintansa rakentamiseksi uudella tavalla, koska osa tehtävistä siirtyy asiakkaan suoritettavaksi. Ihalainen kirjoittaa, että väitöskirjatutkimuksen aikana oli nähtävissä selkeä rytminmuutos julkishallinnon, julkisten palveluiden ja sähköisen asioinnin kehittämisessä Suomessa. Tutkimuksessaan hän mainitsee myös SADe-ohjelman ja kirjoittaa, että elokuussa 2008 hallinto- ja kuntaministeri käynnisti SADe-hankkeen, minkä tarkoituksena on vauhdittaa sähköistä asiointia ja demokratiaa. (Ihalainen 2010, 251- 252.)

## 2.9 ICT-järjestelmät

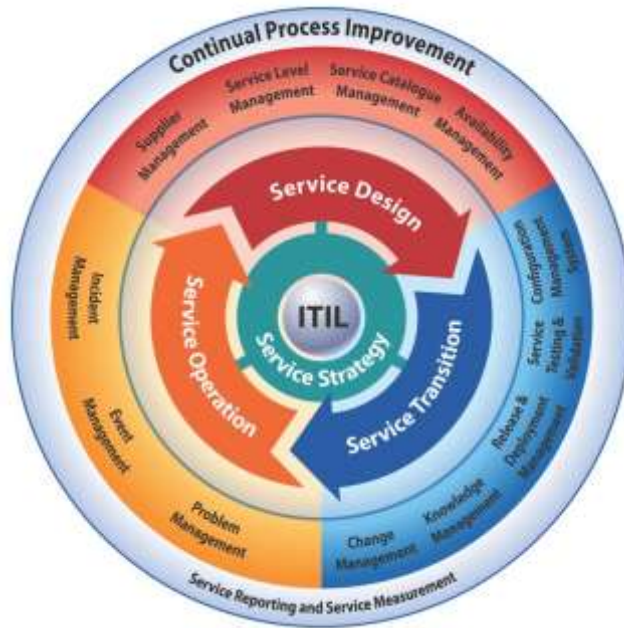
Nykyisillä palvelujohtamisen käytännöillä olemme tilanteessa, jota voidaan kuvailla sanomalla, että kaikki toimii mutta mikään ei järjesty. Edistyneissä organisaatioissa IT-palveluprosessit on saatu tehokkaiksi ja samoin niistä tehtävien sopimusten valvonta. Rutiininomaiset palvelut on mahdollista saada toimimaan hyvin nykyisillä käytännöillä. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja kilpailutukseen liittyvät sopimuskäytännöt eivät aina tarjoa mahdollisuutta onnistua laajoissa IT-palveluista koskevissa uudistuksissa. Kun liiketoiminnan strategioita ja näitä seuraavia IT-strategioita joudutaan muuttamaan usein, pitäisi myös liiketoimintaprosessit ja niitä tukevat IT-palvelut kyetä uudistamaan. Monissa organisaatioissa liiketoiminnan keskijohto ja IT-palveluyksiköiden johto eivät keskustele IT-palveluihin liittyvistä asioista, jolloin ei ole myöskään kykyä uudistaa näitä palveluja. (Salme-la, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, 124.)

Aiheesta on tehty tutkimus "Linking business processes and information systems provision in a dynamic environment", jonka tutkijoina ovat Beeson, Green, Sa ja Sully. Heidän mukaansa useimmissa organisaatioissa on epäkäytännöllistä saavuttaa täysin nivelletty liiketoimintamalli ja tietojärjestelmä eli IS information system arkkitehtuuri. Organisaatiot eivät kehitä tai hankki tietojärjestelmiä, jotka palvelisivat yritysten tarpeita mahdollisimman hyvin. Olosuhteet ovat luonnostaankin

monimutkaisia ja epävakaita. He ehdottavat tietojärjestelmien ja liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä tehtävää suunnitelmaa siitä, että niihin tehtävät säädöt olisivat jatkuvia ja lyhyen aikavälin suunnitelmiin sovitettuja. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosesseja voidaan tarkistaa ja tehdä muutokset, jos olosuhteet muuttuvat. Tutkijat tekivät tutkimukseen kehittämismallin, jossa he käyttivät Role Activity Diagram menetelmää. (Beeson, Green, Sa & Sully 2002.)

Liiketoimintaprosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen lähdettiin kiinnittämään huomiota 90-luvun alussa. IT-palvelutaloissa ja yritysten IT-osastoilla oppeja ryhdyttiin hyödyntämään. Prosessikuvauksissa IT-organisaatiota tarkasteltiin matriisina, jossa osaamisen mukaan jaetut yksiköt osallistuivat asiakkaalle suunnattujen palveluiden tuottamiseen. IT-ammattilaiset olivat tottuneet toiminnan kuvaamiseen ja johtajat omaksuivat nopeasti uudet kuvaustavat. He ryhtyivät kehittämään järjestelmällisesti alan parhaita käytäntöjä ja menetelmiä näiden käytäntöjen omaksumisen arviointiin. (Wildcat Technology 2014.)

ITIL (IT Infrastructure Library) on Ison-Britannian valtiovarainministeriön alaisen organisaation, OGC:n (Office of Government and Commerce) rakentama malli. Tämä on IT-palvelujohtamisen prosessien suunnitteluun maailmanlaajuisesti levinnyt de-facto-standardi. ITIL:n tarjoamat käytännöt soveltuvat lähes kaikille IT:n osa-alueille ja ovat suunnattu kaikkien IT-palvelujen kehittämiseen. (Salme-la, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, 37.) IT-palveluiden hallinnan maailmassa ITIL on laajasti hyväksytty lähestymistapa. ITIL tarjoaa yhtenäisen joukon parhaita käytäntöjä, jotka ovat peräisin kansainvälisesti julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Kuviossa 7 on ITIL palvelustrategia (Wildcat Technology, 2014.)



Kuvio 7. Wildcat Technology 2014. © Copyright - Wildcat Information Technology, LLC

Yritykset hakevat kilpailuetua parantamalla prosesseja. Työntekijöille tarjotaan IT-koulusta ja usein myös ITIL-sertifiointin koulutusta. ITILissä ei pelkästään keskitytä parantamaan asiakkaille tarjottavia palveluja vaan myös pidetään tärkeänä jatkuvaa parantamista kaikissa ITIL-prosesseissa (Ashford Global 2014). IT Infrastructure Library on kokoelma parhaita käytäntöjä IT-palveluiden toimittamiseen ja IT-infrastruktuurin hallintaan. ITILissä määritellyt palveluprosessit ovat testattuja ja todettu hyviksi käytännössä useissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Nykyisen ITIL-version (2011 Edition) parhaat käytännöt (best practices) on esitelty palvelun elinkaarimallissa, joka sisältää seuraavat osa-alueet: Service Strategy (palvelustrategia), Service Design (palvelun suunnittelu), Service Transition (palveluun siirtyminen), Service Operation (palvelun toimittaminen), Continual Service Improvement (palvelun jatkuva kehittäminen). Nämä osa-alueet muodostavat palvelun elinkaarelle kehyksen, jonka avulla palvelu vastaa liiketoiminnan tarpeisiin liiketoiminnan arvoja arvioitaessa. (Sovelto Oyj.)

Kuopion yliopisto ja itSMF toteuttivat vuonna 2008 kyselytutkimuksen, jossa selvitettiin ITILin leviämistä eri organisaatioihin Suomessa. Tutkimukseen vastasi

noin 300 asiantuntijaa, joista 93 % tunnisti ITIL-konseptin, 53 % vastasi, että ITIL on organisaation ensisijainen IT-palvelunhallinnan viitemalli ja 68 % vastasi, että heidän organisaatio järjestää ITIL-koulutuksia henkilöstölle (Salmela, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, 38).

IT-palvelut ovat liiketoiminnan jatkuvuuden tärkeimpiä riskitekijöitä. Ne vaikuttavat myös moniin muihin liiketoiminnan riskeihin kuten esimerkiksi liiketoimintaa koskevien tietojen käytettävyyteen, oikeellisuuteen, liiketapahtumien todennettavuuteen, henkilöiden tunnistamiseen ja erilaisiin tietosuojaan ja tietoturvaan liittyviin kysymyksiin. Toteutuneet riskit IT-palveluissa aiheuttavat toteutuessaan vakavia seurauksia liiketoiminnalle. IT-palveluihin liittyvä riskienhallinta on tärkeä osa organisaation yleistä riskienhallintaa. Tarkastusten tulokset ovat lisänneet eri toimialoilla IT-palvelujen tarkastuksia. Esimerkiksi CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology) on korkeatasoinen prosessimalli, joka toimii erilaisten standardien, viitekehysten, suuntaviivojen ja parhaiden käytäntöjen mallina. CobiT määrittää kontrollit kaikkiin keskeisiin IT-palvelujen tuottamisen ja palvelunhallinnan prosesseihin. Osana IT-riskitasoarviointia ja hallintaprosessia (Prosessi P09, Assess and Manage IT Risks) määrittää se itse riskien hallinnan oikeat käytännöt. (Salmela, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, 38, 43 – 44.)

Toimialariippumattomat ICT-tehtävät eli TORI-hanke sai alkunsa, kun hallitusohjelmassa asetettiin tavoitteeksi valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomien tehtävien yhteen kokoaminen. Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi 6.3.2012 sen, että valmisteluun otetaan mukaan virastojen omat toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset ICT-tehtävät. Tällä voidaan saavuttaa tavoiteltu toiminnan tehostuminen ja säästöt. TORI-hankkeen tavoitteena on koota sekä valtion ICT-palvelukeskusten että valtion virastojen toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät yhteen. Valtionhallinnolle odotetaan kertyvän taloudellista säästöä tehtävien kokoamisesta. Selvitysten perusteella valtion ICT-palvelukeskusten osuus toimialariippumattomista tehtävistä on 40 prosenttia. Noin 60 prosenttia toimialariippumattomista tehtävistä tehdään edelleen virastoissa.

Valtionhallinnossa perustietotekniikan tehtäviä hoitaa yhteensä noin 1 000 henkilöä. (Valtiovarainministeriö.)

Uusi Valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskus Valtori tuottaa toimialariippumattomat ICT-palvelut valtionhallinnolle. Se yhdistää itsetuottamaansa ja markkinoilta hankittua palvelua ja sovittaa ne palvelut valtionhallinnolle soveltuviksi. Valtori on voittoa tavoittelematon organisaatio eikä Valtori käytä julkista valtaa eikä tee viranomaispäätöksiä. Valtorin päätoimipaikka sijaitsee Jyväskylässä. Valtorin toiminta on hajautettua toimintaa ja se toimii eri puolilla Suomea. (Valtori 2014.)

Valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014 ja tuottaa nyt jatkossa valtion yhteiset ICT-palvelut. Valtiokonttori hankki ja tuotti aikaisemmin koko valtionhallinnon puolesta sähköistä asiointia ja kilpailutuksia tukevat ICT-palvelut. Valtiokonttorin vastuulle jäi valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja tukevat järjestelmät, joita ovat laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä *Rondo*, tilaustenhallintajärjestelmä *Tilha*, *Kieku*-tietojärjestelmä sekä rekrytointijärjestelmäpalvelu *Heli*. Kansalaisten sähköistä asiointia julkishallinnossa tukeva Suomi-fi-portaali ja matkahallintajärjestelmä *M2* siirtyi 1.1.2014 alkaen Valtiokonttorin alaisen palvelukeskus Palkeiden vastuulle (Valtiokonttori 2014).

ICT -järjestelmän hankintamallia käsittelee myös Rajala (2013) opinnäytetyössään. Hänen mukaan ICT -hankintamalli on jatkossa yhä ketterämpi, kevyempi ja mahdollisesti entistä enemmän liiketoiminnan vastuulla. Erityisesti hankintamallia tulisi kehittää liiketoiminnallisten hyötyjen varmistamisen ja vastuiden täsmentämisen osalta. Apuna voisi käyttää erilaisia business case dokumentteja. Yrityksissä tulisi lisäksi määritellä pilvihankintastrategia ja kuvata sieltä hankittavat palvelut. Tutkimuksessa todetaan, että uusien ICT -tuottamismallien tulo markkinoille muuttaa uudenaikaiseksi myös yrityksen tietotekniikka-arkkitehtuuria kokonaan tai osittain. Perinteisesti yrityksen omistamat ja hallitsevat fyysiset kerrokset ovat muuttumassa yhtenäisiksi ja jaetuiksi resursseiksi. Niitä vuokrataan palveluperiaatteella liiketoiminnan tuottamien vaatimusten perusteella. Uusi pilvimalliin pe-

rustuva kapasiteetin ja resurssien hankkiminen vaikuttaa tapaan tuottaa ja hankkia yrityksen ICT -palveluita. (Rajala 2013, 26, 46.)

Rajalan tutkimuksessa todetaan, että ICT -palveluiden ostamisessa on muutos jo nähtävissä. Seuraavien vuosien aikana tulee ostaminen muuttumaan niin, että se tukee pilvipalvelumallia. Määrittelyvaiheen jälkeen päätetään hankintamallista. Voidaan valita joko perinteinen malli tai uusi pilvipalveluiden hankintamalli. Perinteissä mallissa palvelu rakennetaan, tuotetaan, kehitetään ja ylläpidetään itse tai ostetaan alihankintana. Pilvihankintamallissa ICT -järjestelmät hankitaan pilvestä SaaS-, PaaS-, tai IaaS -mallilla, jolloin perinteinen kilpailutusvaihe jää kokonaan pois ja tilalle tulee suoraosto esimerkiksi verkkoportaalista luottokortilla. Ostoprosessin muutoksen seurauksena asiakas ei voi vaikuttaa sopimuksen sisältöön, koska ostoprosessi on kaikille asiakkaille sama. Poikkeuksena on yksityisellä -mallilla (Private) tuotetut IaaS -palvelut, joissa sopimus on tavallisesti neuvoteltavissa. (Rajala 2013, 46.)

Suomessa julkisen hallinnon ICT-strategia on nyt tehty ensimmäisen kerran. Se on valtionhallinnon ja kuntasektorin yhteisen tieto- ja viestintäteknikan eli ICT:n hyödyntämisen strategia. Lähtökohtina ovat hallitusohjelmassa ICT:n hyödyntämiselle asetetut tavoitteet ja hallituksen rakennepoliittiset toimenpiteet, kuten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma, kuntauudistus, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokset, keskushallintouudistus, kuntatuottavuustoimenpiteet, asiakaspalvelu 2014 -hanke sekä asiakkuusstrategian valmistelu. Pääministeri Kataisen hallitusohjelmassa on todettu, että yhteen toimivilla sähköisillä palveluilla ja tieto- ja viestintäteknologialla on suuri merkitys nykyaikaisessa julkisessa hallinnossa ja julkisissa palveluissa. Strategian visio on määritelty vuoteen 2020 ja linjausalueet ja toimenpiteet tehdään vuoden 2015 loppuun mennessä. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 1.)

Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä voidaan vaikuttaa julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen laatuun ja tuloksellisuuteen sekä vastata ikääntyvän väestön haasteisiin. Tieto- ja viestintäteknologian avulla julkisen hallinnon järjestämisvastuilla olevat palvelut kyetään tuottamaan entistä enemmän organisaatiora-

jat ylittävinä prosesseina ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa joustavan julkisen hallinnon toiminnan, jos sitä hyödynnetään. Jokainen valtion viranomainen vastaa oman tietohallintonsa järjestämisestä. Ministeriöt vastaavat toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta järjestämisestä. Ministeriöiden toimialasta ja asioiden jaosta sekä valtioneuvoston muusta järjestysmuodosta säädetään lailla tai valtioneuvoston antamalla asetuksella. Säännöksen perusteella on annettu laki valtioneuvostosta (175/2003) ja valtioneuvoston ohjesääntö (262/2003). (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 1, 3.)

Nykytilanteessa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä on paljon parannettavaa. Hallinnon palvelujen käyttäjät ovat tyytymättömiä sähköisten palveluiden saatavuuteen ja sisäiset käyttäjät toimimattomiin työvälineisiin. Viranomaisten välisen tiedon vaihdossa on myös puutteita. Hankkeiden suuret kustannukset ja hankkeiden aikataulujen ylitykset ovat saaneet paljon julkisuutta. Yhteisten palveluiden käyttöönotossa on tullut ongelmia, koska niillä ei ole selvää omistajaa. Oman hallinnonalansa tieto- ja viestintäteknisestä toiminnasta vastaavat ministeriöt. Hallinnonaloilla on useita palvelukeskuksia tietojärjestelmien toteuttamista varten, joiden rooli vaihtelee perustietotekniikan ylläpidosta toiminnan järjestelmien kehittämiseen. Valtion tietohallintomenojen osuus on noin 13 prosenttia virastojen ja laitosten kokonaistoimintamenoista. Valtion virastojen ja laitosten tietohallintomenot olivat vuonna 2011 yhteensä noin 892 miljoonaa euroa. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 1, 3.)

Yleistä ja yhteistä julkisen hallinnon tietohallinnon ohjausta varten valtiovarainministeriöön perustettiin Julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto (JulkICT-toiminto) huhtikuussa 2011. Julkisen hallinnon viranomaisten yhteistyöelimenä ja valtiovarainministeriön tukena toimii julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. Valtion IT-toiminnan yhteistyötä varten on asetettu valtion IT-toiminnan koordinaatioryhmä VITKo sekä Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä VAHTI. Kehittämisen koordinoinnilla yhteistyöelimet ovat olleet tärkeässä roolissa kuten tiedon välittämisessä sekä tekemällä yhteistyö-

tä verkostossa. Erityisesti yhteistyöllä on ollut suuri vaikutus valtion tietoturvallisuuden alueella. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 5.)

VAHTI käsittelee julkisen hallinnon tieto- ja kyberturvallisuutta koskevat säädökset, ohjeet, suositukset ja tavoitteet. Tähän kuuluu myös muut tieto- ja kyberturvallisuuden linjaukset sekä ohjaus valtionhallinnon tietoturvatyöryhmästä. Tavoitteena on kehittää tieto- ja kyberturvallisuutta ja siten parantaa valtionhallinnon toimintojen luotettavuutta, jatkuvuutta, laatua, riskienhallintaa ja ennakkoinnia. Tavoitteena on myös edistää tieto- ja kyberturvallisuuden sekä ICT-toimintojen saattamista kiinteäksi osaksi hallinnon toimintaa, johtamista ja tulosohjausta. Tämä tarkoittaa myös tietojärjestelmien, tietoverkkojen ja ICT-palvelujen kehittämistä, ylläpitoa ja käyttöä. (Valtiovarainministeriö.)

Valtion yhteistä päätelaite- ja käyttäjätukipalvelukilpailutusta johtavan ohjausryhmän on asettanut valtiovarainministeriö 8.1.2013. Ohjausryhmän työtä tukee ministeriön vastuulla oleva valmisteluryhmä sekä Valtion IT-toiminnan koordinaatioryhmä VITKO. Koordinaatioryhmä toimii hankinnan asiakasohjausryhmänä, jonka tehtävä on linjata hankinnan sisältöön ja hankintamenettelyyn liittyviä asioita sekä seurata hankkeen etenemistä. Valtion yhteistä työasemaratkaisua on rakennettu useissa eri hankkeissa ja työryhmissä. Aikaisemmissa hankkeissa tehtyä työtä sekä palvelukeskusten palvelukuvauksia ja valtioneuvoston työasemalukujen vaatimusmäärittelyjä käytetään tulevassa kilpailutuksessa. (VM uutiskirje 2013.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on pysyvä yhteistyö- ja neuvotteluelin, johon kuuluu valtion viranomaiset, kunnalliset viranomaiset ja Kansaneläkelaitos. JUHTAn tavoitteena on ohjata julkisen hallinnon tietohallinnon strategiaa ja koordinoita sekä edistää julkisten palvelujen saatavuutta, laatua ja tehokkuutta koko maassa. Neuvottelukunta voi tehtäviensä toteuttamiseksi asettaa tarvittavia jaostoja. Neuvottelukunnan yhteydessä pysyvänä jaostona toimivat JHS-jaosto, perustietovarantojaosto ja kokonaisarkkitehtuurijaosto. Näillä jaostoilla on toimikausi, jonka aikaväli on 1.5.2013 - 28.2.2016. (Valtiovarainministeriö.)



JulkICT-toimintojen vastuulla on julkisen hallinnon tietohallinto, tietovarantojen käytön yleinen kehittäminen ja sähköinen asiointi. Sen vastuulla on myös valtionhallinnon tietohallinnon ohjaus ja yhteisten kehittämishankkeiden yhteensovittaminen. JulkICT-toiminto edistää valtion ja kuntien välistä tietohallintoyhteistyötä. Yhteistyönä kehitetään yhteisiä toiminnallisia menetelmiä ja teknisiä ratkaisuja. Se vastaa myös julkisen hallinnon tietoturvallisuuden yleisestä kehittämisestä sekä valtionhallinnon tietoturvallisuuden ohjauksesta. (Valtiovarainministeriö.)

Tämän hetkinen tietohallinnon ohjausrakenne ei tue riittävästi yhteistyötä ja yhteisen tavoitteen toteutumista. Ohjaussuhteissa on epäselvyyttä, kun kehitetään poikkihallinnollisia kunta ja valtiorajat ylittäviä rakenteita sekä palveluprosesseja. Julkisen hallinnon yhteisten ratkaisujen hallinnointi- ja rahoitusmalleissa on myös kehitettävää. Syyskuussa 2011 voimaan tullut tietohallintolaki (Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 10.6.2011/634) antaa valtiovarainministeriölle ja muille ministeriöille toimivallan ohjata julkisen hallinnon tietohallintoa. Laki sisältää myös säännökset ohjauksen tavoista. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 5.)

Tietohallintolain tarkoituksena on tehostaa julkisen hallinnon toimintaa sekä parantaa julkisia palveluja ja niiden saatavuutta. Lain tarkoituksena on ohjata julkisen hallinnon tietohallinnon ohjausta ja tietojärjestelmien yhteentoimivuuden parantamista. Valtiovarainministeriön tehtävänä on julkisen hallinnon viranomaisten tietohallinnon lain mukainen yleinen ohjaus. Muiden ministeriöiden tehtävänä on ohjata oman toimialansa tietohallintoa ja tietohallintohankkeiden kehittämistä. Laki antaa mahdollisuuden ohjata toimintaa suosituksien, standardien ja asetusten avulla. Standardien valmistelu on kesken, jonka takia tietohallintolain mukaisia asetuksia ei ole annettu (10/2012) tilanne. Julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksessa on otettava huomioon yleislainsäädännön osalta viranomaisten toiminnan julkisuudessa annettu laki (621/1999), arkistolaki (831/1994), sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa annettu laki (13/2003), vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista annettu laki (617/2009) ja poikkeusolojen osalta valmiuslain (1552/2011) säännökset sekä julkisen hallinnon tietovarantoja koskeva erityislainsäädäntö. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 5.)

Hallitusohjelman tarkoituksena on ohjata julkista sektoria asiakaslähtöisyyteen, julkisen hallinnon tietohallinnon johtamisen kehittämiseen sekä selkeiden tavoitteiden asettamiseen tieto- ja viestintäteknologian käytössä. Tavoitteena on kokonaisvaltainen rakenteiden ja toimintamallien uudistaminen. Julkishallinnon järjestämisvastuulla olevat palvelut voidaan tuottaa tieto- ja viestintäteknologian avulla. Palveluilla voidaan tarjota organisaatorajat ylittäviä prosesseja ja julkisen hallinnon sisällä ja tekemällä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. (Palvelut ja tiedot käytössä 2013, 1.)

### 3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) toimintaa ja hankekäsittelyryhmän tehtäviä sekä hankekäsittelyprosessin kehittämisen ajankohtaisuutta. Tämän jälkeen kerron miten tutkimus toteutettiin. PESTEL-analyysin tein toimintaympäristön selvittämiseksi.

#### 3.1 Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA)

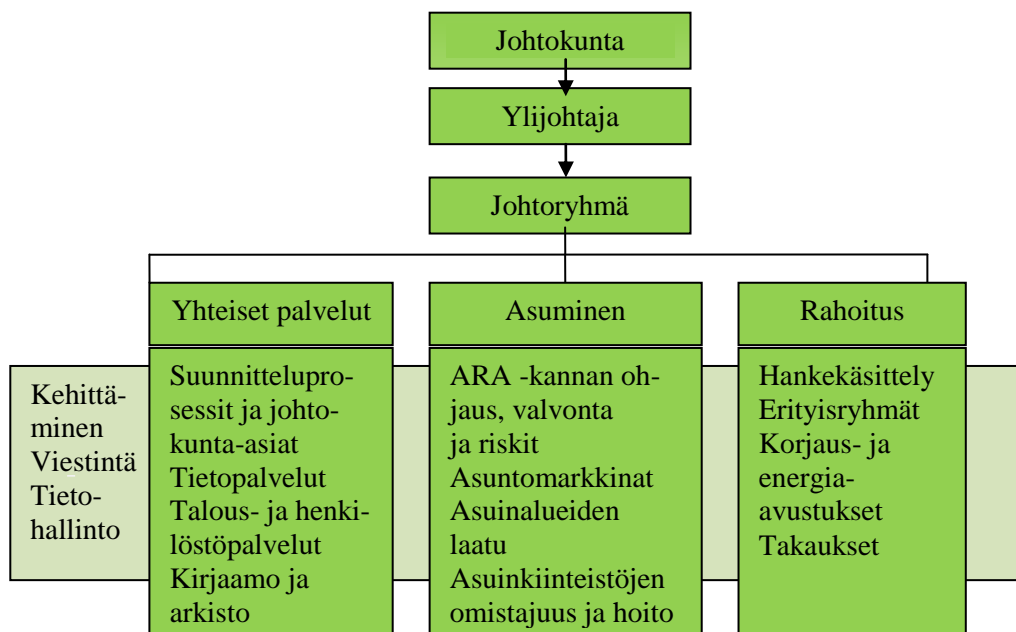
Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) on vuosien varrella kokenut useita muutoksia. Asuntohallituksen lakkauttamisen jälkeen perustettiin Valtion asuntopoliittinen rahasto (ARA). Viraston nimi muutettiin nykyiseksi nimeksi vuonna 2008, jolloin virasto Helsingin Pasilasta alueellistettiin Lahteen Vesijärvenkadulle. Seuraava iso muutos piti tulla 1.7.2014 ensimmäisen aikarajan mukaan. Isoja muutoksia on seurannut useat organisaatiomuutokset ja henkilöstön supistuminen asuntohallituksen ajoista yli 200:sta nykyiseen 54:ään. Hankekäsittelyryhmän nimi on vaihtunut aina organisaatiomuutosten myötä tiimeistä, projekti- ja alueyksiköiksi ja nykyisen nimensä virasto on saanut alueellistamisen yhteydessä. Prosessissa työskenteleminen ei ole uutta hankekäsittelyryhmälle. Hankekäsittelyryhmässä työ on aina tehty prosessin omaisesti. Tämä on tutkijan omaa tietoa työvuosilta.

Valtion ja kuntien toimintaa säätelevät lait ja asetukset, joissa määritellään tarkasti niiden toiminta ja tehtävät. Työpaikkani on yksi valtion virastoista, jolla on merkittävä tehtävä rahoittajana asuntojen rakentamisessa, korjaamisessa ja avustamisessa. Viraston tehtävistä on eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetty laki Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksesta (2.2.2007/71) sekä Valtioneuvoston asetus (286/2007). Laissa määritellään viraston tehtävät, hallinnollinen asema, johtokunta, tarkemmat säännökset ja voimaantulo. Valtioneuvoston asetuksissa on tarkemmat ohjeet viraston tehtävistä ja muista asetuksista.

ARAN on noudatettava toiminnassaan lainsäädäntöä sekä hallitusohjelmaa, asuntopoliittista toimenpideohjelmaa ja muita valtioneuvoston antamia linjauksia. Suhdanneherkän asuntotuotantotuen mitoitus ja suuntaamista ohjaavat vuosittai-

set valtion talousarviot ja niihin perustuva käyttösuunnitelma. ARAn toiminnan ohjaamisessa keskeinen asiakirja on ympäristöministeriön kanssa laadittava tulos-sopimus ja seurantamenettely. Sopimus on laadittu vuosille 2012 - 2013. Viraston keskeinen tehtävä on kohtuuhintaisen sosiaalisen vuokra-asuntotuotannon edistäminen kasvukeskusalueilla, joka perustuu edellä esitettyihin viraston toiminnan ohjaamiseen. ARAn strategiassa ovat keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet, johon edellä esitettyjen linjausten mukaisesti toiminta suuntautuu. (ARA 2013).

ARA on asiantuntijaorganisaatio, joka kuuluu ympäristöministeriön hallinnon alaan. Organisaatio muodostuu kolmesta toimialasta: rahoituksen, asumisen ja yhteisten palvelujen toimialoista, joiden kunkin toimialalla on johtaja. Viraston toimintaa ohjaa valtioneuvoston asettama johtokunta, ARAA johtaa ylijohtaja ja johtoryhmä. ARAssa toimii Valtion asuntorahaston rahasto, jonka tehtäviä ARA hoitaa. Seuraavaksi esittelen kuviossa 8 ARAn organisaation ja toimialat (ARA 2013.)



Kuvio 8. Organisaatiokaavio (ARA 2013 mukainen)

ARA vastaa valtion asuntopolitiikan toimeenpanosta. Virasto myöntää asumiseen ja rakentamiseen liittyviä avustuksia, tukia ja takauksia sekä ohjaa ja valvoo

ARA-asuntokannan käyttöä. ARA hyväksyy korkotukilainoja asuntojen uudistustantoon, perusparannukseen ja hankintaan. Eduskunta päättää lainoituksen määrästä ja painotuksista vuosittain. Tämän jälkeen valtioneuvosto vahvistaa käyttösuunnitelmassa ja lainoituksen alueelliset ja muut käyttöperusteet. (ARA 2013.)

EU-säädöksillä on vaikutusta myös ARasta myönnettäviin tukiin. ARAn tuet ja EU-säädökset jakavat valtion tuet ei-EU-oikeudellisiin ja EU-oikeudellisiin tukiin. Ei-EU-oikeudellisia valtion tukia ovat asunto-osakeyhtiöiden korkotukilainat perusparannukseen, alueiden kehittämiseen liittyvät avustukset, vuokra-asuntorakentamisen takauslainat sekä korjaus- ja energia-avutukset. EU-oikeudellisia SGEI-tukia (services of general economic interest) ovat asumiseen tarkoitetut korkotukilainat ja niihin liittyvät avustukset. Nämä ovat yleiseen taloudelliseen tarkoitukseen liittyviin palveluihin myönnettäviä tukia ja määräyksiä. (Huovinen 2013, 9.)

EU:n komissio teki marraskuussa 2005 päätöksen siitä, millä ehdoilla sosiaalista asuntotuotantoa on mahdollista tukea. Tuki ei saa vääristää markkinoita. Valtion tukien tulee ohjautua siihen tarkoitukseen, johon se on myönnetty, eikä se saa päätyä yrityksen toiselle toiminta-alueelle. Asuntoihin ja yhteisöihin kohdistuvilla rajoituksilla pyritään varmistamaan julkisen palvelun velvoitteen toteutuminen. ARAn korkotukilainat ja niihin liittyvät avustukset tulevat korvauksena kohtuuhintaisen vuokra- ja asumisoikeusasuntojen rakentamisesta ja ylläpidosta. Jäsenmaat velvoitetaan raportoimaan kolmen vuoden välein EU:lle tuista. Suomi on antanut raporttinsa vuosina 2008 ja 2012. (Huovinen 2013, 9.)

EU-oikeudellisesti yrityksille myönnettävät tuet sosiaalista asumista varten ovat SGEI-tukia (services of general economic interest) eli yleiseen taloudelliseen tarkoitukseen liittyviin palveluihin myönnettäviä tukia, joita koskevat niihin liittyvät määräykset. Palveluilla tarkoitetaan yleishyödyllisiä taloudellisia palveluja, joiden saatavuuden turvaaminen katsotaan yhteiskunnallisesti tärkeäksi ja siten viranomaisen voi asettaa palvelun tuottajalle julkisen palvelun velvoitteen. (Työryhmäraportti 2010, 14).

Euroopan Unionin jäsenvaltioiden asuntopoliittika kuuluu kansalliseen toimivaltaan. Asuntopoliittika ja tukijärjestelmät ovat erilaisia jäsenvaltioissa, mutta asuntopoliittisia tukia yhdistää Unionin valtioneuvosto. Euroopan Unionilla ei ole kompetenssia eli viranomaisen toimivaltaa puuttua jäsenvaltioiden asuntopoliittisiin ratkaisuihin muuten kuin valtioneuvoston kautta. Vuonna 2005 jäsenvaltioille annettiin velvoite raportoida SGEI-palveluihin liittyvien tukien yhdenmukaisuudesta. Tietoa kokotaan eri valtioiden tukijärjestelmistä. Ensimmäinen SGEI-palveluihin liittyvä raportointi on tehty komissiolle vuoden 2008 joulukuussa. (Työryhmäraportti 2010, 16.)

### 3.2 Hankekäsittelyryhmän tehtäviä

Hankekäsittelyryhmä käsittelee hakemuksia, tekee päätöksiä lainoista ja avustuksista asuinrakennusten rakentamiseen ja vanhojen rakennusten peruskorjaukseen ja asuntojen hankintaan. Asiakas hakee korkotukilainoja ja investointiavustuksia, hankintalainoja sekä asunto-osakeyhtiöille tarkoitettuja korkotukilainoja. EU-oikeudellisia SGEI-tukia ovat korkotukilainat ja investointiavustukset. Lainat ja avustukset jakaantuvat jatkuvaan hakuun ja hakuaikoihin. Hakemukset lähetetään kuntaan, jossa kunta antaa myönteisen tai kielteisen lausunnon hankkeesta. Poikkeuksena on asunto-osakeyhtiöille haettava korkotukilaina, jonka hakemus lähetetään ARAan. Lainojen ja avustusten hakijat ovat rakennusliikkeitä, kuntia, asunto-osakeyhtiöitä, yleishyödylliset yhteisöjä ja muita julkisyhteisöjä sekä yleishyödyllisten yhteisöjen omistamia osakeyhtiöitä.

Hankekäsittelyryhmässä työskentelee kuusitoista käsittelijää. Käsittelijät muodostuvat eri ammattiryhmistä ja ovat oman alansa asiantuntijoita ja heitä johtaa rahoituksen toimialan johtaja sekä ylijohtaja. Hankekäsittelyprosessissa käytetään sähköistä lainatietojärjestelmää, johon jokainen työntekijä tekee omat merkintänsä hankkeen edetessä prosessissa. Lisäksi hakemukselle eli hankkeelle tehdään hankemappi paperisia asiakirjoja varten. Lainatietojärjestelmässä hankkeet etenevät prosessissa sekä sähköisessä lainatietojärjestelmässä. Määrärahan käytön seuranta on myös lainatietojärjestelmässä. Määrärahan käyttöä seurataan, jotta tiedetään kuinka paljon on määrärahoja myönnettävissä. Avustusten maksatuksessa käy-

tään sähköistä Rondo-järjestelmää. Rondo-järjestelmä on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeessa, jota ARA käyttää päivittäin. Korkotukilainat menevät Valtiokonttorin kautta, mutta niiden laina- ja maksuasiat hoitaa pankki asiakkaan kanssa. Valtiokonttori maksaa pankille asiakkaan lainan korkotuen.

### 3.3 Hankekäsittelyprosessin kehittämisen ajankohtaisuus

Opinnäytetyöni aihe hankekäsittelyprosessin kehittamisestä on ajankohtainen. Hankekäsittelyprosessin eri vaiheiden toimintatapojen muuttaminen lyhentäisi hankkeen käsittelyaikaa. Koko hankekäsittelyprosessin uudistaminen, sähköinen asiointipalvelu ja lainatietojärjestelmään tehtävät muutokset toisivat hankekäsittelyn vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Opinnäytetyöni antaa mallin myös viraston muiden toimintaprosessien kehittämiseen.

Viraston muutospainetta on lisännyt ennen kaikkea selvitysmies Syrjäsen (2012, 49) tekemä raportti ”Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) toiminnan kehittäminen”. Raportti julkaistiin 31.8.2012. Selvityksen mukaan viraston historiasta, muutoksista, niiden perusteluista ja organisaatiokaavioista voi päätellä, että viraston toimintaa on leimannut epävarmuus tulevaisuudesta ja virastolle uskotuista tehtävistä. ARAn on myös pystyttävä paremmin keskittymään ydintoimintoihin, niihin perustehtäviin tehtäviin, jotka ovat sen osaamisaluetta.

Selvitysraportissa yhtenä näkökulmana on valtion keskushallinnon uudistaminen. ARAn uudistaminen liittyy uuden valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteuttamiseen, joka korvasi aikaisemman valtionhallinnon tuottavuusohjelmaan. (Syrjänen 2012, 32). Selvitys on tehty myös erityisryhmien investointiavustusjärjestelmän toimivuudesta. Selvityksen on teettänyt ympäristöministeriö, joka julkaistiin toukokuussa 2014. Selvityksessä on muun muassa todettu, että avustusjärjestelmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta tulisi lisätä. (Valtioneuvosto 2014).

ARAN tulee jatkaa sisäisten toimintamallien ja hankeohjauksen kehittämistä. Viraston niukat henkilöstöresurssit ja taloudellinen liikkumavara edellyttävät toiminnan parempaa suunnittelua niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Uudenlaisten toimintamallien ottaminen käyttöön sekä nykyisten käytäntöjen ja prosessien jatkuva kehittäminen on tärkeää ottaa huomioon myös jatkossa (Pokka & Korpi 2013, 6). Lisäksi Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksessa tarkastushavaintojen mukaan on pidetty merkittävänä puutteena sitä, että ARAn ja Valtiokonttorin välillä tapahtuva tiedonsiirto perustuu paperitulosteisiin eli lainapäätökset lähetetään postissa ARAsta Valtiokonttoriin. (Jatkola & Naumanen, 2010.)

### 3.4 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessani tutkin hankekäsittelyprosessia kokonaisuutena. Tutkimus oli kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston kokosin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa haastatteleamalla hankekäsittelyn käsittelijät. Tutkimusprosessissa lähdin liikkeelle empiirisistä havainnoista haastatteleamalla ja keskustelemalla käsittelijöiden kanssa. Tutkimusote on iduktiivinen eli päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Aineiston hankinnassa käytin laadullisia metodeja teemahaastatteluja, puolistrukturoitua haastattelua ja prosessin mallinnusta 3-sivutekniikalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164, 266.)

*Teemahaastattelut* olivat keskustelunomaisia tilanteita, jossa kävin läpi ennalta suunniteltuja teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelussa huomioin ihmisten tulkinnat ja heidän tietonsa hankekäsittelyprosessista. Ennalta päätetyt teemat keskustelin kaikkien tutkittavien kanssa yksittäin. Haastattelu tilanteessa annoin tilaa käsittelijöiden vapaalle puheelle. Teemahaastattelu oli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet olivat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys puuttuivat. Tämä antoi mahdollisuuden joustaa haastattelutilanteessa ja haastateltavien mukaan. Yksilöllinen haastattelu toi esille käsittelijöiden omia näkemyksiä toimintatavoista ja nä-



kemyksiä toimintatapojen muuttamiseksi. Tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monella eri tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Aineiston käsittelyn aloitin jaottelemalla teemahaastattelun vastaukset jotka sitten analysoin. Haastattelukysymykset olivat lyhyitä, mutta herättivät ajatuksia haastateltavissa. (Liite 1). Teemoista nousi esille kolme aihetta, jotka kertaantuivat useasti haastateltujen vastauksissa. Yksilöllisellä teemahaastattelulla selvitin nykytilan prosessissa sekä hankekäsittelyprosessin kehittämiseen käsittelijät esittivät parannusehdotuksia.

*Puolistrukturoitu haastattelu* oli osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu. Haastattelu eteni niin, että kaikille haastateltaville esitin samat kysymykset samassa järjestyksessä lomakkeella (Liite 2). Puolistrukturoitu haastattelu antoi tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville annettu suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Mukana haastattelussa käytin hankekäsittelyprosessista tehtyä mallinnusta sekä lomakkeelle tehtyjä haastattelukysymyksiä. Menetelmää käytin tarkentamaan hankekäsittelyprosessin ongelma-kohtia.

Odotukseni puolistrukturoidun haastattelun osalta oli se, että saan tietoa tarkalleen niistä ongelmista, joita on toimintaprosessissa. Kysymykset oli kohdistettu toimintaprosessin eri vaiheisiin hankkeen edetessä prosessissa. Teemahaastattelu ja puolistrukturoituhaastattelu poikkesivat toisistaan siinä, että teemahaastatteluun varasin ajan kalenterista jokaiselle käsittelijälle, kun taas puolistrukturoituun haastatteluun käsittelijöille jäi aikaa vastaamiseen. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset olivat laadittu vain hankekäsittelyprosessin ongelma-kohtien selvittämiseksi. Teemahaastattelussa kysyttiin koko hankekäsittelyprosessin toimivuutta ja vastaukset sisälsivät koko alueen.

*Prosessin mallinnus 3-sivutekniikalla* (Liitteet 3-8) sisälsi prosessin perustiedot koottuna kansilehdeksi, prosessikaavion ja tarkemmin prosessin kulkua käsittelevän selitysleden. Päävaiheet prosessien kehittämisessä olivat nykytilan kartoitus, prosessien analysointi ja prosessien parantaminen. Hankekäsittelyryhmässä pyrittiin nopeampaan hankekäsittelyyn ja parempaan laatuun prosesseja uudistamalla.

Aloitin hankekäsittelyprosessin nykytilan selvittämisestä, jonka jälkeen mallinsin prosessin. Mallinnetusta hankekäsittelyprosessista voitiin tunnistaa prosessin ongelmakohdat. Toimintatapojen yhtenäistämällä ja tehokkuudella, asiakkaiden tarpeen huomioon ottamisella ja virheiden vähentämisellä pyrittiin joustavuuteen ja kustannustehokkuuteen. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2013.)

### 3.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseni aloitin haastattelemalla hankekäsittelyryhmän käsittelijät selvittääkseni hankekäsittelyprosessin nykytilan.

Hankekäsittelijöiden haastattelu pidettiin 30.10.2012. Teemahaastatteluun osallistui neljätoista käsittelijää. Haastatteluun varattiin aikaa viisitoista minuuttia kutakin haastateltavaa kohden. Haastattelu-aika kuitenkin vaihteli viidentoistaminuutin ja kolmenkymmenenminuutin välillä. Haastattelun kysymykset olivat laadittu siten, että niihin oli helppo vasta. Kysymykset olivat: ”Mikä hankekäsittelyprosessissa toimii?” ja ”Mikä hankekäsittelyprosessissa ei toimi?”

Haastateltavat vastasivat ensimmäiseen kysymykseeni:

*”Kaikki hankekäsittelyprosessissa toimii.”*

Ja jatkoivat vastaamista toiseen kysymykseen:

*”mutta...”*

Jokaisella käsittelijällä oli muutos ehdotuksia oman työnsä osalta jouhevampaan hankkeiden käsittelyyn. Muutosehdotukset olivat ehdotuksia hankekäsittelyprosessin kehittämiseksi, lainatietojärjestelmän parantamiseksi ja sähköisen asiointipalvelun hankkimiseksi. Tarkemman nykytilan selvittämiseksi ja ongelmakohtien löytämiseksi mallinsin hankekäsittelyprosessin.

Tarkemman nykytilan selvittämiseksi käytin haastattelusta saamiani vastauksia mallinnuksen tekemiseen kolmesivutekniikalla. Lisäksi käytin aikaisemmin hankekäsittelystä tehtyä prosessikuvausta (ARA 2011). Hankekäsittelyprosessin kulua kuvasin käyttämällä uimaratakaaviota (Liitteet 6-8). Kolmisivutekniikalla

mallinnettu hankekäsittelyprosessi pitää sisällään prosessin perustiedot koottuna kansilehdeksi, prosessikaavion ja tarkemmin prosessinvaiheita tai prosessin kulua käsittelevän selitysolehden (Liitteet 3-5). Mallinnettu hankekäsittelyprosessi selvensi hankkeen monivaiheista etenemistä prosessissa. Seuraavaksi käytin mallinnusta puolistrukturoidussa haastattelussa, josta käsittelijät pystyivät tunnistamaan hankekäsittelyprosessin ongelmakohdat ja nimeämään ne.

Puolistrukturoitu haastattelu eteni niin, että jaoin käsittelijöille lomakkeen, jossa oli haastattelukysymykset (Liite 2) sekä mallinnettu hankekäsittelyprosessi. Opatin käsittelijöitä tulkitsemaan mallinnusta hankekäsittelyprosessista. Kerroin käsittelijöille yksilöllisesti myös mallinnuksen eri työvaiheet ja sen tarkoituksen ongelmien selvittämisessä. Pyysin käsittelijöitä kirjoittamaan lomakkeeseen ja eri vaiheiden kohdalle ongelmakohdat hankekäsittelyprosessissa. Lomake oli myös täytettävissä viraston tietojärjestelmän yhteisessä sähköisessä hakemistossa, josta se oli mahdollista lähettää minulle sähköisesti. Haastattelukysymyksiin vastaamiseen jäi aikaa kaksi viikkoa ja ilmoitin sähköpostilla, koska vastaukset on palautettava.

Tutkimusten tulosten selvittämiseksi käytin taulukointia teemahaastattelun (Taulukko 1) ja puolistrukturoidun haastattelun (Taulukko 2) tulosten selvittämiseksi. Lisäksi tein kummastakin pylväskaavion selventämään tulosta. Puolistrukturoidun haastattelun vastauksia olen koonnut omaksi osuudeksi.

PESTEL-analyysi on tehty toimintaympäristön selvittämiseen. PESTEL-analyysi on menetelmä, jolla tarkastelin rakentamisen toimialaa ja ympäristöä. Menetelmällä selvitin ARAn poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Poliittisista tekijöistä selvitin mitkä tekijät vaikuttavat suoraan viraston toimintaan. Ekonomisia tekijöitä tarkastelin mitkä tekijät vaikuttavat julkiseen rahoitukseen ja tukiin. Teknologisien tekijöitten vaikutusta tarkastelin niiden nopean kehittymisen näkökulmasta viraston toimintaan. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat epäsuorasti viraston toimintaan samoin ekologiset tekijät, mutta niillä saattaa olla suuri merkitys lähitulevaisuudessa. (Opetushallitus 2013.)

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset sekä arvioin hankekäsittelyprosessia sekä PESTEL-analyysiä. Tämän jälkeen esitän yhteenvedon ja johtopäätökset opinnäytetyön tutkimuksesta sekä esitän tutkimuksen aikana esiin tulleita jatko-tutkimuksen aiheita.

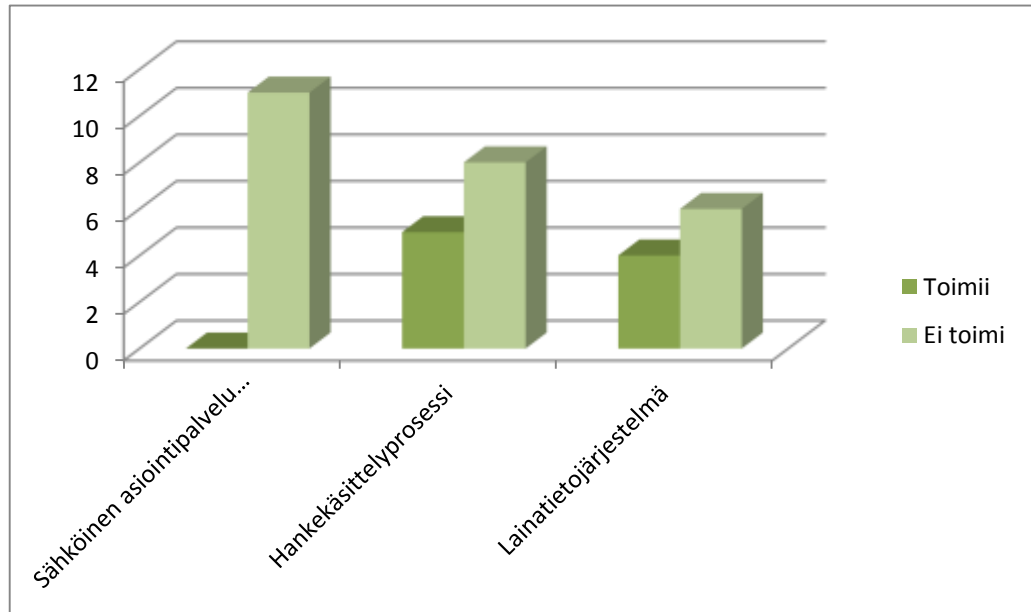
### 4.1 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastattelun vastausten tuloksena nousi kolme kehittämiskohtaa, jotka toistuivat useissa vastauksissa. Ensimmäiseksi tuli sähköinen asiointipalvelu, toiseksi hankekäsittelyprosessi ja kolmanneksi lainatietojärjestelmä. Taulukoin vastaukset, josta sähköisen asiointipalvelun puuttuminen näkyy selvästi muita tärkeämpänä muutostarpeena. Taulukossa 1. esitän tuloksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 330.)

TAULUKKO 1. Teemahaastattelun vastausten jakauma, vastaajia 14

Toiminnot	Toimii	Ei toimi	Yhteensä
Sähköinen asiointipalvelu (puuttuu)	0	11	11
Hankekäsittelyprosessi	5	8	13
Lainatietojärjestelmä	4	6	10
Yhteensä	9	25	34

Taulukossa näkyvät tulokset teemahaastattelun vastauksista. Käsittelijöistä yksitoista vastasi, että sähköinen asiointipalvelu puuttuu. Hankekäsittelyprosessi toimii viiden käsittelijän mielestä, mutta kahdeksan oli sitä mieltä, että hankekäsittelyprosessi ei toimi. Neljä käsittelijää piti lainatietojärjestelmää toimivana, kun sitä vastoin kuusi käsittelijää vastasi, että lainatietojärjestelmä ei toimi. Kuviossa 9. havainnoillistan tuloksen pylväskaaviona. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 330 – 331).



Kuvio 9. Teemahaastattelun vastausten jakauma

Pylväskaaviossa erottuu selkeästi teemojen väliset erot. Sähköisen asiointipalvelun puuttumien oli hankekäsittelyprosessin suurin ongelma. Käsittelijöistä 78,6 %:a oli sitä mieltä, että sähköisen asiointipalvelu tarvitaan. Sähköinen asiointipalvelu nopeuttaa asiointia asiakkaiden ja viraston välillä. Hankekäsittelyprosessi toimi 35,7 %:n mukaan hyvin ja vastaavasti 57,1 %:a vastanneista, se ei toiminut. Lainatietojärjestelmä toimi 28,6 %:a vastanneista hyvin ja 48,5 %:a vastanneista se ei toiminut hyvin.

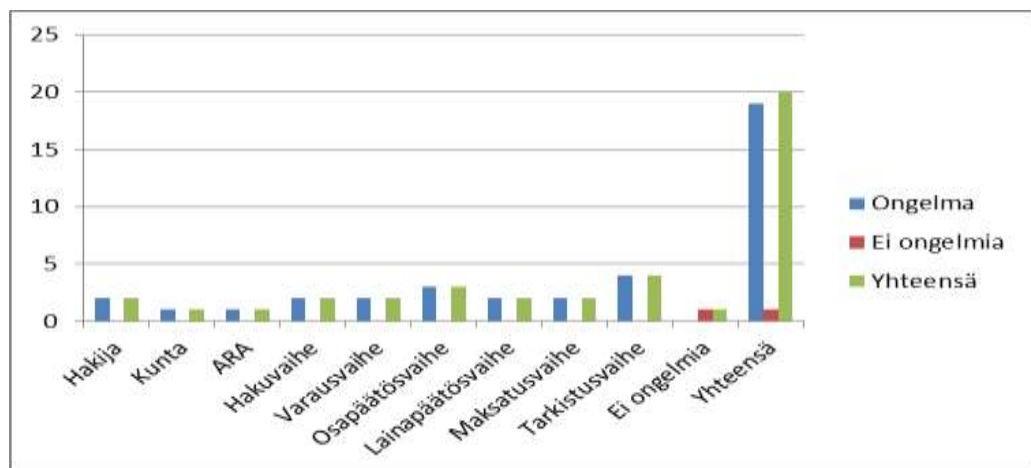
Pohdin miten hankekäsittelyprosessia parannetaan saamieni parannusehdotusten pohjalta. Jokainen näistä parannusehdotuksista on kuitenkin yksi suuri kehittämistyö hankekäsittelyprosessissa.

Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena oli saada tarkka tieto hankekäsittelyprosessin ongelmakohtista. Puolistrukturoituun haastatteluun vastasi kuusi hankekäsittelijää. Vastauksia olin saanut huomattavasti vähemmän kuin teemahaastattelussa, joita oli neljätoista. Seuraavaksi taulukossa 2. esitän ongelmakohtien jakauman hankekäsittelyprosessissa.

TAULUKKO 2. Puolistrukturoitun haastattelun jakauma, vastaajia 6

Hakuvaiheet	Ongelma	Ei ongelmia	Yhteensä
Hakija	2	0	2
Kunta	1	0	1
ARA	1	0	1
Hakuvaihe	2	0	2
Varausvaihe	2	0	2
Osapäätösvaihe	3	0	3
Lainapäätösvaihe	2	0	2
Maksatusvaihe	2	0	2
Tarkistusvaihe	4	0	4
Ei ongelmia	0	1	1
Yhteensä	19	1	20

Puolistrukturoidusta haastattelusta saamani vastaukset vahvistavat hankekäsittelyprosessin muutosten tarpeellisuutta. Teemahaastattelun vastauksia oli kahdeksan, jossa hankekäsittelyprosessi ei toimi. Kuviossa 10. on seuraavaksi havainnollistettu puolistrukturoitun haastattelun vastausten jakauma pylväskaaviossa.



Kuvio 10. Puolistrukturoitun haastattelun vastausten jakauma

Pylväskaaviossa näkyvät ne ongelmakohdat hankekäsittelyprosessissa, jossa muutoksia tulisi tehdä. Hankekäsittelyprosessista käsittelijät löysivät ongelma-kohtia yhdeksäntoista. Käsittelijöistä yhden mielestä hankekäsittelyprosessissa ei ollut mitään ongelmia. Puolistrukturoitun haastattelun tulos vahvisti hankekäsittelyprosessin kehittämistä ja muutosten toteuttamisen tarpeellisuutta ja tuki teemahaastattelusta saamaani tulosta. Seuraavassa kerron käsittelijöiden kertomana esiin tuomia ongelmia ja parannusehdotuksia puolistrukturoidussa haastattelussa.

Hakija: Erityishankkeissa on haku-aika, jota ehdotetaan pidennettäväksi, koska kunnalle varattu käsittely-aika on liian lyhyt. Ratkaisuna vastaaja pitää sitä, että haku-aikaa aikaistetaan nykyisestä syyskuun puolivälistä kesäkuuhun. Toiseksi ehdotettiin, että sähköisen asiointipalvelun kautta hakemukset lähetettäisiin kuntaan.

*Hankekäsittelyprosessi: ”Erityishankkeissa kunnalle varattu käsittely-aika on liian lyhyt. Ratkaisuna on, että hakuajan aloitus aikaistetaan nykyisestä syyskuun puolivälistä kesäkuuhun. Liiteasiakirjat tulee vielä tarkistaa.”*

*Sähköinen asiointi: ”Hakija tekee sähköisen hakemuksen tietojärjestelmään, josta kunta saa sen käyttöönsä (ilmoitusmenettely).”*

Kunta: Ehdotuksena on, että kunta käsittelee hakemukset ja merkitsee omat tietonsa kunnan järjestelmiin ja lähettää sen tämän jälkeen ARAan sähköisesti.

*Sähköinen asiointi: ”Kunta käsittelee hakemuksen ja tekee tietojärjestelmään tarvittavat merkinnät. Tämän jälkeen hakemus siirtyy ARAan käsiteltäväksi. (Hakemus on ollut ARA:n nähtävänä jo alusta lähtien).”*

ARA: Sähköisen asiointipalvelun kautta kunnasta tullut hakemus saa diaarinumeron ja hakemus menee hankekäsittelyn käsittelijöille käsiteltäväksi.

*Sähköinen asiointi: ”Kunnassa käsitelty hakemus otetaan ARAssa käsittelyyn. Hanke saa diaarin, hakija/omistajatiedot tarkistetaan, perustietojen virheellisyys varmistetaan (tarvittaessa tietopyyntö). Nämä toimenpiteet voidaan suorittaa muuallakin kuin kirjaamossa, koska on kyseessä sähköinen hakemus.”*

Hakuvaihe: Hankekäsittelyprosessiin ehdotetaan muutosta toimintatapojen muuttamiseksi. Erityishankkeiden tarveharkintapalaveriin ehdotetaan, että siinä on mu-

kana kaikki ne asiantuntijat, joiden tulisi katsoa hakemus- eli hankkeen asiakirjat, jotta käsittely voi edetä joustavasti.

*Hankekäsittelyprosessi: ”Erityishankkeiden tarveharkintaan tulee varata enemmän aikaa. Siinä tulee olla mukana arkkitehti, erityisasiantuntija, insinööri ja rahoitusesittelijä.”*

Varausvaihe: Hankekäsittelyprosessin toimintatapoihin tehdyn muutoksen takia kustannukset ovat tarkempia erityishankkeiden osalta. Ehdotetaan myös, että sähköisen järjestelmän ansiosta voidaan hankkeelle luoda oma sähköinen kansio. Hankkeelle annetaan ohjausta sähköisessä verkossa.

*Hankekäsittelyprosessi: ”Varausvaiheessa kustannukset eivät ole tarkkoja. Ongelmia on erityishankkeiden kanssa.”*

*Sähköinen asiointi: ”Hankkeelle luodaan oma sähköinen kansio (alussa myös edelleen hankemappi). Hankkeelle annetaan ohjausta (neuvottelut verkossa ja tietojen sähköinen täydentäminen).”*

Osapäätös vaihe: Hankekäsittelyprosessia muutetaan siten, että asiakkaan lähettämiä asiakirjoja vähennetään, arkkitehdin ja insinöörin työvaihetta yksinkertaistetaan ja kustannustietojen tallentamisen määrää vähennetään.

*Hankekäsittelyprosessi: ”Arkkitehdin työvaihe tulee yksinkertaistaa. Asiakkaalta vaadittavia tietoja vähennetään oleellisesti. Insinöörien työstä tehdään yksinkertaisempi. Valtaisa kustannustietojen tallennus tulee yksinkertaistaa oleelliseen.”*

*Sähköinen asiointi: ”Osapäätöshakemustiedot toimitetaan ARAlle sähköisesti. Osapäätöksen valmistelua kehitetään insinöörien osuuden osalta kattamaan uusia tarpeita. Tietopyynnöt ja -täydennykset tapahtuvat sähköisesti. Osapäätös toimitetaan asiakkaalle sähköisesti.”*

Lainapäätös vaihe: Sähköisesti kulkevat asiakirjat, tiedon täydentäminen ja valtakunnallisista rekistereistä voidaan hakea tietoa.

*Sähköinen asiointi: ”Myös tässä vaiheessa tiedot tulevat ARAan sähköisesti. Sähköisesti tapahtuu myös tietojen täydentäminen ja lisätietojen haku tehtävää tukevista valtakunnallisista rekistereistä.”*

Maksatusvaihe (avustuksen maksatus): Maksatuksen virheiden vähentäminen ja ylimaksun estäminen on toimintatapojen muuttamisella korjattavissa.



*Hankekäsittelyprosessi: ”Kaksinkertaisen maksun/ylimaksun estäminen.”*

*”Tukien maksatusta on kehitettävä siten, että virhemahdollisuudet minimoituvat.”*

Tarkistusvaihe: Ehdotetaan hankekäsittelyprosessin muuttamista siten, että asiakas saadaan hakemaan toteutuneiden kustannusten vahvistamista eli loppuhintaa tarkistusvaiheessa.

*Hankekäsittelyprosessi: ”Tapahtuu pääosin samoin kuin osapäätös ja lainapäätösvaihe.”*

*”Asiakas pitää saada hakemaan loppuhinta -> loppurahoitus esim. päätöksiin ukaaseja -> ei uusia varauksia. Pitää kyetä erottamaan rakennusaika ja asumisaika kirjanpidollisesti toisistaan vuokran määrittämiseksi.”*

*”Kustannusten vahvistaminen kestää usein kovin kauan. Nämä työt ovat kaikkein vähiten kiireellisiä. Läheskään kaikki asiakkaat eivät hae toteutuneitten kustannusten vahvistamista.”*

*”Kirjaaja kirjaa avustuserän maksusilmoituksen lähteneeksi.”*

Kuuden hankekäsittelijän vastaukset kysymyksiini vahvistivat hankekäsittelyprosessin muutosten tarpeellisuutta. Ongelmia löytyi useita esimerkiksi avustusten maksatusten ylimaksun varmistaminen. Sähköinen asiointipalvelu tuli esille vastauksissa ja niissä oli nähtävissä nähtävissä nopeutunut asioiden käsittely.

## 4.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä määritellään ARAn toimintaan vaikuttavia ympäristötekijöitä kuten poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset tekijät. Analyysin tavoitteena on tarkastella rakennusalan muutosvoimaa ja toimintaympäristöä laajasti ja eri näkökulmista. PESTEL-analyysi on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. PESTEL-analyysi

Muutosvoima	Rakennusalaan ja ARAan vaikuttavat tekijät	ARAan vaikuttavat tekijät
Poliittiset	Hallitusohjelma, asuntopoliittinen toimenpideohjelma, lainsäädäntö, EU-säädökset, aluepolitiikka, kaavoitus, rakennuslupakäsittely. Valtion tuet ja lainat ohjaavat perusparantamista ja uudisrakentamista sekä energiataloudellisuutta rakentamisessa.	Ympäristöministeriön tulosso-pimusasiakirja. Viraston tehtävät ja tulostavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Vuosittainen valtion talousarvio ja siihen perustuva käyttösuunnitelma ohjaavat asuntotuotantotuen mitoitusta ja suuntaamisesta.
Ekonomiset	Suomen, Euroopan ja globaalin maailman talouskehitys, talouskriisit ja lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet ja ostovoima.	Talouskriisi ja lama vaikuttavat valtion tukiin ja lainoihin sekä rakentamisen suhdanneherkkyys.
Teknologiset	informaatioteknologia ja tietoliikenne, energiateknologiat.	Sähköinen asiointipalvelu, ICT-järjestelmät, Kieku-toimintojärjestelmä, Rondo-maksujärjestelmä.
Sosiaaliset	Rakennetaan erilaisia asuntoja erilaisiin asumistarpeisiin lapsiperheille, nuorille, yksinasuville ja eläkeläisille. Yhdenvertainen yhteiskunta.	Arvot, ikärakenne, muuttoliike pääkaupunkiseudulle, vuokra-asuntojen tarve, kulutuskäyttäytyminen.
Ekologiset	Iso osa energiasta kuluu kiinteistöjen lämmitykseen. Rakennusten energiatehokkuus vaikuttaa ilmastonmuutokseen ja vähentää sitä.	Energiataloudellisuus otetaan huomioon yhä enemmän asuinrakentamisessa esimerkiksi 0-energiatalot.

Poliittiset vaikutukset tulevat ARAan suoraan hallitusohjelmasta ja asuntopoliittisesta toimenpideohjelmasta sekä laista ja EU-säädöksistä. Vuosittainen valtion talousarvio ja siihen perustuva käyttösuunnitelma ohjaavat asuntotuotantotuen mitoitusta ja suuntaamista ARAssa. Ekonominen vaikutus tulee Suomeen, Euroopan ja globaalin maailman talouskehityksestä ja talouskriisistä. Virastossa rakentamisen suhdanneherkkyys vaikuttaa lainoihin ja tukiin. Teknologiset vaikutukset näkyvät informaatioteknologian, tietoliikenteen ja energiateknologian kehityksessä. ICT-järjestelmät ja muut sähköiset järjestelmät vanhenevat nopeasti ja tä-

män takia niitä joudutaan uusimaan yhä nopeammin. Sosiaalinen vaikutus on se, että rakennetaan yhdenvertaista yhteiskuntaa. Rakennetaan erilaisia asuntoja erilaisiin asumistarpeisiin lapsiperheille, nuorille, yksinasuville ja eläkeläisille. Ekologiset asiat nousevat yhä enemmän esille esimerkiksi rakennusten energiatehokkuus vaikuttaa ilmastonmuutokseen ja vähentää sitä. Rakennetaan yhä enemmän energiataloudellisia asuinrakennuksia kuten 0-energiataloja. Seuraavaksi teen arvioon hankekäsittelyprosessista.

### 4.3 Arviointi hankekäsittelyprosessista

Hankekäsittelyprosessin mallinnuksessa ongelmakohdat tulivat esille (Liitteet 3-8). Hankekäsittely sisältää hankekäsittelyprosessin ja sähköisen lainatietojärjestelmän. Hankekäsittelyprosessin vaiheet ovat säilyneet muuttumattomina. Uusien laina- ja avustusmuotojen lisääntyessä tai poistuessa hankekäsittelyprosessiin ja lainatietojärjestelmään on tehty tarvittavat muutokset. Toimintatapoja ei ole muutettu eikä lainatietojärjestelmästä ole poistettu tai arkistoitu tarpeettomiksi jääneitä tauluja. Muutokset ovat hankalia toteuttaa, koska kaikki hankekäsittelyssä käsiteltävät hakemukset ja avustukset ovat sidoksissa lakiin, toimintatapoihin, lainatietojärjestelmään ja organisaatiokulttuuriin.

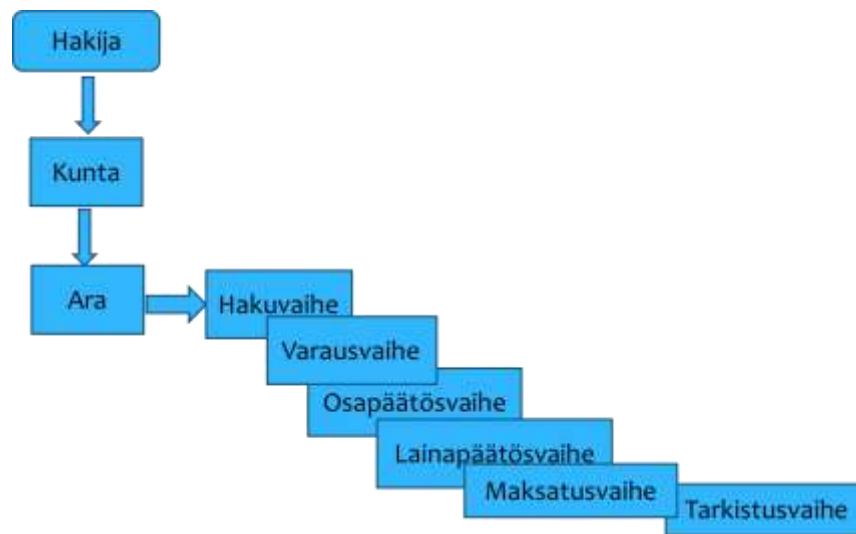
Hankekäsittelyryhmän käsittelijät jakaantuvat eri asiantuntijaryhmiin ja heillä on oma näkemyksensä hankekäsittelyprosessin muutoksista. Hankekäsittelyn asiantuntijoiden ydinryhmät muodostuvat arkkitehteistä, insinööreistä, lakimiehistä ja erityisasiantuntijasta, joka antaa muun muassa sote-lausunnon erityisryhmähankkeille. He katsovat rakennushankkeen suunnitelmat, toteuttamiskelpoisuuden ja kustannusten kohtuullisuuden. Arviointini mukaan heidän näkemyksensä hankekäsittelyprosessin kehittämisestä pitäisi koota palaverissa yhdeksi kokonaisuudeksi ja hankekäsittelyryhmän yhteiseksi muutosehdotukseksi.

Hankekäsittelyprosessia ja lainatietojärjestelmää tulisi kehittää yhtä aikaa, toimivuuden takaamiseksi. Lainatietojärjestelmään ei ole tehty muutoksia, joita hankekäsittelijät odottavat järjestelmältä. Järjestelmään kyllä on lisätty tarvittaessa uusia tauluja käsittelijöiden täydennettäväksi, kun erityisryhmähankkeet tulivat hanke-

käsittelyyn uusina työvaiheina, lainoina ja avustuksina. Tässä hankeryhmässä käsittelijä täyttää kaksikymmentäviisi eri taulua tai enemmän erityisryhmähankkeen osalta lainatietojärjestelmään. Lainatietojärjestelmään voidaan tehdä muutoksia, johon tarvitaan hankekäsittelyryhmän yhteinen suunnitelma toteutuksesta ja yhteinen näkemys muutoksista tietohallinnon kanssa. Lainatietojärjestelmän tauluja voidaan yhdistää ja arkistoida tarpeettomia tauluja ja niitä voidaan ottaa käyttöön aina tarvittaessa. Muutokset vaativat koko hankekäsittelyryhmän päätöksen siitä, mitä muutoksia lainatietojärjestelmään pitää tehdä ja tietohallinnon puolelta asiantuntemusta siitä, mitä voidaan toteuttaa. Lainatietojärjestelmästä ei voi tulostaa tarvittavia raportteja, vaan ne ovat tietohallinnolta tilattavia raportteja. Tämä voi tarkoittaa sitä, että järjestelmä on uusittava ja korvattava uudella toimivalla lainatietojärjestelmällä. Nykyaikana pitäisi pystyä ICT-järjestelmistä tulostamaan erilaisia raportteja eri tarpeisiin.

Hankekäsittelyprosessi ei kehity ilman sähköistä asiointipalvelua. Sähköinen asiointipalvelu tulee uudistamaan hankekäsittelyprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki hakemukset ja asiakirjat kulkevat sähköisesti asiakkaiden, kuntien ja ARAn välillä. Hankemappia ei tarvita, kun asiakirjat kulkevat sähköisessä muodossa. Arkistointi muuttuu sähköiseksi arkistoinniksi. Päätösten ja muiden asiakirjojen lähettäminen asiakkaille ja viranomaisille sähköisesti tulee tehostamaan hankekäsittelijöiden ja muiden käsittelijöiden työtä. Sähköistä asiointipalvelua suunnitellaan hankekäsittelyprosessiin viraston sisäisessä työryhmässä. Hankekäsittelyprosessi on monivaiheinen, jonka takia seuraavaksi selvennän hankkeen etenemistä hankekäsittelyprosessissa.

Hankekäsittelyprosessi on tärkein ydinprosessi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Hakuvaiheessa asiakas lähettää korkotukilaina ja tai erityisryhmäavustushakemuksen kuntaan, jonka jälkeen kunta lähettää hakemuksen ARAn. ARAn kirjaamossa hakemus saa diaarinumeron ja käsittely voi edetä varausvaiheeseen. Poikkeuksena on, jos kunta ei puolla hanketta, hanke saa kielteisen päätöksen ja hakemus palautetaan hakijalle. Hakemuksen eteneminen kuvion 12. mukaisesti.



Kuvio 12. Hakemuksen eteneminen vaiheittain (Laakso 2013)

Asiakas lähettää ohjeiden mukaan, jokaisessa eri vaiheessa tarvittavat asiakirjat ARAan ja myös hakemuksen eri vaiheista. Hakemuksen edetessä hankekäsittelyprosessissa, se muuttuu hankkeeksi. Rakennushanke etenee asuinrakennuksen valmistumiseen asti hankekäsittelyprosessissa, jossa viimeinen vaihe on tarkistusvaihe eli loppuhinta tarkistetaan ja sitä vastaava rahoitus vahvistetaan. Hankintalaina etenee lainapäätökseen asti.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli hankekäsittelyprosessin kehittäminen. Kehittämisen tuloksena käsittelijöiden työprosessit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, hakemusten käsittelyaika pienenee sekä asiakkaiden ja käsittelijöiden tyytyväisyys lisääntyy.

Tutkimustyöni alussa selvitin onko vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin. Hankekäsittelyprosessin kehittämisestä ei ole samanlaista tutkimusta tehty. Tutkimuksia on tehty prosessien kehittämisestä, jotka prosessin kehittämisen osalta ovat lähinnä tutkimustani. ICT-järjestelmistä ja Sähköisestä asiointista on tehty tutkimuksia yksityisille yrityksille ja julkishallinnolle. Opinnäytetyöni teoriaosaan lukuun 2. olen sisällyttänyt otteita tutkimuksista.

Tietoperustaksi valitsin hankekäsittelyprosessin kehittämisessä toimintaprosessin kehittämisen, sähköisen asiointin ja ICT:n hyödyntämisen avulla sekä muutosten läpiviennin. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millainen on hankekäsittelyprosessin nykytila tällä hetkellä?
2. Miten hankekäsittelyprosessin toimintoja voidaan muuttaa sekä miten voidaan hyödyntää sähköisiä järjestelmiä?
3. Millainen on uusi hankekäsittelyprosessi tehtyjen muutosten jälkeen?

Tutkimusmenetelmiksi valitsin teemahaastattelun, puolistrukturoidun haastattelun ja prosessin mallinnuksen kolmisivutekniikalla. Valitut tutkimusmenetelmät antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiini. Ne myös selvensivät monimutkaista hankekäsittelyprosessia. Lisäksi tein PESTEL-analyysin ARAn toimialaan vaikuttavista ympäristötekijöistä.

Teoriaosuudessa käsittelin prosesseja ja niiden hallintaa ja kehittämistä sekä prosessi- ja muutosjohtamista. Lisäksi käsittelin sähköistä asiointia ja ICT-järjestelmiä julkisella sektorilla.

Tutkimukseni rajasin hankekäsittelyprosessiin ja hakemuksen vaiheittaiseen etenemiseen prosessissa. Nykytilan arvioinnin jälkeen rajaukseni täsmentyi hankekäsittelyprosessiin ja siinä käytettävään sähköiseen lainatietojärjestelmään sekä sähköisen asiointipalvelun puuttumiseen. Ne ovat hankekäsittelyprosessin toimivuuden kannalta keskeiset kehittämiskohdat, jotka tutkimustyöstäni nousivat esille. Tutkimukseni osoittaa, että muutoksia on tehtävä koko hankekäsittelyprosessiin.

Hankekäsittelyprosessin nykytilan selvittämiseksi käytin teemahaastattelua, puolistrukturoitua haastattelua ja mallinsin hankekäsittelyprosessin. Teemahaastattelussa haastattelin yksilöllisesti hankekäsittelyn kuudestatoista käsittelijästä neljätoista. Haastattelu antoi tietoa hankekäsittelyprosessin nykytilasta ja samalla tuli esille hiljaista tietoa. Puolistrukturoituun haastatteluun sain vastauksia kuudelta hankekäsittelijältä, jotka löysivät hankekäsittelyprosessin eri vaiheista yhdeksäntoista ongelmakohtaa. Yksi haastateltavista ei nähnyt mitään ongelmaa hankekäsittelyprosessissa. Vastauksissa oli myös mukana sähköistä asiointipalvelua koskevia ehdotuksia.

Teemahaastattelun vastausten tulos sisälsi kolme pääryhmää: *sähköinen asiointipalvelu (puuttui)*, *hankekäsittelyprosessi ja lainatietojärjestelmä* (Taulukko 1). Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen kysymykset oli kohdistettu hankeprosessin eri vaiheisiin: hakija, kunta, ARA ja hakuvaihe, varausvaihe, osapäätösvaihe, lainapäätösvaihe, maksatusvaihe (avustus) tarkistusvaihe eli loppuhintavaihe. Näihin kohtiin hankekäsittelijät merkitsivät muutosehdotuksensa ja tutkimukseeni löysin ongelmakohdat hankekäsittelyprosessissa.

Puolistrukturoitu haastattelu lähinnä tuki teemahaastattelusta saamiani tuloksia. Puolistrukturoitussa haastattelussa käytin lomaketta ja hankekäsittelyprosessista tehtyä mallinnusta. Hankekäsittelyprosessin mallinnuksessa käytin aikaisemmin tehtyä hankekäsittelyprosessin kuvausta, teemahaastattelun vastauksia ja tutkijan tietoa. Nämä haastattelut yhdessä mallinnuksen kanssa selvittivät nykytilan hankekäsittelyprosessista. Vastaukset on koottu taulukoihin (Taulukot 1 - 2) ja pylväskuvioihin (Kuviot 10 - 11).

Puolistrukturoidun haastattelun tulosta arvioidessani, pohdin mikä vaikutti vähäiseen vastausten palautukseen. Tulin siihen tulokseen, että käsittelijät olivat jo teemahaastattelussa kertoneet hankekäsittelyprosessin ongelmista. Toisaalta tutkimukseni aikana oli aloitettu hankekäsittelyprosessin ja sähköisen asiointipalvelun suunnittelu. Joka tapauksessa saamani vastaukset tukivat teemahaastattelun tulosta ja selvästi vahvistivat hankekäsittelyprosessin muutosten tarpeellisuutta.

Kyselylomakkeen kaikkiin vaiheisiin tuli muutosehdotuksia samoin tärkeäksi muodostuneeseen sähköiseen asiointipalveluun (Taulukko 2). Tärkeimpiä hankekäsittelyprosessin muutoksia ovat: hakuajan aikaistaminen syyskuun puolivälistä kesäkuuhun, erityishankkeiden tarveharkintapalaverissa tulisi olla mukana kaikki asiantuntijat, insinööri, arkkitehti, rahoitusasiantuntija ja erikoisasiantuntija, asiakkaan lähettämien asiakirjojen vähentäminen, arkkitehdin ja insinöörin työvaiheiden yksinkertaistaminen, kustannustietojen tallentamisen määrän vähentäminen, maksatuksen virheiden vähentäminen ja ylimaksun estäminen sekä toteutuneiden kustannusten vahvistaminen tarkistusvaiheessa. Seuraavaksi kerron lyhyesti kohtia teoriaosuudesta.

Teoriaosuudessa selvitin prosessit ja mistä aloitetaan prosessien kehittäminen. Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta, koska ilman nykytilan selvittämistä ei voida kehittää prosesseja. Tähän tehtävään kuuluu prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Prosessikuvausten jälkeen tunnemme nykytilan ja voimme suunnitella kehittämistä, analysoida ja arvioida prosesseja. Lisäksi tarvitaan työntekijän ja asiakkaan näkemyksiä toiminnoista ja palveluista. Tietoa voidaan kerätä kyselylomakkeilla tai haastattelemalla heitä. Organisaation keskeiset kuvattavat prosessit määritellään prosessikartassa, joka antaa yleiskuvan prosesseista. Tämän jälkeen selvitin sähköisen asioinnin.

Sähköiseen asiointipalveluun säädetyt lait (24.1.2003/13) ja yhtenäiset käytännöt ohjaavat julkisella sektorilla järjestettyjä sähköisiä palveluja. Sähköisen asiointipalvelujen järjestämisestä viranomaisessa edellytetään teknisiä ja taloudellisia valmiuksia. Viranomaisen on tarjottava mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa



sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi. Laki määrittelee sähköisen tiedonsiirron varmentamisen, viranomaisen velvollisuudet, sähköisen vireillepanon, päätösasiakirjan sähköisen allekirjoittamisen ja päätöksen sähköisen tiedoksiannon sekä muita erinäisiä säännöksiä.

Myös hallitusohjelman yksi päätavoitteista on Suomen julkisen hallinnon sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma SADe-ohjelma, joka on myös ensimmäinen valtakunnallinen sähköisten palvelujen kehittämisohjelma. Ympäristöministeriön SADe-ohjelmalla tuotetaan kunnissa asumiseen ja rakentamiseen liittyviä lupa-, haku-, tietopalveluja sekä analyysipalveluita verkkoon. Sähköinen Lupapiste.fi -palvelu kattaa kaikki lupa-asiointitarpeet ensimmäisestä yhteydenotosta aina hankkeen valmistumiseen saakka. Lupapisteen pilotointi jatkuu, jossa on mukana toistakymmentä kuntaa. Sähköisen asioinnin jälkeen selvitin ICT-järjestelmät.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014 ja tuottaa valtion yhteiset ICT-palvelut valtionhallinnolle. Valtori yhdistää itsetuottamaansa ja markkinoilta hankittua palvelua sekä sovittaa palvelut valtionhallinnolle soveltuviksi. Valtori on voittoa tavoittelematon organisaatio eikä Valtori käytä julkista valtaa eikä tee viranomaispäätöksiä. Valtorin toiminta on hajautettua toimintaa ja toimii eri puolilla Suomea. Valtorin päätoimipaikka sijaitsee Jyväskylässä. (Valtori 2014.) Valtiokonttori hankki ja tuotti aikaisemmin koko valtionhallinnon puolesta sähköistä asiointia ja kilpailutuksia tukevat ICT-palvelut. Valtiokonttorin vastuulle jäi valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja tukevat järjestelmät. (Valtiokonttori 2014.)

PESTEL-analyysi (Taulukko 3) on tehty määritelmään ARAn toimintaan vaikuttavia ympäristötekijöitä kuten poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknisiä ja ekologisia tekijöitä. PESTEL-analyysillä tarkastelin toimialaa ja ympäristöä sekä selvitin organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. *Poliittiset vaikutukset* ARAn toimintaan tulevat hallitusohjelmasta ja asuntopoliittisesta toimenpideohjelmasta sekä laista ja EU-säädöksistä. Vuo-

sittainen valtion talousarvio ja siihen perustuva käyttösuunnitelma ohjaavat asuntotuotantotuen suuntaamista. *Ekonominen vaikutus* välittyy ARAan Suomen, Euroopan ja globaalin maailman talouskehityksestä ja talouskriisistä. Suhdanneherkkyys rakennusosalalla vaikuttaa vuosittain lainoihin ja tukiin. *Teknologiset vaikutukset* ovat informaatioteknologian, tietoliikenteen ja energiateknologian kehitymisessä ja siinä mukana pysymisessä. *Sosiaalinen vaikutus* näkyy yhdenvertaisen yhteiskunnan rakentamisessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että rakennetaan erilaisia asuntoja erilaisiin asumistarpeisiin. *Ekologiset asiat* nousevat esille esimerkiksi rakennusten energiatehokkuudessa ja rakennetaan energiataloudellisia asuinrakennuksia. Valtio voi erilaisilla tuilla ohjata rakennusalaan toivottuun suuntaan ja muutoksiin.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta nousi esille kolme kehittämiskohtaa. Ensimmäiseksi tuli *sähköinen asiointipalvelu*, toiseksi *hankekäsittelyprosessi ja kolmanneksi lainatietojärjestelmä*. Hankekäsittelijöistä suurin osa koki ongelmaksi sähköisen asiointipalvelun puuttumisen asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Suurin osa neljästätoista käsittelijästä piti hankekäsittelyprosessia toimivana, mutta ehdottivat muutoksia omaan työvaiheeseensa. Hankekäsittelyprosessin kehittämiseksi muutoksia voidaan tehdä käsittelijöiden toimintatapoihin sekä sähköiseen lainatietojärjestelmään. Muutoksia ei vielä ole toteutettu, mutta muutosten toteutuessa hankkeiden kulku nopeutuu ja parantaa käsittelijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Johtopäätökset on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. Johtopäätökset

ARA	Valtionhallinto ja ARAn hankekäsittelyprosessi	Hankekäsittelyprosessin muutokset
Hankekäsittely	Hankekäsittelyprosessin järjestelmän kehittämistarpeita tullaan tarkastelemaan ympäristöministeriön ja ARAn yhteistyönä.	Muutoksia ARAan piti tulla 1.7.2014 joita on siirretty.
Hankekäsittelyprosessi	Hankekäsittelyprosessin eri vaiheita ei voida muuttaa ARAn sisäisenä muutostyönä. Vaiheita voidaan muuttaa yhteistyössä ympäristöministeriön kanssa.	Hankekäsittelyprosessin toimintatapoja voidaan muuttaa. Hankekäsittelyprosessin suunnittelu on aloitettu.
Sähköinen lainatietojärjestelmä	Lainatietojärjestelmään tehtävät muutokset voidaan tehdä ARAssa.	Lainatietojärjestelmään voidaan tehdä muutoksia.
Sähköinen asiointipalvelu (puuttuu)	Laki ohjaa toimintaa suosituksien, standardien ja asetusten avulla. Standardien valmistelu on kesken (10/2012). Yleislainsäädännössä viranomaisten toiminnan julkisuudesta on annettu laki (621/1999), arkistolaki (831/1994), sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa annettu laki (13/2003), vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista annettu laki (617/2009). Poikkeusolojen osalta on valmiuslain (1552/2011) säännökset sekä julkisen hallinnon tietovarantojen erityislainsäädäntö.	Sähköistä asiointipalvelua suunnitellaan ARAn sisäisenä työnä. Sähköinen asiointipalvelun vaativuusmäärittelyn luonnos on tehty 7.3.2014.
ICT-järjestelmät	Tietohallinnon ohjaukseen perustettiin 2011 Julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto (JulkICT-toiminto). Julkisen hallinnon viranomaisten yhteistyöelimenä toimii julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. Valtion IT-toiminnan yhteistyötä varten on asetettu valtion IT-toiminnan koordinaatioryhmä VITKo sekä Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä VAHTI. Kehittämisen koordinoinnilla ja yhteistyöllä vaikutetaan valtion tietoturvallisuuden alueella.	Valtiokonttoriin voidaan lähettää sähköisesti ja tietoturvallisesti hankkeille tehdyt päätökset. ARAn tietohallinnosta Valtoriin siirrettävät toiminnot eivät ole tiedossa.

Hankekäsittelyprosessin eri vaiheita voidaan muuttaa yhdessä ympäristöministeriön kanssa tehtävänä yhteistyönä. Tähän vaikuttavat lait ja asetukset, jotka koskevat lainoja ja avustuksia sekä kuntaa hankekäsittelyprosessissa. ARAssa tehdään viraston sisäisenä työnä hankekäsittelyprosessin uudelleen suunnittelua. Sähköinen asiointipalvelun toteuttamiseksi on tehty vaatimusmäärittelyn luonnos 7.3.2014. Valtiokonttoriin voidaan myös sähköisesti ja tietoturvallisesti lähettää tieto hankkeiden päätöksistä.

Johtopäätöksenä hankekäsittely muodostuu hankekäsittelyprosessista ja sähköisestä lainatietojärjestelmästä. Hankekäsittelyprosessiin ei voida tehdä suuria muutoksia ilman ympäristöministeriön kanssa tehtävää yhteistyötä esimerkiksi laki ja asetusmuutoksissa. Tällä tarkoitetaan koko hankekäsittelyprosessia, joka alkaa asiakkaan lähettämästä hakemuksesta kuntaan, jonka kunta lähettää ARAan käsiteltäväksi eri vaiheineen. Itse toimintatapoihin hankekäsittelijät voivat tehdä muutoksia, joka parantaa heidän työtään. Toimintatapoja muuttamalla lyhennetään hankkeen etenemistä hankekäsittelyprosessissa, ilman että poistetaan eri vaiheita.

Lainatietojärjestelmään tehtävät muutokset ovat toteutettavissa sähköisen järjestelmän antamien mahdollisuuksien rajoissa. Lainatietojärjestelmästä voidaan esimerkiksi arkistoida ylimääräisiä tauluja, jotka voidaan tarvittaessa ottaa uudelleen käyttöön. Tietoa voidaan myös yhdistää eri tauluista yhdeksi tauluksi. Hankekäsittelyprosessin muutosten toteuttamiseksi on kuitenkin hankekäsittelyn ja tietohallinnon yhteisesti sovittava tehtävistä muutoksista, jotta tarpeelliset muutokset voidaan toteuttaa. Hankekäsittelyprosessia voidaan muuttaa sähköisen asiointipalvelun avulla, joka jo itsessään tulee muuttamaan koko hankekäsittelyä.

ARAan piti tulla muutoksia 1.7.2014 alkaen. Muutoksen toteutusta on toistaiseksi siirretty. Tässä vaiheessa muutokset eivät ole vielä julkisia. Muutoksia tulee myös ARAn tietohallintoon. Valtionhallinnon virastoista siirretään Valtoriin (Valtori 2014) toimialariippumattomat ICT-tehtävät, jotka toteutetaan siirtoprojekteina vuosina 2014 - 2015. Valtorin tavoitteena on, että valtionhallinnossa otetaan käyttöön uusia, tuottavuutta ja tehokkuutta tukevia ICT-teknologioita ja -ratkaisuja

mahdollisimman nopeasti. Nämä kaikki tulevat muutokset tulevat myös vaikuttamaan hankekäsittelyprosessissa tehtäviin muutoksiin. Tällä hetkellä ei ole tiedossa miten ne tulevat muuttamaan ARAn tietohallinnon toimintaa. Valtionhallinnossa ja kunnissa niiden tehtäviä säätelevät lait ja asetukset, jotka säätelevät miten julkishallinnossa toimitaan.

Tutkimuksen luotettavuutta ja käytettävyyttä tukevat teemahaastattelun ja puoli-strukturoidun haastattelun tulokset sekä mallinnettu hankekäsittelyprosessi. Ne ovat toistettavissa tutkimustyöni mukaisesti. Aikaisemmat tutkimukset, jotka sisälsivät opinnäytetyötäni sekä taustakirjallisuus ja ARAsta tehdyt selvitykset vahvistivat tutkimuksesta saamiani vastauksia hankekäsittelyprosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen jäi hakekäsittelyprosessin kehittämisessä vähäiseksi. Hankekäsittelyprosessin nykytilan selvittäminen toteutui, josta voidaan jatkaa prosessin kehittämistä. Ongelmakohdat tulivat esille mallinnetusta hankekäsittelyprosessista sekä tarvittavat toimenpiteet muutosten toteuttamiseksi. Nämä vastasivat tutkimusongelmaani hankekäsittelyprosessin monimutkaisuus ja sen muuttamiseksi.

Hankekäsittelyprosessi, sähköinen lainatietojärjestelmä ja sähköinen asiointipalvelu ovat jokainen yksi suuri kokonaisuus. Työ on aloitettu sähköisen asiointipalvelun hankkimiseksi sekä suunnittelu hankekäsittelyprosessista, jotka etenevät ARAn sisäisenä työnä. Joka tapauksessa tällä hetkellä valtionhallinnossa ja ARAssa on meneillään ja tulossa merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat tehtäviin muutoksiin virastossa. Tällä tarkoitan julkiseen hallintoon kohdistuvia yhteisiä vaatimuksia hankekäsittelyprosessissa, sähköisessä asiointipalvelussa ja ICT-järjestelmissä.

## 6 JATKOTUTKIMUKSET

Jatkotutkimukseksi esitän ARAn lainatietojärjestelmän kehittämistä. Tutkimustyöhön tarvitaan asiantuntija ICT -järjestelmien alueelta.

Toisena tärkeänä jatkotutkimuksena pidän hankekäsittelyn avustusten kehittämistä. Tutkimuksessa tulee selvittää voisiko käsittelijä tehdä avustuksen tiliöinnin Rondon.

Kolmantena tutkimuksena ehdottaisin jatkotutkimusta hankekäsittelyn hakemusasiakirjoista. Tällä tarkoitan sitä, että voidaan tutkia mitkä asiakirjat ovat tarpeellisia hankkeen käsittelyssä. Onko asiakirjoja, joita ei tarvita?

Neljänneksi jatkotutkimukseksi ehdotan, että tutkitaan miten avustukset tallennetaan sähköiseen lainatietojärjestelmään silloin, kun niille on myönnetty ARAn muita avustuksia esimerkiksi hissiavustuksia.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Helopuro, S., Perttula, J. & Ristola, J. 2009. Sähköisen viestinnän tietosuoja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Preima Oy.

Jatkola, V. & Naumanen, K. 2010. Valtion lainananto asuntotuotantoon. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 205/2010. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change. Suomennos: Maarit Tilman. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Laamanen, K. 2005. Liiketoiminta prosessien verkkona, ideasta käytäntöön, 6. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mattila, S. 2005. Tiikerinloikkia johtamisen tehokkuuteen: Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. Kolmas, uudistettu painos. Kuopio: QL Laatu toiminta Oy.

Mäenpää, O. 2011. Oikeus hyvään hallintoon. FORUM IURIS. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki: Unigrafia Oy Yliopistopaino.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. EKONOMIA-sarjaa: julkaisevat yhteistyössä Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Raimo Pitkänen ja Infor Oy. Vantaa: Hansaprint Oy.

Salmela, H., Hallanoro, M., Sipka, S., Tapanainen, T., Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Tuominen, K. 2010. Lean. Tehoa ja laatua virtausten kehittämiseen. Helsinki: A Bonnier Group Company. 1. painos. WS Bookwell Oy Jyväskylä 2010.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Syrjänen, O. 2012. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) toiminnan kehittäminen. Helsinki: Ympäristöministeriön raportteja 18/2012.

Työryhmäraportti 20.1.2010. Yleishyödyllisyysäännösten kehittäminen. Ympäristöministeriön raportteja-sarja. Ympäristöministeriö. Rakennetun ympäristön osasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet:



Ashford Global 30.4.2014. Seven Ways ITIL® Certification Helps an Organization With Process Improvement. [viitattu 4.5.2014]

Saatavissa: <https://www.ashfordglobalit.com/training-blog/itil-tips-and-training/seven-ways-itil-certification-helps-an-organization-with-process-improvement.html>

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) 2013a. ARAn esittely. Toiminta-ajatus, arvotvisio. ARAn strategia 2012 – 2015. [viitattu 5.6.2014] Saatavissa: [http://www.ara.fi/fi-FI/ARAn\\_esittely/Toimintaajatus\\_arvot\\_visio](http://www.ara.fi/fi-FI/ARAn_esittely/Toimintaajatus_arvot_visio)

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) 2013b. Rahoitusta asunto-olojen parantamiseen. [viitattu 13.5.2013] Saatavissa: <http://www.ara.fi/fi-FI/Rahoitus>

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) 2013c. Valtion tukemaa asuntotuotantoa 1949 – 2009. [viitattu 13.5.2013] Saatavissa: [http://www.ara.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Esimerkillisia\\_kohteita/Valtion\\_tukemaa\\_asuntotuotantoa\\_1949\\_\\_20%281618%29](http://www.ara.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Esimerkillisia_kohteita/Valtion_tukemaa_asuntotuotantoa_1949__20%281618%29)

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) 2012. Miljoonas ARA-asunto valmistui Jätkäsaareen [viitattu 13.5.2013]. Saatavissa: [http://www.ara.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Esimerkillisia\\_kohteita/Miljoonas\\_ARAasunto\\_valmistui\\_Jatkasaare%28571%29](http://www.ara.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Esimerkillisia_kohteita/Miljoonas_ARAasunto_valmistui_Jatkasaare%28571%29)

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. IMS-järjestelmät. Artikkelit. Prosessit. [viitattu 21.10.2013] Saatavissa: <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

JHS-suositukset. JUHTA-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. [viitattu 4.4.2014] Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs>

Järvenpään kaupunki. Sähköinen asiointi - Lupapiste.fi. [viitattu 17.3.2014] Saatavissa: <https://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmp?sid=7133;sid=7133>

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. Prosessin mallintaminen. Lahden ammatti-korkeakoulu. [viitattu 20.5.2013]

Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=177>

Lybeck, J., Pirilä, P., Rosberg, H., Vappula, J., Selin, R., Leppänen, M. 2006. Arkisto-oppikirja 2.9.2009 uusi laitos (versio1.1). Arkistot yhteiskunnan toimiva muisti. Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen oppikirja Arkistolaitos. 4.2. Sähköinen asiointi. [viitattu 24.2.2014] Saatavissa:

<http://www.arkisto.fi/fi/palvelut/julkaisuluettelo/d-verkko-oppaat/arkistot-yhteiskunnan-toimiva-muisti/saehkoeinen-asiointi>.

Mattila, I. 2014. Rakennusluvut sähköisesti Hyvinkäällä. Hyvinkään kaupunki on ottanut käyttöön rakentamisen lupakäsittelyjä tehostavan sähköisen asiointipalvelun Lupapiste.fi:n. [viitattu 17.3.2014] Saatavissa:

<https://www.lupapiste.fi/ajankohtaista/rakennusluvut-sahkoisesti-hyvinkaalla>.

Opetushallitus. [viitattu 10.5.2013]

Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/metelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/metelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi).

Opetushallitus. Muutosvoimien kartoitus esim. PESTEL. [viitattu 12.6.2013]

Saatavissa:

[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ennasti/metelmat/toimintaympariston\\_tarkastelu/muutosvoimien\\_kartoitus](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ennasti/metelmat/toimintaympariston_tarkastelu/muutosvoimien_kartoitus).

Palo, S. 2012. Hankintayhteistyömuodot. Hankinnat.fi. [viitattu 1.3.2014]

Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankinnan-suunnittelu/hankintayhteistyomuodot/Sivut/default.aspx>.

Palvelut ja tiedot käytössä 2013. Julkisen hallinnon ICT:n hyödyntämisen strategia 2012 – 2020. [viitattu 4.5.2014] Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/julkict-strategia-2012-2020.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/julkict-strategia-2012-2020.pdf).

Rajala, J. 2013. ICT-järjestelmän hankintamalli. Opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [viitattu 19.10.2013]

Saatavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59526/ICTJarjestelmanHankinta\\_Public.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59526/ICTJarjestelmanHankinta_Public.pdf?sequence=1).

Rantahalme M. 2010. Case: EU-rakennerahastojen (Euroopan sosiaalirahasto ESR ja Euroopan aluekehitysrahasto EAKR) sähköisten palveluprosessien kehittämistarpeet ja mahdollisuudet ohjelmakaudelta 2007 - 2013 ohjelmakaudelle 2014-2020. [viitattu 1.7.2013] Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23909/Rantahalme%20Mikko.pdf?sequence=1>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu 20.5.2013] Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Sarmet, M-R. 2008. Toimintaprosessin kehittäminen. Case Kelan koulumatkatuki. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalous, Rauma. [viitattu 20.5.2013]. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1364/Sarmet\\_MarjoRiitta.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1364/Sarmet_MarjoRiitta.pdf?sequence=1).

Sovelto Oyj. ITIL-kokonaisuus. [viitattu 1.5.2014] Saatavissa:

<https://www.sovelto.fi/kurssit/Osaamispolut/Pages/ITIL-kurssit.aspx>.

Tutkimusasetelma 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu 9.5.2013] Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>.

Valtioneuvosto 2014. Investointiavustus parantaa tehokkaasti erityisryhmien asunto-oloja. Ympäristöministeriö. Tiedote 28.5.2014. [viitattu 8.6.2014] Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=417057>

Valtion säädöstietopankki FINLEX 2003. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. Lainsäädäntö. [viitattu 30.3.2014] Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20s%C3%A4hk%C3%B6isest%C3%A4%20asioinnista](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013?search[type]=pika&search[pika]=laki%20s%C3%A4hk%C3%B6isest%C3%A4%20asioinnista)

Valtion säädöstietopankki FINLEX 2007. Laki Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksesta 2.2.2007/71 Lainsäädäntö. [viitattu 7.7.2013] Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070071?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Asumisen%20rahoitus-%20ja%20kehitt%C3%A4miskeskus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070071?search[type]=pika&search[pika]=Asumisen%20rahoitus-%20ja%20kehitt%C3%A4miskeskus)

Valtion säädöstietopankki FINLEX 2010. Valtioneuvoston asetus tietoturvasuudesta 1.7.2010/681. [viitattu 9.3.2014] Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100681?search\[type\]=pika&search\[pika\]=asetuksen%20tietoturvasuudesta%20valtionhallinnossa](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100681?search[type]=pika&search[pika]=asetuksen%20tietoturvasuudesta%20valtionhallinnossa)

Valtiokonttori. Yhteiset ICT-palvelut. Julkaistu 1.3.2014. [viitattu 20.3.2014] Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Yhteiset\\_ICTpalvelut](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Yhteiset_ICTpalvelut)

Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. [viitattu 5.5.2014] Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/16\\_ict\\_toiminta/07\\_yhteistyoelimet/01\\_juhta/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/07_yhteistyoelimet/01_juhta/index.jsp)

Valtiovarainministeriö. Toimialariippumattomat ICT -tehtävät (TORI). Toimintakausi 7.5.2012 - 31.12.2014. [viitattu 23.2.2014] Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0110\\_toimialariippumattomat/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0110_toimialariippumattomat/index.jsp)

Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon ICT. Tietoturvallisuus. [viitattu 9.3.2014] Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/16\\_ict\\_toiminta/009\\_Tietoturvallisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/009_Tietoturvallisuus/index.jsp)

Valtiovarainministeriö. Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma SADE-ohjelma. [viitattu 11.4.2013]

Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/023\\_sade/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/023_sade/index.jsp)

Valtiovarainministeriö. SADE-ohjelma Toimintasuunnitelma 2014, 2.4.2014. JulkICT-toiminto. [viitattu 21.4.2014] Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/SADe-ohjelma\\_toimintasuunnitelma\\_2014\\_20140204.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/SADe-ohjelma_toimintasuunnitelma_2014_20140204.pdf)

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori 2014a. Toimintamalli. Julkaistu 7.2.2014. [viitattu 4.4.2014]

Saatavissa: [http://www.valtori.fi/fi-FI/Tietoa\\_Valtorista/Toimintamalli](http://www.valtori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtorista/Toimintamalli)

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori 2014b. Valtori tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ict-palvelut. Julkaistu 31.3.2014. [viitattu 8.6.2014] Saatavissa: <http://www.valtori.fi/fi-FI/Julkaissut>

Vincent van Vliet 8.1.2014. 8 step Change Model (Kotter). Thoolshero explore business and science. ToolsHero.com copyright 2014. [viitattu 3.4.2014] Saatavissa: <http://www.toolshero.com/8-step-change-model-kotter/>

VM uutiskirje 5/2013. ICT-toiminta. Valtiovarainministeriö asetti päätelaite- ja käyttäjätukipalvelusta johtavan ohjausryhmän [viitattu 5.5.2014]. Saatavissa: [https://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/03\\_uutiskirjeet/0513\\_ICT.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/03_uutiskirjeet/0513_ICT.jsp)

Wildcat Technology 2014. © Copyright - Wildcat Information Technology, LLC [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa: <http://wildcatit.com/itil/>

Muut lähteet:

ARA-Hankekäsittely.vsd 22.12.2011. Hankekäsittelyprosessi. Versio 10. Tulostus 24.1.2012.

Beeson I., Green, S., Sa, J. & Sully, A. 2002. Linking business processes and information systems provision in a dynamic environment: A communication model and a case study. *Information System Frontiers Journal*, 4 (3). pp. 317-329. ISSN 1387-3326. University of the West of England. Bristol: UWE.

Fossas Ollalla, M. 1999. Information Technology in Business Process Reengineering. *International Advances in Economic Research*. IAER: AUGUST 2000, VOL. 6. NO. 3.

Huovinen, K. 2013. ARA, ARA-tuet osana valtion asuntopolitiikkaa. Sisäinen koulutus.

Laakso, K. 2013. Hankekäsittelyprosessin kehittäminen. Opinnäytetyön suunnitelmaseminaarin esitys oli 15.5.2013.

Pokka, H. & Korpi, J. 2013. Vuoden 2012 tilinpäätöskannanotto. Ympäristöministeriö antaa talousarvioasetuksen 66i §:n edellyttämän tilinpäätöskannanoton Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen vuoden 2012 toiminnasta.

## LIITEET

Liite 1. Hankekäsittelyryhmän haastattelukysymykset.

Liite 2. Kyselylomake 13.3.2014. Hankekäsittelyprosessin ja -osaprosessien haastattelukysymykset.

Liite 3. Prosessin perustiedot, kansilehti

Liite 4. Ote vaihekortista eli selityslehdestä (ims -prosessimallinnusohjeen mukaan)

Liite 5. Ote prosessin selityslehdestä

Liite 6. Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio, vaiheet 1 – 4

Liite 7. Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio, vaiheet 4 – 6

Liite 8. Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio, vaiheet 6

Liite 9. Järvenpään kaupungin sähköinen rakennuslupa käsittely Lupapiste.fi.

HANKEKÄSITTELYRYHMÄN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mikä hankekäsittelyprosessissa toimii?

Mikä hankekäsittelyprosessissa ei toimi?



KYSELYLOMAKE  
13.3.2014

Hankekäsittelyprosessi ja osaprosessit

Prosessin korjaukset MALLINETUSTA prosessikuvauksesta

Lomakkeesta täytetään vain ne kohdat, jotka omasta mielestäsi vaativat hankekäsittelyprosessin muuttamista. Tämä lomake käydään läpi yhdessä mallinnuksen kanssa.

Hakija, lähettää hakemuksen kuntaan.


Kunta, tekee omat merkintänsä ja puoltaa tai ei puolla hanketta ja lähettää hakemuksen ARAan.


ARA, kirjaamossa hakemus saa diaarinumeron ja hakemuksen käsittely alkaa.


Hakuvaihe, hakemus etenee tai sille tehdään hylkypäätös


Varausvaihe, hakemus etenee prosessissa ja tehdään hankemappi.


Osapäätösvaihe


Lainapäätösvaihe


Maksatusvaihe


Tarkistusvaihe


**PROSESSIN PERUSTIEDOT, kansilehti**

**Prosessin nimi:** Hankekäsittelyprosessi

**7 Prosessin tarkoitus:** Hakemusten käsitteleminen: ohjaus, valvonta, maksatus, päätökset ja määrärahojen seuranta.

**8 Prosessin tavoite:** Hankekäsittelyprosessi vastaa asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeita. Työn kulku on joustavaa ja se on lainsäädännön ja ohjeistuksen mukaisesti toteutettu.

**Prosessin omistaja:** Kirsi Laakso

**Prosessin asiakkaat:**

**Ulkoiset asiakkaat ovat:** kunnat, rakennusliikkeet, asunto-osakeyhtiöt (perusparannus) ja muut viranomaiset.

**Sisäiset asiakkaat ovat:** ATK -ryhmä, valvontaryhmä, viraston johto, sisäinen tarkastus.

**Sidosryhmät:** ympäristöministeriö, valtiovarainministeriö, valtiokonttori, valtionalouden tarkastusvirasto, Kuntarahoitus, Maanmittauslaitos.

**Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot ovat:** Hankekäsittelyprosessi ja lainatietojärjestelmä. Hankekäsittelyprosessi muutetaan vastaamaan tämän päivän vaatimuksia.

**Prosessin tuotokset:**

Hakuvaihe: varauspäätös

Varausvaihe: osapäätös

Osapäätösvaihe: lainapäätös

Lainapäätösvaihe: rahoituspäätös → lainapäätös, avustuspäätös

Maksatusvaihe: maksatuksen hyväksyminen → maksupäätös: Palkeet (valtiokonttori) maksaa asiakkaan tilille, arkistointipäätös

Tarkistusvaihe: tarkistuspäätös (kunnan tilintarkastajan lausunto: toteutuneet kustannukset), avustuksen tarkistuspäätös, korkotukilainan tarkistuspäätös → rahoituspäätös → maksupäätös: Palkeet (valtiokonttori) viimeisen erän maksu asiakkaan tilille  
Arkistointi.

**Prosessin keskeiset toimijat ovat:** hakija, kunta, ARAn kirjaamo, sihteeri, arkkitehti, erityisasiantuntija, insinööri, rahoitustarkastaja, päättäjät, Palkeet (valtiokonttori) maksun suorittaja. Katso prosessikaavio.

**Mistä prosessi alkaa:** Hankekäsittelyprosessin työntekijöiden haastattelut.

**Mihin prosessi päättyy:** Prosessi päättyy kehityksen tuloksena tehtyihin muutoksiin. Prosessin kehittäminen jatkuu tästä eteenpäin. Kaikkia prosessin kehittämiseen liittyviä parannuksia ei voi tehdä kerralla. Niiden kehittäminen jatkuu omina prosesseina.

**Prosessin menestystekijät:** Sähköinen järjestelmä, hakemusten käsittely nopeutuu

Prosessin mittarit:

Asiakas: myönteinen/kielteinen laina- ja tukipäätös, käsittelyaika, tiedonsaanti.

Henkilöstönäkökulma: prosessin toimivuus, suoritus aika, keskeneräinen työ

Prosessin suorituskyky näkökulma: hankekäsittelyprosessin toimivuus, prosessin kierron eri prosessit, lomat, kokoukset ym.

Talousnäkökulma: läpimenoaika, suoritus aika, laaduntuottokyky, asiakaspalautteet.

**Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:** ATK-järjestelmät ovat: asianhallinta, dokumentinhallinta, lainatieto, rondo, ARAKIRE, YLTERI, asuntomarkkinatiedot, keskitetty avustustietojärjestelmä, MML, E-portti, YTJ, VTJ.

## OTE VAIHEKORTISTA eli selitysehdestä (IMS -prosessimallinnusohjeen mukaan)

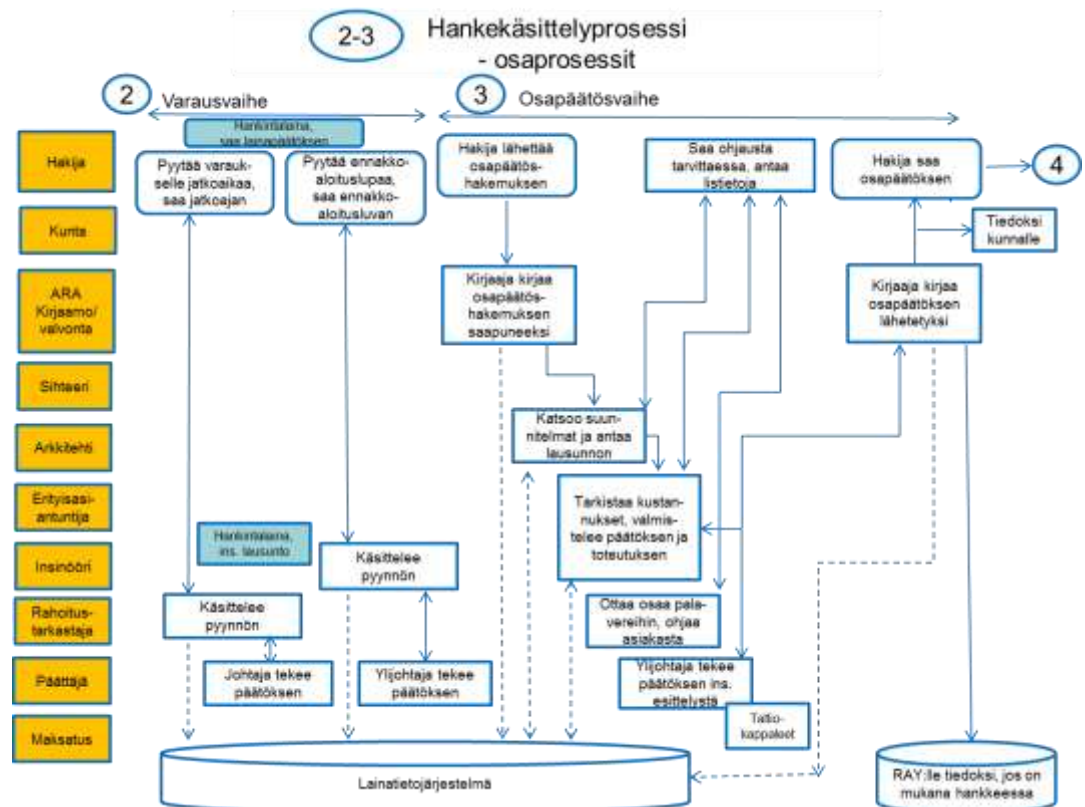
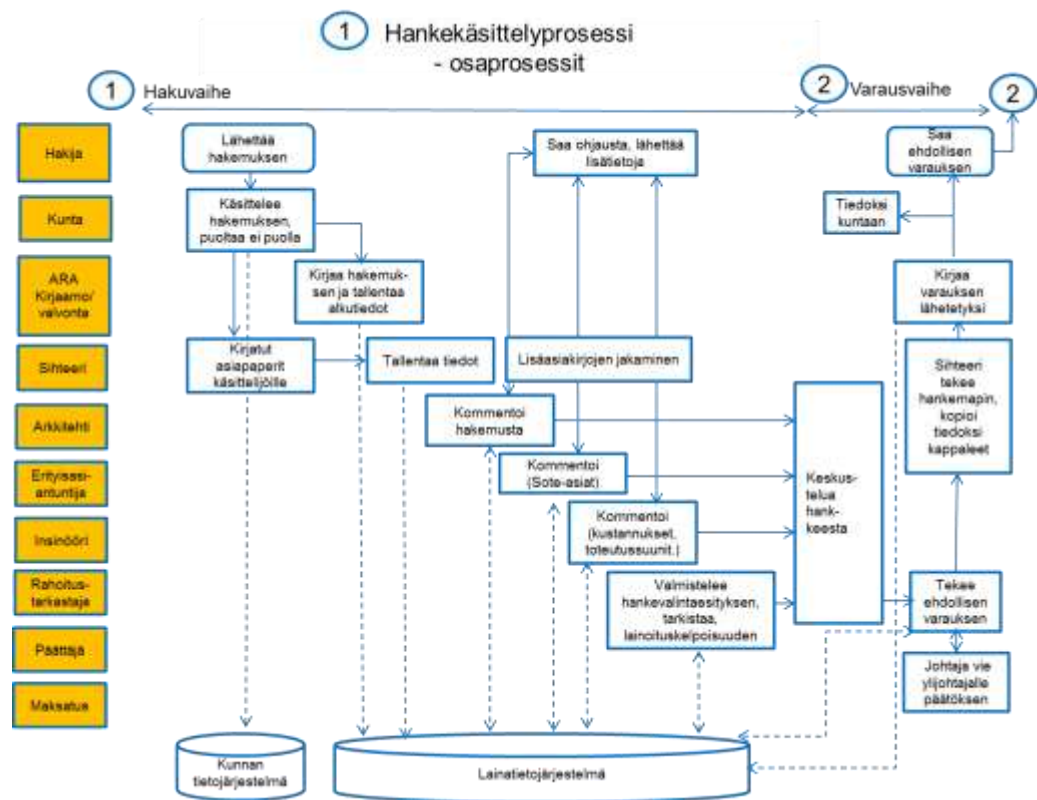
Vastuu – tähän sarakkeeseen kirjoitetaan kuka tekee ja mitä tekee	Kriittiset tekijät – mikä voi tekemisessä mennä pieleen?	Menetelmät, ohjeet ja mallit esim. työohjeiden nimet yms.	Syntyvä ja jäljitettävä tieto – erilaiset prosessin vaiheista ulos tulevat tuotokset ja dokumentit	Käytettävät tietojärjestelmät	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämissuunnitelmat
Osapäätösvaihe: Kirjaaja kirjaa osapäätöshakemuksen ARAan saapuneeksi.	Hakemus ja liitteet tulevat postissa.	Kirjaukset lainatietojärjestelmään.	Asiakirja kirjataan taloon tulleeaksi.	Kirjaus asiakirjan saapumisesta ja lainatietojärjestelmään tieto.	Hakemukset tulisivat sähköpostilla.
Osapäätösvaihe: Arkkitehti tarkastaa suunnitelmat ja antaa lausunnon.		Ohjaus ja neuvonta.	Kirjaa yhteydenpidon.	Lainatietojärjestelmä	Myönnetäänkö asiakkaalle korkotukilaina ja avustus ei vielä tiedossa. Prosessin tarkastelu.
Osapäätösvaihe: Erityisasiantuntija ottaa käsittelyyn tarvittaessa.	Lainatiedossa ei merkintöjä, mitä on sovittu kokouksissa.	Erityisryhmät	Kirjaa yhteydenpidon.	Lainatietojärjestelmä	Sisäisistä palavereista mitä on sovittu, tieto lainatietoon. Sähköinen asiointi.
Osapäätös: Insinööri tarkastaa hankkeen kustannusten asianmukaisuuden, kirjaa yhteydenpidon. Valmistele päätöksen esittelyyn. Ylijohtaja päättää.	Lainatietoon tallentaminen (25 taulua, erityisryhmähankkeet).	Ennakoaloitusluvan myöntäminen ja pyytää jatkoaikaa varauspäätökseen. Ylijohtaja hyväksyy päätöksen.	Tulostaa dokumentin, osapäätöksen. Kirjaamo kirjaa päätöksen.	Lainatietojärjestelmä	Lainatietojärjestelmän parantaminen. Sähköinen asiointi.
Osapäätösvaihe: Rahoitustarkastaja, ottaa osaa palavereihin ohjaa ja neuvoo asiakasta.	Mappi arkistoon.	Kirjaa yhteydenpidon.		Lainatietojärjestelmä	Kirjataan yhteydenpito myös lainatietojärjestelmään.
Osapäätösvaihe: Päättäjät, ylijohtajalle päätös esiteltäväksi.		Rahoitustarkastaja vie päätöksen sihteerille.	Ylijohtaja hyväksyy osapäätöksen.		
Osapäätösvaihe: Kirjaaja kirjaa päätöksen lähetetyksi asiakkaalle.	Päätös lähetetään postissa.	Tietojen vienti.	Kirjataan tieto päätöksen lähtemisestä asiakkaalle.	Kirjaus asiakirjan lähettämistä ja tieto myös lainatietojärjestelmään.	Päätöksen voisi lähettää sähköpostilla asiakkaalle ja tiedoksi kuntaan sekä RAY:lle jos mukana.
Osapäätösvaihe: Hakija saa osapäätöksen.	Tulee postissa.		Tarkistaa päätöksen.	Hyväksyy päätöksen.	Osapäätöksen voisi lähettää sähköisesti asiakkaalle.

## OTE PROSESSIN SELITYSLEHDESTÄ

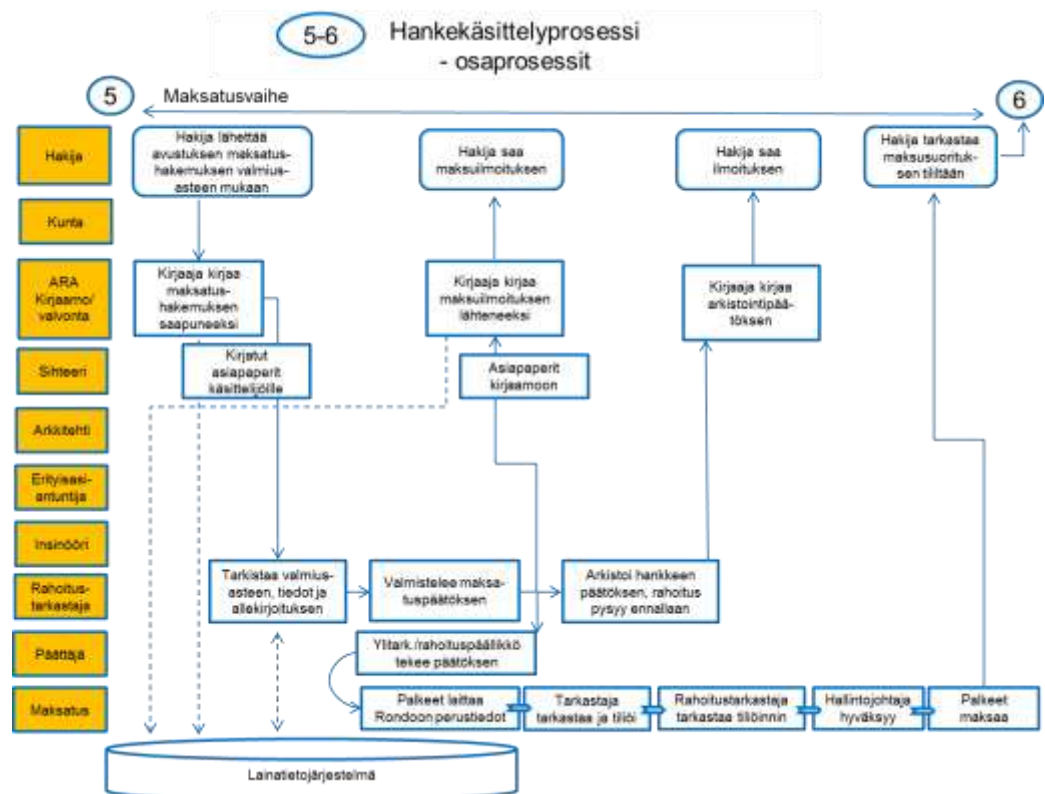
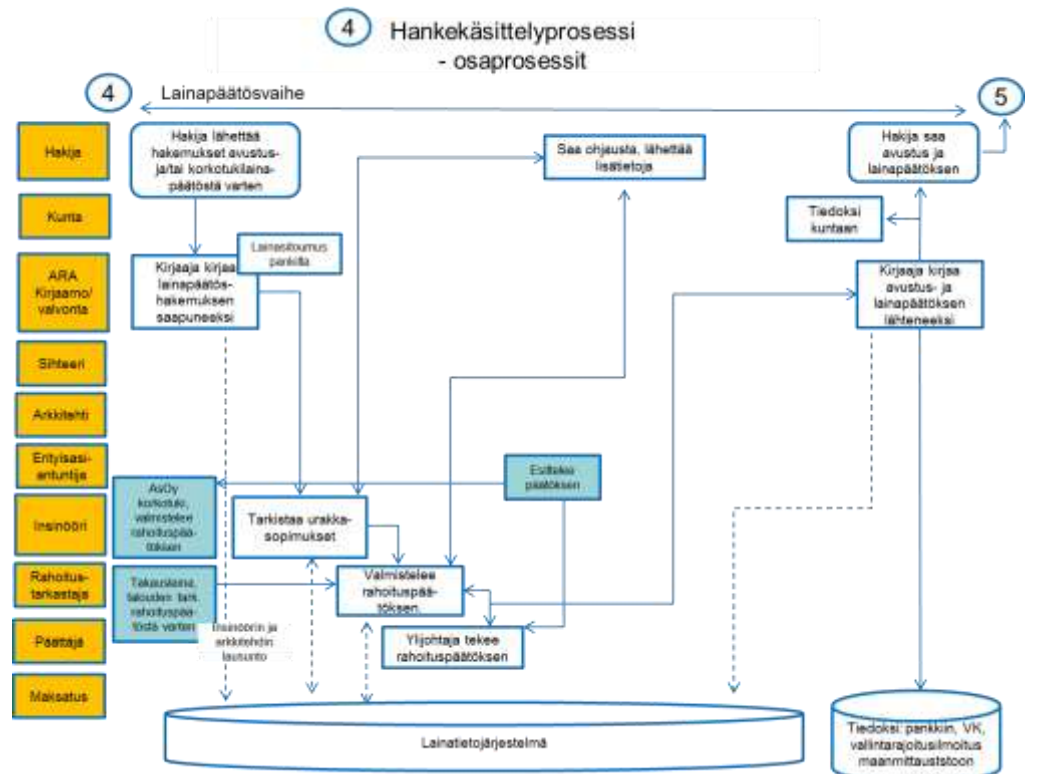
## Prosessin vaiheet

Vaihe/Tehtävä	Kuka/ketkä	Kriittiset tekijät	Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta	Tietojen hallinta Input-tiedot	Tietojen hallinta Output-tiedot
Osapäätösvaihe: Pitää yhteyttä.	Hakija	Määrärahan riittävyys	Puhelin, sähköposti, faxi.	Pyytää varaukselle jatkoaikaa ja ennakoaloi-tuslupaa, lähettää osa-päätöstä varten liitteet.	Lähetää hakemuksen osapäätöstä varten, seuraava määräaikoja, palaverit ARAssa.
Osapäätösvaihe	ARAn Kirjaamo	Asiakirjat postissa	Lainatietojärjestelmä, sähköposti, puhelin.	Kirjaa asiakirjat hakijan diarinumerolla lainatietojärjestelmään.	Sihteeri vie asiakirjat oikeille henkilöille.
Osapäätösvaihe	Arkkitehti	Myönnetäänkö korkotukilaina ja avustus, lainatietojärjestelmän parantaminen.	Lainatietojärjestelmä, sähköposti, puhelin.	Tarkastaa suunnitelmien asianmukaisuuden ja antaa lausunnon, sisäiset palaverit.	Ohjaa ja neuvoo, kirjaa yhteyden pidon.
Osapäätösvaihe	Erityisasiantuntija	Myönnetäänkö korkotukilaina ja avustus, lainatietojärjestelmän parantaminen.	Lainatietojärjestelmä, sähköposti, puhelin.	Ottaa käsittelyyn tarvittaessa erityiskohteessa, sisäiset palaverit.	Ohjaa ja neuvoo, kirjaa yhteyden pidon.
Osapäätösvaihe	Insinööri	Myönnetäänkö korkotukilaina ja avustus, päätöspöytäkirja esittelystä, lainatietojärjestelmän parantaminen.	Lainatietojärjestelmä, sähköposti, puhelin.	Ottaa käsittelyyn, tarkastaa kustannusten asianmukaisuuden, sisäiset palaverit, päätös: arkkitehti, erityisasiantuntija, insinööri ja rahoitusesittelijä, insinööri valmistellee osapäätöksen ylijoh-tajan esittelyyn.	Ohjaa ja neuvoo, kirjaa yhteyden pidon, sihteeri vie osapäätöksen kirjaa-moon, kirjaaja kirjaa osapäätöksen lainatietoon ja lähetetyksi asiakkaalle.
Osapäätösvaihe	Rahoitustarkastaja	Myönnetäänkö asiakkaalle korkotukilaina ja avustus.	Lainatietojärjestelmä, sähköposti, puhelin.	Rahoitusesittelijä ottaa osaa palaveriin.	Ohjaa ja neuvoo, kirjaa yhteyden pidon.
Osapäätösvaihe	Hakija	Osapäätöksen kulku postissa.		Hakija tarkistaa päätöksen.	Vastaanottaa osapäätöksen.

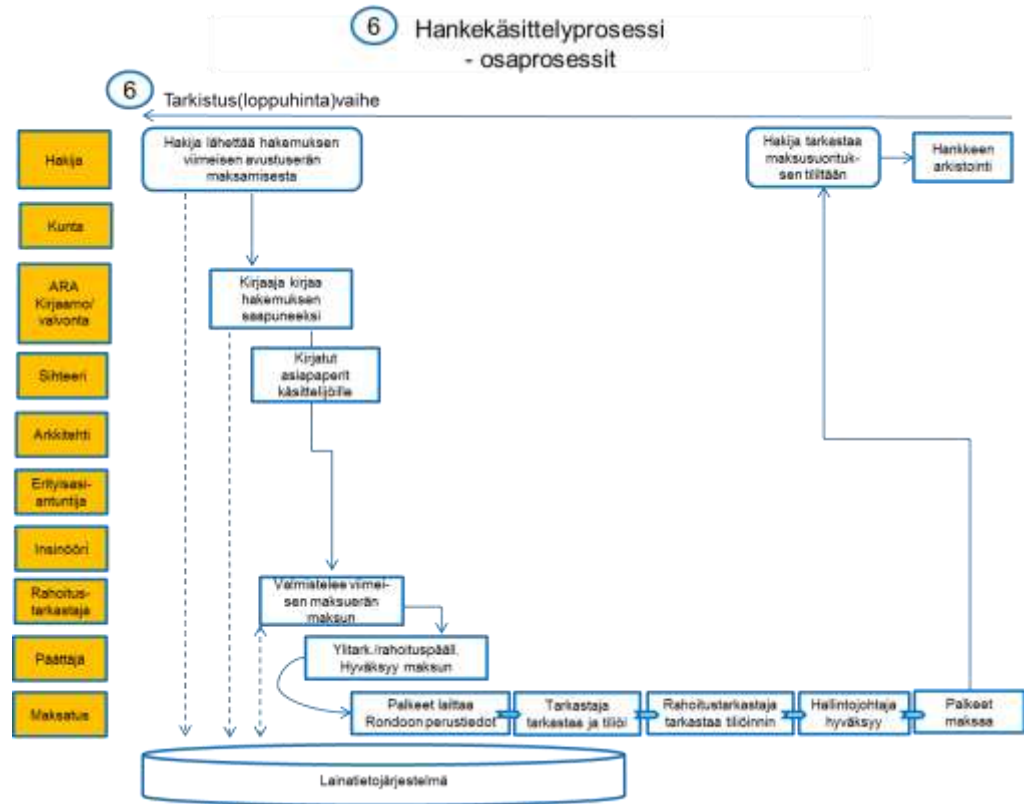
Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio



Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio



Mallinnus hankekäsittelyprosessista, uimaratakaavio



## Järvenpään kaupungin sähköinen rakennuslupa käsittely Lupapiste.fi

The screenshot displays the Lupapiste.fi web interface. At the top, the browser address bar shows the URL <https://www.lupapiste.fi>. The page header includes the logo "LUPAPISTE.fi" and the text "Älä joutua".

The main content area is titled "LÖYLYKUJA 7" and features a map on the left showing the location. To the right of the map, the following information is displayed:

- Ilmoitus numero:** 184-3-2014
- Ilmoitus päivä:** 28.2.2014
- Asuntoalue:** LF-184-2014-00036
- Talonperuste:**
  - Käyttötarkoituksen tähtäminen
  - Uusi keräily, varasto, autopaikat tai muut talousrakennuksen rakentaminen

Below the map, there are navigation tabs: "Hakemuksen tiedot", "Diagrammit", "Suunnitelmat ja liitteet", "Lainukset", "Päätökset", "Rakennusmaa", and "Reskitoitukset".

The "HAKEMUKSEN TIEDOT" section contains the following text:

Tällä välillä näet valittuasi talonperusteeseen liittyvät taruotteet. Voit halutessasi tarkastella hakemusta lupaa myynnille talonperusteella, kun on mahdollista.

At the bottom of the page, there is a "Ole hyvä" section with a question mark icon and the text: "Lupapisteessä voit välittää hakemusta koskevia kysymyksiä ja viestittää viranomaisen kanssa."

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date and time: 30.08 14.7.2014.