

Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessin kehittämis- suunnitelma

Case Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2019

Jutta Keino

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Jutta Keino	Vuosi 2019
Työn nimi	Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessin kehittämissuunnitelma	
Työn ohjaaja/t	Asta Mattila	

TIIVISTELMÄ

Hämeen ELY-keskuksessa hoidetaan maaseudun kehittämiseen liittyvien hankkeiden ja investointien rahoitus ja maksatus. Maaseuturahaston hyöty kohdentuu maaseudun yrityksille, maaseudun asukkaille, viljelijöille sekä koko ympäristölle. Tällä hetkellä käsittelyajat niin tuki- kuin maksatushakemuksissa ovat yli Ruokaviraston niille asettamien keskiarvojen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, millainen on rahoitus- ja maksatusprosessi maaseuturahastossa Hämeen ELY-keskuksen näkökulmasta ja selvittää, miten tuki- ja maksatushakemusten käsittelyaikoja voidaan lyhentää. Viraston sisäistä prosessia kehitettiin Lean-menetelmän avulla ja asiakkaiden asiakaskokemusta prosessissa palvelumuotoilun avulla.

Teoreettinen viitekehys koostuu prosessin kehittämisestä, laatuajattelusta, Lean-menetelmästä, palvelumuotoilusta ja uusien palvelujen jäsentämisen malleista. Tutkimuksen aineistoa kerättiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä tekemällä asiakkaille sähköpostikysely sekä laadullisella menetelmällä teemahaastattelemalla ELY-keskuksen rahoitus- ja maksatusasiantuntijoita.

Tutkimuksen pohjalta tehtiin prosessikuvaus maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessista. Lisäksi pohdittiin kehittämisehdotuksia viraston sisäisestä näkökulmasta käsin Lean-menetelmän avulla ja asiakaskokemuksen parantamista palvelumuotoilun avulla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jotta hakemusten käsittelyajat lyhenevät, tulee asiakaskokemusta parantaa. Prosessin kehittämisen hyöty kohdentuu niin asiakkaille kuin ELY-keskuksen asiantuntijoillekin.

Avainsanat prosessit, lean-ajattelu, prosessikuvaus, palvelumuotoilu, asiakaskokemus

Sivut 69 sivua, joista liitteitä 12 sivua

Master of Business Administration
Visamäki

Author	Jutta Keino	Year 2019
Subject	Development plan for finance and payment process in European Agricultural Fund for Rural Development (EAFDR)	
Supervisors	Asta Mattila	

ABSTRACT

The Häme ELY Centre manages the financing and payment of projects and investments related to rural development. The benefit of European Agricultural Fund for Rural Development (EAFDR) is targeted at rural businesses, rural residents, farmers and the whole environment. Currently, processing times for both finance and payment applications are above their average set by the Finnish Food Authority.

The aim of this thesis was to describe the financing and payment process of the EAFDR from the point of view of the Häme ELY Centre and to find out how the processing times for finance and payment applications can be reduced. The office's internal process was developed by using the Lean method and the customer experience in the process through service design.

The theoretical framework of the thesis consisted of process development, quality thinking, Lean method, service design and new service analyzing methods. The research material was collected through quantitative research by conducting an email survey for customers and a qualitative method by interviewing ELY Centre's financial and payment experts.

Based on the study, a process description was made of the EAFDR financing and payment process. In addition, suggestions for improvement from the office's point of view was made using the Lean method and improving the customer experience through service design were considered. In conclusion, in order to shorten the application processing times, the customer experience needs to be improved. The benefits of developing process will be shared with the customers as well as the experts of the ELY Centre.

Keywords processes, lean thinking, process description, service design, customer experience

Pages 69 pages including appendices 12 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Organisaation esittely ja sidosryhmät.....	2
1.2	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Työn rakenne.....	10
2	PROSESSIN KEHITTÄMINEN	11
2.1	Prosessiajattelu	11
2.2	Prosessit asiantuntijatyössä	13
2.3	Prosessin kehittämisen malleja.....	17
2.4	Laatuajattelu	19
2.5	Lean-menetelmä	21
3	PALVELUMUOTOILU	27
3.1	Asiantuntijan ja asiakkaan palvelukohtaaminen.....	28
3.2	Laadukas palvelu ja arvonluontimallit	31
3.3	Palvelumuotoiluprosessi	33
3.4	Uusien palvelujen jäsentäminen	37
4	RAHOITUS- JA MAKSATUSPROSESSI HÄMEEN ELY-KESKUKSESSA	38
4.1	Hanketyypit	38
4.2	Prosessikuvaus	40
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI.....	42
5.1	Aineiston hankinta	42
5.2	Tulokset	43
5.2.1	Asiakkaiden kyselyjen tulokset.....	43
5.2.2	Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset.....	48
5.3	Analysointi.....	51
5.3.1	Prosessin kehittäminen-Lean	51
5.3.2	Asiakaskokemuksen parantaminen-Löydä	53
5.3.3	Asiakaskokemuksen parantaminen-Määritä.....	54
5.3.4	Asiakaskokemuksen parantaminen-Kehitä	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET	59
	LÄHTEET	65
	Liitteet	
	Liite 1: Maaseuturahaston tuki- ja maksatusprosessin kehittäminen-kysely asiakkaille	
	Liite 2: ELY-keskuksen asiantuntijoiden kysymykset	
	Liite 3: Hämeen ELY-keskuksen organisaatiokaavio	
	Liite 4: Rahoitus- ja maksatusprosessi Hämeen ELY-keskuksessa	
	Liite 5: Asiakkaan palvelupolku	
	Liite 6: Palvelumallikuvaus	

1 JOHDANTO

Usein kuulee puhuttavan, kuinka byrokraattista toiminta julkisella sektorilla on. Toiminta on hidasta ja kankeaa ja valtion virastojen toimintaa ohjaavat lait ja asetukset ovat vaikeita tulkita ja ymmärtää. Jotta tästä mielikuvasta päästäisiin eroon, pitäisi kaikkien julkisella sektorilla toimivien virastojen panostaa toimiviin prosesseihin ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Paljon on viime vuosina tehty näiden eteen, mutta tulevaisuudessa riittää vielä parantamisen varaa.

Laatukeskus Excellence Finlandin toimitusjohtajan mukaan julkista sektoria voitaisiin tehostaa jopa miljardilla eurolla prosesseja kehittämällä. ”Pitäisi tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeilla kustannuksilla”. (Pesonen 2015.) Julkisten palveluiden rahoittamiseen ja tuottamiseen aiheuttavat paineita muun muassa väestön ikääntyminen, työväestön määrän väheneminen ja valtion verokertymän kutistuminen. Julkisella sektorilla on isot haasteet kehittää ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluita vähenevillä resursseilla. (Tuulaniemi 2016, 281.) Rissanen (2006, 60) mukaan julkisella puolella on huomattavia palvelun laadun ongelmia. Esimerkiksi hallinnon byrokratia rasittaa kansalaisia ja hiekoitus tai kevät-siivous kestää viikkokausia jne.

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakastarpeen tyydyttäminen ja asiakkuudesta huolehtiminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä tuottajatiimin että asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palveluiden jatkuva, mutta hallittu kehittäminen. Asiakkuuden kriisitilanne on aina uuden oppimisen paikka. (Rissanen 2006, 96.)

Tällä hetkellä käsittelyajat Hämeen ELY-keskuksen tuki- ja maksatushakemusten käsittelyssä ovat yli Ruokaviraston niille asettamien keskiarvojen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, millainen on rahoitus- ja maksatusprosessi maaseuturahastossa Hämeen ELY-keskuksen näkökulmasta sekä selvittää, miten hakemusten käsittelyaikoja voidaan lyhentää ja samalla parantaa asiakaskokemusta. Prosessin kehittämistä lähestytään Lean-menetelmän kautta ja asiakaskokemuksen parantamista palvelumuotoilun avulla. Työn tuotoksena syntyy prosessikuvaus sekä kehittämisideoita, miten prosessia saadaan parannettua ja nopeutettua.

Palvelumuotoilulle tyypillisiä kehittämiskohteita on useita. Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteena on palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on asiakasrajapinta, jonka välityksellä palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu ajallisena prosessina. Tämä prosessi määrittää sen, miten palvelun tarjoajan kanssa asioidaan. Palvelumuotoilulla voidaan luoda täysin uusia

prosesseja, parantaa olemassa olevia prosesseja tai luoda nykyisiin prosesseihin uusia ominaisuuksia ja toimintoja. Samalla vaikutetaan myös palvelussa tarvittaviin erilaisiin kontaktipisteisiin kuten tiloihin, järjestelmiin ja materiaaleihin. Kehitetty lopputulos usein muuttaa sekä palveluhenkilökunnan että asiakkaiden toimintamalleja ja rutiineja. (Koivisto ym. 2019, 57.)

1.1 Organisaation esittely ja sidosryhmät

Työn kohdeorganisaationa on Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, lyhenne ELY-keskus. Hämeen ELY-keskus aloitti toimintansa 1.1.2010 aluehallinnon uudistuksen myötä. Hämeen ELY-keskuksessa hoidetaan muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluita, maaseutuyrittäjyyteen, työmarkkinoiden toimintaan ja työllisyyteen, ympäristönsuojeluun, kulttuuriympäristön hoitoon, vesivarojen käyttöön ja hoitoon sekä ympäristötiedon tuottamiseen ja tietoisuuden edistämiseen liittyviä tehtäviä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2018a.) Hämeen ELY-keskuksella on kaksi toimipistettä. Ne sijaitsevat Lahdessa (päätoimipaikka) ja Hämeenlinnassa. Työntekijöitä on noin 134. Ympäri Suomen ELY-keskuksia on yhteensä 15 ja työntekijöitä yhteensä noin 2 433.

Tutkimuksen kohteena Hämeen ELY-keskuksessa ovat maaseutu- ja maksatusyksiköt. Tarkastelun alla ovat rahoitus- ja maksatuspäätökset, jotka on rahoitettu Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta (maaseuturahastosta). Maaseuturahaston varoja myönnetään Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman kautta ja sen hyöty kohdentuu maaseudun yrityksille, maaseudun asukkaille, viljelijöille sekä koko ympäristölle. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2017.) Ohjelmakauden 2014 - 2020 strategiset kolme painopistettä ovat biotalouden edistäminen ja sen osana maataloutta harjoitetaan taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Toinen painopiste on maaseudun elinkeinojen monipuolistaminen ja työllisyyden parantaminen kehittämällä yritysten kilpailukykyä, yritysten verkostoitumista ja uutta yrittäjyyttä. Kolmas painopiste on maaseudun elinvoiman ja elämänlaadun lisääminen. (Maa- ja metsätalousministeriö n.d.)

Ruokavirasto aloitti toimintansa 1.1.2019, kun Elintarviketurvallisuusvirasto, Maaseutuvirasto ja osa Maanmittauslaitoksen tietotekniikan palvelukeskusta yhdistettiin uudeksi virastoksi. Ruokaviraston tehtävänä on edistää, tutkia ja valvoa elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua, eläinten terveyttä ja hyvinvointia, kasviterveyttä sekä maa- ja metsätalouden tuotantoon käytettäviä lannoitevalmisteita, rehuja ja kasvinsuojeluaineita sekä siemeniä ja taimiaineistoa. Ruokavirasto vastaa Euroopan unionin maataloustuki- ja maaseuturahastojen varojen käytöstä Suomessa, toimii EU:n maksajavirastona sekä huolehtii EU- ja kansallisten hanke-, yritys- ja rakennetukien, viljelijätukien ja markkinatukien toimeenpanosta. Lisäksi

se ylläpitää ja kehittää maaseutuelinkeinohallinnon tietojärjestelmiä. Se kehittää sähköisiä asiointipalveluja ja ylläpitää oman toimialansa rekistereitä. Se tuottaa tietohallinnon palveluita maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan virastoille ja laitoksille sekä muille julkishallinnon tahoille. (Ruokavirasto n.d.)

Leader-toimintaryhmät ovat myös vahvasti mukana maaseuturahastosta rahoitetuissa hankkeissa. LEADER on lyhenne ranskankielisistä sanoista *liaison entre actions de développement de l'économie rurale*, joka tarkoittaa: maaseudun taloudellisen toiminnan yhdyssiteiden vahvistaminen. Leader-ryhmien toiminta perustuu ajatukseen oman paikkakunnan kehittämisestä yhdessä asiakkaiden voimin. Ne rahoittavat alueen asukkaiden kehittämishankkeita sekä neuvovat niiden toteutuksessa. Leader-ryhmä tiedottaa, aktivoi ja kouluttaa sekä toimii samalla hankkeiden toteuttajien apuna. Leader-ryhmät laativat yhdessä alueen asukkaiden kanssa kehittämisstrategian, jonka pohjalta hallitus tekee päätöksen rahoitettavista hankkeista. Hallitus valitaan kolmikantaperiaatteen mukaisesti niin, että kolmasosa edustaa paikallisia yhdistyksiä, toinen kolmannes paikallista julkista hallintoa ja loput kolmannes alueen asiakkaita. Toistaiseksi Leader-toiminnan päärahoitus tulee EU:n maaseuturahastosta ja siksi pääosa hankkeista on toteutettu maaseudulla. Leader-toiminta on kansainvälistä. EU:n alueella toimii yli 2 000 Leader-ryhmää, jotka tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Suomi sai Leader-rahoituksen ja keinot käyttöönsä EU-jäsenyyden myötä vuonna 1996. EU:n ohjelmakaudella 2014 - 2020 Leader sisältyy Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaan ja siihen on varattu noin viisi prosenttia EU:n rahoitusosuudesta eli noin 300 miljoonaa euroa julkisia EU:n ja valtion varoja. (Leader Suomi n.d.)

Leader-toimintaryhmiä on useita Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. LounaPlussa ry:n toiminta-alueita ovat Forssa, Humppila, Jokioinen, Tammela ja Ypäjä. EMO ry:n (Eteläisen maaseudun osaajat) toiminta-alueita ovat Espoo, Hausjärvi, Hyvinkää, Loppi, Nurmijärvi, Riihimäki, Tuusula ja Vantaa. Linnaseutu ry:n toiminta-alueita ovat Hattula, Janakkala ja Hämeenlinna. Etpähä ry:n (Eteläisen Päijät-Hämeen maaseudun kehittämisyhdistys) toiminta-alueita ovat Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Nastola ja Orimattila. Päijänne-Leaderin toiminta-alueita ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. (Etpähä ry n.d.)

Maaseuturahastosta tukea hakevia asiakkaita ovat yritykset, yhdistykset, kunnat, valtion virastot, tutkimus-, koulutus- ja oppilaitokset, yksityiset elinkeinonharjoittajat sekä maakunnan liitot. Muita yhteistyökumppaneita ovat mm. Lahden seudun kehitys (Ladec Oy) ja ProAgria ry, jotka tarjoavat Kanta- ja Päijät-Hämeen yrityksille ja yrittäjille neuvontaa yrityksen perustamiseen, kehittämiseen ja kasvuun liittyen.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tällä hetkellä käsittelyajat sekä hankkeiden tukihakemusten puolella, että maksatushakemusten puolella ovat yli Ruokaviraston määäämien keskiarvojen. Käsittelyaika lasketaan vireille tulosta päätöspäivämäärään. Ruokaviraston määäämä käsittelyaika yritystukihakemuksille on enintään 50 vuorokautta. Suoraan Hämeen ELY-keskuksen rahoittamien yritystukihakemusten käsittelyajan keskiarvo 31.12.2018 mennessä oli 93 vuorokautta. Leaderin kautta tulneiden yritystukihakemusten keskiarvo oli 109 vuorokautta. Hanketukihakemuksissa Ruokaviraston määäämä käsittelyaika on enintään 80 vuorokautta. Suoraan Hämeen ELY-keskuksen rahoittamien tukihakemusten keskiarvo oli 49 vuorokautta 31.12.2018 mennessä. Leaderin kautta tulneiden tukihakemusten käsittelyaika oli 86,5 vuorokautta. Ruokaviraston määäämä käsittelyaika maksuhakemuksille on enintään 30 vuorokautta. Hämeen ELY-keskuksen käsittelyajat 31.12.2018 mennessä maksuhakemuksille ovat kehittämishankkeilla 45,2 vuorokautta, teemahankkeilla 41,4 vuorokautta ja yritystuilla 36,4 vuorokautta. (Ruokavirasto 2019a.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessi Hämeen ELY-keskuksessa, selvittää, miten hakemusten käsittelyaikoja voidaan lyhentää ja laatia prosessille kehittämis ehdotuksia. Myös asiakaskokemuksen parantaminen on prosessin toiminnan kannalta oleellista. Kehittämistä prosessissa on vielä, koska rahoitus- ja maksatushakemusten käsittelyajat ovat tällä hetkellä yli niiden tavoitekäsittelyajoista.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessi sekä mitkä ovat sen kehittämiskohteet?
 - Kuvataan prosessi ja selvitetään sen pullonkaulat tekemällä kysely asiakkaille ja haastatteleamalla Hämeen ELY-keskuksen asiantuntijoita.
2. Millä tavoin hakemusten käsittelyaikoja saadaan lyhennettyä ja asiakaskokemusta parannettua?
 - Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tehdään kehittämissuunnitelma, jolla läpimenoaikoja saadaan lyhennettyä ja asiakaskokemusta parannettua.

Teoriaosuudessa käsitellään prosessin kehittämistä, koska ensin selvitetään, millainen rahoitus- ja maksatusprosessi on maaseuturahastossa. Lean-menetelmän avulla kehitetään viraston sisäistä prosessia. Laadunhallinnan järjestelmä (ISO 9001) on jätetty teoriaosuuden ulkopuolelle, koska opinnäytetyössä keskitytään vain yhteen prosessikokonaisuuteen ELY-keskuksessa, kun taas laadunhallintajärjestelmässä keskitytään yrityksen kaikkiin prosesseihin. Teorian raja on tehty myös palvelumuotoiluun,

koska on tärkeää huomioida asiakkaan näkemys hakuprosessissa ja erityisesti panostaa asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakaskokemuksen parantamiseen haetaan ratkaisua palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallin avulla. Erityisesti kehittämiskohteena ovat palveluprosessit ja kontaktipisteet.

Aiempi tutkimus prosessin kehittämisestä maaseuturahastossa on tehty Luvat ja valvonta-kärkihankkeessa. Se oli osa Sipilän hallitusohjelman kärkihankekokonaisuutta, jonka tavoitteena oli rakentaa julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi ja digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Kärkihankkeessa tutkittiin maatalous- ja elintarviketuotannon palveluita sekä maaseudun kehittämisen palveluita ja miten niitä voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla. Kärkihankkeen tavoitteena oli, että maakunnat ottavat käyttöön asiakaslähtöiset ja digitalisoidut palvelut ja prosessit maakuntauudistuksessa. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa maatalous- ja elintarviketuotannon palveluiden nykytila ja tavoitetila sekä nykyisten viranomaisten toiminta (mm. ELY-keskukset). Nykytilan tutkimuksessa selvisi, että asiakkailla on vaikeuksia tuen haun prosessissa, viranomaiset joutuvat antamaan paljon neuvontaa sekä asiakkaat kokevat lähestymisen esimerkiksi puhelimitse hitaaksi ja jäykäksi. Lisäksi huomattiin, että asiointi on pääsääntöisesti sähköposti- ja lomakeperusteista. Tavoitetilaksi näihin ehdotettiin, että asiakkaat saavat sähköistä neuvontaa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Lisäksi asiakkaat pystyvät toimimaan itsenäisemmin järjestelmän ohjatessa heitä. Asioiden hoitaminen on keskitetty yhteen paikkaan ja viranomaiset ja asiakkaat voivat työskennellä yhdessä hyödyntäen sähköisiä työtiloja. Lisäksi tavoitetilana oli, että asiakas voisi asioida ”yhden luukun periaatteella” eli että kaikki sähköiset järjestelmät kytkettäisiin palvelukerrokseen, joka rakentuisi viranomaisten nykyisten tietojärjestelmien päälle. (Maa- ja metsätalousministeriö 2017, 61 – 62, 70.)

Aiempi tutkimus tehtiin silloin kun maakuntauudistus oli ajankohtainen ja ELY-keskusten palveluiden piti siirtyä maakuntien toteutettaviksi. Maakuntauudistus kaatui 8.3.2019, joten nämä tutkimuksessa ehdotetut muutokset jäivät toteutumatta. Tutkimus oli laaja ja se tehtiin huomioiden kaikki maatalouden tuet ja niiden hakemiseen liittyvät sähköiset järjestelmät. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkentaa Hyrrä-järjestelmällä haettavia tukia maaseuturahastossa ja tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa kehitettävistä kohteista hakemusten käsittelyn prosessissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena. Siinä on tavoitteena tiedon tuottaminen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta tai tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen

keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkaiden (hakijoiden) ja Hämeen ELY-keskuksen rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden mielipiteitä ja näkemyksiä myöntö- ja maksuprosessista sekä sen sujuvuudesta. Asiakkaat ovat hakuprosessin keskiössä, koska prosessi lähtee heistä ja heidän hakemuksensa kulkee koko prosessin läpi. Näin ollen heillä on kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten prosessi toimii asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille tehtävän kyselyn jälkeen haastatellaan rahoitus- ja maksatusasiantuntijoita ELY-keskuksessa, jotta saatiin myös viraston sisäinen näkökulma esiin. Haastattelussa selvitettiin mikä asiantuntijoiden mielestä hidastaa prosessia ja miten prosessia voidaan käytännössä parantaa.

Asiakkaille tehtävän kyselyn tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston muodostaminen taulukkomuotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 139 – 140.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Se vastaa kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija saa tiedon numeroina tai hän ryhmittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. (Vilkka 2007, 14).

Aineiston kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Keruumenetelmänä on kysely. Tietoa kerätään standardoidusti. Kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään asia täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se säästää aikaa sekä vaivannäköä. Aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Heikkouksina voidaan pitää kyselyn pinnallisuutta ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina ovat lisäksi se, että ei tiedetä kuinka tosisaan vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet, ovatko he olleet huolellisia ja rehellisiä. Lisäksi voi tulla väärinymmärryksiä tutkimuskysymyksistä. Ei tiedetä kuinka perehtyneitä vastaajat ovat asiasta, josta esitetään kysymyksiä. Kyselyyn vastaamattomuus voi nousta joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 193, 195.)

Perusjoukkona tutkimuksessa ovat kaikki tuensaajat, jotka ovat saaneet Hämeen ELY-keskukselta tukea maaseuturahastosta. Otanta tehdään niihin tuensaajiin, jotka ovat saaneet loppumaksatuspäätöksen eli hanke on päättynyt. Näin kyselyyn vastaajat pystyvät paremmin arvioimaan koko

prosessin toimintaa, tukipäätöksen saamisesta loppumaksatukseen. Lisäksi tuensaajat rajataan niihin, jotka ovat viimeisen vuoden aikana saaneet hankkeensa loppuun, jotta tapahtumat ovat kohtalaisen tuoreessa muistissa. Tämä koskee 112:a asiakasta. Tutkimuksessa käytetään yksinkertaista satunnaisotantaa. Yksinkertaista satunnaisotantaa käytetään silloin, kun havaintoyksiköiden ominaisuudet ja ilmenemistavat eivät vaihtele. Sitä käytetään, kun perusjoukko on tarkkaan määritelty ja rajattu, mutta siitä on vähän tietoa. (Vilkka 2007, 53). Sen sijaan, että vastaajat arvotaan, valitaan otos sen perusteella, jotka ovat saaneet loppumaksatuspäätöksen vuoden sisällä eli ajalla 1.9.2018 - 15.9.2019.

Kysely toteutetaan verkkokyselynä. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia ovat nopeus, edullisuus ja vaivattomuus. Tiedon kerääminen sähköisten kyselyiden avulla on nopeaa ja digitaalinen kysely mahdollistaa myös reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun ja hyödyntämisen. Sähköiset kyselyt voi tehdä mukautuviksi, jolloin vastaajan alkupäässä antamat vastaukset vaikuttavat siihen, mitä kysymyksiä häneltä kyselyn lopussa kysytään. (Ojasalo 2014, 128 – 129.) Tässä tapauksessa verkkokysely on paras menetelmä, koska yksittäisten vastausten analysoiminen kestäisi muuten liian kauan. Webropol-lomake lähetetään tutkittavien sähköpostiin. Tutkimuslomakkeessa käytetään pääasiassa monivalintakysymyksiä. Kyselyyn valitaan monivalintakysymykset, koska niissä vastaajat vastaavat samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla ja se tuottaa vähemmän kirjavia vastauksia. Lisäksi se auttaa vastaajia tunnistamaan asian, sen sijaan että hänen pitäisi muistaa se. Vastaaminen on näin helpompaa. Lisäksi vastauksia on myös helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2013, 201).

Henkilöitä koskevien asioiden tutkiminen määrällisellä tutkimuksella on mahdollista siten, että tutkittavat asiat muutetaan rakenteellisesti eli operationalisoidaan ja strukturoidaan. Operationalisointi tarkoittaa teoreettisten asioiden muuttamista sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkiymmärryksellään. Strukturointi tarkoittaa, että tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Operationalisointi ja strukturointi tapahtuvat ennen aineiston keräämistä. Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen vaihtoehtoiksi ja kysymyksiksi ennalta, jotta kaikki ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Vilkka 2007, 14 – 15). Asiakkaille tehtävän kyselyn kysymykset ja vastaukset operationalisoidaan niin, että asiakkaat ymmärtävät ne paremmin.

Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia asioihin. Sen avulla voidaan kehittää hypoteeseja ja tutkia vähän tunnettuja asioita. Kartoittavalla tutkimuksella voidaan löytää tarkasteltavasta asiasta keskeisiä teemoja, malleja, tyypittelyjä ja luokkia. (Vilkka 2007, 20). Määrällisessä

tutkimuksessa tyypillisesti etsitään kausaalisuhteita aineistosta ja selittää niitä. Kausaalisuus tarkoittaa, että tutkimusaineistosta etsitään syyseuraus-suhteita. Oletuksena on, että jokin taustalla oleva tekijä johtaa yleistettävästi tietynlaisiin seurauksiin. (Vilkkä 2007, 23). Valmista aineistoa analysoidaan ymmärtämiseen pohjautuvalla lähestymistavalla, jossa käytetään usein laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2013, 224.)

Asiakkaille tehtävän verkkokyselyn lisäksi tehdään ryhmähaastattelut Skypellä maaseuturahastoa hoitavien ELY-keskuksen rahoitus- sekä maksatusasiantuntijoille. ELY-keskuksen asiantuntijoiden haastattelut tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa sekä suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tietoa haetaan keskustelemalla ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa yllättäviä seikkoja, joten aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille eli esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen edetessä muotoutuu myös tutkimussuunnitelma ja sitä toteutetaan joustavasti ja muutetaan olosuhteiden mukaan. Kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina tapauksina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 161, 164.)

Haastattelut kohdistuvat maaseutu- ja maksatusyksiköihin. Maaseutuyksikössä on viisi rahoitusasiantuntijaa, jotka hoitavat maaseuturahaston hankkeita. Heistä haastatellaan kahta, joista toinen hoitaa yritystukia ja toinen pääasiassa Leader-hankkeita. Tällä tavoin otetaan eri tukimuodot huomioon haastattelussa. Maksatusyksikössä maaseuturahaston hankkeita hoitaa neljä maksatusasiantuntijaa, joista haastatellaan kahta. Maksatuspuolella kaikki maksatusasiantuntijat hoitavat kaikkia tukimuotoja, joten tässä tapauksessa ei ollut väliä, ketkä haastatteluun valitaan. Ryhmähaastattelut pidetään Skypellä niin, että rahoitus- ja maksatusasiantuntijoille pidetään erilliset haastattelut. Näin voidaan keskittyä erikseen rahoitus- ja maksatusprosesseihin. Ryhmähaastattelussa molemmilta ryhmiltä kysytään kuitenkin samat kysymykset. Ryhmähaastattelu on joustavampi menetelmä kuin kyselylomake, varsinkin kun otanta on näin pieni.

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu (Hirsjärvi ym. 2013, 208). Se ei myöskään ota kantaa, haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä haastattelun aikana men-

nään. Haastattelussa kaikkein oleellisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Tämä tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto, mutta se ei ole täysin vapaa, niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 48.) Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä, millaisia päätelmiä hän aikoo tehdä aineistostaan. Haastattelun sisällön suunnitteluun kuuluu myös kannanotto hypoteesien muodostamiseen. Teemahaastattelussa hypoteesien asema on ongelmallinen, koska kaavamaisia tai jyrkkiä ohjeita ei voida antaa hypoteesien asettelusta. Se riippuu kulloisestakin tutkimusongelmasta sekä erityisesti aluetta koskevasta aiemmasta tutkimustiedosta ja teoreettisesta aineksesta. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta aseteltujen hypoteesien todentamisesta. (Hirsjärvi ym. 2017, 66.)

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoidulla menetelmällä eli kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaan. Myös kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Haastattelut tallennetaan, jotta jälkeensä haastattelijan on helppo palata tutkimustilanteeseen uudestaan, jolloin äänitys toimii muistina. Lisäksi haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen sävyjen huomioimisen. Aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Litterointi on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Jos haastattelulla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitys, haastattelu voidaan litteroida ylimalkaisemmin käyttämällä yleiskieltä. Jos taas käytetyillä sanoilla on tutkimuksen kannalta merkitystä, litterointi on tehtävä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Teemahaastatteluiden analysointi toteutetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan ja sen jälkeen se luokitellaan ja pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teemoittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita ja ilmiöitä, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä asiat voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla yllättäviäkin asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. Haastatteluaineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysistä tulee usein pintapuolinen. (Ojasalo ym. 2014, 110 – 111.)

Litteroinnin jälkeen materiaalia analysoidaan sisällön analyysillä. Teorialähtöisessä sisällön analyysissä aloitetaan teoriasta. Tutkimus pohjautuu lähtövaiheessa jonkun auktoriteetin malliin, teoriaan tai ajatteluun. Teorialähtöisessä sisällön analyysissä tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamisen merkitysten avulla teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015.) Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla väljä tai strukturoitu. Strukturoidulla analyysirungolla testataan yleensä aiempaa teoriaa. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia kategorioita ja luokituksia. Aineistosta voidaan poimia asiat, jotka kuuluvat rungon sisälle ja asiat, jotka jäävät ulkopuolelle. Yleisesti käytettyjä haastatteluaineiston pelkistämisen työvälinettä ovat teemakortistot ja koodaaminen. Tässä työssä käytetään koodaamista, jossa koodimerkeillä tekstin sisään kirjoitetaan muistiinpanoja tekstikohdalle annetusta tulkinnasta. Koodimerkit ja niiden selitteet yhdessä ovat tulkintojen jäsennys ja ne kertovat mitä aineistossa tutkijan mielestä käsitellään. Koodimerkit ovat tekstin kuvailun apuvälineitä. (Ojasalo ym. 2014, 140 – 141.) Lopuksi aineistosta tehdään tulkintoja eli tutkija pohti analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2016, 229). Tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tutkijan on tehtävä niistä synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selkeästi vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset taas perustuvat laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2016, 230.)

Tutkimuksen reliaabelius eli mittaustulosten toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli että tutkimus mittaa sitä mitä sen kuuluukin mitata. Jos esimerkiksi kyselyyn vastaajat ymmärtävät kyselyn kysymykset väärin ja tutkija käsittelee saatuja vastauksia edelleen oman ajatusmallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevänä. (Hirsjärvi ym. 2017, 231 – 232.) Tämän tutkimuksen reliaabelius varmistetaan sillä, että otanta on tarpeeksi suuri. Validius varmistetaan sillä, että kyselyn ja haastatteluiden kysymykset operationalisoidaan ja strukturoidaan.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön alussa perehdytään teoriaan. Tämän työn aiheena on tuki- ja maksatusprosessin kehittäminen, joten teoriaosuus aloitetaan prosessin kehittämisellä. Ensin käsitellään prosessiajattelua, miten prosessit ilmenevät asiantuntijatyössä sekä käydään läpi erilaisia prosessin kehittämisen malleja. Tämän jälkeen perehdytään laatuajatteluun sekä Lean-menetelmään, joka on yksi prosessin kehittämisen väline. Koska tässä työssä toinen merkittävä kehittämiskohde on asiakaskokemuksen parantaminen, siihen

kehittämisideoita haetaan palvelumuotoilusta. Teoriassa käydään läpi yleisesti palvelumuotoilua, palveluajattelua sekä millainen on palvelumuotoiluprosessi ja miten jäsennetään uusia palveluja.

Teoriaosuuden jälkeen perehdytään Hämeen ELY-keskuksen rahoitus- ja maksatusprosessiin. Käydään läpi, millaisia erilaisia hanketyyppejä maaseuturahastossa on sekä kuvataan rahoitus- ja maksatusprosessi Hämeen ELY-keskuksessa.

Seuraavassa pääluvussa perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja analysointiin. Ensin aloitetaan aineiston hankinnalla ja tutkimuksen tuloksilla. Sen jälkeen analysointivaiheessa perehdytään prosessien kehittämiseen Lean-menetelmän avulla. Asiakaskokemuksen parantamiseen käytetään Design Councilin kehittelemää Tuplatimanttimallia, jota hyödynnetään jo olemassa olevien palvelujen jäsentämiseen ja kehittämiseen. Tuplatimanttimallista käydään läpi löydä, määritä ja kehitä-vaiheet.

Lopussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, tutkijan oma näkemys tutkimuksen kulusta ja pohdintaa jatkokehittämisehdotuksista.

2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä pääluvussa perehdytään prosessin kehittämiseen, siihen liittyviin termeihin sekä Lean-menetelmään ja laatuajatteluun.

2.1 Prosessiajattelu

Nykysuomen etymologisen sanakirjan mukaan prosessi-sana tulee alun perin ruotsinkielisestä sanasta *process* ja se tarkoittaa kehityskulkua, tapahtumasarjaa tai oikeudenkäyntiä. Termi prosessi perustuu alkujaan latinankieliseen sanaan *processus*, joka tarkoittaa ”edistymistä” tai ”eteenpäin astumista”. (Häkkinen 2011, 959.) Prosessi-sana tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, riippuen heidän työtehtävistään ja alasta. Siksi on tärkeää määritellä ”prosessi” jokaisessa käytettävässä asiayhteydessä erikseen. (Gulledge & Sommer 2002, 365 – 366.) Prosessin käsite muodostuu toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskky (performance) (Laamanen 2007, 20).

Smithin & Fingarin (2003) mukaan prosessi koostuu työntekijöistä, tiedon lähteistä, liiketoiminnan yksiköistä, tietokoneohjelmistoista, yhteistyökumppaneista, koneista, laitteista, tavaroista ja ulkoistetuista prosesseista. Muutos tapahtuu näiden osien hankinnasta tai lakkauttamisesta,

niiden välisestä kasvusta tai supistumisesta sekä niiden välisestä vaikutuksesta ympäristöön.

Prosessiin liittyy kolme ominaisuutta. *Tila* voidaan ymmärtää prosessin toteuttamisena, laskelmien arvon toteuttamisena sekä kerättynä ja kehitettynä tietona. *Kyvykkyys* voidaan ymmärtää prosessiin osallistujina: mitä ne ovat, mihin toimintaan he pystyvät sekä heidän väliseensä kommunikaatioon sekä suhteeseen. *Suunnittelu* voidaan rinnastaa prosessin tarkoituksellisiin ominaisuuksiin, jotka otetaan käyttöön suunnitteluprosessissa, ennen kuin prosessia kehitetään ja muutetaan. Tällöin puhutaan tahallisen suunnittelun ja käyttäytymisen havainnoinnin välisestä erosta. (Smith & Fingar 2003.)

1980- ja 1990-luvuilla prosessiajattelu alkoi juurtua julkisen sektorin johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen. Julkishallinnon organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyy suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin nimenomaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Tämä on selkeä ero yksityisen sektorin prosessiajattelun lähtökohtiin. (Virtanen ym. 2005, 65.) Julkisen sektorin perushyöty prosessijohtamisessa on tehokkuuden ja suorituskyvyn nousu, joka saadaan organisaation rajat ylittävien prosessien rakennemuutoksella. (Gulledge ym. 2002, 365 – 366.)

Prosessiajattelu tarkoittaa sitä, että koko organisaation toiminta nähdään prosesseina ja samalla mietitään asiakkaan tarpeet. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Prosessi käynnistyy yleensä panoksella (syötteellä), ja se tuottaa tuloksen (tuotoksen). Prosessiajattelussa on tärkeää miettiä millaisilla palveluilla ja tuotteilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (resurssit ja toimenpiteet), joilla saadaan aikaan halutut palvelut ja tuotteet. Selvitetään, mitä syötteitä (input, materiaalia ja tietoja) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Lecklin & Laine 2009, 39 – 41; Laamanen 2007, 21 – 23.)

Prosessi sisältää työvaiheiden sarjan ja siinä ovat mukana koneet, ihmiset, taidot ja tiedot, muut resurssit sekä ohjaus ja menetelmät. Prosessijohtamisen etuja ovat, että toiminnan hahmottaminen ja kokonaisnäkemyksen saaminen helpottuvat, riippumattomuus organisaatiomuodosta, rajapintaongelmien vähentyminen, optimoitavien toimintaketjujen pidentyminen, tavoitteiden oikea kohdistaminen, syy-seuraussuhteiden määrittely, joka auttaa strategisen mittariston luomisessa, mahdollisuus tehokkaaseen kustannusseurantaan ja kehittämiskohteiden löytäminen helpottuvat. Prosessijohtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että prosessit tunnistetaan ja määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta, jossa on organisaation tärkeimmät prosessit. (Lecklin & Laine 2009, 40 – 41.)

Prosessiajattelu on ensisijaisesti vaikuttavuustavoitteiden ja toimintaedellytysten välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hake- mista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Prosessijohta- minen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnal- lisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Prosessijohtamisen ja prosessien määrittelyn ennakoedellytyksenä on, että organisaation strategiset pää- määrät ovat riittävän selkeät. Prosessien tavoitteet ja vaatimukset tunnis- tetaan ja määritellään organisaation mission, vision ja strategian pohjalta. Prosessit taas asettavat vaatimukset resursseille: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vir- tanen & Wennberg 2005, 114.)

Prosessit voidaan luokitella kolmeen eri osaan. *Ydinprosessit* ovat yhtey- dessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päätty- vät ulkoiseen asiakkaaseen. *Tukiprosessit* ovat organisaation sisäisistä pro- sesseja. Niillä ei ehkä ole suoraan kontaktia asiakkaaseen, vaan prosessin asiakas on organisaation sisällä. Tukiprosessit auttavat ydinprosesseja on- nistumaan ja tukevat niiden toiminnassa. *Avainprosesseihin* kuuluu kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista otetaan ne, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä toiminnan kannalta. Tällaisia prosesseja voivat olla esimerkiksi tietohallinnon prosessit. (Pesonen 2007, 131.)

On olemassa erilaisia prosesseja. Ennakoitu prosessi tuottaa ennustetta- van tuloksen ja on määrämuotoinen. Ohjeet, välineet ja tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa. Esimerkiksi laskutus ja palkanmaksu ovat tällaisia prosesseja. Luova prosessi taas tuottaa uutta ja arvaamatonta. Luovat työ- menetelmät ja tekniikat, kyvykkyys ja erilaisuus ovat keskeisiä. Luovia pro- sesseja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu, tuotekehitys ja strategiapro- sessi. (Pitkänen 2010, 76.) Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatuspro- sessi on ennakoituprosessi. Sen lopputuloksena on aina tuki- tai maksatus- päätös ja prosessi etenee lähes aina samalla tavalla.

Lecklinin (2006, 128) mukaan prosessijohtamisen avulla voidaan saada kommunikointi prosessin eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välillä suju- vammaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi. Prosessijohtamisen tavoit- teina voi olla kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen sekä laadun ja palvelun parantaminen.

2.2 Prosessit asiantuntijatyössä

Organisaatioiden rakenteen muodostumiseen on vaikuttanut taylorismi. Taylorismin idea on osittaa työ tehtäviksi, jotka voidaan tehokkaasti suo- rittaa ja valvoa. Perinteisesti tämä näkyy organisaatiossa niin, että se on jaettu eri osastoihin tehtävien mukaan. Tämän jaon uskotaan mahdollista- van työtehtävien tehokkaan suorittamisen ja valvonnan. Tehokkuus syntyy

siitä, että ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Selkeä vastuu työtehtävistä mahdollistaa yksilöllisten tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Näin jokaisen organisaation olennainen kilpailuedun lähde on osaaminen. (Laamanen 2007, 15.)

Laamasen (2007, 15 – 17) mukaan tämä selkeä osasto- ja tehtävävastuu on asiakkaita palvelevan toiminnan kehittämisen kannalta ongelmallinen. Vakavin ongelma liittyy tavoitteiden asettamiseen. Lähes aina osastojen tavoitteet on ilmaistu taloudellisina tunnuslukuina. Tämä johtaa ylikorostuneeseen osastokohtaiseen tehokkuusajatteluun. Yleensä tästä seuraa, että toiminnan kehittäminen kohdistuu pelkästään palveluita tuottavaan yksikköön tai tuotantoon. Tästä seuraa se, että asiakkaan tarpeet ja sitä kautta uudet palvelut ja tuotteet sekä asiakkuuksien kehittäminen jäävät liian pienelle huomiolle. Osastokohtaisia tavoitteita on todella vaikea asettaa niin, että asiakkaiden tarpeet ovat niiden lähtökohtana. Toinen haitta liittyy osastojen rajapintoihin. Yleensä yksikön sisällä työt tunnetaan suhteellisen hyvin ja organisoidaan tehokkaasti osaston omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikeuksia tulee silloin, kun tarvitaan yhteistyötä yli yksikkörajojen. Tästä seuraa se, että ylimmän johdon aika ja energia sitoutuvat kokonaisuuden kannalta väärin asioihin, koska se joutuu ratkaisemaan sisäisiä ongelmia sen sijaan, että se keskittyisi uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Kolmas haitta on hitaus. Tämä johtuu siitä, että toimintaa rajoittaa esimiesten kyky, aika sekä halu toimia, kehittää ja hallita. Tässä on tyypillistä, että tiedot kerätään esimiehille, jotka analysoivat ne. Esimiehille syntyy kokonaisnäkemys tilanteesta ja he tekevät päätökset. Muut odottavat toimeksiantoja, eivätkä voi toimia joustavasti ja nopeasti. Aika kuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen sen sijaan, että sen voisi käyttää lisäarvoa tuottavaan työhön. Tämän takia asiakkaat pitkästävät ja kaikkooavat. Aika on ajanut esimiesten keskeisen toimintamallin ohi myös muista syistä. Suurin osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa omaan työympäristöönsä sekä kehittää sitä. Vaikuttamisen mahdollisuus on suoraan sidottu motivaatioon. Jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ei voi syntyä sitoutumista, eikä motivaatiota. Lisäksi työn luonne on muuttunut monissa asioissa asiantuntemusta vaativaksi. Useiden organisaatioiden menestystä ei rajoita pääomien puute vaan osaajien ja osaamisen puute.

Asiantuntijaorganisaation asiakkailta puuttuu jonkinlaista osaamista tai tietoa ja siksi he käyttävät asiantuntijoita. Tyypillistä asiantuntijaorganisaatiolle on matala rakenne. Siinä asiantuntijoiden itsenäisyys korostuu, heiltä odotetaan vastuunottamista ja luovia ratkaisuja. Asiantuntijat ovat yleensä suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Asiantuntijaorganisaatiossa suoritettava työ on yleensä erityisen vaativaa ja työtä tekevät henkilöt ovat yleensä pitkälle koulutettuja. (Pesonen 2007, 25 – 26, 28.)

Prosessijohtaminen on lähtöisin massatuotannosta, jossa vaihtelun minimointi on tärkeä tekijä. Asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa taas vaihtelu on tarpeen, kun on ratkaistava vaihtelevia ongelmia ja mukauduttava erilaisten asiakkaiden tilanteisiin. Keskeinen kysymys on, mitä prosessilla on tarkoitus saada aikaan? Tarkoitus oikeuttaa prosessin olemassaolon, antaa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen, mahdollistaa uusien toimintatapojen etsimisen, auttaa karsimaan ja kyseenalaistamaan nykyisiä toimintoja, tukee ratkaisujen tekoa arkipäivän työssä ja suuntaa ihmisten energiaa ja motivoi työntekijää. (Pitkänen 2010, 83.)

Erityisesti palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa on pidetty tärkeänä, että työntekijät osallistuvat prosessien kehittämiseen. Ihmiset sitoutuvat helpommin muutokseen, kun ovat olleet niitä itse suunnittelemassa. Myös innostus ja hyvinvointi lisääntyvät, kun omaan työhön voidaan vaikuttaa. (Pitkänen 2006, 180.) Asiantuntijaorganisaatioissa tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Asiakas luottaa siihen, että asiantuntija tekee juuri hänen tilanteeseensa hyvän ratkaisuehdotuksen ja toteuttaa sen. Asiantuntijan työ on pääasiassa tuottaa luovia ratkaisuja ja toteuttaa ne. Tärkein asia laadun hallitsemiseksi asiantuntijaorganisaatioissa on asiantuntijan innostus ja motivaatio. Kun asiantuntija ei ole innostunut, hän näkee ympärillään ongelmia ja ikävyyksiä ja hänen työtehonsa laskee. (Pesonen 2007, 30 – 31.)

Asiantuntijaorganisaatioissa pidetään tärkeänä osaamisen hallintaa, motivaation kehittämistä ja ylläpitoa sekä laitteiden ja niitä tukevien tai täydentävien asioiden hallintaa. Organisaatioissa on kuitenkin focuksessa asiakas, asiakkaan odotukset ja niiden toteuttaminen. (Pesonen 2007, 67.)

Prosesseihin liittyy aina sekä uhkia että mahdollisuuksia yksittäisen ihmisen näkökulmasta. Esimiehet ovat hupeneva luonnonvara, mutta toisaalta oma työn vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja oma työ selkiytyy. Jotkut uskovat, että esimiehet katoavat kokonaan, mutta totuus on se, että organisaatioissa tarvitaan esimiehiä, mutta heidän tehtävänsä tulevat muuttumaan. Ihmiset työskentelevät prosesseissa erilaisissa yhteistyötilanteissa kohtalaisen itsenäisesti. Työn tekemisen organisoinnissa ja päätöksissä ei esimiehiä tarvita vaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen. Esimiestyöhön liittyy myös vastuu tarttua kielteisiin ilmiöihin organisaatioissa. Kaikki työt eivät ole innostavia, palkitsevia tai kehittäviä, mutta jonkun nekin täytyy tehdä. Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa, että kaikki tärkeät työt tehdään organisaatioissa. Tämän lisäksi tulee vielä ihmisten pimeä puoli, kuten kiusaaminen, syrjintä ja kateus. Prosessiajattelun myötä nämä ilmiöt eivät tule poistumaan. (Laamanen 20017, 119 – 120.)

Virtasen & Wennbergin (2005, 66 – 67) mukaan prosessilähtöiseen organisaatioon on monia erilaisia syitä. Ensimmäinen on se, että asiakkaiden

asema on ratkaisevasta muuttunut. Asiakkaat eivät vaadi pelkästään oikea-aikaisia palveluja tai tuotteita vaan myös oikea-aikaisia prosesseja. Julkishallinnossa tällainen lähtökohta voi olla perusteltu vain osittain, pelkästään siitä syystä, että julkishallinnossa käytetään pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin. Esimerkiksi poliisi ei voi perustaa toimintatapaansa pelkästään asiakkaiden tarpeisiin. Asiakslähtöisen palvelumallin lähtökohtaa haettaessa tulee ottaa huomioon kulloinkin tarkastelussa olevan julkisen palvelun luonne. Oleellista tässä on, että nähdään julkishallinnon organisaatioiden toiminnalle asetettujen vaikuttavuustavoitteiden lähtökohtana prosessiajattelulle. Prosesseja kehitetään nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta käsin. Tässä opinnäytetyössä panostetaan asiakaskokemuksen parantamiseen prosessin nopeuttamiseksi, joten asiakkaiden näkökulma on otettu huomioon tutkimuksessa.

Toinen syy on, että massatuotanto siirtyy massaräätälöinnin tieltä. Aiemmin massatuotannolla saatiin tehokkuushyötyjä. Tuotanto saattoi perustua suuriin volyymilukuihin asiakastarpeiden mukaisen variaation ollessa minimalistista. Nykyään massatuotannon sijaan markkinoilla keskitytään massaräätelöintiin. Asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja entisten massatuottajien on sopeutettava tuotantokoneistonsa vastaamaan asiakastarpeita. Massaräätälöinnissä on olennaista luoda asiakkaalle vaikutelma, että hän saa tehdä valintoja. (Virtanen ym. 2005, 67 – 68.)

Kolmas syy on, että asiakkaat vaativat kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. Palveluja käyttäville ei enää riitä pelkkä yksittäinen palvelu, vaan nykyään ostetaan palvelu- tai tuotekokonaisuuksia. Palvelut hankitaan mielellään kohdistetusti samasta paikasta. Julkisissa palveluissa on jo vuosia varauduttu palveluja käyttävien asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin. Julkisten palvelujen asiakaspalvelijoille koituu tästä osaamispainetta. (Virtanen ym. 2005, 69 – 70.)

Neljäs syy on se, että organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet organisaatioiden arvoketjujen määrittäessä niiden onnistumisen asteen sekä kilpailuaseman. Menestyminen perustuu strategiaan kumppanuuksiin. Yritykset ovat verkostoituneet toisten yritysten kanssa ja arvoketjut sanelevat niiden onnistumisen ja kilpailukyvyn. Hierarkkisessa linjaorganisaatiossa tiimityö ja projektimuotoinen kehittäminen madaltavat linjaorganisaation osasto- ja tulosityksikkörajoja. Organisaatioiden motiivina on siis menestyä ja se ei onnistu enää yksin vaan vain strategisten kumppaneiden varassa. Julkishallinnon ja erilaisten yksityisten palveluntuottajien välisessä strategisessa kumppanuudessa on monia ongelmia, esimerkiksi tiukka hankintalainsäädäntö, joka voi pahimmassa tapauksessa estää uusien kumppanuuksien syntymisen. (Virtanen ym. 2005, 70 – 71.) Jotta tuki- ja maksatushakemusten käsittely olisi ketterämpää, Hämeen ELY-keskuksen rahoitus-

ja maksatusasiantuntijat tekevät paljon yhteistyötä Leader-toimintaryhmien kanssa. Hyvän asiakaspalvelun muodostumiseen vaikuttavat sujuva yhteistyö strategisten kumppaneiden kanssa.

Viimeinen syy on se, että muutos on pysyvä. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat nykyään kovaa vauhtia ja niihin varautuminen edellyttää organisaatiolta paljon osaamista. Julkishallinnon organisaatioissa kiinnitetään huomiota muutokseen varautumiseen, mutta parannettavaa on vielä organisaatioiden joustavuudessa. Julkishallinnon organisaatioiden johdolla pitäisi olla strategista kyvykkyyttä sekä mahdollisuudet muuttaa organisaatorakenteensa toimintaympäristömuutosten vaatimalla tavalla. Kaikkiin näihin edellä mainittuihin syihin voidaan liittää ratkaisuvaihtoehtoksi organisoituminen ja prosessien mukainen toiminta. (Virtanen ym. 2005, 72.)

Jos prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, siitä seuraa, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin. Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta eli miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuvuus) sekä oman roolinsa. Lisäksi toiminnan kehittäminen perustuu asiakkaan tarpeisiin ja organisaation kokonaistavoitteisiin (vältetään osaoptimointi). (Laamanen 2007, 21 – 23.)

2.3 Prosessin kehittämisen malleja

Prosessin kehittämiseen on olemassa useita eri malleja. Operatiivinen kehittäminen tähtää virheettömyyteen. Siinä tulee kuitenkin seinä vastaan, kun nollavirhetaso saavutetaan. Sitä edustaa Six Sigma – filosofia, jonka perusoppeja ovat hajonnan poistaminen, kaiken kvantifiointi ja raskaat työkalut. Joitakin ajatustapoja voidaan asiantuntijatyöhönkin soveltaa, mutta asiantuntijatyö on perusluonteeltaan jo vaihtelevaa. Asiantuntijan Six Sigma olisi sitä, että hän aina onnistuu työssään. Vaihtelu on kuitenkin osa asiantuntijatyötä ja ei-toivottu vaihtelu johtuu yleensä osaamattomuudesta, välinpitämättömyydestä, kiireestä, huonosta motivaatiosta tai väsymyksestä. (Pitkänen 2010, 100.)

Benchmarking on oppimista hyvistä käytännöistä. Se perustuu tunnuslukujen ja prosessikuvausten vertailuun benchmarking-kumppanin kanssa. Uusia ideoita voi löytyä aivan toiselta alalta. Joskus benchmarkingilla tarkoitetaan pelkkää tunnuslukujen vertailua kilpailijaan, kun halutaan tietää missä ollaan. Benchmarkingissa oppiminen ja ymmärrys ovat ratkaisevia. Kyseessä ei kuitenkaan ole toiselta kopiointi, sellainen toiminta epäonnistuu helposti. Benchmarking suuntaa huomion enemmän tulevaisuuden kilpailukykyyn. (Pitkänen 2010, 100 – 101; Lipponen 1993, 79.)

Business Process Reengineering (BPR) tarkoittaa prosessin yksinkertaistamista eli toiminnan tehostamista ja arvon tuottoa alemmilla kustannuksilla. Sen yksi keskeisimmistä periaatteista on ihmisten arvostaminen ja heidän osaamisensa hyödyntäminen. Reengineering on järjestelmällistä kyseenalaistamista ja siksi on tärkeää kuvata todellinen toimintamalli. Myös tietojärjestelmien kehittäminen on osa BPR:ää. Siinä tulee keskittyä rutiineihin, tiedon käsittelyyn ja siirtoon – ei älykkään toiminnan automatisointiin. BPR:ssä erityisesti asiakkaan näkökulmasta tarkastellaan läpimeinoaikaa, kustannuksia ja arvon tuottoa. Myös joustavuutta tulee kehittää. Hyviä käytäntöjä joustavuuden lisäämiseen on monitaitoisuus, tehtäväjousto, tiimityö, työaikapankki ja priorisointi. (Pitkänen 2010, 102 – 106.)

Lisäksi kolme suosittua toiminnan kehittämisen ratkaisumallia ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. Tiimivalmennus antaa ihmisille energiaa. Ilman prosessijäsennystä on olemassa riski, että energia ja innostus suuntautuvat tiimin sisäisen hyvinvoinnin edistämiseen, mutta organisaation suorituskyky ei kehity. Ulkoistamisen idea perustuu siihen, että organisaatio keskittyy ydinosaamisen ja hankkii sitä tukevia palveluita muualta. Kun organisaation omat prosessit alkavat olla kunnossa on selvää, että seuraava kehityskaskel ulottaa prosessit yli organisaatorajojen. Kolmas kehitysuunta on prosessien tunnistaminen ja kehittäminen. Fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessi on helppo hahmottaa tarkastelemalla tavaravirtoja. Nämä prosessit voidaan yleensä kuvata selkein perättäisten vaiheiden ketjuina, joka toistuu säännöllisesti ja jonka päässä on odottaa onnellinen asiakas. Kehityshaasteena on varmistaa tavaran sujuva virtaus läpi organisaation. Sujuvaa virtausta yleensä vaikeuttaa menekin vaihtelu. Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessia häiritsevät asiakkaat. Prosessi ei toteudukaan siististi peräkkäisinä vaiheina vaan arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja hänelle jää organisaatiosta miellyttävä tunne. Jos palvelu vaatii paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa, se tuo oman erityispiirteensä palveluprosesseihin. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi konsultointi, muutosten läpivienti organisaatiossa tai tietojärjestelmän vikojen korjaaminen. Vaikka kaikki osapuolet yrittävät kaikkensa, tulos on ennalta epävarma. Prosessin vaiheet jäävät toteutumatta tai tapahtuvat epämääräisessä järjestyksessä. Kehityshaasteena näissä prosesseissa on ylläpitää asiantuntijan tilannetajua ja osaamista. (Laamanen 2007, 19 – 21.)

Asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön prosessien jäsentäminen vaikuttaa kahdella tavalla. Ensinnäkin prosessien rakenne suunnitellaan niin, että prosessin suunnittelun lähtökohtana on asiakkaiden toiminta (tarpeet). Parhaimmillaan prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden viestimisen koko prosessin läpi. Toiseksi prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeiden ilmaisusta sen sijaan, että toimintaa suunnitellaan (tuotannon)suunnittelujärjestelmillä. Tätä kutsutaan

imuperiaatteeksi. Usein ihmiset ymmärtävät oman työnsä, mutta heillä on harvoin käsitystä muilla osastoilla tehtävästä työstä. Ihmiset tavallaan istuvat kopissa, josta toisesta luukusta tulee materiaalia, jota he jalostavat ja sitten he toimittavat sen eteenpäin seuraavaan vaiheeseen, ilman tarkkaa käsitystä siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tällainen vie mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, vähentää työn miellekkyttä ja hidastaa reaktioita. Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat itseohjautuvuuden ja työn kehittämisen. Itseohjautuvuus on vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta, eikä saa tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, työtovereiden osaamisen arvostamiseen sekä monitaitoisuuteen. Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Organisaation suorituskky ei synny yksittäisten osastojen toiminnan tuloksena vaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessit luovat parantamisen infrastruktuurin nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi. (Laamanen 2007, 21 – 23.)

Tuottaakseen prosessi tai organisaatio tarvitsee vakiinnuttamisvaiheen. On tärkeää huomioida, että vakiinnuttamista ja muutosta ei voida toteuttaa samanaikaisesti. Muutos tuottaa vasta kun se on vakiinnutettu. Toinen kehittämisen sudenkuoppa on virhekeskeinen laatuajattelu. Se tuottaa juurensa teollisen ajan alusta, jolloin ensimmäiset liukuhinnat tuottivat 30 prosenttia suttua ja sekunda. Laatu työ on herättänyt vastustusta asiantuntijaorganisaatioissa virhekeskeisyytensä takia. Huomion kiinnittäminen pelkästään virheisiin lamauttaa luovuuden. Asiantuntija ei ole liukuhinnatyöntekijä. Jos oikea tapa olisi määritelty ja tunnettu, ei asiantuntijaa tarvittaisi. (Pitkänen 2010, 97 – 99.)

2.4 Laatuajattelu

Ennen kuin paneudutaan tarkemmin Lean periaatteeseen, on tärkeää ymmärtää mitä laatu on ja miten se määritellään. Lecklinin (2006, 18) mukaan laatuajattelun lähtökohtana ovat asiakkaat. Laatu mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on asiakkaan näkemys. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen antaa mahdollisuudet kehittää toiminta sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Prosessien avulla saatetaan toiminta asiakasta tyydyttävälle tasolle. Asiakas- ja muun sidosryhmäpalautteen perusteella arvioidaan ja kehitetään toimintaa edelleen.

Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei siis ole itsetarkoitus, johon tulisi pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Ulkopuolisesta maailmasta ja omasta systemaattisesta laatutyöstä saadaan kehittämisimpulsseja. Kilpailijoiden toiminta, innovaatiot, yhteiskunnan ja markkinoiden muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia. Alusta lähtien on laadun määritelmään sisältynyt se, ettei virheitä tehdä. Kokonaislaadun kannalta vielä tärkeämpää kuin virheettömyys, on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, 18 – 19.)

Pesosen (2007, 36) mukaan laatu on kaikki ne piirteet ja ominaisuudet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, tottumuksia tai vaatimuksia, olivatpa ne piilossa olevia tai ilmaistuja. Määritelmässä kaikki ominaisuudet voivat olla hyviä tai huonoja. Piilossa olevia tai ilmaistuja tarkoittaa, että henkilö on esittänyt toiveensa tai vaatimuksensa tai että asiakas ei ole huomannut tai osannut ilmaista toiveitaan tai ne piirteet ovat itsestään selviä, ainakin asiakkaalle. Laatu on sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat.

Rissasen (2006, 215 – 216) mukaan palvelun laatu voidaan jakaa kahdeksaan ulottuvuuteen. 1. Pätevyys ja ammattitaito tarkoittaa palvelun tuottajan ammattitaitoa palvelun ydinalueella. 2. Luotettavuus tarkoittaa, että palvelu tuotetaan ”jäமாகásti” ja virheettömästi, joka synnyttää asiakkaassa luottamuksen tuottajan asiahallintaan. 3. Uskottavuus tarkoittaa, että palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla. 4. Saavutettavuus tarkoittaa, että asiakas voi saavuttaa palvelun kohtuullisella tavalla. 5. Turvallisuus tarkoittaa, että asiakas kokee turvallisuutta edellisten arvojen toteuduttua palvelussa. 6. Kohteliaisuus tarkoittaa, että palvelun tuottajan käytös, pukeutuminen ja koko persoonallisuus viestii asiakkaalle arvostusta ja huomaavaisuutta. 7. Palvelualttius tarkoittaa, että palvelutilanteessa asiakkaalle puhutut tai lähetetyt viestit ovat ymmärrettäviä ja avoimia. 8. Viestintä tarkoittaa, että laadukas viestintä on selkeää ja asiakas ymmärtää sen.

Laadun kehittämiseen on kolme syytä. Ensimmäinen ja tärkein syy on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Toinen syy on organisaation sisällä tehtävä sählääminen. Sählääminen tarkoittaa kaikkia turhia hankaluuksia, joita organisaatiossa on ja jotka voitaisiin poistaa, jos asioita laitettaisiin kuntoon. Esimerkkejä näistä: kopiokone on rikki, kokouksista myöhästytään tai niissä puhutaan asian vierestä, tieto ei kulje, on aina kiire tai paperit, tiedostot tai tallenteet ovat hukassa. Kolmas syy laadun kehittämiseen on oman henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Ihmisten hermot alkavat kiristyä organisaatiossa, jossa sähläetään jatkuvasti. Pahimmassa tapauksessa parhaat henkilöt lähtevät ja jäljelle jäävät sählääjät. Erityisen tärkeää

henkilöstön tyytyväisyys on asiantuntijaorganisaatiossa. Ihmiset tekevät parhaansa vain ollessaan tyytyväisiä organisaation toimintaan ja olosuhteisiin. (Pesonen 2007, 15 – 16.)

Laadunkehittämistyö kohdistuu pääasiassa prosessien tehostamiseen ja varmistamiseen. Tarkoitus on selvittää, miten prosessit toimivat ja saavutavatko ne tarkoitettuja tuloksia. Tarvittaessa täsmennetään ja muutetaan toimintaa. Laadunkehittämistyössä tärkeintä on prosessien toimivuus ja kaikkien osapuolten tyytyväisyys. (Pesonen 2007, 17, 39.)

Lecklinin (2006, 21) mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee pysymään yrityksen menestystekijänä myös tulevaisuudessa. Yksilön laatu tulee korostumaan. Työntekijä näkee, suorittaa ja vastaa laajemmista kokonaisuuksista. Hänellä on edellytykset koko prosessin laadun parantamiseen ja ongelmatilanteet ratkaistaan niiden syntypaikalla välittömästi. Erittäin asiakaspalveluhenkilöstön itsenäisyys ja merkitys korostuvat. Myös prosessiajattelun merkitys korostuu ja kaikki työ tehdään prosesseissa. Yhdistämällä yritys, asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät samaan prosessiketjuun voidaan kokonaisuus hahmottaa paremmin ja kiinnittää oikeisiin asioihin huomiota. Rajapintaongelmia voidaan vähentää sekä saavuttaa suurempia kustannushyötyjä optimoitavan toimintaketjun pidentyessä.

Tulevaisuuden työ tullaan tekemään pääosin itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimit asettavat omat tavoitteensa, vastaavat laadusta ja tuloksista sekä suorittavat työnjaon. Johdon roolina on tällöin olla valmentaja. Sen tulee huolehtia, että fyysinen ja henkinen huolto toimii, tukea ja neuvoa sekä kannustaa tiimiä huipputuloksiin. Tulevaisuuden laatuyritys on nopealiikkinen ja joustava. Organisaatiotasoa on vähän, johtajia ja esimiehiä on vähän ja pääosa henkilöistä työskentelee tiimeissä. Prosessit on nopeutettu ja virtaviivaistettu. Asiakassitoutuneisuus ja – keskeisyys vaikuttavat koko organisaatiossa. (Lecklin 2006, 22.)

Yhteiskunta integroituu yhä enemmän yritystoimintaan ja viranomaisrooli jää taka-alalle. Palvelujen suunnittelu ja tuottaminen liittyvät yritysten prosesseihin ja yhteistyö yhteiskunnan ja yritysten kesken tiivistyy laadukustannusten ja hukkainvestointien välttämiseksi. Alueellisten verkostojen merkitys kasvaa. Yhteistyö eri valtioiden välillä tukee laadunkehitystä. Tästä esimerkkinä on Euroopan unioni. Globaalinen yhteistyö elämisen laadun ylläpitämiseksi on kohtalonkysymys. (Lecklin 2006, 22 – 23.)

2.5 Lean-menetelmä

Lean-menetelmä johdettiin alun perin Toyotan tuotantojärjestelmästä. Menetelmän esitteli ensimmäisenä James Womack, Daniel Jones ja Daniel Roos kirjassaan *The Machine that changed the world: The story of lean*

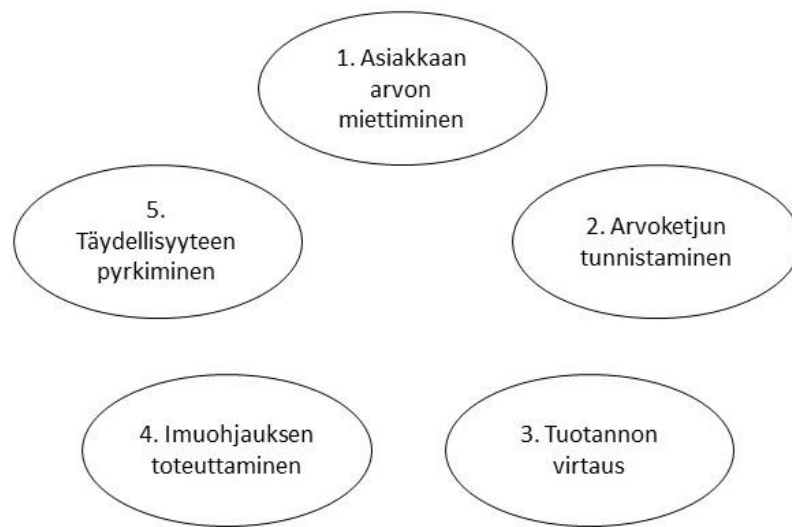
production vuonna 1990. Sen perusajatuksena on laadun luominen asiakkaalle mahdollisimman vähällä hukalla eli karkeasti sanoen, enemmän laatua vähemmällä työllä. (Anvari, Ismail & Hojjati 2011.)

Lean-menetelmän päämäärä on työn sujuva eteneminen eli virtaus. Virtaus tarkoittaa prosessissa keskeytymätöntä materiaalien ja tiedon virtausta ilman väli- ja tuotevarastoja. Se käynnistyy asiakkaan tilauksesta, joka käynnistää valmistuksen. Se päättyy, kun tuote on toimitettu asiakkaalle. (Tuominen 2010, 72.)

Yksi tapa kuvata Leania on viiden pääperiaatteen mukaan:

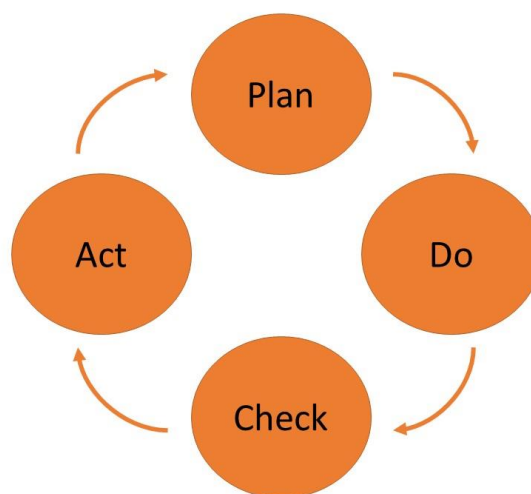
1. Asiakkaan arvon miettiminen. Jokaiselle tuoteperheelle asetetaan arvo asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas on se, joka määrittää palveluiden/tuotteiden arvon. Organisaation on tärkeää tietää, mistä asiakas on valmis maksamaan.
2. Arvoketjun tunnistaminen. Tunnistetaan kaikki toiminnot laatuvirrassa ja poistetaan mahdollisimman monta hukkaa aiheuttavaa toimintoa. Arvoketjussa määritellään asiakkaan arvoa tuottavat toiminnot.
3. Tuotannon virtaus. Luokitellaan laatua tuottavat toiminnot virraksi, selkeästi tunnistettaviksi vaiheiksi, jotta tuote tavoittaa loppuasiakkaan mahdollisimman yhdenjaksoisen prosessin kautta. Kaikki turha käsittely ja odottelu tulee poistaa sekä panostetaan sujuviin ja virheettömiin informaatiovirtoihin.
4. Imuohjauksen toteuttaminen. Kun organisaatio on määritellyt asiakkaan arvoa parhaiten lisäävän arvoketjun, poistanut siitä kaiken turhan ja saanut virtauksen sujuvaksi, se voi toteuttaa tuotannon imuohjauksen. Imuohjaus tarkoittaa tuotteiden valmistamista asiakkaan tilauksesta. Tuotantoketju ei saa valmistaa tuotteita varastoon ”puskien”, vaan asiakkaan toiveitten on ”vedettävä” tuotantoa läpi koko tuotantoketjun.
5. Täydellisyyteen pyrkiminen. Kun laatu on asetettu, laatua lisäävät toiminnot tunnistettu, hukat poistettu ja laatuvirta on asetettu ja esitelty, prosessi on toiminnassa ja sitä toistetaan niin kauan, kunnes se saavuttaa optimaalisen maksimitason laadussa ja mahdollisimman vähän hukkaa. Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siihen tulee osallistua koko henkilökunnan. Kaikki yrityksen toiminnot pyritään toteuttamaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Päävastuu tuottavuuden ja laadun kehittämisessä on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 73 – 74; Anvari ym. 2011.)

Alla on kuvattuna Leanin pääperiaatteet:



Kuva 1. Leanin viisi pääperiaatetta (Vuorinen 2013, 72).

Lean voidaan kuvata myös kehittämisen syklinä. W.E. Deming on luonut PDCA-ympyrän, jossa yhdistyvät ideointi ja kokeellinen testaus. P=Plan tarkoittaa, että määritellään, mitä odotetaan tapahtuvan. Se on hypoteesi tai ennuste. D=Do testaa hypoteesia eli suoritetaan prosessi suunnitelman mukaan. C=Check, jossa verrataan todellista lopputulosta odotettuun tulokseen. A=Act, jossa vakautetaan se mikä toimii tai aloitetaan uusi PDCA-sykli. (Six Sigma n.d.)



Kuva 2. PDCA-Demingin laatuympyrä (Six Sigma n.d.).

Onnistuessaan Lean yhdistää uudenlaisen tuotantosysteemin uudelleen organisaatiokulttuuriin. Pelkkien toimintoihin liittyvien muutosten tekeminen ei yleensä johda pysyviin parauksiin, mikäli organisaatiokulttuuri ei muutu jatkuvan kehittymisen ja täydellisyyteen pyrkimisen filosofiaa noudattavaksi. Ilman organisaatiokulttuurin muutoksen johtamista Lean-ajattelua ei saada vietyä käytäntöön. Leaniin sisältyviä menetelmiä ja työkaluja voidaan pitää vain jäävuoren huippuna, suurin muutos tulee saada aikaan ihmisten sitoutumisessa ja ajattelussa. Lean-ajattelu tulee myös pystyä ulottamaan oman organisaation ulkopuolelle. Yrityksen tulee saada koko arvoketju toimimaan Lean-periaatteiden mukaisesti. (Vuorinen 2013, 75.)

Lean-periaatteessa organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi eli asiakkaan läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Vaihtelun takia resurssi- ja virtaustehokkuutta on lähes mahdoton rakentaa samaan organisaatioon. Kun rakennetaan resurssitehokas organisaatio, varmistetaan, että työtehtäviä on aina odottamassa. Resurssitehokkuus tarkoittaa siis korkeaa käyttöastetta. Tästä taas seuraa, että läpimenoaika kasvaa. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä saattaa joutua odottamaan työtä. (Torkkola 2015, 57.)

Lean-menetelmässä Torkkolan (2015, 23 – 25) mukaan virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on näistä kolmesta tärkein, koska se aiheuttaa kaksi muuta. Asiantuntijatyössä epätasapaino tarkoittaa esimerkiksi eri henkilöiden osaamiseroja, organisaation omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua sekä työkuorman vaihtelua eri päivinä. Vaihtelu on havaittavissa mittaamalla aikoja, jotka kuuluvat työn suorittamiseen tai odottamiseen. Vaihtelua on kahdentyyppistä: joko tapahtumat ovat keskenään erilaisia tai keskiarvo heiluu. (Torkkola 2015, 23 – 25.) Maaseuturahaston tuki- ja maksatushakemuksissa vaihtelu näkyy niin, että hakemuksia tulee tiettyinä aikoina paljon ja esimerkiksi kesällä vähän. Vaihteluun vaikuttaa myös se, että hakemukset on jaettu alueittain. Lahdessa hoidetaan Päijät-Hämeen alueen hakemukset ja Hämeenlinnassa Kanta-Hämeen. Tämä johtaa siihen, että toisinaan Lahdessa työskentelevillä on enemmän hakemuksia käsittelyssä kuin Hämeenlinnassa työskentelevillä tai toisin päin. Toki kehittämishankkeiden hakemuksia pystytään hoitamaan kummassa toimipisteessä tahansa, ja usein näin tehdäänkin. Hallinnollista tarkastusta vaativat investointihankkeet hoidetaan kuitenkin alueittain, jotta vältetään turhalta matkustamiselta.

Ylikuormitus on joko järjestelmän, laitteen tai ihmisen ylikuormittumista. Henkilön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairaspotilaaloja ja vähentää kykyä oppia uutta ja uudistua ja estää siten työn tekemisen tapojen parantamisen. Ihminen on olennainen osa työprosessia asiantuntijatyössä.

Täten ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Laadukas työympäristö on merkittävä tekijä organisaation tehokkuuden toteutumisessa. (Torkkola 2015, 23 – 25.) ELY-keskuksessa ylikuormitusta pyritään välttämään palkkaamalla tarpeeksi henkilöstöä hoitamaan hakemusten käsittelyä. Yllättäviä poissaoloja ei kuitenkaan pystytty ennustamaan ja toisinaan ne johtavat siihen, että työntekijöille syntyy hektistä ylikuormitusta.

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Se luokitellaan tyypillisesti seitsemään kategoriaan:

1. Ylituotanto: tarkoittaa, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Se johtaa suoraan pidempiin toimitusaikoihin ja turhien asioiden siirtelyyn ja käsittelyyn. Asiantuntijatyössä ylituotantoa ovat esimerkiksi turha mittaaminen tai palaverit, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon ihmisiä tai joita pidetään kyseenalaistamatta niiden tarpeellisuutta. Ylituotantoon voi johtaa väärä priorisointi, jolloin tehdään mieluummin kiireellisiä, ei niin tärkeitä asioita eikä ensisijaisesti tärkeitä, mutta ei niin kiireellisiä asioita.
2. Keskeneräinen työ: kaikki tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu vielä valmiiksi. Asiantuntijatyössä ne ovat sähköposteja, raportteja tai projekteja. Rahoitus- ja maksatushakemusten osalta kaikki hakemukset, jotka odottavat lisätietoja asiakkaan päässä, ovat keskeneräistä työtä.
3. Odottaminen: asiakas odottaa palvelua tai työ odottaa tekijäänsä. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioissa odotetaan päätöksiä, hyväksyntöjä tai tarvittavia lisätietoja kollegoilta ja asiakkailta.
4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, joka asiantuntijatyössä voi tarkoittaa useiden sovellusten käyttämistä tai tiedon syöttämistä järjestelmästä toiseen käsin. Tähän voi myös laskea mukaan tiedon etsimisen ja lajittelun. Maksatushakemusten käsittelyssä joudutaan pitämään yllä erillisiä Excel-tiedostoja mm. hankkeessa jäljellä olevasta rahoituksesta sekä tekemään muistiinpanoja erilliseen dokumenttiin varsinaista päätöstä varten.
5. Siirtäminen: asiantuntijatyössä työn tai tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle sen sijaan, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä. Jos työ vaatii eri osaajien välistä runsasta kommunikointia, heidät pitäisi sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan riippumatta organisaatorakenteesta.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen: kun asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, työ palautuu takaisin uudelleen tehtäväksi, jolloin tehtävä vie kapasiteettia käytännössä kahteen kertaan. Uudelleen tekemistä aiheuttavat lisäksi keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset. Virheettömyys ketjun alkupäässä on kaikkein tärkeintä, koska ne aiheuttavat kumuloituvaa vaihtelua työketjussa eteenpäin.
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely: Jos ei tiedä, mitä asiakas todella haluaa, saattaa tehdä ylimääräisiä asioita, joista ei ole kenellekään hyötyä, kuten tarkistuksia tai raportteja. Tätä hukkan muotoa esiintyy silloin, kun

työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu tai oikeaa työtä ei ole tarpeeksi. Asiantuntijat täyttävät kyllä tarvittaessa työaikansa lopputuloksen loputtomalla viilauksella. (Torkkola 2015, 26 – 27.) Maaseuturahaston tukihakemusten käsittelyssä osa asiantuntijoista tekee hyvin perusteellista työtä päätöksen valmistelussa. Päätöksen perustelut ovat pitkiä ja erillisehtoja saattaa olla paljon. Osa asiantuntijoista taas ei kirjoita kuin muuttaman sanan päätökseen. Päätöksissä on nähtävissä selkeitä eroja. Mitä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin tukihakemuksen päätöksen perustelee, se tietää aina enemmän työtä myös maksatushakemusten käsittelyssä.

Lean-konseptin avulla työnteko voidaan organisoida tuottavaksi. Materiaalin käsittely ja kulku voidaan optimoida ja saada prosessi nopeammaksi ja kustannustehokkaammaksi. Onnistuneen toteutuksen hyötyjä ovat myös hukan eliminointi, keskeneräisten töiden vähentäminen ja parempi ennakoitavuus. Kun henkilöstö osallistuu mallintamiseen ja toteutukseen, syntyy hyvät edellytykset oppivalle organisaatiolle. (Lecklin ym. 2009, 283 – 284.)

Tuomisen (2010, 88 – 90) mukaan Lean-kokonaisuudessa jatkuvan kehittämisen alla on seitsemän kohtaa. Ensimmäinen on prosessinäkökulma. Prosessin kehittäminen on paras tapa tunnistaa kehittämismahdollisuudet ja ongelmat. Prosessi ohjaa ajattelemaan aikaisemmasta poikkeavalla tavalla. Toinen on virtaus ja imu. Virtaus ja imu edellyttävät standardisointia ja vakautta. Ne luovat perustan toistettavuudelle ja johdonmukaisuudelle, ongelmien tunnistamiselle, poistamiselle ja jatkuvalla kehittämiselle sekä ennustettaville tuloksille. Vakaus on välttämätön edellytys virtauksen parannuksille ja luomiselle. Kolmas on, että virheellistä ei siirretä eteenpäin. Virheet ovat hukkaa, jotka voivat näkyä asiakkaalle päin. Ne ovat seurausta tasapainottomuudesta ja hukasta. Tämän voi estää kehittämällä menetelmän, jossa prosessi itse tunnistaa virheen. Neljäs on arvovirran jatkuva parantaminen. Jatkuva kehittäminen pitää sisällään kaikki asiakkaalle arvoa tuottavat asiat kuten laadun, kustannukset, joustavuuden, nopeat toimitukset sekä terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasiat. Prosessin jatkuva kehittäminen vaatii järjestelmällistä ajattelua, arvovirran ja sen katkosten sekä niistä syntyvän hukan poistamista. Viides on järjestelmällinen ajattelu. Järjestelmällinen ajattelu tukee oppimista ja ongelmien ratkaisemista sekä ymmärtämistä. Järjestelmällinen ajattelu sisältää mm. nykytilanteen selkeän ymmärtämisen, hyvin kuvattu tulevaisuuden tila tai tavoite, joka on liitetty asiakkaan tarpeeseen sekä tiedon kerääminen ja raportointi, joka tukee prosessin kehittämistä ja hukan poistamista. Kuudes on kehittämistyön yhdistäminen päivittäiseen työhön. Kehittämistyö pyritään yhdistämään jokaisen työntekijän työhön. Kun ihmiset ymmärtävät Lean-periaatteet – ja tekniikat sekä osaavat niiden käytön, tulee niistä osa jokapäiväistä työtä. Viimeinen on, että pyri täydellisyyteen. Pyrkiminen täydellisyyteen kertoo, että aina löytyy mahdollisuuksia parantamiseen. Kun prosessia tutkii perusteellisemmin, aina löytyy hukkaa.

Lean-toimintastrategian toteuttamisen keinot voidaan jakaa neljään ryhmään. Arvot kertovat millainen organisaation on oltava. Jotta organisaatio parantaa virtaustehokkuutta, mitä arvoja sen on yhdenmukaistettava. Periaatteet määrittävät, miten organisaation tulee ajatella. Eli mitä periaatteita on noudatettava, jotta voidaan poistaa, vähentää ja hallita organisaation vaihtelua? Menetelmät määrittävät, mitä organisaation tulee tehdä virtaustehokkuuden parantamiseksi. Tähän on useita menetelmiä, esimerkiksi arvovirtakuvaus ja 5S. Työkalut määrittävät, mitä työkaluja organisaation tulee käyttää, jotta toteutetaan Lean-toimintastrategiaa. Kaikki mikä auttaa vähentämään ja käsittelemään organisaatiossa esiintyvää vaihtelua, on hyvä keino toteuttaa Lean-toimintastrategiaa. (Modig ym. 2013, 141 – 145.)

3 PALVELUMUOTOILU

Tässä pääluvussa käsitellään mitä palvelu on, palvelumuotoiluprosessia, erilaisia kehittämismenetelmiä sekä uusien palvelujen jäsentämistä.

Palvelu voidaan määritellä, että se ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, se on prosessi, palvelu koetaan, mutta sitä ei voi omistaa ja siinä merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2016, 59.) Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista. Ne tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana jossain määrin. (Grönroos 2015, 79.) Palvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutusprosessi. Tuotettaessa arvoa ja ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin tavaroiden, ihmisten ja asioiden välisissä suhteissa keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista eli asiakasymmärrys. (Tuulaniemi 2016, 67.)

Tärkein palvelujen piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat toiminnoista ja niissä käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, järjestelmiä ja tietoa – yleensä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2015, 79.)

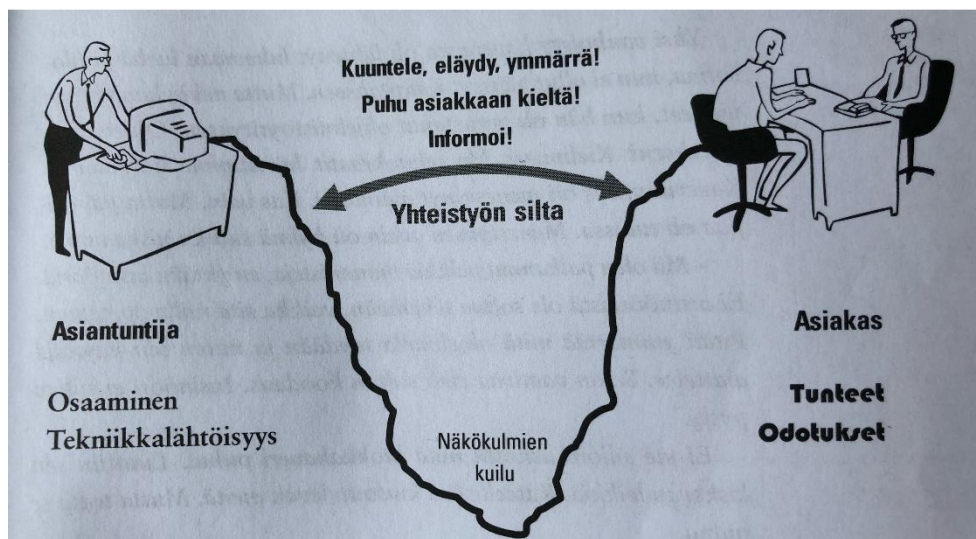
Palvelumuotoilu (service design) on tullut yhä suosituimmaksi lähestymistavaksi, jota käytetään julkisen sektorin ja yritysten kehittämistyössä. Suosio pohjautuu siihen, että erityisesti organisaatiot ovat siirtyneet yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun sekä niiden kohtaamiin taloudellisiin paineisiin. Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun menetelmien ja prosessien soveltamista palvelun kehittämiseen. Sitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, prosesseissa,

liiketoimintamalleissa, asiakaskontakteissa sekä palveluympäristössä. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta hyödyllisiä, helpokäyttöisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta tehokkaita, vaikuttavia, erottuvia ja kannattavia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 71 – 72.)

3.1 Asiantuntijan ja asiakkaan palvelukohtaaminen

Liiketaloustieteessä on alettu viime vuosina puhua *asiaksläheisyydestä*, jolla tarkoitetaan palvelujen käyttäjän kohtaamista uudella ennakkoluulottomalla tavalla. Asiaksläheisyyden ulottuvuuksia on helppo tunnistaa julkisissa palveluissa, joissa ei ole välttämättä totuttu ajattelemaan asiakkaita tasavertaisina palvelutuotannon osallisina. Asiaksläheisyys viittaa yhteiseen tapaan ja ymmärrykseen hahmottaa palveluihin liittyviä arvoja. Palvelutieteellinen ajattelu antaa organisaatiolle uusia tulkinnan välineitä palveluiden kehittämiseen ja kannustaa uudistamaan toimintamalleja palvelukonseptien sujuvan tuottamisen edellyttämällä tavalla. Palveluja koskeva tieteellinen ajattelu avaa uuden näkökulman ymmärtää organisaation sisäisiä prosesseja ja uudistumista. Asiakkaiden osallistuminen palvelujen tuottamisen prosesseihin muokkaavat myös palvelujen tuottamisesta vastuussa olevaa organisaatiota. Lisäksi voidaan korostaa palvelujen ominaisuuksia suhteessa fyysisiin tuotteisiin. Kuitenkaan palveluorganisaation johtaminen ja toimintatapojen uudistaminen ei välttämättä onnistu tuotantotaloudellisten oppien mukaisesti. Nykyisin yritysten strategia lähtee liikkeelle ajatuksesta täydentää perinteisiä tuotteita käyttöä tukevalla palvelutoiminnalla. Tutkimustulokset antavat kuitenkin ymmärtää, ettei palveluliiketoiminnan yhdistäminen fyysisten tuotteiden tuotantoon onnistu ilman reaaliaikaista panostusta palveluliiketoiminnan osaamiseen. Palvelutieteellinen ajattelu lisää siis sekä palvelujen että tuotteiden kehittämisen potentiaalia. (Virtanen & Stenvall 2014, 146 – 147).

Asiantuntija saa itsetuntonsa osaamisesta, tietämisestä ja ongelmien ratkaisusta. Asiakas taas odottaa turvallisuutta, kuuntelua, apua ongelmiinsa ja informointia omalla kielellä ja omasta näkökulmastaan. Osaaminen on tärkeää, mutta asiakas ei saa unohtua. Joskus näkökulmien ero voi synnyttää kuilun asiakkaan ja asiantuntijan väliin. Asiakasta on kuunneltava ja ymmärrettävä, mutta kyselyihin asiakas vastaa nykytilan pohjalta. Kun tulee päätöksen aika, hän kuitenkin toimii tunteen pohjalta. Asiakasta on ymmärrettävä paremmin kuin asiakas itse. Keinoja siihen ovat asiakasyhteistyö, kuunteleminen ja eläytyminen asiakkaan tilanteeseen. (Pitkänen 2010, 27 – 29.) Alla olevassa kuvassa on esitetty asiakkaan ja asiantuntijan näkökulmien ero.



Kuva 3. Asiakkaan ja asiantuntijan näkökulmien ero (Pitkänen 2010, 29).

Asiantuntija on lähtökohtaisesti kiinnostunut työstään. Myös innostus ja toiminta on asiantuntijoille luonnollista. Asiantuntija ajattelee organisaationsa toimintaa oman alansa osaamisen ja tiedon kautta. Niiden hallintaa ja kehittämistä on hänen mielestään johtaminenkin. Työmenetelmät, prosessit ja kehittäminen saattavat olla asiantuntijalle etäisiä käsitteitä. (Pitkänen 2010, 47 – 48.) ELY-keskuksessa on useasti tullut esille maksatushakemusten yhteydessä, että tietyt asiantuntijalle selkeät termit eivät välttämättä ole asiakkaalle tuttuja. Useasti pienten yhdistysten hankehenkilöt eivät välttämättä ymmärrä kirjanpidon termejä esim. ”meno- ja maksutositte, kirjanpidonote”. Tähän vaikuttaa se, että pieniä yhdistyksiä pyörittävät osa-aikaisesti henkilöt, jotka eivät muuten ole kirjanpidon kanssa tekemisissä. Heillä ei välttämättä ole edes kirjanpitäjää, koska yhdistyksen toiminta on niin vähäistä. Näissä tapauksissa hakemusten käsittely myös viivästyy, kun asiantuntija ja asiakas eivät puhu ns. samaa kieltä.

Palvelukohtaamisessa on kolme osapuolta: palvelun käyttäjä, palveluja tuottava organisaatio ja palveluhenkilöstö:



Kuva 4. Palvelukohtaaminen (Virtanen ym. 2014, 150).

Palvelun käyttäjän ja palveluorganisaation suhteessa palvelujen käyttäjä käyttää palveluja ja hänen kokemuksensa välittyy organisaatiolle asiakastyytyväisyytenä. Palveluorganisaation intressinä on taas vaikuttavuus eli miten palveluilla onnistutaan vaikuttamaan halutulla tavalla palvelujen käyttäjän toimintaan. Palveluorganisaation ja palveluhenkilöstön suhteessa palveluorganisaatiota kiinnostaa palvelutuotannon tehokkuus, kun taas palveluhenkilöstöä työolot. Palveluorganisaation tulee pystyä tarjoamaan palveluista vastaaville työntekijöille työolosuhteet, jotka mahdollistavat työssä onnistumisen. Palveluhenkilöstön ja palvelujen käyttäjän suhteessa palvelujen käyttäjän näkökulmasta oleellista on palvelujen kokemuksellisuus eli miten hän kokee palvelutilanteen. Palveluhenkilöstö tarkastelee palveluja palvelukonseptin toimivuuden ja sujuvuuden näkökulmasta. (Virtanen ym. 2014, 150 – 151.)

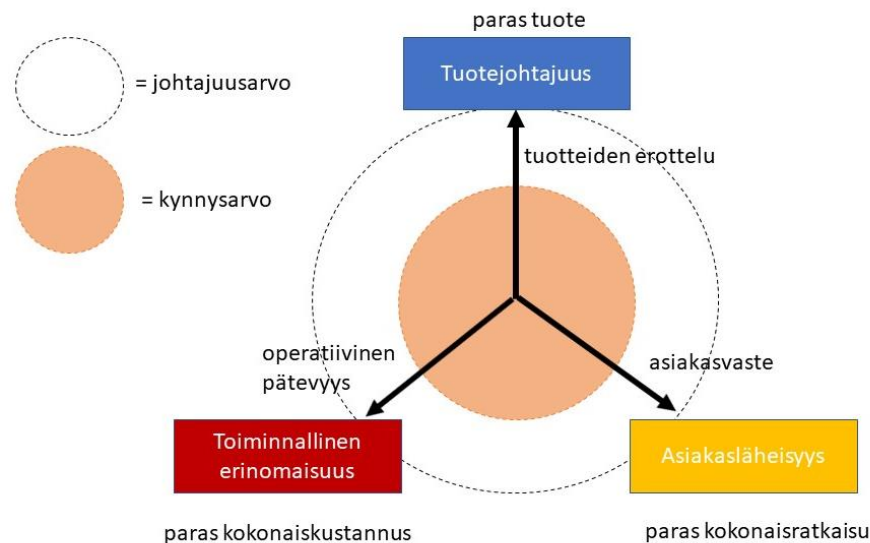
Virtasen ym. (2014, 151) mukaan palveluorganisaation kannalta on kyse siitä, että organisaation annetaan lupa uudistaa palveluja asiakaslähtöisempään suuntaan. Palvelun käyttäjältä osallistuminen palvelutuotannon uudistamiseen vaatii uudenlaista kyvykkyyttä ja resursseja. Palveluhenkilöstön tulee omaksua asiakaslähtöisen toimintamallin periaatteet ja olla kiinnostunut siitä, miten palvelujen käyttäjät mieltävät palvelukokemuksensa. Palvelun käyttäjät tulee ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen suunnittelijan roolissa, eikä pelkästään käyttäjän roolissa.

3.2 Laadukas palvelu ja arvonluontimallit

Miten asiakkaat määrittävät laadukkaaksi koetun palvelun? Grönroos (2015, 122) jakaa seitsemään kriteeriin laadukkaaksi koetun palvelun:

1. Ammattimaisuus ja taidot. Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset taidot ja tiedot, järjestelmät sekä fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ratkaisuun. (loputulokseen liittyvä kriteeri)
2. Asenteet ja käyttäytyminen. Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa. (prosessiin liittyvä kriteeri)
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus. Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, aukioloajat, työntekijä, sijainti ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu toimimaan siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. (prosessiin liittyvä kriteeri)
4. Luotettavuus. Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa on sovittu tai mitä tahansa tapahtuu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. (prosessiin liittyvä kriteeri)
5. Palvelun normalisointi. Asiakkaat ymmärtävät, että kun jotain menee pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden ratkaisun. (prosessiin liittyvä kriteeri)
6. Palvelumaisema. Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta. (prosessiin liittyvä kriteeri)
7. Maine ja uskottavuus. Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja että sillä on sellaiset arvot, että asiakaskin voi ne hyväksyä. (imagoon liittyvä kriteeri)

Treacy ja Wiersema esittelevät kolme arvonluontimallia, joiden tulisi toimia keskeisinä malleina yrityksen tekemissä suunnitelmissa ja päätöksissä. Markkinajohtajat ovat erittäin hyviä yhdessä mallissa, olematta huonoja kuitenkaan kahdessa muussa. (Business-to-you 2018.)



Kuva 5. Arvonluontimallit (Business-to-you 2018).

Toiminnallinen erinomaisuus tarkoittaa, että yritys tuottaa asiakkaille luotettavia palveluja tai tuotteita kilpailukykyisillä hinnoilla ja vähällä vaivalla. Toiminnallisesti erinomaiset yritykset tarjoavat yhdistelmän hinnasta, laadusta ja ostamisen helppoudesta, joihin muilla markkinoilla olevilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta vastata. (Business-to-you 2018.)

Tuotejohtajuus tarkoittaa, että yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille uusia ja ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita. Yrityksen tulee olla luova, ketterä ja nopea. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu nopea reagointi tilanteisiin. Tuotejohtajat välttävät byrokratiaa hinnalla millä hyvänsä, sillä se hidastaa heidän ideoidensa kaupallistamista. (Business-to-you 2018.)

Asiakasläheisyys tarkoittaa, että yritys luo läheiset suhteet asiakkaisiin. Asiakasläheiset yritykset eivät tuota sitä mitä markkinat haluavat, vaan mitä yksittäinen asiakas haluaa. Se räätälöi tuotteet ja palvelut asiakkaille, siten että asiakas saa parhaan kokonaisratkaisun. Asiakasläheisten yritysten suurin vahvuus on asiakkaiden uskollisuus. (Business-to-you 2018.)

Markkinajohtajat päättävät erottautua muista valitsemalla yhden mallin, jonka avulla he tuottavat arvoa asiakkaalle. Tällä tavoin he pysyvät keskityneinä ja voivat tulla parhaiksi tietyssä arvomallissa. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida myös kaksi muuta mallia. Jos yritys on saavuttanut johtajuusarvon yhdessä mallissa ja kynnysarvon kahdessa muussa, on yritys valmis tulemaan markkinajohtajaksi. (Business-to-you 2018.)

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemen (2016, 24 – 25) mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaatiota innovoimaan uusia palveluita, havaitsemaan strategiset mahdollisuuden liiketoiminnassa ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien odotukset ja tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi hahmomalleilla ja visualisoinnilla. Varsinainen palvelu sisältää myös paljon muotoiltavia elementtejä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäviä.

Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista. Se on asiakaskokemuksen kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilulla halutaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia eli käytettäviä, tunteisiin vetoavia, arvoa tuottavia ja selkeitä. Palvelumuotoilussa keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein, eikä siihen, mikä meni väärin. (Löytänä & Kortesus 2011, 118 – 119.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla työtavat, palveluprosessi, vuorovaikutus ja tilat sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava menetelmä- ja työkaluvalikoima. Sille on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva ja se pidetään mielessä koko suunnittelun ajan. Toimintamallissa palvelu myös jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Osakokonaisuudet pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2016, 26 – 27.)

Palveluissa ovat tietenkin mukana asiakkaat, mutta myös asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista on ymmärtää, yhdessä ja erikseen, heidän molempien odotuksia, tarpeita ja arvoja. (Tuulaniemi 2016, 71.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä mistä elementeistä arvo muodostuu asiakkaalle palvelussa. Asiakkaiden arvonmuodostuksen elementtejä ovat muun mu-

assa: tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2016, 71 – 72.)

Muotoilu pyrkii olemaan ennakoivaa. Ennakointi tarkoittaa tutkimusta potentiaalisen asiakkaan todellisista tarpeista sekä tunnistaa piilevätkin tarpeet. Ennakoivan ymmärryksen avulla voidaan suunnitella ratkaisuja, jotka todella helpottavat asiakkaiden elämää. (Tuulaniemi 2016, 73.)

Tuulaniemen (2016, 74) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, prosessien sujuvuutta, palvelun saavutettavuutta ja hahmotettavuutta, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia: kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mieli-kuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, lupauksia, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin.

Palvelumuotoiluun on kehitetty monia erilaisia prosessimalleja. Yhteistä kaikille ovat laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja testaus, analysointi sekä uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Palvelumuotoilun prosessi eroaa suoraviivaisista ongelmanratkaisuprosesseista siten, että sen vaiheet toistuvat yleensä monta kertaa ja nopeasti. Toinen ero on, että ideointivaiheeseen, josta yleensä lähdetään liikkeelle, siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Miettisen (2011, 23) mukaan palvelumuotoilulle tyypillistä prosesseja ovat iteraatio (toistuva suunnittelu) ja yhteissuunnittelu. Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin. Tällä tavoin suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää, ja saadaan nopeasti käsitys siitä, onko palvelu mahdollinen ja toimiva. Palvelumuotoilussa ovat aktiivisesti käytössä käyttäjäkeskeisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen ja testaamisen menetelmät. Yhteissuunnittelussa käyttäjä ja asiakas osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Tällä tavoin saadaan käyttäjätieto vietyä nopeasti palvelun kehittämiseen ja saadaan käyttäjäpalautetta.

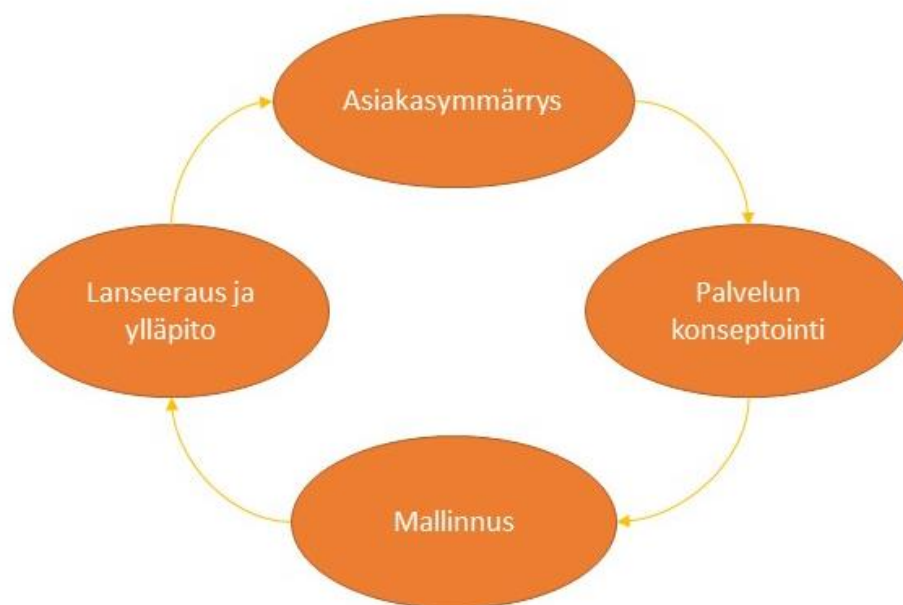
Palvelumuotoiluprosessi koostuu seuraavista osista:

1. Määrittely: mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa? Mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet tilaajan kannalta? Tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista.

2. Tutkimus: Haastatteluilla ja asiakastutkimuksilla rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista, toimintaympäristöstä, käyttäjätarpeista ja resursseista. Tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet.
3. Suunnittelu: Ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä nopeasti asiakkaiden kanssa. Määritellään mitarit palvelun tuottamiseen.
4. Palvelutuotanto: Palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden kehitettäväksi ja testattavaksi. Suunnitellaan palvelun tuottaminen.
5. Arviointi: Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. Palvelun toteutusta markkinoilla mitataan ja palvelua hienosäädetään saatujen kokemusten mukaan.

(Tuulaniemi 2016, 128.)

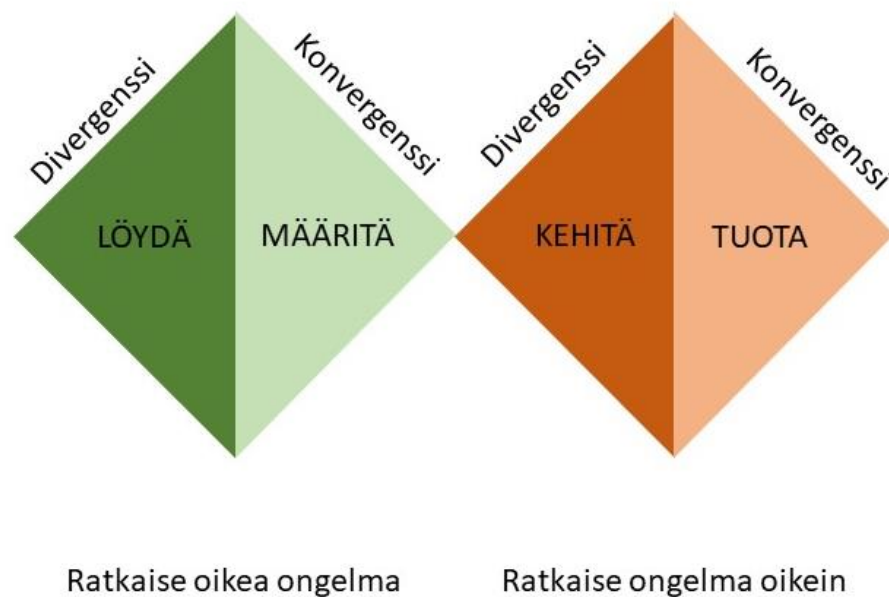
Alla on kuvattuna palvelumuotoiluprosessi:



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi (Miettinen 2011, 37).

Prosessissa ensin pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä ja nostamaan esiin palvelun kehitysideoita esimerkiksi käyttäjien tarinoilla tai havainnoimalla. Sen jälkeen ideat muokataan palvelukonsepteiksi. Tämän jälkeen palvelua kehitetään erilaisten tekniikoiden avulla, jotta palvelu saadaan asiakastarpeisiin sopivaksi. Lopuksi palvelu lanseerataan ja sitä ylläpidetään. (Miettinen 2011, 36 – 38.)

Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään usein Design Councilin vuonna 2005 esittelemää Tuplatimantti-prosessimallia. Prosessissa on kaksi ”timanttia”, jotka seuraavat toisiaan. Ensimmäinen timantti on ongelman tunnistaminen -timantti, jonka aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Se on prosessin tutkimuksellinen ja analyttinen vaihe. Sen mottona on ”Ratkaise oikea ongelma”. Toisen timantin eli Ratkaisun kehittämisen aikana kehitetään tunnistettuun ongelmaan parhaiten soveltuva ratkaisu. Sen mottona on ”Ratkaise ongelma oikein.” Tuplatimanttimallissa on neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Tuplatimantti-prosessissa divergentti- ja konvergentti -ajattelu vuorottelevat. Löydä ja Kehitä -vaiheet ovat enemmän vaihtoehtoja luovia (divergenttejä) ja Määritä ja Tuota – vaiheet rajaavat vaihtoehtoja (konvergentteja). (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 42 – 43.)



Kuva 7. Design Councilin Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43).

Löydä-vaiheessa kerätään tietoa palveluntarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista ja reunaehdoista sekä asiakkaiden tarpeista esimerkiksi kyselytutkimuksella, haastatteluilla tai havainnoimalla. Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Määritä-vaiheen lopputuloksena syntyy määritetty ongelma, johon seuraavassa vaiheessa ryhdytään ideoimaan ratkaisua. Kehitä-vaiheessa määritellään ongelmaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Keskeistä on rakentaa prototyyppejä tai visualisoida ide-

oita luovuuden edistämiseksi sidosryhmien kanssa. Tuota-vaiheessa tunnistetaan ja rajataan syntyneistä ideoista sellaisia, jotka vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa testataan vaihtoehtoja esimerkiksi asiakkailla. Vaiheen lopuksi tuotetaan palvelusta idea, jonka pohjalta tehdään päätös, toteutetaanko kehitetty ratkaisu. (Koivisto ym. 2019, 44 – 46.)

Tuplatimanttimallin tarkoitus on kuvata palvelumuotoiluprosessin konseptointivaiheen alkupää, jossa tunnistetaan asiakastarpeita ja luodaan vaihtoehtoisia konsepteja. Konseptoinnin perusteella voidaan tehdä investointipäätös ratkaisun toteuttamisesta. (Koivisto ym. 2019, 46 – 47.)

Palvelumuotoilun kehittämisotteen tunnuspiirteet voidaan kiteyttää ymmärtämiseen, osallistamiseen ja yhteensovittamiseen. Ymmärtämisessä lähtökohtana on käyttäjien tarpeiden tai ongelman ymmärtäminen. Se perustuu laadullisten menetelmien hyödyntämiseen, joiden avulla on mahdollista päästä kiinni käyttäjien todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Ymmärtämisellä varmistetaan, että pyritään ratkaisemaan oikeita ongelmia. Osallistamisella tarkoitetaan, että käyttäjiä ja muita sidosryhmiä osallistetaan ratkaisun yhteiskehittämiseen. Iteratiivisessa prosessissa olennaista on ratkaisuideoiden testaaminen ja arviointi erilaisten prototyyppien avulla. Yhteensovittaminen huomioidaan ratkaisun kehittämisessä. Tällöin käyttäjien tarpeet, tekninen toteutus ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet huomioidaan ratkaisun kehittämisessä. (Koivisto ym. 2019, 50 – 51.)

3.4 Uusien palvelujen jäsentäminen

Uusien palvelujen jäsentämiseen on olemassa kolme tapaa. Ensimmäinen on palvelutuokiot. Palvelutuokiot ovat palvelun päävaiheet tai keskeiset kohtaamiset, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus. (Koivisto 2011, 49 – 53.)

Toinen on palvelupolku. Palvelupolku muodostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista, jotka muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan omat valinnat sekä palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi. Palvelupolku huomio sen, että asiakkaan valinnat, omat tarpeet ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman tuotantoprosessin ohella. Palvelutuokioista, joista asiakkaat eivät pidä tai jotka eivät tuota arvoa, tulisi päästä eroon. (Koivisto 2011, 49 – 53.)

Kolmas on kontaktipisteet. Jokainen palvelutuokio koostuu monista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas aistii, kokee ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla aisteilla ja ne voidaan jakaa neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat ovat paikkoja, joissa asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Ne voivat

olla fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia. Esineet ovat tavaroita tai laitteita, joita asiakas tarvitsee tai käyttää palvelua kuluttaessaan. Toimintamallit määrittävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa. Palveluissa kaikki prosessit voidaan määrittää yksityiskohtia myöten ja niitä kutsutaan palvelueleiksi. Ne voivat olla hyvinkin pieni osa palvelua, mutta niillä saattaa olla suuri merkitys asiakaskokemuksen kannalta. Ihmisillä on usein suuri rooli palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella sekä asiakkaille että asiakaspalvelijoille sopivat roolit osaksi palvelun tuotantoa. On mietittävä, kuinka paljon asiakkaan on vastattava palvelun tuotannosta itse ja kuinka paljon asiakaspalvelija. (Koivisto 2011, 49 – 53.)

4 RAHOITUS- JA MAKSATUSPROSESSI HÄMEEN ELY-KESKUKSESSA

Tässä pääluvussa käsitellään maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessia Hämeen ELY-keskuksessa. Ensin käydään läpi erilaiset hanketyypit, joilla on vaikutusta hakemusten käsittelyn prosessissa. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin prosessikuvaukseen.

4.1 Hanketyypit

Maaseuturahastosta tukea saavia kehittämishanketyyppejä on neljä erilaista. Ensimmäinen on yleishyödyllinen kehittämishanke. Yleishyödyllinen kehittämishanke hyödyttää mahdollisimman monia toteuttamisalueen asukkaita ja se voi liittyä esimerkiksi kylätoimintaan tai sillä voi lisätä viihtyisyyttä hoitamalla maisemia, ympäristöä tai vaalimalla paikalliskulttuuria. Yhteistyöhankkeessa tarkoituksena on elinkeinojen kehittäminen. Yhteistyötä hankkeessa tekee vähintään kaksi osapuolta: esimerkiksi yritykset toisten yritysten kanssa tai yritykset ja kehittäjät. Alihankintaa ei katsota yhteistyöksi. Yhteistyöhankkeen tavoitteena on uusien toimintatapojen luominen ja niiden käyttöönotto sekä innovaatioiden ja muiden uudistusten kehittäminen maaseutuelinkeinojen edistämiseksi. Hankkeen tulosten tulee olla muidenkin kuin yhteistyöhön osallistuneiden hyödynnettävissä. Poikkeuksena on yritysryhmä, jossa hyöty kohdistuu pääsääntöisesti ryhmään osallistujille. (Oulujärvi Leader ry 2016, luku 2.1.)

Toinen hanketyyppejä on yleishyödyllinen investointihanke. Yleishyödyllinen investointi tarkoittaa pitkäaikaista hankintaa (rakentamista, remontointia, käyttöomaisuuden hankkimista), joka on avoimesti kohdealueen asukkaiden ja muiden toimijoiden käytettävissä. Hankkeessa voidaan esimerkiksi rakentaa tai remontoida kylätalo tai muu yhteinen kokoontumistai harrastetila. On myös mahdollista hankkia erilaisia yhteiseen käyttöön tulevia koneita ja laitteita. Hankkeella voidaan rakentaa ulkoilureitti tai

kunnostaa ympäristö- ja kulttuurikohde. Myös pienimuotoiset vesihuolto- ja laajakaistainvestoinnit ovat mahdollisia. Tehdyn investoinnin on oltava vähintään viisi vuotta loppumaksusta siinä yleishyödyllisessä käytössä, johon se on hankerahoituksella hankittu. (Oulujärvi Leader ry 2016, luku 2.2.) Näissä hankkeissa tehdään lähes aina loppumaksun yhteydessä investoinnin hallinnollinen tarkastuskäynti paikan päällä, jotta varmistutaan, että investointi on toteutettu suunnitelmien ja tukipäätöksen mukaisesti.

Kolmas kehittämishanketyyppi on koulutus- tai tiedonvälityshanke. Koulutushankkeella lisätään esimerkiksi metsänomistajien, viljelijöiden, elintarvikealan yrittäjien tai kylien kehittäjien ja maaseudun asukkaiden osaamista. Koulutus voi liittyä esimerkiksi tietotekniikan hyödyntämiseen, hanketoimintaan, kansainväliseen toimintaan tai yrittäjyyteen. Koulutettava on aina ryhmä ja sen on oltava laajuudeltaan vähintään 20 oppituntia. Yksi oppitunti kestää 45 minuuttia ja sen laajuus voi olla enintään 45 opintopistettä tai vastaava määrä. Tukea ei myönnetä ammatilliseen tutkimukseen johtavaan koulutukseen. Tiedonvälityshankkeena voidaan välittää ympäristö-, energia- tai maaseututietoutta yhteisöille, yrityksille ja alueen asiakkaille. Hankkeella voidaan jakaa tietoa uusista menetelmistä, joilla liiketoimintaa voidaan olennaisesti parantaa, esimerkiksi tuotantoon tai markkinointiin liittyviä menetelmiä. (Oulujärvi Leader ry 2016, luku 2.3.)

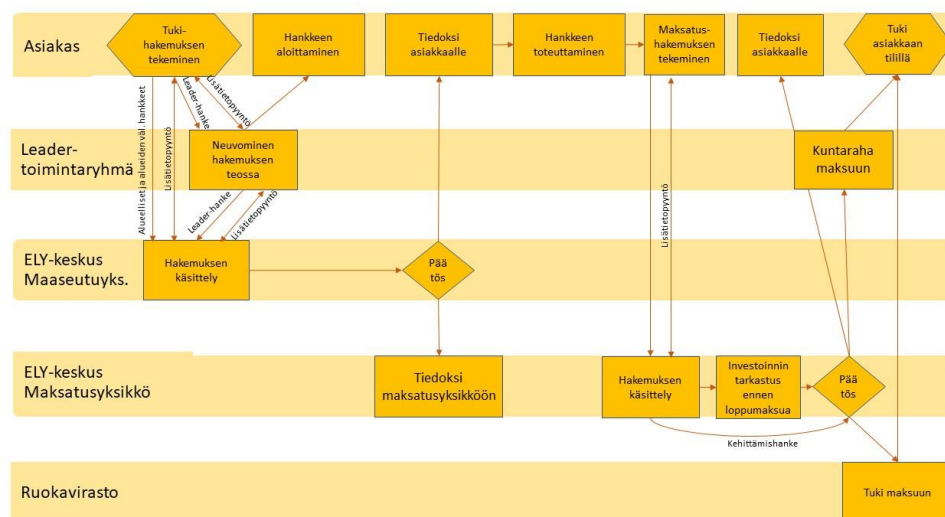
Neljäs tyyppi on teemahanke. Teemahankkeita voivat hakea vain Leader-ryhmät. Teemahankkeessa kootaan yhteen sellaisia pieniä yleishyödyllisiä investointeja tai kehittämistoimia, joita yksinään ei rahoitettaisi (tuen osuus alle 5 000 euroa) tai joiden toteuttajat eivät muuten pystyisi hanketta toteuttamaan. Teemana voi olla esimerkiksi yhdistysten pienet investoinnit, nuorisohankkeet, harrastusmahdollisuuksien parantaminen tai yhteisten tilojen kunnostaminen. Teemahankkeeseen valittavat toimenpiteet etsitään avaamalla niitä koskeva haku. Leader-ryhmä tiedottaa hausta laajasti, esimerkiksi sanomalehdissä. (Oulujärvi Leader ry 2016, luku 2.4.)

Lisäksi on vielä kolmenlaista yritystukea, jota voidaan myöntää alle 50 henkilön pienyritysten investointeihin. Aloittava tai laajentava yritys voi saada investointitukea esimerkiksi tuotantotilojen rakentamiseen tai hankkimiseen sekä uusien koneiden hankintaan. Myös näissä hankkeissa tehdään lähes aina hallinnollinen tarkastuskäynti paikan päällä. Investoinnin toteuttavuustutkimukseen voi saada tukea, jos yritys suunnittelee investointia. Toteuttavuustutkimukseen myönnetty tuki ei edellytä investoinnin toteuttamista. Lisäksi on vielä perustamistuki, josta saa apua, kun käynnistää yritystoimintaa. Sitä myönnetään liiketoiminnan valmentavan neuvonnan ostamiseen, tuotekehityshankkeisiin, tuotannonpilotointiin sekä markkinointisuunnitelman laatimiseen, koemarkkinointiin tai vientiselvitykseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2019.)

Hankkeeseen tukea haettaessa tulee hakemukseen liittää hankkeesta riippuen mm. kustannusarvio, liiketoimintasuunnitelma, hankesuunnitelma, arvio vastikkeettoman työn määrästä, yhtiöjärjestys ja selvitys kustannusten kohtuullisuudesta. Maksatusta haettaessa hakemukseen tulee hankkeesta riippuen liittää mm. hankkeen meno- ja maksutositteet, työaikakirjanpitoon liittyvät asiakirjat, pääkirjanote, kilpailutusdokumentit ja palkkalaskelmat.

4.2 Prosessikuvaus

Alla olevassa kuvassa opinnäytetyön tekijä on kuvannut rahoitus- ja maksatusprosessin etenemisen Hämeen ELY-keskuksessa:



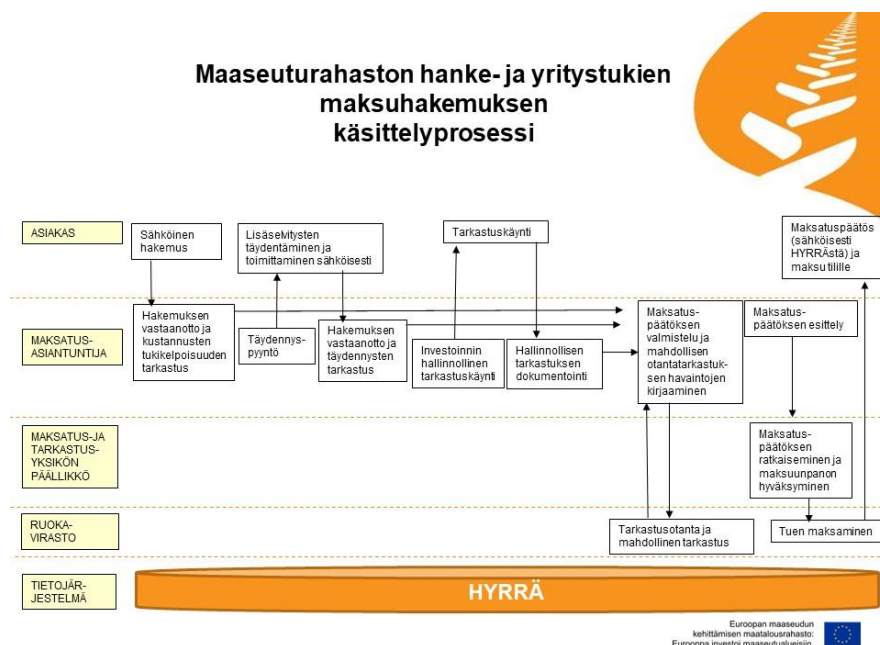
Kuva 8. Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessi. Tarkempi kuvaus on liitteessä 4.

Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessi alkaa asiakkaasta. Kun hänellä on hankeidea, hän ottaa yhteyttä joko paikalliseen Leader-toimintaryhmään tai suoraan ELY-keskukseen ja toimittaa tukihakemuksen. Leader-ryhmässä tai ELY-keskuksessa pidetään tämän jälkeen pisteytyskokous, jossa päätetään, lähdetäänkö hanketta rahoittamaan. Riippuen siitä kumpaan paikkaan hakemus on ensin tullut, pidetään pisteytyskokous siellä. Jos hakemus on tullut Leader-ryhmän kautta ja saanut siellä myönteisen päätöksen, siirtyy hakemus käsiteltäväksi ELY-keskuksen maaseutuyksikköön. Leader-ryhmässä tarkistetaan hakemuksen tarkoituksenmukaisuus ja ELY-keskuksessa laillisuusmukaisuus. Hakija tekee hakemukset pääsääntöisesti aina Hyrrä-järjestelmässä. Kun myönteinen tukipäätös ELY-keskuksessa on tehty, saa hakija siitä tiedon sähköisesti Hyrrä-järjes-

telmässä. Hakija voi heti hakemuksen vireille tulon jälkeen alkaa toteuttamaan hankettaan, vaikka hyväksyttyä tukipäätöstä ei ole vielä tehty. Toki tässä on riskinsä, jos myöntävää päätöstä ei tehdä, jää hankkeen rahoitus kokonaan hakijan vastuulle.

Kun hankkeessa on syntynyt maksettuja kuluja, voi hakija hakea maksatusta hankkeelleen. Tuki maksetaan vuosittain enintään neljässä erässä. Kehittämishanketukea voidaan maksaa ennakoon, jos tämä on tuen saajan aseman ja tuettavan toimenpiteen toteutuksen kannalta perusteltua. Kehittämishanketuen maksua on haettava vähintään kerran vuodessa. Euroopan unionin lainsäädännön salliessa maksua voi kuitenkin hakea ja tuen maksaa harvemmin, jos hankkeen kesto on enintään 24 kuukautta. (Laki maaseudun kehittämisen tukemisesta 28/2014 § 48.) Yleishyödyllisen investoinnin tuki maksetaan enintään kuudessa erässä (Valtioneuvon asetus maaseudun hanketoiminnan tukemisesta 1174/2014 § 36). Ennen loppumaksua ELY-keskuksen maksatusasiantuntija käy tarkastamassa investoinnit paikan päällä. Kehittämishankkeissa tarkastusta ei tehdä. Kun maksatushakemuksesta on tehty päätös ELY-keskuksessa, menee tuki maksuun Ruokaviraston kautta. Osittain Leaderin kautta rahoitetuissa hankkeissa kuntarahan osuus maksetaan Leader-ryhmän kautta.

Tarkempi kuvaus maksuhakemuksen käsittelystä maaseuturahastossa on tehty ELY-keskuksessa:



Kuva 9. Maaseuturahaston maksuhakemuksen käsittelyprosessi (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2018b).

Hankkeiden rahoitus koostuu julkisesta tuesta ja/tai yksityisestä rahoituksesta. Hankkeesta riippuen julkisen tuen osuus koostuu EU:n, valtion ja muun julkisen tuen osuudesta (esimerkiksi kunta). Yksityinen rahoitus koostuu hakijan omasta rahoitus osuudesta ja/tai vastikkeettomasta työstä. Vastikkeetonta työtä on hankkeen hyväksi tehty työ, joka on hankkeen toteutuksen kannalta tarpeellista. Vastikkeettomasta työstä ei makseta palkkaa. Leader-hankkeissa rahoitus koostuu EU:n, valtion, toimintaryhmän sekä yksityisen rahoituksen osuudesta.

Viisi prosenttia kaikista ELY-keskusten tekemistä maksatuspäätöksistä päätyy Ruokaviraston otantaan. Otannassa Ruokavirasto tarkastaa samat asiat hakemukselta kuin ELY-keskuskin. Tällä tavoin Ruokavirasto valvoo ELY-keskusten toimintaa. Ruokaviraston toimintaa taas valvoo Euroopan komissio, joka puolestaan tarkastaa muutaman päätöksen vuodessa. Komissio tarkastaa koko kansallisen toimeenpanon ketjun lainsäädännöstä yksittäiseen tuensaajaan (Ruokavirasto 2019b).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Tässä pääluvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta ja aineiston analysointia.

5.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytettiin kahta eri menetelmää. Ensimmäinen tehtiin sähköinen verkkokysely asiakkaille Webropol-alustalla. Toisessa vaiheessa tehtiin teemahaastattelut ELY-keskuksen asiantuntijoille Skypellä.

Asiakaskysely testattiin kolmen ELY-keskuksen työntekijän toimesta, jotka tekevät maaseudun kehittämiseen liittyviä työtehtäviä. Kyselyssä oli muutama kirjoitusvirhe, jotka korjattiin. Testaajilta kyselyyn vastaaminen vei noin viisi minuuttia. Asiakkaille suunnattu kysely toteutettiin 20.9.-4.10.2019 lähettämällä se vastaajien sähköpostiin. Sähköpostiosoitteet oli saatu Hyrrä-järjestelmästä. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kahdesti lähettämällä kysely uudestaan niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Kysely koostui kolmesta teemasta: prosessin toimivuus, palvelujen toimivuus ja Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden kyselylomake koostui 23:sta kysymyksestä. Lomakkeen kysymykset 1 – 3 koostuivat vastaajan taustakysymyksistä. Kysymykset 4 – 8 käsittelivät prosessin toimivuutta, kysymykset 9 – 13 palvelujen toimivuutta ja kysymykset 14 – 23 Hyrrä-järjestelmän toimivuutta. Kyselylomakkeeseen oli tähdellä merkattu pakolliset kysymykset.

Kysely lähetettiin 112 asiakkaalle ja heistä vastasi 54. Vastausprosentiksi muodostui 48. Vastaajista 30 % oli yrityksiä, 57 % yhdistyksiä, 2 % yksityisiä elinkeinonharjoittajia, 2 % kuntia, 7 % tutkimus-, koulutus- tai oppilaitoksia ja 2 % valtion virastoja. Vastaajien hankemuodot olivat 43 % yleishyödyllisiä kehittämishankkeita, 31 % yleishyödyllisiä investointihankkeita, 7 % koulutus- ja tiedonvälityshankkeita ja 19 % yritystukia. Vastaajista 59 % oli saanut myös tukea toimintaryhmältä (Leader-ryhmä).

Asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin kahtena Skype-haastatteluna. Maaseuturahaston tukihakemuksia käsitteleviä rahoitusasiantuntijoita on yhteensä viisi, joista kaksi osallistui haastatteluun. Toinen rahoitusasiantuntija käsittelee pääasiassa Leader-tuettuja hankkeita ja toinen yritystukia. Asiantuntijat valittiin työtehtävien perusteella. Haastatteluun haluttiin asiantuntijoita, jotka käsittelevät erilaisia hakemuksia. Maksatuspuolella asiantuntijoita on yhteensä neljä, jotka käsittelevät maaseuturahaston maksatuksia ja heistä haastateltavana oli myös kaksi. Molemmilta asiantuntijoilta kysyttiin samat kysymykset ja teemat olivat samat kuin asiakkaiden kyselyssä. Maksatuspuolella nämä kaksi asiantuntijaa olivat ainoat, jotka olivat paikalla haastatteluhetkellä.

5.2 Tulokset

5.2.1 Asiakkaiden kyselyjen tulokset

Kyselyn ensimmäinen teema käsittelee prosessin sujuvuutta. Asiakkaille tehdystä kyselyssä ensimmäinen kysymys koski sitä, mikä vastaajia työllisti eniten tukihakemusprosessissa. Suurin osa vastaajista (57 %) koki, että tukihakemuksen täyttäminen Hyrrässä työllisti heitä eniten. 22 % vastaajista vastasi, että joku muu. Tämän vapaan vastauskentän vastaukset käsittelevät pääasiassa hankesuunnitelman tekoa, Hyrrä-järjestelmän ongelmia sekä tarvittavien tietojen ja liitteiden keräämistä. Kolmanneksi eniten (11 %) vastauksia sai oikeuksien saaminen Hyrrä-järjestelmään.

Taulukko 1. Eniten asiakkaita työllisti tukihakemusprosessissa

Eniten työllisti tukihakemusprosessissa	lkm	%
tukihakemuksen täyttäminen Hyrrässä	31	57 %
joku muu, mikä?	12	22 %
oikeuksien saaminen Hyrrä-järjestelmään	6	11 %
lisätietopyyntöön vastaaminen	3	6 %
tiedon saaminen mistä hakuprosessi aloitetaan	2	4 %

Seuraava kysymys käsitteli sitä, mikä työllisti eniten maksatushakemusprosessissa. Reilusti yli puolet (66 %) vastaajista koki, että maksatushakemuksen täyttäminen Hyrrässä työllisti eniten. Seuraavaksi eniten vastauksia (17 %) sai joku muu. Tämän vapaan vastauskentän vastaukset käsittelivät pääasiassa tarvittavien liitteiden hankkimista sekä tietojen tarkennuspyyntöjä. Näihin vastauksiin vaikuttaa se, että suurin osa vastaajista oli yhdistyksiä, joilla on ollut vain yksi hanke ja he ovat tehneet hakemusta ensimmäistä kertaa.

Taulukko 2. Eniten asiakkaita työllisti maksatushakemusprosessissa

Eniten työllisti maksatushakemusprosessissa	lkm	%
maksatushakemuksen täyttäminen Hyrrässä	36	66 %
joku muu, mikä?	9	17 %
lisätietopyyntöön vastaaminen	7	13 %
tiedon saaminen mistä hakuprosessi aloitetaan	1	2 %
hallinnollinen tarkastuskäynti (vain investointihankkeet)	1	2 %
oikeuksien saaminen Hyrrä-järjestelmään	0	0 %

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka helppona vastaajat kokivat a) tukihakemusprosessin ja b) maksatushakemusprosessin. Vastausvaihtoehdot olivat väliltä 1 – 5 (1 = erittäin vaikea, 2 = jonkin verran vaikea, 3 = helppo, 4 = jonkin verran helppo, 5 = erittäin helppo). Tukihakemusprosessin osalta vastauksen keskiarvo oli 2,56 ja maksatushakemusprosessin osalta 2,63. Vastaajat kokivat molemmat prosessit jonkin verran vaikeina.

Seuraava kysymys käsitteli sitä, miten tukihakemusprosessia voisi parantaa. Vastaajat saivat valita 1 – 3 vaihtoehtoa. Eniten vastauksia sai selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla (37 kpl). Toiseksi eniten kannatusta sai Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen (31 kpl) ja kolmanneksi eniten enemmän tietoa tuen hakemisesta nettisivuille (11 kpl).

Taulukko 3. Tukihakemusprosessia voisi parantaa

Tukihakemusprosessia voisi parantaa	kpl
selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla	37
Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen	31
enemmän tietoa tuen hakemisesta nettisivuille	11
enemmän koulutusta tai tietoiskuja ELY-keskukselta hakuprosessiin	7
joku muu, mikä?	7
enemmän koulutusta tai tietoiskuja toimintaryhmältä hakuprosessiin	6

Maksatushakemusprosessin osalta vastaukset olivat lähes identtiset edellisen kysymyksen kanssa. Vastaajat saivat valita 1 – 3 vaihtoehtoa. Näissä-

kin vastauksissa korostui selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla, Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen sekä tiedon lisääminen maksatuksen hakemisesta nettisivuille.

Taulukko 4. Maksatushakemusprosessia voisi parantaa

Maksatushakemusprosessia voisi parantaa	kpl
selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla	36
Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen	32
enemmän tietoa maksatuksen hakemisesta nettisivuille	10
enemmän koulutusta tai tietoiskuja ELY-keskukselta maksatusprosessiin	8
joku muu, mikä?	6
enemmän koulutusta tai tietoiskuja toimintaryhmältä maksatusprosessiin	4

Kyselyn toinen teema käsitteli palvelujen sujuvuutta. Tämän teeman ensimmäinen kysymys koski sitä, mistä asiakas oli saanut tietoa tuen hakemisesta. Lähes puolet (42 %) oli saanut tietoa toimintaryhmältä tai toimintaryhmän nettisivuilta. Noin kolmannes (28 %) vastaajista oli saanut tietoa ELY-keskuksesta tai ELY-keskuksen nettisivuilta. Kolmanneksi eniten (26 %) tietoa oli saatu jostain muualta: ProAgrialta, Ladecilta, Maa- ja metsätalousministeriöstä, hankeasiamieheltä, kunnan edustajilta, naapurilta, Leader-ryhmältä tai muulta yhteistyökumppanilta. Loput vastaajista oli saanut tiedon Ruokaviraston nettisivuilta.

Taulukko 5. Asiakas sai tietoa tuen hakemisesta

Asiakas sai tietoa tuen hakemisesta	lkm	%
toimintaryhmältä tai toimintaryhmän nettisivuilta	23	42 %
ELY-keskuksesta tai ELY-keskuksen nettisivuilta	15	28 %
joku muu, mikä?	14	26 %
Ruokaviraston (ent. Maaseutuvirasto) nettisivuilta	2	4 %
maaseutu.fi – nettisivuilta	0	0 %

Vastaajista 59 % oli saanut ulkopuolista apua tukihakemuksen tekemiseen Hyrrässä. Näistä vastaajista yli puolet (56 %) oli saanut apua toimintaryhmältä (Leader-ryhmä), viidesosa (19 %) ELY-keskuksesta, 16 % jostain muualta: Ladecilta, kumppanilta tai hankeasiamieheltä sekä loput (9 %) ProAgrialta.

Taulukko 6. Asiakas sai ulkopuolista apua tukihakemuksen tekemiseen

Asiakas sai ulkopuolista apua tukihakemuksen tekemiseen	lkm	%
toimintaryhmältä (Leader-ryhmä)	18	56 %
ELY-keskuksesta	6	19 %
joku muu, mikä?	5	16 %
ProAgrialta	3	9 %

Maksatushakemuksen tekemiseen yli puolet (54 %) oli saanut ulkopuolista apua. Eniten (55 %) apua vastaajat olivat saaneet toimintaryhmältä. Seuraavaksi eniten apua oli saatu ELY-keskuksesta (24 %), 11 % ProAgrialta ja 10 % jostain muualta. Tässäkin vastauksessa näkyy se, että suurin osa vastaajista on ollut tekemässä hakemuksia ensimmäistä kertaa ja kaikki on ollut heille uutta, joten ulkopuolista apua on tarvittu. Myös se, että vastaajista yli puolet oli saanut tukea toimintaryhmän kautta, vaikuttaa näihin vastauksiin.

Taulukko 7. Asiakas sai ulkopuolista apua maksatushakemuksen tekemiseen

Asiakas sai ulkopuolista apua maksatushakemuksen tekemiseen	lkm	%
toimintaryhmältä (Leader-ryhmä)	16	55 %
ELY-keskuksesta	7	24 %
ProAgrialta	3	11 %
joku muu, mikä?	3	10 %

Kolmas teema koski Hyrrä-järjestelmän käytettävyyttä. Lähes puolella (48 %) vastaajista oli vaikeuksia täyttää Hyrrässä tukihakemusta. Näistä vastaajista enemmistöllä (58 %) oli vaikeuksia, koska he eivät tienneet mitä kaikkiin kohtiin tukihakemuksella piti täydentää. Noin kolmannes (23 %) vastaajista vastasi, että syynä oli joku muu syy. Näitä oli: nimenkirjoitusoiden puuttuminen, yleisesti hankala täyttää, tekstikenttien merkkien määrä oli vähäinen ja Hyrrässä oli vikaa ja korjaaminen kesti viikkoja. Kirjautumistiedot olivat vanhentuneet ja vaativat Katso-tunnisteen aktivointia koska 15 % vastaajista ja loput 4 % käyttivät väärää Internet-selainta (joku muu kuin Firefox tai Chrome).

Taulukko 8. Hyrrän vaikeudet tukihakemuksen täyttämässä johtuivat

Mistä Hyrrän vaikeudet johtuivat tukihakemuksen täyttämässä?	lkm	%
en tiennyt mitä kaikkiin kohtiin tukihakemuksella piti täydentää	15	58 %
joku muu syy, mikä?	6	23 %
kirjautumistiedot olivat vanhentuneet ja vaativat Katso-tunnisteen aktivointia	4	15 %
käytin väärää Internet-selainta (joku muu kuin Firefox tai Chrome)	1	4 %
en osaa sanoa	0	0 %

Maksatushakemuksen täyttämisen kanssa ongelmia oli ollut puolella (50 %) vastaajista. Näistä 74 % ei tiennyt mitä kaikkiin kohtiin maksatushakemuksella piti täydentää. 19 % vastasi, että syy oli joku muu: nimenkirjoitusoikeuden puuttuminen ja ohjelma oli sekava ja kömpelö. Loput vastaajista (7 %) oli käyttänyt väärää Internet-selainta.

Taulukko 9. Hyrrän vaikeudet maksatushakemuksen täyttämässä johtuivat

Mistä Hyrrän vaikeudet johtuivat maksatushakemuksen täyttämässä?	lkm	%
en tiennyt mitä kaikkiin kohtiin maksatushakemuksella piti täydentää	20	74 %
joku muu syy, mikä?	5	19 %
käytin väärää Internet-selainta (joku muu kuin Firefox tai Chrome)	2	7 %
kirjautumistiedot olivat vanhentuneet ja vaativat Katso-tunnisteen aktivointia	0	0 %
en osaa sanoa	0	0 %

Reilusti yli puolet (63 %) vastaajista oli vastannut tukihakemuksen lisätietopyyntöön ja näistä noin kolmannes (32 %) koki, että vastaaminen oli jonkin verran vaikeaa. Toinen kolmannes (29 %) vastaajista oli sitä mieltä, että vastaaminen oli helppoa, 21 %:n mielestä vastaaminen oli jonkin verran helppoa, 15 %:n mielestä vastaaminen oli erittäin helppoa ja loput vastaajista piti lisätietopyyntöön vastaamista erittäin vaikeana.

Taulukko 10. Tukihakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen kokemus

Tukihakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen koin	lkm	%
1. erittäin vaikeana	1	3 %
2. jonkin verran vaikeana	11	32 %
3. helppona	10	29 %
4. jonkin verran helppona	7	21 %
5. erittäin helppona	5	15 %

Myös maksatushakemuksen lisätietopyyntöön oli vastannut suurin osa (72 %) vastaajista. Näistä 39 % piti vastaamista jonkin verran vaikeana. 28 % koki vastaamisen helppona, 15 % jonkin verran helppona, 15 % erittäin helppona ja loput 3 % erittäin vaikeana.

Taulukko 11. Maksatushakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen kokemus

Maksatushakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen koin	lkm	%
1. erittäin vaikeana	1	3 %
2. jonkin verran vaikeana	15	39 %
3. helppona	11	28 %
4. jonkin verran helppona	6	15 %
5. erittäin helppona	6	15 %

Viimeinen kysymys oli, että kuinka helppokäyttöisenä vastaajat kokivat Hyrrä-järjestelmän. Vastaajista 42 % koki Hyrrä-järjestelmän jonkin verran vaikeakäyttöisenä. 26 % koki järjestelmän helppokäyttöisenä, 17 % jonkin verran helppokäyttöisenä, 13 % koki erittäin vaikeakäyttöisenä ja 2 % erittäin helppokäyttöisenä.

Taulukko 12. Hyrrä-järjestelmän helppokäyttöisyyden kokemus

Hyrrä-järjestelmän helppokäyttöisyyden kokemus	lkm	%
1. erittäin vaikeakäyttöinen	7	13 %
2. jonkin verran vaikeakäyttöinen	23	42 %
3. helppokäyttöinen	14	26 %
4. jonkin verran helppokäyttöinen	9	17 %
5. erittäin helppokäyttöinen	1	2 %

Viimeisessä kysymyksessä oli mahdollista antaa vapaasti kehittämisideoita Hyrrä-järjestelmän käyttöön. Näissä vastauksissa tuli esille, että Hyrrän maksukatkoista tulisi saada tieto järjestelmään, tunnistautumisen ja käyttöoikeuksien hallinta tulisi olla selkeämpää ja lisäselvityspyyntöjen kohdalla järjestelmä ei päästä eteenpäin, jos täydentää jotain muuta kohtaa kuin ELY-keskuksesta on pyydetty. Hyrrässä haettavan rahoitusosuu- den laskeminen ja tositteiden lisääminen oli vaikeaa. Lisäksi toivottiin pudotusvalikoiden lisäämistä, jotta tietää mitä tiettyyn kohtaan tulee lisätä sekä selkeitä käyttöohjeita, jotka olisivat järjestelmässä, eikä erillisillä net-tisivuilla.

5.2.2 Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset

Asiantuntijoille tehdyssä haastattelussa ensimmäinen teema koski prosessien toimivuutta. Ensimmäinen kysymys oli: Mikä kohta tuki/maksatushakemusprosessissa työllistää selkeästi eniten? Rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden vastauksissa korostui hakemusten läpikäyminen ja eniten aikaa niissä vei puutteelliset hakemukset, joista puuttui liitteitä. Rahoitusasiantuntijoita kuitenkin helpotti hakemusten käsittelyssä se, että keskeneräisiä hakemuksia pystyy tarkastelemaan Hyrrässä, ennen kuin ne tulevat vi-reille. Tässä tapauksessa, jos hakija ottaa yhteyttä ELY-keskukseen, häntä

pystytään neuvomaan ennen hakemuksen vireille tuloa. Leader-hankkeiden tukihakemuksissa työllisti myös kustannusten kohtuullisuuden arviointi. Kustannusten kohtuullisuuden arviointi pyritään tekemään jo tukipäätösvaiheessa, mutta välillä se jää maksatukseen. Leader-hankkeiden tukihakemuksissa toimintaryhmä neuvoo asiakasta hakemuksen täyttämässä, joten se helpottaa ELY-keskuksen työtä. Tällöin rahoitusasiantuntijat eivät joudu pyytelemään ”perusliitteitä”, vaan jotain erikoisempia selvityksiä. Leader-hankkeiden tukihakemuksissa toimintaryhmä tarkastaa hankkeen tarkoituksenmukaisuuden ja ELY-keskus laillisuusmukaisuuden. Maksatushakemusten läpikäynnissä työllisti toisinaan myös suuri liitemäärä, joka pitää käydä läpi sekä se, että aina ei tiennyt mihin asiakas on liitteet hakemuksella tallentanut. Sähköisessä hakemuksessa on useampi paikka, johon liitteitä voi lisätä. Hakemuksella ei ole selkeästi kerrottu, mihin mikään liite kannattaa tallentaa.

Toinen kysymys oli: Miten prosessia voisi mielestäsi parantaa? Rahoitusasiantuntijoiden mielestä etukäteisneuvontaa ja ohjeita ei voi korostaa liikaa. Usein Leader-hankkeissa hakijat ovat ensikertalaisia, joten on ymmärrettävää, että heillä ei ole tietoa tuen hakemisesta. Kokeneet hanketoimijat ovat sitten asia erikseen, koska heillä tulisi olla jo paljon tietoa hakemisesta. Myös Ruokaviraston sivuilla olevia Hyrrä -ohjeita pidettiin hyvinä ja selkeinä, mutta ne saattavat olla joidenkin hakijoiden mielestä vaikea löytää. Rahoitusasiantuntija piti tärkeänä, että hakijalla on joku kontakti, jolta voi kysyä neuvoa ongelmatilanteissa. Yritystukien puolella HYMY-hankkeen asiantuntijoita pidettiin tärkeänä kontaktina asiakkaille. Yritystukipuolella hakemukset tulevat usein jonkun yhteistyökumppanin (esim. ProAgria tai Ladec) kautta, jolloin ne ovat jo määrätyn tasoisia. Myös valintamenettelykriteerit pitäisivät olla hakijoiden helposti löydettävissä, koska ne ovat julkisia. Hakijoita pitäisi myös velvoittaa vastaamaan valintamenettelykriteereiden kysymyksiin. Tämä nopeuttaisi yritystukien puolella hakemusten käsittelyä. Molempien asiantuntijoiden mielestä Hyrrän käytettävyyttä tulisi parantaa ja se taas nopeuttaisi hakemusten käsittelyä. Myös etukäteisneuvonta oli maksatusasiantuntijoiden mielestä tärkeää.

Toinen teema käsitteli palvelujen toimivuutta. Asiantuntijoilta kysyttiin kysyvätkö he ongelmatilanteissa neuvoa työkaverilta vai selvittävätkö ongelmat pääsääntöisesti itse. Rahoitus- ja maksatusasiantuntijat pitivät oman kollegan apua tärkeänä. Osa oli lähes päivittäin tekemisissä oman kollegansa kanssa. Toinen rahoitusasiantuntija hyödynsi myös maksatuspuolen ja Ruokaviraston apua. Maksatuspuolella apua kysyttiin esimieheltä sekä Yammer-ryhmästä, jossa ovat mukana kaikkien Suomen ELY-keskusten maksatusasiantuntijat. Myös toimintaryhmästä kysyttiin neuvoa, jos tukipäätöksessä on jotain epäselvää. Maksatuspuolella ongelmien selvittely alkoi yleensä asetuksen tai lain tarkistamisella.

Seuraava kysymys koski rahoitus- ja maksatusyksiköiden ja/tai toimintaryhmien yhteisiä Skype-palavereja, jossa käytäisiin hakemuksia ja ongelmia läpi. Rahoitus- ja maksatusasiantuntijat olivat molemmat sitä mieltä, että yhteisistä palavereista saattaisi olla hyötyä. Toinen rahoitusasiantuntija oli myös sitä mieltä, että kynnys kysyä suoraan maksatuspuolelta tai toisin päin on hyvin pieni. Hänen mielestään sähköpostilla välitetty tieto esim. tukipäätöksellä huomioitavista asioista toimi hyvin. Lisäksi hän nosti esiin, että keväällä toteutettu työnkierto rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden välillä lisäsi tietoa ja ymmärrystä toisen työstä. Yritystukien osalta yhteisten palaverien pitäminen ei koettu tuovan lisäarvoa. Maksatusasiantuntija otti esiin Teams-alustan, josta voisi olla hyötyä yhteistyössä. Sinne voisi tehdä ryhmän, johon kutsuttaisiin myös toimintaryhmät ja näin käytäisiin ongelmatapauksia läpi. Lisäksi sinne pystyy viemään dokumentteja, jolloin ne olisivat tallessa siellä, eikä sähköpostissa. Maksatusasiantuntijoiden mielestä sähköpostista viestien etsiminen koettiin hankalaksi. Teams voisi toimia myös pelkästään maksatuspuolella epäselvien tapaus-ten yhteisessä pohdinnassa.

Kolmas teema oli Hyrrän toimivuus ja viimeinen kysymys koski Hyrrän käytettävyyttä. Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että Hyrrässä on paljon kehitettävää. Toki se on paljon parantunut siitä, mitä se alussa on ollut ja raportointi on kehittynyt huomasti eteenpäin. Yritystukien puolella rahoitusasiantuntija oli jakanut Hyrrän ohjetta sähköpostilla hakijoille. Rahoitusasiantuntija otti esille tooltips:it, joiden avulla käyttöä voisi parantaa. Tooltips:it kertoisivat hakijalle jo hakemuksen täytön aikana, mitä mihinkin kohtaan hakemuksella pitäisi täyttää. Rahoitus- ja maksatusasiantuntijat ottivat myös esille tarkisteet, joita hakemuksella olisi ja jos jostain kohdasta puuttuisi tieto, ei hakemusta pystyisi lähettämään. Toinen rahoitusasiantuntija kuitenkin huomautti, että ongelmaksi saattaisi muodostua hallintolaki, jonka mukaan asiakkaan tulee saada asiansa vireille. Maksatusasiantuntija koki, että Hyrrän käytettävyydessä myös viranomaispuolella on parannettavaa. Hyrrän toiminta on toisinaan hyvin hidasta, jos hakemuksella pitää siirtyä välilehdeltä toiselle. Lisäksi hakemuksen tarkastusvaiheessa koettiin hankalaksi se, että muistiinpanoja ei voi suoraan kirjoittaa hakemukselle (esim. hylättäviä kustannuksia), vaan hakemus täytyy avata esitys-tilaan. Esitys-tilassa hakemusta ei kuitenkaan voi lähettää hakijalle täydennettäväksi. Näissä tapauksissa työn joutuu tekemään kahteen kertaan, kun ensin hylättävät kustannukset kirjoittaa omiin muistiinpanoihin ja sen jälkeen vielä päätökseen. Maksatuspuolella joudutaan myös ylläpitämään Exceleitä esimerkiksi tuensiirronsaajien osuuksista, joita ei Hyrrässä näy. Lisäksi koettiin hyödyllisenä, että Hyrrään saisi hakijalle näkyviin, kuinka paljon hänellä on jäljellä kustannuksia eri kustannuslajien välillä eli esimerkiksi ostopalvelut, palkkakustannukset jne.

5.3 Analysointi

Aineiston analysointi aloitetaan Lean-menetelmällä, jonka avulla pohditaan kehittämisehdotuksia hakemusten läpimenoaikojen lyhentämiseen viraston sisäisestä näkökulmasta käsin. Koska tutkimustulosten perusteella tuli ilmi, että asiakaskokemuksen parantaminen vaikuttaa vahvasti myös hakemusten käsittelyn nopeuteen, perehdytään Leanin jälkeen palvelumuotoiluun. Asiakaskokemuksen parantamiseen käytetään palvelumuotoilussa usein käytettyä Design Councilin Tuplatimanttimalia, joka on esitelty jo aiemmin. Mallista toteutetaan vaiheet löydä, määritä ja kehitä. Tuota - vaihe on mahdollista toteuttaa myöhemmin opinnäytetyön tuotos-ten pohjalta.

5.3.1 Prosessin kehittäminen-Lean

Tässä luvussa käsitellään virtaustehokkuuden parantamista Lean-menetelmän avulla. Lean-menetelmästä käydään läpi asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen ja tuotannon virtaus. Imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen voidaan toteuttaa näiden kehittämisehdotusten pohjalta.

Asiakkaan arvon miettiminen

Lean-menetelmä aloitetaan asiakkaan arvon miettimisellä eli mikä on asiakkaalle tärkeää. ELY-keskus on ainoa paikka, josta asiakas voi hakea tukea hankkeelleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaan näkökulmasta hakemisen tulisi olla vaikeaa, vaikka kilpailua ei tällä saralla ole. Asiakas haluaa saada tuki- maksatushakemukset helposti tehtyä sekä selkeät ohjeet, miten toimia.

Arvoketjun tunnistaminen

Arvoketjun tunnistamisessa hyödynnetään Porterin arvoketjuanalyysia. Arvoketjun avulla analysoidaan tiettyjä toimintoja, joiden kautta yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua ja luoda arvoa. Porterin mukaan yrityksissä on joukko säännöllisesti toistuvia (ensisijaiset toiminnot) ja toisiinsa liittyviä toimintoja (tukitoiminnot). (Strategy Train 2009). Alla opinnäytetyön tekijä on kuvannut arvoketjuanalyysin.



Kuva 10. Arvoketjuanalyysi rahoitus- ja maksatusprosessista.

Tuotannon virtaus

Yllä olevassa kuvassa on esitetty arvoketjuanalyysi. Analyysin perusteella asiakkaalle tuottavat arvoa ensisijaisesti markkinointi, asiakaspalvelu sekä Hyrrä-järjestelmä. Nämä kaikki toiminnot tarvitaan, jotta rahoitus- ja maksatusprosessi on sujuvaa. On tärkeää markkinoida hankkeiden valintajaksosta useammassa eri paikassa, jotta saadaan hyviä tukihakemuksia ja tätä kautta rahoitettua monipuolisemmin maaseutua kehittäviä hankkeita. Hakijat seurasivat pääasiassa toimintaryhmän ja ELY-keskuksen nettisivuja. Myös sanomalehti ilmoitukset voisivat lisätä hakemusten määrää.

Asiakaspalvelu on tärkeää siinä vaiheessa, kun hakija ottaa yhteyttä ELY-keskukseen tai toimintaryhmään. Hakijalle tulee heti alusta lähtien tiedottaa hakemusprosessista ja antaa selkeät ohjeet, jotta hakemusten tekeminen on helpompaa. Myös hakemusprosessiin liittyvistä koulutuksista asiakkaalle on tässä vaiheessa hyötyä.

Asiantuntijoiden haastattelussa tuli ilmi, että Hyrrässä on viranomaispuolella kehitettävää, joka vaikuttaa hakemusten käsittelyn nopeuteen. Hyrrän tulisi selkeästi merkitä paikat kaikille liitteille, jotta ne olisi helppo löytää hakemukselta. Toisinaan hakemuksella saattaa olla yksi PDF -liite, jossa on 150 sivua skannattuna. Näin suuresta liitteestä on hankala etsiä tiettyjä tositteita tai asiakirjoja. Sähköisellä hakemuksella tulisi olla selkeät kohdat maksutositteille, menotositteille, pääkirjanotteelle, tuntikirjauksille jne. Jos esimerkiksi pääkirjanotetta ei ole tallennettu oikeaan kohtaan, Hyrrässä tulisi huomio, että se puuttuu. Tämä helpottaisi maksatusasiantuntijoiden työtä, kun liitteitä ei hakemukselta tarvitse etsiä. Hyrrän toimintaa

tulisi myös nopeuttaa, jotta siirtyminen välilehdeltä toiselle ja maksatushakemusten avautuminen sujuisi nopeammin. Varsinkin maksatusasiantuntijoiden työssä hukkaa eli turhaa työtä on Exceleiden pitäminen eri kustannuslajeista, tuen siirronsaajien osuuksista sekä paljonko tukea hakijalla on jäljellä. Nämä tiedot tulisi näkyä automaattisesti joka hakemuksella ja Hyrrän pitäisi osata laskea ne suoraan. Muistiinpanojen tekeminen erilliseen muistioon hakemusta läpikäydessä on myös hukkaa, josta pitäisi päästä eroon. Hyrrässä tulisi olla viranomaispuolella tietyt kohdat, jonne muistiinpanot voisi tehdä ja ne siirtyisivät suoraan päätökseen.

Yhteisiä rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden palavereja tulisi pitää ainakin siinä vaiheessa, kun uusia tukipäätöksiä ollaan tekemässä tai on tehty. Palavereissa olisi mukana myös toimintaryhmien jäseniä, jos hakemukset ovat tulleet toimintaryhmän kautta. Palavereissa käytäisiin läpi millaiset hankkeet ovat saaneet tukipäätöksen sekä sovittaisiin koulutuksista, koska hakijalle on erittäin tärkeää hankkeen alusta lähtien informoida, mitä kaikkia liitteitä ja tositteita hakemusvaiheessa tarvitaan. Asiantuntijoiden haastattelussa yhteisten palaverien koettiin tuovan lisäarvoa.

Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää, joka vaikuttaa palvelun sujuvuuteen. Jotta työnteke on sujuvaa, tulisi kaikilla olla yhtenäiset toimintatavat. Uusia sähköisiä alustoja on otettu tai otetaan käyttöön (Yammer, työtilat, Teams), joiden käyttö tulisi olla monipuolisempaa. Näiden alustojen hyödyntäminen esimerkiksi ongelmien ratkaisussa voisi nopeuttaa työtä. Lisäksi ylimääräisestä tulostamisesta tulisi päästä eroon, koska käytössä on sähköiset arkistointijärjestelmät. Tutkimuksessa tuli ilmi, että työnkierto rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden kesken lisää ymmärrystä toistensa työstä. Rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden sijoittaminen samaan työhuoneeseen lisäisi myös yhteistyötä ja täten voisi nopeuttaa hakemusten käsittelyä.

5.3.2 Asiakaskokemuksen parantaminen-Löydä

Tässä luvussa keskitytään asiakaskokemuksen parantamiseen palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallin avulla. Ensimmäinen vaihe on löydä. Löydä – vaiheessa on tarkoitus etsiä tietoa prosessin ongelmakohdista. Tässä tapauksessa tietoa kerättiin prosessin ongelmakohdista kysymällä asiakailta sekä ELY-keskuksen rahoitus- ja maksatusasiantuntijoilta, mikä heitä työllisti eniten tuki- ja maksatushakemusprosessissa.

Löydä - vaiheessa asiakkaille tehtiin kysely, jossa kartoitettiin rahoitus- ja maksatusprosessin ongelmakohdat asiakasnäkökulmasta. Asiakkaiden suurin ongelma rahoitusprosessissa oli hakemuksen täyttäminen Hyrrässä ja hakemukseen liittyvien liitteiden hankinta. Erityisesti tämä työllisti eniten yhdistyksiä ja yrityksiä, joita suurin osa vastaajista myös oli. Muita vastaajia työllisti eniten hankesuunnitelman teko. Tämä johtunee siitä, että

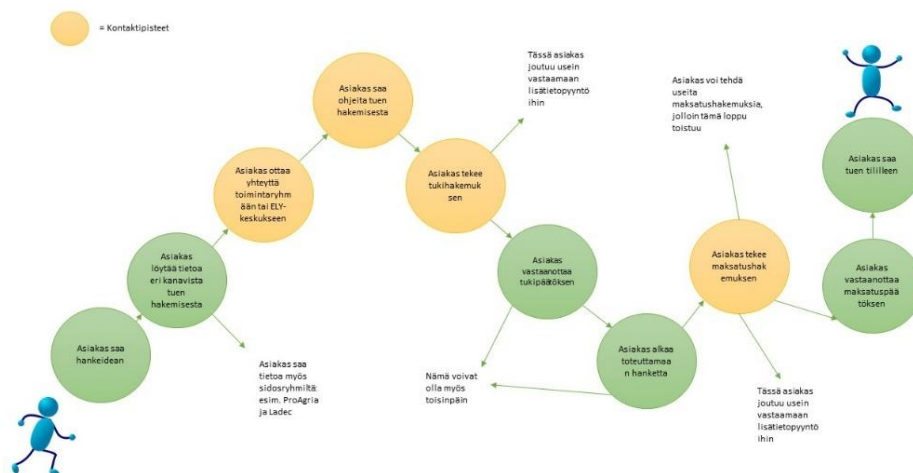
nämä vastaajat ovat sellaisia, joilla on useampia hankkeita jo takana ja he tietävät miten prosessi etenee, kun taas yritykset ja yhdistykset ovat usein ensikertalaisia ja heille kaikki on uutta. Maksatushakemusprosessissa asiakkailla eniten ongelmia oli hakemuksen täyttämässä Hyrrässä sekä tarvittavien liitteiden hankinta kaikkien vastaajien osalta. Yritys-vastaajien osalta toiseksi eniten ongelmia tuotti myös lisätietopyyntöön vastaaminen.

Prosessin ongelmakohtia selvitettiin viraston sisäisestä näkökulmasta käsin. Myös rahoitusasiantuntijoiden vastauksissa nämä samat ongelmat toistuivat. Heitä työllisti eniten vajaat hakemukset, joista puuttui tarvittavia liitteitä sekä kustannusten kohtuullisuuden arviointi, jonka tekemiseen myös tarvitsee liitteitä ja erilaisia selvityksiä. Maksatusasiantuntijoita työllisti vajaiden hakemusten lisäksi myös hakemusten suuret liitemäärät sekä Hyrrän käytettävyysongelmat, joiden takia liitteitä joutuu joskus hakemukselta etsimään.

5.3.3 Asiakaskokemuksen parantaminen-Määritä

Määritä-vaiheessa määritellään varsinaiset ongelmat prosessissa. Tässä työssä määritä-vaiheeseen käytetään Desing Councilin kehittämää palvelupolun kuvausta, jossa visuaalisesti kuvataan asiakkaan matka ja kohtaamiset palveluprosessin läpi. (Design Council 2015a.) Palvelupolku-kuvassa esitetään myös kontaktipisteet, jotka voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan eli esineet, tilat, vuorovaikutusprosessit ja ihmiset. (Innokylä 2012). Tässä työssä palvelupolku -kuvausta käytetään selventämään, missä kohtaa prosessia voidaan parantaa. Kun palvelupolku on kuvattu auki ja kontaktipisteet merkitty, näkee heti kohdat, jossa palvelun laatuun voidaan vaikuttaa.

Alla olevassa kuvassa opinnäytetyön tekijä on kuvannut laatimansa asiakkaan palvelupolun rahoitus- ja maksatusprosessin osalta. Oranssit pallot kuvaavat kontaktipisteitä.



Kuva 11. Asiakkaan palvelupolku. Tarkempi kuvaus on liitteessä 5.

Asiakkaiden ja asiantuntijoiden vastausten perusteella voidaan todeta, että eniten ongelmia prosessissa tuottaa hakemuksen täyttäminen asiakkaan osalta. Asiakkaalla ei ole tarpeeksi tietoa mitä liitteitä hakemuksessa tulee olla, mitä kaikkiin kohtiin hakemuksella tulee täyttää ja Hyrrän käyttäminen ylipäättään on heistä hankalaa. Ongelmana on siis se, miten asiakkaan saisi täyttämään hakemuksen jo alkuvaiheessa oikein, jotta siinä olisi kaikki tarvittavat tiedot ja liitteet. Näihin ongelmiin pystytään vaikuttamaan yllä kuvatuissa kontaktipisteissä. Nämä kontaktipisteet ovat, kun asiakas ottaa yhteyttä toimintaryhmään tai ELY-keskukseen, asiakas saa ohjeita tuen hakemisesta ja asiakas tekee tuki- ja maksatushakemuksen.

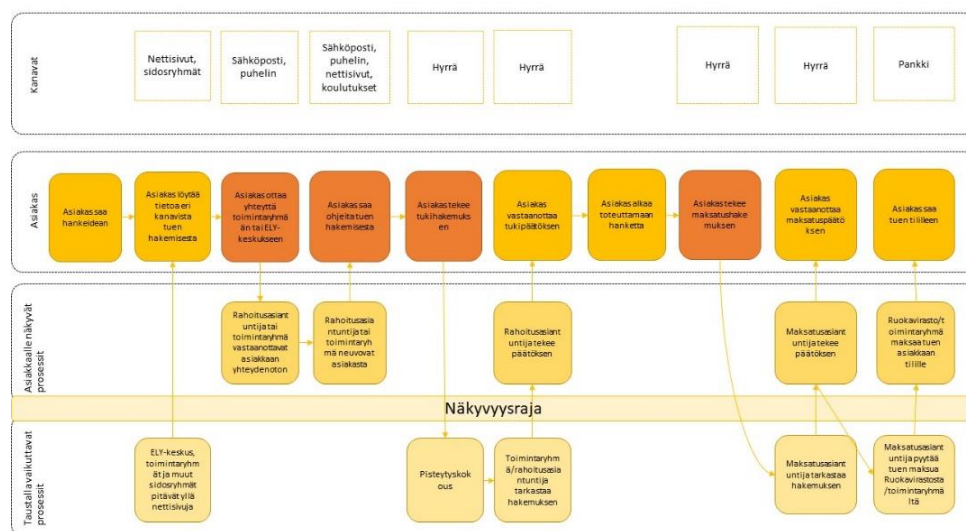
5.3.4 Asiakaskokemuksen parantaminen-Kehitä

Kehitä - vaiheessa määritellään erilaisia ratkaisuja määritettyyn ongelmaan. Tässä työssä kehitä - vaiheessa käytetään Desing Councilin kehittämää palvelumallikuvausta, jossa tehdään tarkka kuvaus koko palvelusta ja näytetään palvelun käyttäjän matka läpi prosessin, kaikki kosketuskohdat ja kanavat sekä palvelun taustalla vaikuttavat tekijät. (Desing Council 2015b.)

Palvelumallikuvaus toimii sekä uusien palveluiden kehittämistyökaluna, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa sekä jo olemassa olevien palveluiden korjausvälineenä. Tässä tapauksessa palvelumallikuvausta käytetään

olemassa olevien palveluiden korjausvälineenä. Asiakkaan ja palvelutuottajan väliset kohtaamiset eli ”totuuden hetket” ovat niitä palveluketjun lenkkejä, joissa asiakas arvioi yrityksen kyvyn tuottaa palveluita. Palvelumallikuvauksessa toiminnot jaetaan kahteen osaan, näkyvään ja näkymättömään. Palveluketjun toiminnot jäsennetään neljälle tasolle. Kuvauksen tasot osoittavat, mikä palvelutuottaja palveluosion kulloinkin tuottaa ja millaista työtä palvelun taustalla tehdään. (Tuulaniemi 2016, 212 – 213.)

Alla olevassa kuvassa opinnäytetyöntekijä on kuvannut laatimansa palvelumallin. Kuvassa on asiakkaan palvelupolku, johon on lisätty asiakkaalle näkyvät prosessit. Ylhäällä näkyvät kanavat tai järjestelmät/laitteet, joita asiakas kussakin prosessin vaiheessa käyttää. Oranssit laatikot kuvaavat ”totuuden hetkiä” ja taustalla vaikuttavat prosessit ovat näkyvyysrajan alapuolella eli ne ovat asiakkaalta piilossa. Palvelumallikuvaus on tehty käyttäen apuna aiemmin kuvattua rahoitus- ja maksatusprosessin kuvausta.



Kuva 12. Palvelumallikuvaus. Tarkempi kuvaus on liitteessä 6.

Palvelumallikuvauksessa kontaktipisteet ovat niitä kohtia, joissa asiakas kokee palvelun. Nämä ovat ne kohdat, joissa palvelun laatua voidaan parantaa ja edistää asiakkaan ymmärrystä ja tietoa hakemuksessa tarvittavista tiedoista ja liitteistä.

Ensimmäinen kontaktipiste on, kun asiakas ottaa yhteyttä ELY-keskukseen tai toimintaryhmään ja toinen kontaktipiste on, kun hän saa ohjeita tukihakemuksen täyttämiseen. Tässä kohtaa olisi tärkeää, että asiakkaalle toimitettaisiin tarkat ohjeet, mitä tietoja ja liitteitä hakemuksessa tulee olla. Yritystukien osalta on tehty ELY-keskuksessa ohjeet, mitä tietoja ja liitteitä maksatushakemuksessa tulee olla. Samanlaiset ohjeet tulisi tehdä myös

muiden tukimuotojen osalta. Tämän myös asiakkaat nostivat tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi kyselyssä. Asiantuntijat nostivat tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi etukäteisneuvonnan, joten lisäksi voitaisiin pitää erillinen koulutustilaisuus kaikille uusille hakijoille, jotka vasta valmistelevat tukihakemusta. Koulutukset pidettäisiin ELY-keskuksen ja/tai toimintaryhmän toimesta, koska kyselyn perusteella asiakkaat saivat tietoa tuen hakemisesta pääasiassa toimintaryhmältä ja ELY-keskuksesta. Koulutuksissa käytäisiin läpi, mitä tietoja ja liitteitä tukihakemuksella tulee olla. Useasti on tullut esille, että maksatushakemuksen teossa hakijalle tulee yllätyksenä tositteiden ja liitteiden määrä, joka maksatusvaiheessa vaaditaan. Vaadittaviin tositteisiin ELY-keskuksessa ei pystytä vaikuttamaan, koska ne pohjautuvat Ruokaviraston ja Euroopan komission määräyksiin. Sen sijaan, jos hakijalla on hankkeen alusta lähtien tieto kaikista maksatuksessa tarvittavista liitteistä ja tiedoista, hän pystyy hankkeen aikana keräämään tarvittavat asiakirjat ja ne eivät tule hakemusvaiheessa enää yllätyksenä.

Kolmas ja neljäs kontaktipiste on, kun asiakas tekee tuki/maksatushakemuksen. Kyselyn perusteella eniten asiakkaita työllisti tuki- ja maksatushakemusprosessissa hakemuksen täyttäminen Hyrrässä ja noin puolella vastaajista oli ongelmia täyttää hakemusta. Tässä kohtaa olisi tärkeää kehittää Hyrrä-järjestelmän toimintoja, jotta hakemuksen täyttäminen olisi helpompaa. Asiakkaiden mielestä Hyrrä-järjestelmän käyttäminen oli kaikin puolin hankalaa. Heidän mielestään tärkeimmät kehittämistä vaativat asiat olivat: tehdä selkeät ohjeet, mitä tietoja tuki- ja maksatushakemuksessa tulisi olla sekä Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen. Nämä voitaisiin yhdistää Hyrrässä. Tässä kohtaa Hyrrää voisi kehittää tooltips:ien avulla, jotka tulivat esille asiantuntijoiden haastattelussa. Hyrrässä olisi hakemuksen täyttämisvaiheessa selkeät ohjeistukset, mitä mihinkin kohtaan tulee täydentää. Lisäksi tarvittavista liitteistä olisi pudotusvalikot, jotka tulisivat hakemukselle hakijan tukimuodon (yritystuki, kehittämistuki jne.) perusteella. Jos hakija unohtaisi liitteen tai jättäisi osan hakemuksen kohdista täyttämättä, Hyrrään tulisi siitä huomio, että tarvittava liite tai tieto puuttuu. Hakemuksen saisi kuitenkin lähetettyä viranomaiselle käsittelyyn, vaikka liitteitä/tietoja puuttuisi, jotta hallintolain edellytykset täyttyvät. Hyrrän käyttöohjeet tulisi olla Hyrrän etusivulla, niin että hakijat löytävät ne helposti. Käyttöohjeet ovat hyvät, mutta ne sijaitsevat Ruokaviraston nettisivuilla, josta monikaan hakija ei osaa niitä etsiä.

Myös lisätietopyyntöön vastaamista Hyrrässä tulee kehittää. Yli puolet kyselyyn vastanneista oli vastannut lisätietopyyntöön ja suurin osa vastaajista piti sitä jonkin verran hankala. Tätä selittää se, että viranomainen voi merkitä sähköiseen hakemukseen rastilla kohdat, jotka asiakkaan tulee täydentää. Usein käy kuitenkin niin, että asiakas lisää tarvittavat tiedot, mutta ”väärään” kohtaan hakemuksella. Tällöin Hyrrä ei päästä asiakasta lähettämään hakemusta takaisin käsittelyyn, ennen kuin tiedot on lisätty

juuri viranomaisen merkitsemään kohtaan. Hyrrään tulisi lisätä ominaisuus, että näissä tapauksissa Hyrrä huomauttaisi, että tietoja saattaa puuttua hakemukselta, mutta päästäisi asiakkaan kuitenkin palauttamaan hakemuksen viranomaiskäsittelyyn.

Osalle hakijoista myös maksuhakemuksella haettavien rahoitusosuuksien täyttäminen on hankalaa Hyrrässä. Alla olevassa kuvassa on näkymä Hyrrästä, johon hakija merkitsee maksuhakemuksella haettava -sarakeeseen haettavat rahoitusosuudet.

Laji	Tukipäätöksellä hyväksytty	Maksuhakemuksella haettava
ELY-keskukselta maksuun haettava tuki / avustus	47 520,00 €	14 659,20 €
Kuntaraha toimintaryhmältä	11 880,00 €	3 664,80 €
Kunnan suora rahoitus hankkeeseen		
Muu julkinen tuki		
Julkinen tuki yhteensä	59 400,00 €	18 324,00 €
Yksityinen, rahallinen osuus	3 600,00 €	1 676,00 €
Yksityinen, vastikkeeton työ	3 000,00 €	360,00 €
Yksityinen rahoitus	6 600,00 €	2 036,00 €
Rahoitus yhteensä	66 000,00 €	20 360,00 €
Hankkeen tulot (lisätään)		
Kokonaisrahoitus	66 000,00 €	20 360,00 €

Kuva 13. Rahoitusosuuksien näkyminen maksatushakemuksella

Tällä hetkellä Hyrrässä on näkyvissä ainoastaan julkisen tuen osuus prosentteina. Näkyviin tulisi saada myös ELY-keskukselta haettavan tuen osuus, toimintaryhmän kuntarahan osuus, kunnan suora rahoitus osuus sekä muun julkisen tuen osuus prosentteina. Prosentit näkyisivät hakijalle aina sen mukaan, mitä rahoitusosuuksia tukipäätöksellä on hyväksytty. Tällä hetkellä maksatushakemuksella on näkyvissä tukipäätöksellä hyväksytty koko hankkeen rahoitus, mutta hakijalle tulisi saada näkyviin myös paljonko hänellä on rahaa jäljellä hankkeessa.

Miettisen (2011, 30) mukaan palvelumuotoilu voi toimia järjestelmäsuunnittelun apuna. Se on kuitenkin haaste järjestelmien suunnittelulle inhimillisen kokemuksen näkökulmasta. Järjestelmän tulisi olla käyttäjäystävällinen. Sen pitäisi tuottaa haluttava ja kilpailukykyinen käyttäjäkokemus. Yllä kerrotuilla muutoksilla Hyrrästä saisi asiakasystävällisemmän ja helppokäyttöisemmän. Nämä kaikki muutokset helpottaisivat hakemuksen täyttämistä asiakkaan puolella ja näin ollen myös nopeuttaisivat hakemusten käsittelyä ELY-keskuksessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksessa tarkasteltiin Hämeen ELY-keskuksen maaseutu- ja maksatusyksiköiden rahoitus- ja maksatusprosessin toimintaa asiakas- ja asian-
tuntijanäkökulmista. Työn aihe tuli opinnäytetyöntekijältä, joka työskentelee maksatusasiantuntijana Hämeen ELY-keskuksessa. Aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyöntekijän omat kokemukset prosessin sujuvuudesta. Myös tutkimustulokset puolsivat opinnäytetyöntekijän näkemystä siitä, että prosessissa on kehitettävää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui prosessin kehittämisestä sekä palvelumuotoilusta. Prosessin kehittäminen-teorian avulla perehdyttiin yleisiin prosessin kehittämisen termeihin sekä Lean-menetelmään. Lisäksi tehtiin prosessikuvaus maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessista Hämeen ELY-keskuksessa. Lean-menetelmän avulla selvitettiin asiakkaan arvon muodostuminen sekä tärkeimmät toiminnot rahoitus- ja maksatusprosessissa. Näiden pohjalta mietittiin työssä muodostuvaa hukkaa ja miten sen saisi poistettua, jotta hakemuksen läpimenoajat lyhenevät. Palvelumuotoilu valikoitui myös osaksi teoreettista viitekehystä, koska tutkimuksen edetessä huomattiin, että asiakaskokemuksen parantaminen nopeuttaa myös hakemusten käsittelyä ELY-keskuksessa. Palvelumuotoilun Tuplatimanttimallin avulla tehtiin kehittämis ehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tutkimus koostui kolmesta teemasta: prosessin sujuvuus, palvelujen sujuvuus ja Hyrrä -järjestelmän käytettävyys. Teemat valikoituivat teoreettisen viitekehysten pohjalta sekä opinnäytetyöntekijän omista kokemuksista prosessista. Prosessin sujuvuus-teeman pohjalta tutkimuksessa selvitettiin, miten tuki- ja maksatushakemusten läpimenoaikoja voidaan lyhentää. Tämä pohjautuu Lean-menetelmään, jossa tarkoituksena on lyhentää prosessin läpimenoaikoja ja poistaa turha hukka prosessista. Palvelujen sujuvuus ja Hyrrä-järjestelmän käytettävyys-teemat taas pohjautuvat palvelumuotoiluun, jonka avulla pyritään mm. parantamaan jo olemassa olevia palveluita sekä kehittämään asiakaskokemusta. Alun perin työn piti kohdentua enemmän prosessin kehittämiseen Lean-menetelmän avulla, mutta haastatteluiden perusteella näkökulma painottui enemmän asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakaskokemuksen parantamisen myötä hakemusprosessi nopeutuu ja hakemusten läpimenoajat lyhenevät.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millainen on maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessi sekä mitkä ovat sen kehittämiskohteet? Opinnäytetyöntekijä esitti rahoitus- ja maksatusprosessin prosessikuvauksessa kappaleessa 4.2. Asiakkaat kokivat hakemusten täyttämisen Hyrrässä työlistäneen heitä eniten. Lisäksi heitä työllisti erilaisten selvitysten tekemi-

nen sekä tietojen tarkennuspyynnöt. Hyrrä -järjestelmän käytettävyys yleisesti koettiin hankalaksi ja kankeaksi. Hakemuksen täyttämisen suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, että asiakas ei tiennyt mitä kaikkiin kohtiin hakemuksella piti täyttää. Myös lisätietopyyntöön vastaaminen koettiin kohtuu vaikeana. Suurin osa vastaajista oli saanut ulkopuolista apua hakemuksen täyttämiseen, joka puoltaa sitä näkemystä, että hakemusten täyttäminen ensimmäisellä kerralla yksin on vaikeaa. ELY-keskuksen asiantuntijoiden haastattelussa pääkehittämiskohteiksi nousivat puutteelliset hakemukset, joista puuttui liitteitä sekä Hyrrä -järjestelmän käytettävyysongelmat. Rahoitusasiantuntijat kokivat työllistävänä kustannusten kohtuullisuuden arvioinnin tukihakemuksissa. Maksatusasiantuntijoita työllisti toisinaan suuret liitemäärät sekä liitteiden etsiminen maksatushakemukselta.

Toinen tutkimuskysymys oli: Millä tavoin hakemusten läpimenoaikoja saadaan nopeutettua ja asiakaskokemusta parannettua? Hakemusten käsittelyn hitauteen vaikuttavat pääasiassa puutteelliset hakemukset, jotka saapuvat ELY-keskukseen. Hakemuksista puuttuu tietoja ja tarvittavia liitteitä. ELY-keskuksen asiantuntijoiden haastattelussa tuli esille, että puutteellisia hakemuksia voidaan parantaa tekemällä asiakkaille selkeät ohjeet, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla sekä pitämällä koulutuksia heti hakuprosessin alkuvaiheessa. Tällä hetkellä asiakkaalla on päävastuu hankkia tietoa itse hakemusprosessista ja tarvittavista liitteistä. Myös asiakkaat olivat sitä mieltä, että parhaiten prosessia voisi parantaa tekemällä selkeät ohjeet tuki- ja maksatushakemusten täyttämisestä sekä tarvittavista liitteistä. Kun asiakkailla on tarpeeksi tietoa hakuprosessista, ovat hakemukset alusta lähtien parempia ja niissä on tarvittavat liitteet mukana. Tällöin hakemusten käsittelyn käsittelyajat lyhenevät ELY-keskuksessa, kun liitteitä ei tarvitse enää erikseen pyytää asiakkaalta ja asiakkaalla ei mene turhaa aikaa oikeiden liitteiden hankkimiseen.

Toiseksi eniten vastauksia asiakkaille tehdyssä kyselyssä sai Hyrrän käytettävyyden parantaminen. Hyrrän käyttökokemuksen parantamiseen asiantuntijat ehdottivat tooltips:ien liittämistä Hyrrään, jolloin Hyrrä neuvoisi hakijaa hakemuksen täytön yhteydessä. Näin voisi yhdistää ohjeet Hyrrä-järjestelmään, jolloin ohjeita ei tarvitsisi hakea erillisiltä nettisivuilta. Jos vaadittavia liitteitä ei ole liitetty hakemukseen, Hyrrään tulisi siitä huomio, mutta hakemuksen pystyisi kuitenkin lähettämään ELY-keskukseen, jotta se tulee vireille. Myös haettavan rahoituksen prosenttiosuudet tulisi olla Hyrrässä näkyvissä, jotta hakija osaisi sen kohdan maksatushakemuksella täyttää. Lisäksi hakijalle olisi näkyvissä jäljellä oleva rahoitus kustannuslajeittain. Hyrrän käytettävyyden parantaminen parantaa myös asiakaskokemusta. Viranomaispuolella Hyrrän käyttönopeutta tulisi kehittää sekä tehdä selkeät kohdat eri liitteille. Muistiinpanoille tulisi olla omat kohdat, jotta päätöksen kirjoittaminen olisi helpompaa. Suurimmaksi ongelmaksi Hyrrä-järjestelmän kehittämisessä tulee se, että se on täysin Ruokaviraston vastuulla. ELY-keskuksesta voidaan antaa kehittämisohjeita sen

käytettävyyden parantamiseen, mutta varsinaiseen kehitykseen ELY-keskuksessa ei pystytä vaikuttamaan.

Luvat ja valvonta-kärkihankkeessa vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessa asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla saatiin samansuuntaiset tulokset kuin tässäkin tutkimuksessa. Viranomaiset joutuvat antamaan paljon neuvontaa asiakkaille, asiointi on pääasiassa sähköposti- ja lomakeperusteista ja asiakkailla on ongelmia tuen haun prosesseissa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2017, 62). On selvää, että asiakaskokemuksen parantaminen on tärkeää, jotta prosessia saadaan nopeutettua. Tutkimus tehtiin vuonna 2017 ja tämänkin tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset. Tutkimuksen kehittämis ehdotuksena oli, että kaikki sähköiset järjestelmät kytketään palvelukerrokseen, joka rakentuisi viranomaisten nykyisten tietojärjestelmien päälle. Koska näin ei ole tapahtunut, tulee nykyisten sähköisten järjestelmien kehittämiseen panostaa, jotta tuen haku-prosessi olisi asiakasystävällisempi.

Alkuperäinen ongelma tuki- ja maksatushakemusten käsittelyssä oli liian pitkät käsittelyajat, jotka olivat yli Ruokaviraston asettamien viitearvojen. Opinnäytetyön päätavoitteena voidaankin pitää tuki- ja maksatushakemusten käsittelyn nopeuttamista ja läpimenoaikojen lyhentämistä. Jotta tavoitteeseen päästään, tulee asiakaskokemuksen parantamiseen panostaa edellä mainituilla tavoilla. Kun asiakkailla on enemmän tietoja hakemusprosessista ja Hyrrä-järjestelmän käyttöä on kehitetty asiakasystävällisempään suuntaan, päästään lopputulokseen eli hakemusten läpimenoajat lyhenevät.



Kuva 14. Prosessin kehittämissuunnitelman tavoite, toimenpide ja tulos.

Opinnäytetyöprosessi sujui suurin piirtein niin kuin oli suunniteltu. Aihe oli jo mietittynä syksyllä 2018, kun tutkimussuunnitelmaa lähdettiin työstämään. Aihe oli käytännönläheinen ja mielenkiintoinen, koska se liittyi opinnäytetyöntekijän omaan työhön. Aihe koettiin tärkeäksi myös työpaikalla, jossa siihen suhtauduttiin positiivisesti. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tekemällä tutkimussuunnitelma ja perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kun tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys oli suurin piirtein valmis, alettiin miettimään asiakkaille tehtäviä kysymyksiä. Kysely

tehtiin Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin 112:lle asiakkaalle sähköpostilla. Vastausprosentiksi muodostui 48, jota voidaan pitää sähköpostikyselyissä hyvänä. Tämän jälkeen haastateltiin neljää asiantuntijaa. Haastateltavat asiantuntijat oli helppo valita viraston sisältä ja he olivat mielellään mukana. Haastattelut litteroitiin ja tämän jälkeen alettiin kirjoittamaan kyselyiden ja haastatteluiden tuloksista. Lopuksi vastaukset analysoitiin ja pohdittiin erilaisia kehittämis ehdotuksia vastausten pohjalta. Viimeisenä kirjoitettiin johtopäätökset sekä tiivistelmä. Jälkeenpäin, kun miettii, mitä olisi voinut tehdä toisin, olisi asiakkaiden kyselyssä muutaman kysymyksen voinut asettaa toisella tavalla tai tarkentaa vastausvaihtoehtoja. Vastaukset kuitenkin tukivat tutkijan näkemystä prosessin ongelmakohdista, joten vastauksia voidaan pitää valideina.

Teoriaosassa käsiteltiin asiantuntijan ja asiakkaan näkökulmien eroa. Asiantuntija saattaa helposti keskittyä vain omaan osaamiseensa ja olettaa, että asiakas ymmärtää helposti hänen kieltään. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ja ELY-keskuksen asiantuntijat olivat kuitenkin samoilla linjoilla prosessin ongelmakohdista. Asiakkaat toivoivat selkeämpiä ohjeita hakuprosessista, jotta hakemusten täyttäminen olisi helpompaa. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että asiakkaille tulisi tarjota enemmän ohjeistusta ja koulutusta, jotta hakuprosessi nopeutuisi. Tässä on kuitenkin huomioitava se, että asiakkaat eivät puhu samaa kieltä asiantuntijoiden kanssa. Ohjeiden on oltava sellaisia, että ”maallikkokin” ne ymmärtää. Kun ohjeita tehdään, ne tulisi luetuttaa sellaisilla henkilöillä, jotka eivät työskentele rahoitus- ja maksatustehtävissä. Myös koulutuksissa tulisi huomioida se, että vältetään ”kapulakielisiä” ilmaisuja.

Aiemmin esitetyistä arvonluontimalleista toiminnallisuudessa, tuotejohtajuudessa ja asiakasläheisyydessä on vielä parannettavaa ELY-keskuksen näkökulmasta. Jotta päästäisiin toiminnalliseen erinomaisuuteen, pitäisi hakemusten käsittelyn sähköistä Hyrrä-järjestelmää kehittää eteenpäin, jotta siitä tulisi helppokäyttöinen kaikille asiakkaille. Tuotejohtajuus taas vaatisi sen, että työntekijöillä olisi enemmän kehittämisotetta työhönsä liittyen ja uusia ideoita tuotaisiin esille jatkuvasti, jolla hakemusprosessia voitaisiin parantaa. Asiakaslähtöisyyteenkin on vielä matkaa, jotta palveluja voitaisiin räätälöidä jokaisen asiakkaan tarpeisiin. Niin kuin tutkimuksessa tuli ilmi, asiakkaat kokevat, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa hakemusprosessista.

Tutkimuksen reliaabelius varmistettiin sillä, että vastaajista valittiin tarpeeksi iso otanta. Vastausprosentiksi muodostui 48. Kysely suunnattiin viimeisen vuoden aikana loppumaksatuksen saaneille asiakkaille, jotta asiat ovat kohtalaisen tuoreessa muistissa. ELY-keskuksen rahoituspuolelta valittiin kaksi asiantuntijaa viidestä sekä maksatusyksiköstä kaksi asiantuntijaa neljästä. Tutkimuksen validius varmistettiin tarkkaan mietityillä tutkimuskysymyksillä. Valitut tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin tämän

tyyppiseen tutkimukseen. Asiakkaille tehdyssä kyselyssä kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä, joista vastaaja valitsi omasta mielestään parhaan vaihtoehdon. Monivalintakysymysten tarkoitus oli pitää vastaajan ajatukset kyselyn aiheessa, helpottaa vastaamista sekä minimoida aiheen vierestä syntyvät vastaukset. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot operationalisoitiin. ELY-keskuksen asiantuntijoille tehtävät kysymykset liittyivät heidän työtehtäviinsä, ja heillä on vankka kokemus omasta alastaan, joten kysymysten väärinymmärryksen mahdollisuus oli pieni. Asiakkaiden ja asiantuntijoiden vastaukset myötäilivät tutkijan omia ennakkonäkemyksiä prosessin ongelmakohtista ja kehittämiskohteista.

Lean-menetelmän mukaan toimintaa tulee jatkuvasti parantaa. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessin kehittämistä niin asiantuntija kuin asiakasnäkökulmasta käsin. Jatkossa prosessia tulisi tarkastella myös Leader-toimintaryhmien näkökulmasta, koska he ovat myös tärkeä osa koko prosessin sujuvuutta. Toimintaryhmien näkemyksistä prosessista voidaan kysyä yhteisissä palavereissa, joita pidetään ELY-keskuksen asiantuntijoiden ja toimintaryhmien kesken. Toimintaryhmille voidaan tehdä tarvittaessa myös oma kysely, jos halutaan laajemmin selvittää heidän näkemyksiään prosessista.

Koska Ruokavirasto vastaa Hyrrä-järjestelmän kehittämisestä, tulisi heidän kanssaan pitää yhteisiä palaverieja, joissa kehittämis ehdotuksia käytäisiin läpi. Tällä hetkellä Ruokaviraston ja ELY-keskuksen välillä ei ole varsinaista yhteistyötä liittyen rahoitus- ja maksatushakemusten käsittelyyn tai Hyrrän käytettävyyteen. Kerran vuodessa pidetään kehittämisspäiviä ja muutama kuukauden välein infotilaisuuksia, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Hyrrä-järjestelmän käytettävyysongelmat olivat kuitenkin suuressa osassa tätä tutkimusta asiakkaiden ja asiantuntijoiden mielestä.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella lähemmin asiantuntijoiden toimintatapoja. Tässä työssä niitä on sivuttu vähän, mutta jotta prosessia saataisiin vielä parannettua, tulisi kaikille asiantuntijoille suunnitella yhteiset toimintatavat ja ohjeet. Tässä hetkellä selkeitä ohjeita esimerkiksi maksatushakemusten käsittelystä ei ole, joten sellaisiin voitaisiin jatkossa panostaa. Tämä helpottaisi uusien työntekijöiden perehdyttämistä työhön. Yhteisten toimintatapojen omaksuminen on hankalaa, koska hakemusten käsittelyä tehdään kahdella eri paikkakunnalla. Jos prosessiin olisi selkeät ohjeet, ei eri paikkakunnalla toimiminen olisi ongelma. Jatkossa sähköisten alustojen (Teams, Yammer, työtilat) käyttöön tulisi panostaa, jotta kaikki tieto ei ole pelkästään sähköposteissa, josta tiedon etsiminen on hankalaa.

Tällä hetkellä asiakkaille lähetetään palvelutyytyväisyyskysely erikseen rahoitus- ja maksatushakemusten käsittelystä. Kyselyn tuloksia ei käydä läpi tarkemmin yksiköissä. Jotta asiantuntija voisi parantaa ja kehittää omaa toimintaansa, tulisi nämä kyselyjen tulokset antaa tiedoksi myös päätöksiä

tekeville virkamiehille ja niitä tulisi käydä yhteisesti läpi. Kyselyyn tulisi myös lisätä kehittämis ehdotuksia ja näkemyksiä prosessin toiminnasta, jotta prosessin kehittymistä voitaisiin paremmin seurata ja parantaa jatkuvasti.

Jatkokehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakkaat ja asiantuntijat tekevät yhteistyötä monin tavoin. Asiakaskokemus ja sen parantaminen tulisi aina olla viraston toiminnan keskiössä, vaikka varsinaista kilpailua ei alalla olekaan. Asiakasta varten toimintaa kuitenkin tehdään.

LÄHTEET

Anvari, A., Ismail, T. & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World Applied Sciences Journal* 12(9), 1585 – 1596. Haettu 18.5.2019 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/aeb8/15bf8ca10093efdacab8a0484312c8e72067.pdf>

Business-to-you. (2018). Value Disciplines: Customer Intimacy, Product Leadership and Operational Excellence. Haettu 4.10.2019 osoitteesta <https://www.business-to-you.com/value-disciplines-customer-intimacy/>

Design Council. (2015a). Design Methods Step 2: Define. Haettu 17.10.2019 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-2-define>

Design Council. (2015b). Design Methods Step 3: Develop. Haettu 17.10.2019 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-3-develop>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2017). Euroopan maaseuturahasto. Haettu 28.10.2018 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/euroopan-maaseuturahasto>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2018a). Tehtävät ja toiminta – Häme. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-hame-tehtavat-ja-toiminta>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2018b). ELY-keskuksen maaseutumaksatuksen prosessikuvaukset. Prosessikuvaus 7.5.2018.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2019). Maaseudun yritysrahoitus. Haettu 18.5.2019 osoitteesta http://www.ely-keskus.fi/web/ely/maaseudun-yritysrahoitus4;jsessionid=AFDCBD065D504269C8B3F96C1A1DA967?p_p.id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p.lifecycle=0&p_p.state=nor-mal&p_p.mode=view&p_r.p.564233524.reset-Cur=true&p_r.p.564233524.categoryId=14254

Etpähä ry. (n.d.). Tervetuloa Etpähään!. Haettu 18.5.2019 osoitteesta <http://www.etpaha.fi/etpaha-ry/>

Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Gulledge T. R. & Sommer R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal* 8(4), 364 – 376. Haettu 30.3.2019 osoitteesta <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.hamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/14637150210435017>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

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

Häkkinen, K. (2011). *Nyky-suomen etymologinen sanakirja*. 5. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Innokylä. (2012). *Palvelupolku*. Haettu 18.10.2019 osoitteesta <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

Koivisto, M. (2011). *Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Liettua: Alma Talent Oy.

Laamanen, K. (2007). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. 7. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laki maaseudun kehittämisen tukemisesta 28/2014. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140028>

Leader Suomi. (n.d.). Mitä on Leader? Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://www.leadersuomi.fi/fi/mita-on-leader/>

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. O. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lipponen, T. (1993). *Laatujohtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Maa- ja metsätalousministeriö. (2017). Maatalous- ja elintarviketuotannon palvelut sekä maaseudun kehittäminen. Haettu 14.6.2019 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/documents/1410837/1880296/IE2+loppuraportti+17+5+2017_Final.pdf/8a4883b5-5cdd-4d01-9dbc-1eff7d4a49e1/IE2+loppuraportti+17+5+2017_Final.pdf.pdf

Maa- ja metsätalousministeriö. (n.d.). Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020. Haettu 28.10.2018 osoitteesta <https://mmm.fi/maaseutu/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020>

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on Lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Maarit Tillman. Tukholma: Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oulujärvi Leader ry. (2016). Hanketoimijan käsikirja – hankkeen suunnittelu, hakeminen, toteuttaminen ja päättäminen. Haettu 25.3.2019 osoitteesta <https://ruokavirasto.mobiezone.fi/zine/290/cover>

Pesonen, E-S. (2015). ”Julkisella sektorilla saatavissa miljardisäästöt”. Haettu 28.5.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/julkisella-sektorilla-saatavissa-miljardisaastot/0f5f3cb5-07ef-31c6-906a-bce7978e5fda>

Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WSOY.

Pitkänen, R. (2006). *Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa*. Juva: WSOY.

Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija ja palveluorganisaatiossa*. Vantaa: Infor.

Rissanen, T. (2006). *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Pohjantähti.

Ruokavirasto. (2019a). ELY-keskusten vuoden 2018 toimialatavoitteiden toteutuminen Maaseutuviraston ohjaamissa tehtävissä. Toteumaraportti 18.2.2019.

Ruokavirasto. (2019b). Tarkastukset ja hyvä hallinto. Hanke-, yritys- ja rakennetukien maksajien päivät 4.4.2019 esitys. Ruokavirasto.

Ruokavirasto. (n.d.). Mikä on Ruokavirasto? Haettu 12.5.2019 osoitteesta <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/>

Six Sigma. (n.d.). Viisi kysymystä. Haettu 21.11.2019 osoitteesta <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>

Smith, H. & Fingar, P. (2003). Business Process Management: The Third Wave. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/ea5a/1375811799a5be2bb2c696023d4c43bc6e5d.pdf>

Strategy Train. (2009). Arvoketju. Haettu 1.11.2019 osoitteesta <http://st.merig.eu/index.php?id=270&L=2>

Torkkola, S. (2015). E-kirjassa *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Haettu 8.10.2019 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:LEAN\(\(20\)ASIAANTUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:LEAN((20)ASIAANTUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20)

Tuominen, K. (2010). *Lean – kohti täydellisyyttä: Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut*. Juva: Readme.fi.

Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. 3. painos. Liettua: Talentum Media Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Luvat ja valvonta – kärkihanke. Haettu 14.6.2019 osoitteesta <https://tem.fi/luvat-ja-valvonta-karkihanke>

Valtioneuvon asetus maaseudun hanketoiminnan tukemisesta 1174/2014. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141174#L10>

Vilka, H. (2007). E-kirjassa *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Haettu 1.10.2019 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilka, H. (2015). E-kirjassa *Tutki ja kehitä*. Haettu 8.10.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tallinna: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Liettua: Talentum Media Oy.

Liite 1/1

MAASEUTURAHASTON TUKI- JA MAKSATUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN – KYSELY
ASIAKKAILLE

Hei,

tässä viestissä on linkki maaseuturahaston tuki- ja maksatusprosessin kehittämiseen - kyselyyn. Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 4.10.2019.

Kyselyn avulla selvitetään, miten tuki- ja maksatushakemusten käsittelyä voisi kehittää ELY-keskuksessa. Kysely on osa opinnäytetyötäni ja toivon, että sinulla on hetki aikaa vastata kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia käsitellään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Kyselyn vastaanottajien tiedot on saatu Hyrrä-järjestelmästä.

Jos sinulla on ollut useampia hankkeita, joihin olet saanut tukea maaseuturahastosta, voit vastata uusimman hankkeen mukaan.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Lisätietoja kyselystä antaa: jutta.keino@ely-keskus.fi

ystävällisin terveisin

Jutta Keino



Maaseuturahaston tuki- ja maksatushakemusprosessin kehittäminen

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten maaseuturahaston tuki- ja maksatushakemusten käsittelyä voisi kehittää ELY-keskuksessa. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia käsitellään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Vastaajan taustakysymykset:

1. Vastaaja on: *

- ☐ yritys
- ☐ yhdistys
- ☐ yksityinen elinkeinonharjoittaja
- ☐ kunta
- ☐ tutkimus-, koulutus- tai oppilaitos
- ☐ valtion virasto
- ☐ maakunnan liitto

2. Vastaajan hankemuoto: *

Liite 1/3

- ☐ yleishyödyllinen kehittämishanke (myös yhteistyöhanke ja yritysryhmähanke)
- ☐ yleishyödyllinen investointihanke
- ☐ koulutus- ja tiedonvälityshanke
- ☐ teemahanke
- ☐ yritystuki

3. Onko hanke saanut tukea toimintaryhmältä (Leader-ryhmältä)? *

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Tuki- ja maksatushakemusten käsittely:**4. Mikä seuraavista työllisti eniten:****a) tukihakemusprosessissa? (alkaen omasta hankeideasta päättyen tukipäätökseen)? ***

- ☐ tiedon saaminen mistä hakuprosessi aloitetaan
- ☐ oikeuksien saaminen Hyrrä-järjestelmään
- ☐ tukihakemuksen täyttäminen Hyrrässä
- ☐ lisätietopyyntöön vastaaminen
- ☐ joku muu, mikä?

5. Mikä seuraavista työllisti eniten:**b) maksatushakemusprosessissa (maksatuksen hakemisen aloittamisesta maksatuspäätöksen saamiseen)? ***

- ☐ tiedon saaminen mistä hakuprosessi aloitetaan
- ☐ oikeuksien saaminen Hyrrä-järjestelmään
- ☐ maksatushakemuksen täyttäminen Hyrrässä
- ☐ lisätietopyyntöön vastaaminen
- ☐ hallinnollinen tarkastuskäynti (vain investointihankkeet)
- ☐ joku muu, mikä?

6. Arvioi kuinka helppona koit:

Liite 1/4

(1 = erittäin vaikea, 2 = jonkin verran vaikea, 3 = helppo, 4 = jonkin verran helppo, 5 = erittäin helppo) *

	1	2	3	4	5
a) tukihakemusprosessin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) maksatushakemusprosessin (arvioi kaikkia maksatushakemuksia, jotka teit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten mielestäsi voisi parantaa: (voit valita 1-3 ehdotusta):

a) tukihakemusprosessia (alkaen omasta hankeideasta päättyen tukipäätökseen) *

- ☐ enemmän tietoa tuen hakemisesta nettisivuille
- ☐ enemmän koulutusta tai tietoiskuja toimintaryhmältä hakuprosessiin
- ☐ enemmän koulutusta tai tietoiskuja ELY-keskukselta hakuprosessiin
- ☐ Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen
- ☐ selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla
- ☐ joku muu, mikä?

8. Miten mielestäsi voisi parantaa: (voit valita 1-3 ehdotusta):

b) maksatushakemusprosessia? (maksatuksen hakemisen aloittamisesta maksatuspäätöksen saamiseen) *

- ☐ enemmän tietoa maksatuksen hakemisesta nettisivuille
- ☐ enemmän koulutusta tai tietoiskuja toimintaryhmältä maksatusprosessiin
- ☐ enemmän koulutusta tai tietoiskuja ELY-keskukselta maksatusprosessiin
- ☐ Hyrrä-järjestelmän käytettävyyden parantaminen
- ☐ selkeiden ohjeiden tekeminen, mitä tietoja hakemuksessa tulee olla
- ☐ joku muu, mikä?

Palvelujen toimivuus:

9. Mistä sait tietoa tuen hakemisesta? *

- ☐ toimintaryhmältä tai toimintaryhmän nettisivuilta
- ☐ ELY-keskuksesta tai ELY-keskuksen nettisivuilta
- ☐ maaseutu.fi – nettisivuilta

☐ Ruokaviraston (ent. Maaseutuvirasto) nettisivuilta

☐ joku muu, mikä?

10. Saitko ulkopuolista apua

a) tukihakemuksen tekemiseen Hyrrässä?

☐ kyllä

☐ en

11. Mistä sait apua?

☐ toimintaryhmältä (Leader-ryhmä)

☐ ELY-keskuksesta

☐ ProAgrialta

☐ joku muu, mikä?

12. Saitko ulkopuolista apua

b) maksatushakemuksen tekemiseen Hyrrässä? *

☐ kyllä

☐ en

13. Mistä sait apua?

☐ toimintaryhmältä (Leader-ryhmä)

☐ ELY-keskuksesta

☐ ProAgrialta

☐ joku muu, mikä?

Hyrrä-järjestelmän toimivuus:

(Hankkeen tuki- ja maksatushakemukset tehdään Hyrrä-järjestelmässä)

14. Oliko sinulla vaikeuksia täyttää Hyrrässä

a) tukihakemusta? *

Liite 1/6

- ☐ kyllä
☐ ei

15. Mistä vaikeudet mielestäsi johtuivat?

- ☐ kirjautumistiedot olivat vanhentuneet ja vaativat Katso-tunnisteen aktivointia
☐ käytin väärää Internet-selainta (joku muu kuin Firefox tai Chrome)
☐ en tiennyt mitä kaikkiin kohtiin tukihakemuksella piti täydentää
☐ en osaa sanoa
☐ joku muu syy, mikä?

16. Oliko sinulla vaikeuksia täyttää Hyrrässä**b) maksatushakemusta (arvioi kaikkia maksatushakemuksia, jotka teit)? ***

- ☐ kyllä
☐ ei

17. Jos kyllä, mistä ongelmat mielestäsi johtuivat?

- ☐ kirjautumistiedot olivat vanhentuneet ja vaativat Katso-tunnisteen aktivointia
☐ käytin väärää Internet-selainta (joku muu kuin Firefox tai Chrome)
☐ en tiennyt mitä kaikkiin kohtiin maksatushakemuksella piti täydentää
☐ en osaa sanoa
☐ joku muu syy, mikä?

18. Vastasitko Hyrrässä**a) tukihakemuksen lisätietopyyntöön? ***

- ☐ kyllä
☐ en

19. Kuinka helppona koit tukihakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen?

- ☐ erittäin vaikeana

Liite 1/7

- ☐ jonkin verran vaikeana
- ☐ helppona
- ☐ jonkin verran helppona
- ☐ erittäin helppona

**20. Vastasitko Hyrrässä
b) maksatushakemuksen lisätietopyyntöön?**

- ☐ kyllä
- ☐ en

21. Kuinka helppona koit maksatushakemuksen lisätietopyyntöön vastaamisen?

- ☐ erittäin vaikeana
- ☐ jonkin verran vaikeana
- ☐ helppona
- ☐ jonkin verran helppona
- ☐ erittäin helppona

22. Kuinka helppokäyttöisenä koit Hyrrä-järjestelmän? *

- ☐ erittäin vaikeakäyttöinen
- ☐ jonkin verran vaikeakäyttöinen
- ☐ helppokäyttöinen
- ☐ jonkin verran helppokäyttöinen
- ☐ erittäin helppokäyttöinen

23. Lopuksi voit halutessasi antaa kehittämis ehdotuksia Hyrrä-järjestelmän käyttöön

ELY-KESKUKSEN ASiantuntijoiden Kysymykset

Rahoitus- ja maksatusasiantuntijoiden kysymykset

Teema 1: Prosessien toimivuus

Mikä kohta tuki/maksatushakemusprosessissa työllistää selkeästi eniten?

Miten prosessia voisi mielestäsi parantaa?

Teema 2: Palvelujen toimivuus

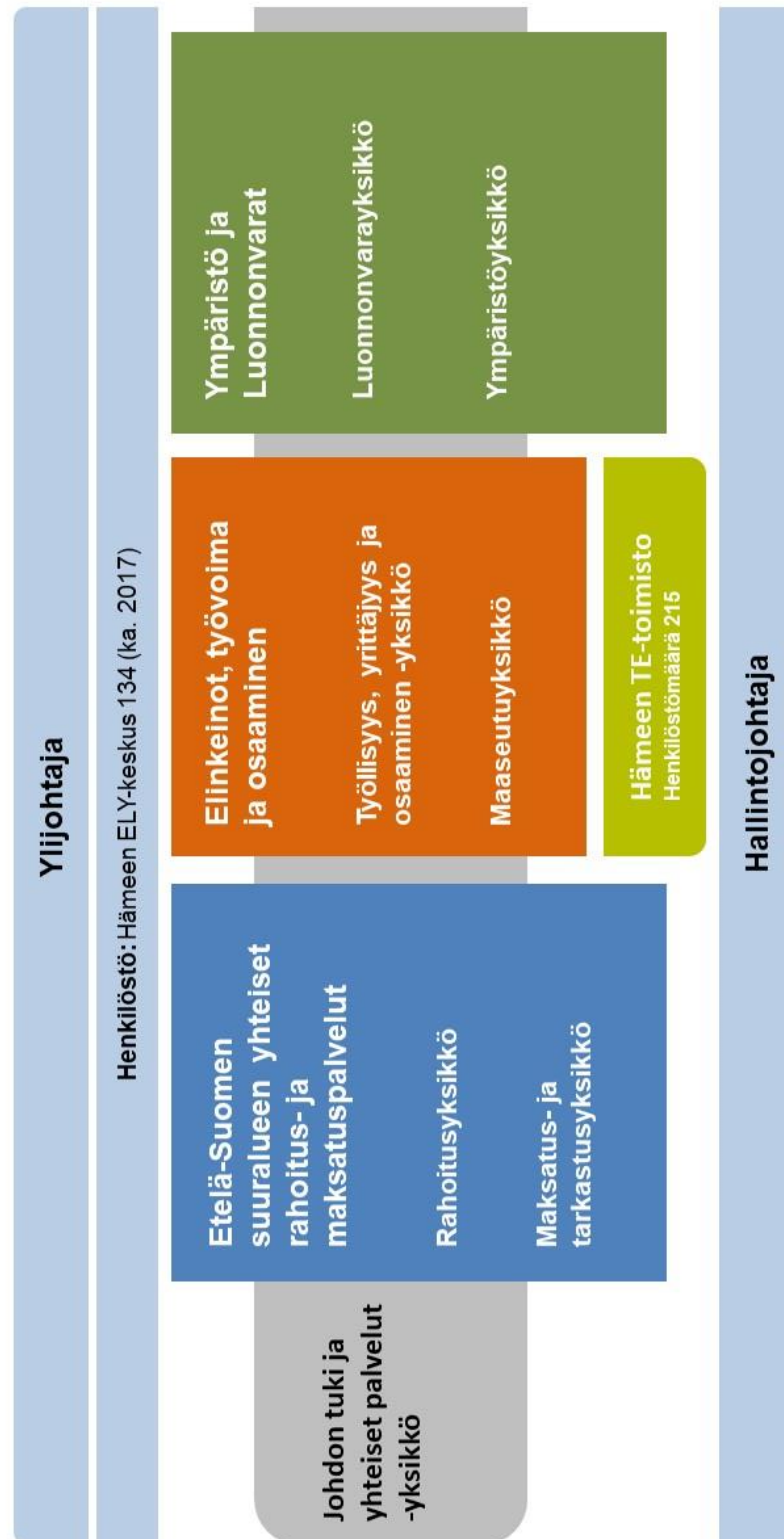
Kysytkö ongelmatilanteissa neuvoa työkaverilta tai Leader-ryhmältä vai selvitätkö ongelmat itse esim. googlaamalla?

Olisiko rahoitus- ja maksatusyksiköiden tai toimintaryhmien yhteistyöstä hyötyä (esim. yhteisiä palavereja, joissa käydään hakemuksia läpi)?

Teema 3: Hyrrän toimivuus

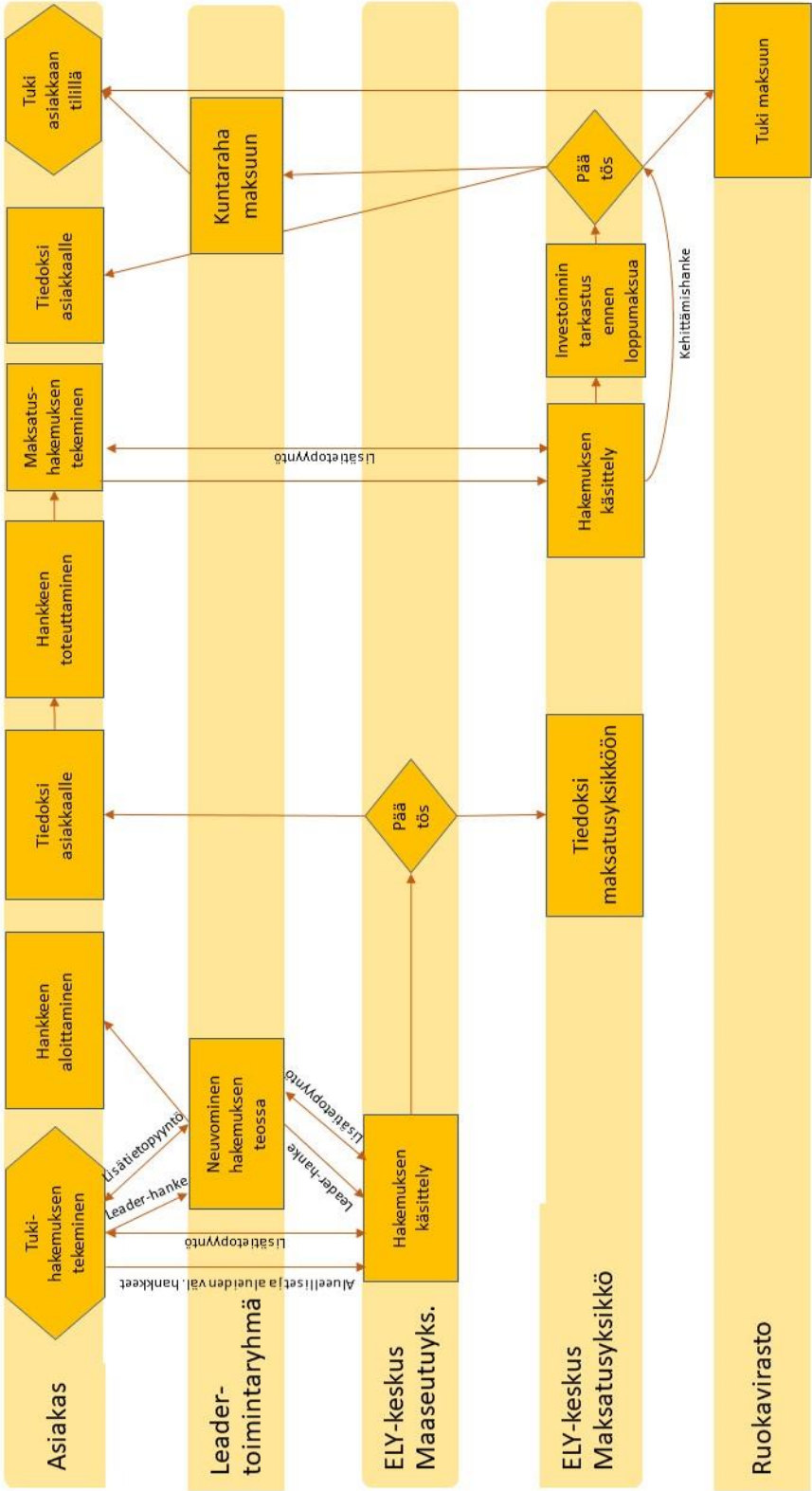
Mitä parannettavaa Hyrrän käytettävyydessä on?

HÄMEEN ELY-KESKUKSEN ORGANISAATIOKAAVIO



Liite 4

RAHOITUS- JA MAKSATUSPROSESSI HÄMEEN ELY-KESKUKSESSÄ



Liite 5

ASIAKKAAN PALVELUPOLKU

