

**ASIAKASPALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN STRATEGISEN
JOHTAMISEN TUEKSI**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät, 2020

Jaana Jokikoivu-Hiukkamäki

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Jaana Jokikoivu-Hiukkamäki	Vuosi 2020
Työn nimi	Asiakaspalveluprosessien kehittäminen strategisen johtamisen tueksi	
Työn ohjaaja/t	Mikko Mäntyneva	

TIIVISTELMÄ

Työn tavoitteena oli kehittää kuvaukset asiakaspalveluprosesseista strategisen johtamisen tueksi Urjalan sivistyspalvelukeskukseen. Tavoitteena oli myös selvittää hyvin toimivat käytännöt organisaatiossa ja nykytilan ongelmat. Toimintamallien selkeyttäminen on strategisen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Prosessiajattelun ja prosessien lähtökohtia ovat asiakas, asiakkaan tarpeet ja hyvien toimintamallien kehittäminen. Prosessien kuvaamisella tehdään näkyväksi organisaation toimintatavat ja prosessilähtöisyys ohjaa organisaation kiinnittämään huomion siihen, mitä se saa aikaiseksi. Prosessilähtöisyys ei ole mahdollista ilman muutosjohtajuutta.

Työ suoritettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka empiriaosuus toteutettiin teemahaastattelun, havainnoinnin sekä workshop-työpajamenetelmän avulla. Teoriaosuus muodostui asiakaspalvelusta, prosessien johtamisesta, strategisesta johtamisesta sekä muutosjohtamisesta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että asiakkaat ja heidän tarpeensa tunnistamalla, prosessit tunnistamalla, prosessit kuvaamalla sekä seuraamalla prosessien toimivuutta ja tekemällä tarvittavat muutokset ovat keinoja, joiden avulla asiakaspalveluprosessit pystytään kehittämään strategisen johtamisen tueksi. Opinnäytetyön tuotoksena valmistui prosessikäsikirja asiakkaiden ja työntekijöiden käyttöön. Hyvinä käytäntöinä organisaatiossa pidetään säännöllisiä palaverieja, vuorovaikutusta, hyvää työyhteisöä ja avun saamista aina tarvittaessa. Parantamisen kohteita ovat mm. tiedottaminen, palaverien asialistat, perehdyttäminen ja selkeät työnkuvat.

Avainsanat prosessien kehittäminen, prosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, asiakaslähtöisyys, strateginen johtaminen

Sivut 173 sivua, joista liitteitä 80 sivua

Degree program in Business Development
Visamäki

Author	Jaana Jokikoivu-Hiukkamäki	Year 2020
Subject	Developing customer service processes to support strategic management	
Supervisors	Mikko Mäntyneva	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to develop descriptions of customer service processes to support the strategic management in the department of education and cultural services in the municipality of Urjala. The aim was also to find out well functioning practices in the organisation and the problems of the current situation. Clarification of operating models is one of the most important functions of strategic management. The starting points for process thinking and processes are the customer, the customer's needs and the development of good operating models. By describing processes, the procedures of the organisation are made visible and process orientation directs the organisation to pay attention to what it achieves. Process orientation is not possible without change management.

The research was carried out as a qualitative action research and the empirical part of the research was carried out with the help of theme interviews, observation and a workshop method. The theoretical part of this thesis examined theories of customer service, process management, strategic management and change management.

As a conclusion can be stated that by identifying customers and their needs, identifying and describing processes and monitoring the functionality of processes as well as making the necessary changes and improvements the customer service processes can be developed to support strategic management. As a result of this thesis was a process guideline for the use of customers and employees. Good practices in the organisation are regular meetings, interaction, a good working community and the possibility to get help whenever needed. The targets for improvement include information, agendas for meetings, orientation and clear job descriptions.

Keywords process development, process identification, process description, customer orientation, strategic management

Pages 173 pages including appendices 80 pages

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	1
1.1 Kehittämistyön tavoitteet	2
1.2 Kehittämistyön toteutuksessa käytetyt menetelmät	3
1.3 Kehittämistyön rakenne ja aikataulu	6
1.4 Kehittämistyön kohdeorganisaatio	8
1.5 Kehittämistyön tietoperusta	9
2 ASIAKASPALVELU JA PALVELUN LAATU.....	11
2.1 Asiakaspalvelu ja sen keskeiset käsitteet.....	11
2.2 Asiakastytyväisyys ja laatu	13
3 PROSESSIEN JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUSSA	17
3.1 Prosessijohtaminen	17
3.2 Prosessiajattelu ja prosessit	19
3.3 Asiakaskäsite julkishallinnossa	20
3.4 Prosessien tunnistaminen	22
3.5 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen	25
4 MUUTOKSESTA STRATEGIAN YMMÄRTÄMISEEN	27
4.1 Muutoksen vaiheet	27
4.2 Muutos julkisella sektorilla	29
4.3 Johdon ja esimiehen rooli muutosjohtamisessa.....	31
4.4 Strategian merkitys organisaatiossa	33
4.5 Strateginen johtaminen kunnallisissa palveluissa.....	35
4.6 Osaamisen strateginen johtaminen	36
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	37
5.1 Asiakkaiden ja ydinprosessin tunnistaminen	39
5.2 Ydinprosessi ja tuki- ja avainprosessit.....	40
5.2.1 Ydinprosessin nimeäminen ja tuki- ja avainprosessien tunnistaminen	41
5.2.2 Tuki- ja avainprosessien nimeäminen	42
5.3 Varhaiskasvatuksen järjestämisen prosessit.....	44
5.4 Opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestämisen prosessit.....	47
5.4.1 Esiopetukseen hakeminen ja esiopetuspaikan myöntäminen.....	47
5.4.2 Lähikoulun osoittaminen	49
5.4.3 Lukion opiskelijaksi ottaminen	51
5.4.4 Oppilaan siirtäminen tehostettuun ja erityiseen tukeen	52
5.4.5 Oppilaskuljetuksen myöntäminen.....	55
5.4.6 Tapaturmailmoituksen laatiminen	57
5.4.7 Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta.....	58
5.5 Oppilashuoltopalveluiden järjestämisen prosessi	60
5.6 Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestämisen prosessi	61
5.7 Sivustyspalvelukeskuksen tilojen käytön prosessit.....	63
5.7.1 Nuorisotilan käyttöoikeuden hakeminen ja myöntäminen	64

5.7.2	Liikuntatilojen käyttöoikeuden hakeminen ja myöntäminen	66
5.7.3	Kuntosalin käytön hakeminen	67
5.8	Sivistyslautakunnan avustusten myöntämisen prosessit	68
5.8.1	Nuoriso- ja liikuntatoimen avustukset	69
5.8.2	Kulttuuritoimen avustukset.....	70
5.8.3	Selvitys nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen käytöstä	72
5.9	Tapahtumakalenterin laatimisprosessi	73
5.10	Prosessikäsikirja	74
5.11	Haastattelut.....	75
5.12	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	78
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	79
	LÄHTEET	88

Liitteet

Liite 1	Workshopien aikataulutus, aiheet ja osallistujat
Liite 2	Prosessikäsikirja

JOHDANTO

Prosessiajattelun ja prosessien lähtökohtia ovat asiakas, asiakkaan tarpeet ja hyvien toimintamallien kehittäminen. Tarkoituksena on mahdollistaa yhä asiakaslähtöisempi toiminta. Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessijohtaminen on asiakaslähtöisen toiminnan toteutumisessa tukena ja prosessit osallistuvat arvon tuottamiseen asiakkaalle. Se auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman merkityksensä organisaation toiminnassa osana kokonaisuutta. Prosessijohtamisen lähtökohtana on strategiset päämäärät, joten organisaation strategisen päämäärien riittävän selkeä määrittäminen on tärkeää. Tavoitteena on katsoa tulevaisuuteen. Prosessijohtaminen perustuu organisaation tarkasteluun yhtenä kokonaisuutena sen sijaan, että tarkasteltaisiin organisaatiota erillisinä osina. (Aarnikoivu, 2005, s. 52; Kenni & Asikainen, 2011, s. 11, 14; Laamanen, 2005, s. 21; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10; Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 114—115)

Strategisessa johtamisessa toimintamallien selkeyttäminen ja tulevaisuuden tavoitteet ovat johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Selkeä strategia auttaa resurssien kohdentamisessa oikeisiin kohteisiin, esimerkiksi osaavimmat henkilöt tekemään oikeita asioita oikeissa paikoissa. Jokainen esimiehen ja johdon tekemä päätös on strategian toteuttamista arjessa. Muutoksen johtamisessa on olennaista selkeästi selittää muutos ja sen merkitys työntekijöille niin, että he tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. Roolit asiakkuuksien hoitamisessa muutoksen jälkeen on tehtävä näkyväksi eri henkilöstöryhmien kanssa. Muutoksessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen. (Luomala, 2008, s. 11, ss. 22—23; Tuomi & Sumkin, 2010, ss. 14—15)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään asiakaspalveluprosessien kehittämiseen strategisen johtamisen välineeksi tunnistamalla ja kuvaamalla ydin-, tuki- ja avainprosessit. Kohdeorganisaationa on Urjalan sivistyspalvelukeskus, jossa tapahtui 1.8.2018 organisaatiomuutos. Urjalan kunnassa ei ole määritetty, tunnistettu eikä myöskään kuvattu prosesseja, joten opinnäytetyön perustana on työelämälähtöisyys. Tutkimuksen kohteena on siis julkishallinnon organisaatio, jossa käytetään julkista valtaa. Julkishallinnossa myös toimeenpannaan eduskunnan säätämiä lakeja hallintopäätösten muodossa. Päätösvalta toimielimien ja viranhaltijoiden osalta perustuu valtuuston hyväksymään hallintosääntöön.

Työn tarkoituksena ei ole organisaation muuttaminen prosessiorganisaatioksi ja prosessien saattaminen kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Tavoitteena on kuitenkin tuoda prosessiajattelua organisaatioon etenkin jatkuvan parantamisen osalta ja mahdollistaa oikeiden asioiden tekeminen oikein ja oikeaan aikaan. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu mittarien määrittäminen prosesseille.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kohdeorganisaatiossa on käytännön työssä havaittu, että prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaisi ymmärtämään toiminnan kokonaisuuksia nykyistä paremmin. Sivistyspalvelukeskuksessa kaikessa toiminnassa on keskeisenä piirteenä asiakaslähtöisyys. Toiminnan lähtökohtana ovat lapset, oppilaat, opiskelijat, nuoret, kuntalaiset, jotka kaikki ryhmät edustavat palvelukeskuksen asiakkuuksia. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen avulla on mahdollista entistä paremmin ottaa huomioon asiakkaan näkökulma ja parantaa palvelua. Tämä on tärkeää varsinkin siitä syystä, että nykyisin asiakaspalvelussa korostuu asioiden käsittely sähköisesti.

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli kohdeorganisaation toiminnassa havaitut tarpeet mm. vastuiden ja töiden jaon osalta. Prosesseja ei ole tunnistettu eikä myöskään kuvattu koko kuntaorganisaatiossa. Sivistyspalvelukeskuksessa on koettu tarvetta prosessikuvauksiin, koska ne selventäisivät vastuita ja töiden organisointia käytännössä. Sivistyspalvelukeskuksessa 1.8.2018 tapahtunut organisaatiomuutos on vielä kesken käytännön toimintojen organisoinnin osalta. Muutoksen keskeneräisyys oli lopullinen syy siihen, miksi viimeistään nyt on tunnistettava organisaation asiakaspalveluun liittyvät prosessit. Näin pystytään mm. tunnistamaan päällekkäiset työt ja reagoimaan niihin.

Työn tavoitteena on kehittää kuvaukset asiakaspalveluprosesseista strategisen johtamisen tueksi. Strategian päämäärät konkretisoidaan yksiköihin jokapäiväiseksi toimintatavaksi kuntastrategian päivityksen jälkeen kesällä 2020. Kehittämistyössä tunnistetaan ja kartoitetaan asiakaspalveluprosesseja Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa. Työn lopputuotoksena valmistuu prosessikäsikirja. Virtasen ja Wennbergin (2007, s. 114) sanoin ”Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline”.

Työn tavoitteena on asiakaspalveluprosessien kehittäminen strategisen johtamisen tueksi. Prosessien tunnistamisen ja kuvauksen lisäksi on tarpeen siirtää strategiasta omaan organisaatioon soveltuvat päämäärät ohjaamaan arkipäivän toimintaa. Nykyinen kuntastrategia on päivitetty vuonna 2016 ja se on voimassa vuoteen 2022. Strategian päivitystyö on aloitettu syksyllä 2019 ja valtuuston on tarkoitus hyväksyä uusi strategia kesäkuussa 2020. Uusi kuntastrategia otetaan heti hyväksymisen jälkeen käyttöön. Nykyistä strategiaa ei ole siirretty toimialoille työvälineeksi ohjaamaan työn tekemistä eikä strategiasta ole nostettu esiin painotettavia osa-alueita. Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli myös suureksi ongelmaksi koettu työnkuvausten päivitystarve tai laatiminen niille, joilta työnkuvaus kokonaan puuttuu sekä osaamiskartoitusten ja perehdytys-suunnitelman puuttuminen.

Työn tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen:
Miten kehitetään asiakaspalveluprosesseja strategisen johtamisen tueksi.

Vastausta etsittäessä selvitettiin vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat organisaatiossa hyvin toimivat nykytilan käytännöt?
- Mitä ongelmia nykytilanteessa havaitaan?

Vastauksien löytämiseksi organisaatiossa määritettiin palvelun käyttäjän ja asiakkaan käsite sekä rooli, tunnistettiin ydin- ja tukiprosessit sekä avainprosessit ja prosessien omistajat. Tällä tavoin oli mahdollista havaita toiminnassa kriittiset kohdat, joita on kehitettävä asiakaspalvelun laadun parantamiseksi.

Lisäksi tavoitteena oli laatia tärkeimpien avainprosessien osalta kuvaus tehtävätasolle asti sekä kehittää prosessikuvausta varten ”oma malli”, jossa prosessi kuvataan sekä kuvana että sanallisesti. Uuden kuntastrategian valmistuttua prosessi liitetään kuntastrategiaan, eli selvitetään, mihin kuntastrategian päämäärään prosessi liittyy. Työn lopputuloksena valmistui prosessikäsikirja johtamisen tueksi sekä organisaation ja kuntalaisten käyttöön.

Prosessikäsikirja julkaistaan kunnan intrassa sekä julkisilla www-sivuilla. Kunnan intrasta se on jokaisen organisaation työntekijän löydettävissä ja hyödynnettävissä omassa työssään. Kunnan julkisilta www-sivuilta prosessikäsikirjaa voivat hyödyntää asiakkaat etsiessään tietoa siitä, miten jokin prosessi etenee esimerkiksi hakemuksen jättämisen jälkeen. Tällä tavoin parannetaan asiakaspalvelun laatua sekä julkisuusperiaatetta mahdollistamalla asiakkaille tiedon löytäminen riippumatta organisaation aukioloajoista.

Prosessikuvausten avulla toimintaa ja työvaiheita tehdään näkyväksi sekä kehitetään organisaation sisäistä työnjakoa. Prosessien tunnistamista ja kuvaamista hyödynnetään vastuiden, työnjaon ja päällekkäisyyksien selvittämisessä ja mahdollisesti vastuiden ja työnjaon uudelleen määrittämisessä. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen, etenkin tehtävätasolle saakka ulottuvan kuvauksen, avulla mahdollistetaan myös osaamistarpeiden selvittäminen. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää myös työn vaativuuden arvioinnissa.

Organisaatiossa ei ole vielä perehdytysuunnitelmaa, eikä koko kuntaorganisaation tasolle tehtävä perehdytysuunnitelma tule kattamaan yksityiskohtaista tietoa eri palvelukeskusten osalta. Prosessikuvaukset toimivat näin ollen perehdytyksen apuna uuden työntekijän tullessa organisaatioon antaen tietoa asiakaspalveluprosesseihin liittyvästä substanssiosaamisesta.

1.2 Kehittämistyön toteutuksessa käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja ymmärtäminen huomioiden sen, että todellisuus on moninainen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tosiasioita sekä ymmärtää laatua ja ominaisuuksia sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väitteitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu sekä tutkimuksen kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. Tiedonkeruun välineenä käytetään ihmistä ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161, 164)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Näitä metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistava havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Mikäli on tarvetta, suunnitelmaa muutetaan kesken tutkimuksen. Tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle on myös sellaisen aineiston kerääminen, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Näkökulmaa tulee voida vaihtaa mahdollisimman vapaasti. (Alasuutari, 2011, s. 84; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 164)

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin toimintatutkimusta. Heikkinen (2018, ss. 215–216, 222) toteaa, että toimintatutkimus yhdistää käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen. Sen avulla etsitään vastauksia, kun halutaan tietää, miten asioita voisi tehdä paremmin. Toimintatutkimuksen tavoitteena onkin löytää tietoa palvelemaan käytänteiden kehittämistä. Teoriaa ja käytäntöä tutkitaan saman asian eri puolina, ei toisistaan erillisinä asioina. Eräs lähtökohta toimintatutkimuksessa on reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Anttila (2014, luku 9.2.15) puolestaan toteaa, että toimintatutkimuksessa informaation koonta- ja analysointimenetelmänä käytetään esimerkiksi havainnoivaa osallistumista ja haastatteluja. Hän kertoo toimintatutkimuksen etenemisen ideaksi spiraalimaisen etenemisen suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi -kierroksin. Lisäksi jokaiseen toimintakierrokseen kuuluu lisäkierroksia tai sivukierroksia. Reflektointi toimii myös arviointiprosessina, jossa arvioidaan tuloksia ja pohditaan toiminnan merkitystä.

Heikkinen (2006, ss. 19–20) kertoo, että toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Tutkija ei oletakaan olevansa ulkopuolinen tai neutraali. Hän rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin niiden kehittämiseksi heidän omalta kannaltaan paremmiksi. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää tutkimusmateriaalina myös omaa välitöntä kokemusta ja omia havaintojaan.

Heikkisen (2018, 228) mukaan toimintatutkimuksen tunnistaa mm. siitä, että käytännön toimijat yhdessä toistensa kanssa

- refleктоivat ja kehittävät työtään
- kehittävät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi
- tuottavat toiminnasta teorioita, joiden pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla käytännössä ja rinnastamalla aikaisempaan tietoon sekä
- julkaisevat tietoa myös yhteisön ulkopuolella.

Opinnäytetyön laatija käytti aineiston keräämiseen ryhmähaastattelua, yksilöhaastattelua, havainnointia sekä workshop-työpajamenetelmää. Haastattelu on ennakolta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jolla tähdätään informaation keräämiseen. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelun etuna pidetään sitä, että se on joustava aineiston keräämismenetelmä ja vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä tutkimukseen mukaan. Haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat ja tuntevat sekä havaitsevat sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Toisaalta haastattelu vie aikaa. Haastattelun tekeminen on suunniteltava huolellisesti ja myös haastattelijan rooliin ja tehtäviin valmistautuminen vie aikaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 42; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 204, 206, 212)

Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Koska haastattelussa ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, on haastattelutilanteessa mahdollisuus tiedonhankinnan suuntaamiseen, saatavien tietojen syventämiseen ja saatujen vastausten selventämiseen. Tutkija voi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, ss. 34–35)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, ss. 61–62) kuvaavat ryhmähaastattelua keskusteluksi, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat tutkittavasti ilmiöstä monipuolista tietoa. Haastattelija puhuu useille haastateltaville samanaikaisesti, mutta välillä esittää kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Täsmäryhmähaastattelusta puhutaan silloin, kun tarkasti valitut henkilöt kutsutaan keskusteluun. He ovat alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön. Ryhmällä on myös tarkasti määritelty tavoite.

Tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Havainnointi sopii erityisen hyvin käytettäväksi tilanteissa, jotka ovat nopeasti muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja tarkasti jäseneltyä tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Havainnoitava kohde voi olla tietoinen havainnoinnin suorittamisesta tai ei ole siitä tietoinen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, ss. 212–214)

Vilka (2018, s. 161, 163—165, 167—168) toteaa, että oikean havainnon määrittely vaatii tutkijalta uskoa omaan tekemiseensä. Tutkimuskohteen tunteminen, teoria ja käsitteet auttavat oikeiden havainnoiden tunnistamisessa. Toimintatutkimuksessa havainnoita kertyy osallistuvan havainnoinnin kohteista, kuten työpajoista ja niissä toteutetuista käsitekartoista ja kuvatauluista. Toimintatutkimuksessa saattaa olla tarpeen yhdistää osallistuvaan ja tarkkailevaan havainnointiin tutkimuskohteen jäsenten aktiivisuutta. Aktivoivalla osallistavalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija työskentelee yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa ja ohjaa heitä toimintaan. Tutkija ohjaa toimintatapoja ja jäsentää keskusteluja. Havaintojen yhdistäminen on etsimistä, löytämistä ja pulmien ratkaisemista sekä tulkitsemista.

Havainnointia voidaan käyttää rinnan muiden menetelmien kanssa. Laajempia näkökulmia saadaan esiin ja tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä laajentamalla menetelmien käyttöä. Osallistuvan havainnoinnin piirre on se, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkija pyrkii usein pääsemään jäseneksi havainnoitavaan ryhmään. Osallistumisen aste voi vaihdella. Tutkijan pyrkiessä täydelliseksi haastateltavan ryhmän jäseneksi voi muodostua ongelmia. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, ss. 37—38; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, ss. 216—217)

Workshop-työpajatilaisuudet järjestettiin toimistopalaverien ajankohdina sekä erikseen sovittavina ajankohtina. Aikaa työskentelyä varten varattiin kerrallaan noin kaksi tuntia. Workshop-työpajoihin osallistui opinnäytetyön laatijan lisäksi 17 henkilöä. Yksilö- tai ryhmäworkshopien jaottelu oli seuraava: nuorisotoimen työntekijät yhteensä 2 henkilöä, varhaiskasvatuspäällikkö, palvelusihteeri, erityisnuorisotyön työntekijät yhteensä 2 henkilöä, liikuntatoimen työntekijä, rehtorit 2 henkilöä sekä kuraattori. Jokaisen yksilö- tai ryhmäworkshopin jälkeen opinnäytetyön laatija suoritti teemahaastattelun. Toimialajohtajana ja työn tilaajana sivistysjohtaja sai yhteenvetoa suoritetuista toimenpiteistä ja prosessikuvauksista yksilö- ja ryhmäworkshopien aikana ja niiden jälkeen.

1.3 Kehittämistyön rakenne ja aikataulu

Opinnäytetyö rakentuu siten, että ensimmäinen luku on johdanto, joka sisältää myös esittelyn opinnäytetyön tavoitteista, menetelmistä, aikataulusta sekä kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen teoriapohjan muodostavat luku kaksi, jossa kuvataan asiakaspalveluun ja laatuun liittyvät käsitteet, luku kolme sisältäen prosessien johtamisen asiakaspalvelussa ja luku neljä muutoksesta strategian ymmärtämiseen, jossa kuvataan muutosjohtamista sekä strategista johtamista.

Luvussa viisi esitellään kehittämistyön toteuttaminen sekä esitetään prosessikuvaukset ja haastattelujen tulokset. Luku kuusi sisältää tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehittämisideat.

Työ käynnistettiin helmikuussa 2019 tutustumalla työhön liittyvään tietoperustaan ja kirjoittamalla työn tutkimussuunnitelmaa. Opinnäytetyön laatija esitti opinnäytetyönsä aiheesta PowerPoint -esityksen sivistyspalvelukeskuksen toimistopalaverissa 13.3.2019 ja rehtorien palaverissa 15.3.2019. Esitys sisälsi tiivistelmän työn tavoitteista, miten tavoitteisiin pyritään pääsemään sekä mitä tarkoitetaan prosessilla, ydin-, tuki- ja avainprosesseilla sekä prosessien tunnistamisessa käytettäviä avustavia kysymyksiä. Työn ohjaajan nimeämisen jälkeen opinnäytetyön suorittamisesta tehtiin työn tilaajan, Urjalan kunnan sivistyspalvelukeskuksen, kanssa opinnäytetyösopimus. Sivistyspalvelukeskuksen edustajana sivistysjohtaja allekirjoitti sopimuksen. Työn karkea aikataulukko on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulukko

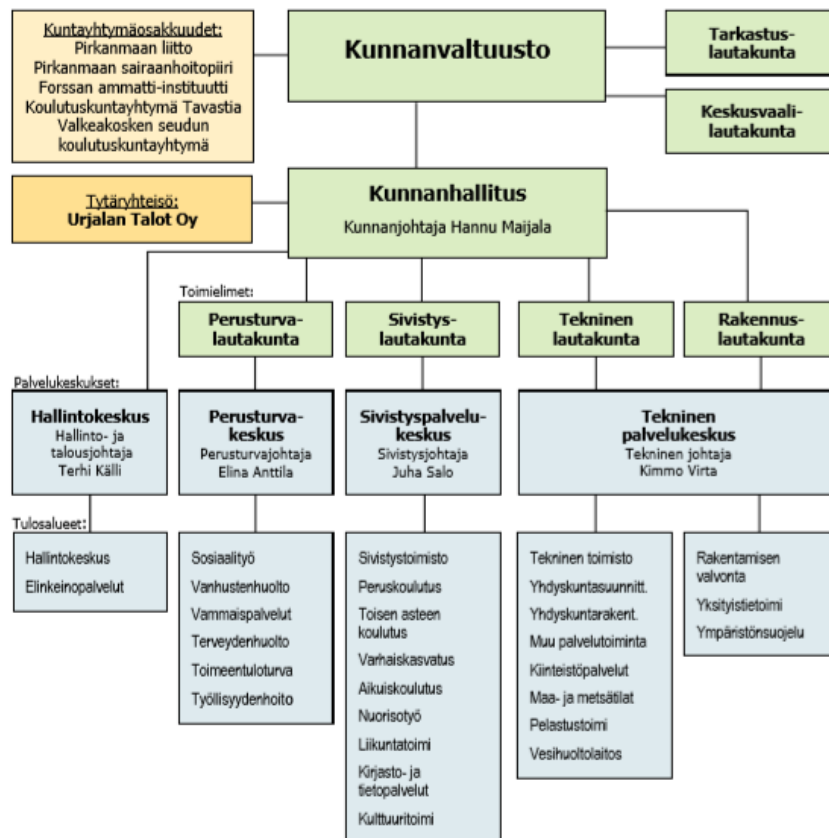
Tehtävät	2019												2020						
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
Opinnäytetyösopimuksen laatiminen					■	■													
Teoriaan perehtyminen ja kirjoittaminen					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Workshop I 5.6.2019						■													
Workshop II 14.8.2019								■											
Workshop III 18.9.2019									■										
Prosessikuvauskaavakkeen luonnostelu												■	■	■					
Ryhmähaastattelut ja workshopit														■	■	■			
Prosessikuvausten kirjoitus														■	■	■			
Työn viimeistely ja luovutus																■	■		
Työn esittely organisaatiossa																		■	■

Workshopeissa 1–3 käytettiin ns. muistilapputekniikkaa ja työpajan tuotokset myös valokuvattiin. Workshopien 1–3 jälkeen opinnäytetyön tekijä laati jokaisesta tilaisuudesta yhteenvetona muistion. Ensimmäisen workshopin tavoitteena oli aloittaa ydinprosessien tunnistaminen. Toisessa workshopissa jatkettiin ydinprosessin parissa sen nimeämisen osalta ja aloitettiin tuki- ja avainprosessien määrittäminen. Kolmannessa workshopissa tehtiin ratkaisu siitä, mitkä asiakaspalveluprosessien avainprosesseista kuvataan tehtävätasolle saakka. Workshopeihin osallistui kerrallaan 8–10 henkilöä opinnäytetyön tekijän lisäksi. Ryhmähaastattelussa perehdyttiin tiettyjen toimintayksiköiden prosesseihin ja työntekijöiden haastattelujen yhteydessä käytettiin myös muistilapputekniikkaa ja Mind Map miellekarttaa ideointiin ja prosessien kuvauksen valmisteluun. Työ oli valmis toukokuussa 2020.

1.4 Kehittämistyön kohdeorganisaatio

Kehittämistyön tilaajana oli Urjalan kunnan sivistyspalvelukeskus. Urjala on alle 5 000 asukkaan kunta Pirkanmaalla Etelä-Pirkanmaan seutukunnassa. Sivistyslautakunta asetti syksyllä 2019 taloussuunnitelman hyväksynnän yhteydessä vuodelle 2020 valtuustoon nähden sitovaksi tavoitteeseen kuntalaisille keskeisten palvelujen kuvaamisen asiakaspalveluprosesseina ja tavoitteen toteutuskeinona prosessikäsikirjan valmistuksen sekä sen julkaisun kunnan kotisivuilla. (Urjalan kunta, 2019a)

Sivistyspalvelukeskus sisältää yhteensä 11 vastuualuetta, jotka ovat sivistystoimisto, varhaiskasvatus, perusopetus, lukiokoulutus, oppilas- ja opiskeluhoito, taiteen perusopetus, vapaa sivistystyö, nuorisopalvelut, liikuntapalvelut, kirjastopalvelut ja kulttuuritoimi. (Urjalan kunta. 2019a) Varhaiskasvatus on toiminut sivistyspalvelukeskuksen alaisuudessa 1.8.2018 alkaen, jolloin toteutettiin sen siirto perusturvalautakunnan alaisuudesta sivistystoimeen. Urjalan kunnan organisaatio on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Urjalan kunnan organisaatiokaavio (Urjalan kunta, 2019b)

Urjalan kunnassa on yksi päiväkotiki, kaksi perusopetuksen koulua, joista toinen on yhtenäiskoulu, sekä lukio. Esiopetusta järjestetään osana varhaiskasvatusta kahdessa toimipaikassa, Urjalan yhtenäiskoulussa sekä Asemalla, jossa Aseman esiopetuksella on oma tila koulun naapurissa. Esioppilaille järjestetään esiopetusta täydentävää varhaiskasvatusta aamuisin ennen esiopetuspäivän alkamista sekä iltpäivisin esiopetuspäivän

päätyttyä. Perusopetuksen oppilaille vuosiluokilla 1–2 sekä erityisen tuen oppilaille vuosiluokasta riippumatta järjestetään koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Urjalan kunta ostaa taiteen perusopetuksen palveluna musiikkikoulutuksen Forssan kaupungilta. Vapaa sivistystyö järjestetään Urjalassa kansalaisopistotoimintana Valkeakoski-opiston toimesta. (Urjalan kunta, 2019a)

Varhaiskasvatuksessa oli syksyllä 2019 yhteensä 133 alle esiopetusikäistä lasta, joista päiväkodissa oli 107 ja perhepäivähoidossa 26 lasta. Päiväkodissa oli 5 päiväryhmää, jonka lisäksi vuorohoitopaikka oli yhteensä 24 lapsella. Vuoden 2020 alusta päiväkodin ryhmiä on ollut yhteensä 6, joista yksi on sijoitettuna kunnan toiseen taajamaan samaan rakennukseen esiopetuksen kanssa. Tämä uusi ryhmä on tuonut helpotusta varhaiskasvatuksessa olleeseen ongelmaan varhaiskasvatuspaikkojen niukkuudesta uusien hakemusten saapuessa. Vuonna 2020 alkaa päiväkodin saneeraus ja osa ryhmistä siirtyy vuokrattuihin tiloihin keskustaaajamassa. Esiopetuksessa oli 20.9.2019 yhteensä 47 lasta. Varhaiskasvatuksessa on henkilökuntaa yhteensä noin 30 ja esiopetuksessa 8.

Perusopetuksen oppilaita Urjalassa oli tilastointipäivänä 20.9.2019 yhteensä 430, joista toisessa koulussa 337 ja toisessa 93 oppilasta. Perusopetuksen oppilaista noin 230 oppilaalla on kuljetusetuus. Perusopetus työllistää noin 60 henkilöä, joka muodostuu rehtoreista, koulusihteeristä, opettajista ja koulunkäynnin ohjaajista. Urjalan kunnan haasteena on niin varhaiskasvatuksessa kuin perusopetuksessakin syntyvyyden pienentyminen entisestään. Lukiossa oli opiskelijoita 20.9.2019 yhteensä 75 eli lukion kuuluu ns. pieniin lukioihin.

Kehittämistyön tavoitteena oli asiakaspalveluprosessien määrittämisen ja kuvaamisen lisäksi yhdistää nämä prosessit kunnan strategiaan. Urjalan kunnan strategia on laadittu vuoteen 2022 saakka ja visiona on ”Koti Pohjantähden alla”. Urjalan kunnanhallitus on 2.9.2019 § 147 päättänyt käynnistää strategian päivitystyön siten, että uusi strategia olisi voimassa vuoteen 2026 saakka. (Urjalan kunta, 2019c) Uusi kuntastrategia on käytössä kesällä 2020, joten tämän opinnäytetyön laatimisen aikana ei siis ole ollut järkevää yhdistää vanhaa strategiaa prosesseihin.

1.5 Kehittämistyön tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta muodostui tutustumalla asiakaspalvelun ja laadun määritelmiin, prosessijohtamisen ja prosessiajattelun käsitteisiin, prosessien kehittämiseen ja kuvaamiseen, muutosjohtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Prosessien mittaamiseen liittyvä tietoperusta rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tietoperustassa huomioitiin myös aiheesta tehdyt tutkimukset. Koska opinnäytetyön tilaajana oli kuntaorganisaatio, oli otettava huomioon myös säädös- eli normiohjaus, koska lainsäädäntö on keskeinen väline valtion ohjatessa kuntia. (Myllymäki, 2016, s. 3, 6) Työn tietoperusta on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen teoriaperusta

Säädös- ja normiohjauksen pohjana ovat pakottavat normit, kuten lainsäädäntö, sekä normiluonteiset ohjeet ja ohjausasiakirjat. Keskeisiä lakeja ovat Suomen perustuslaki (731/1999), kuntalaki (410/2015), hallintolaki (434/2003) sekä erityislainsäädäntöä, josta esimerkkinä perusopetuslaki (628/1998). Julkishallinnollisen organisaation hallinnossa ja toiminnassa hallintosääntö on keskeinen ohjausväline. Kuntalain (410/2015) 90 § määrittää hallintosäännön sisällön ja valtuusto päättää hallintosäännön hyväksyessään toimielinten ja viranhaltijoiden keskinäisen työnjaon sekä sen, saako kunnan viranomaisen omalla päätöksellään siirtää toimivaltaansa edelleen. Kunnan hallinnossa on noudatettava hallintosäännön määräyksiä. (Myllymäki, 2016, s. 3, 6) Kunnassa muita keskeisiä asiakirjoja ovat esimerkiksi kuntastrategia, varhaiskasvatussuunnitelma, opetussuunnitelma, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä henkilöstöstrategia.

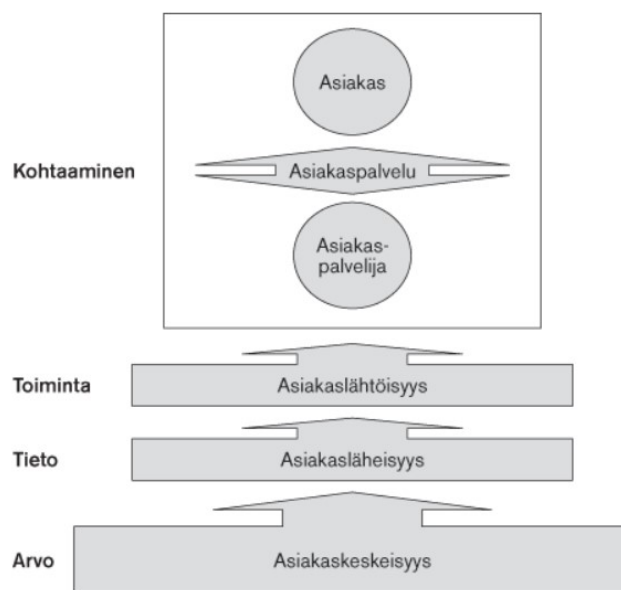
Kunnalle voi antaa tehtäviä vain säätämällä siitä laissa, joten suurin osa kuntien asukkaalleen järjestämistä palveluista on määritelty kuntien tehtäväksi nimenomaan laissa. Kunnan lakisäätteiset tehtävät liittyvät palveluihin, jotka koskevat mm. koulutusta, päiväkotia, kulttuuria, nuorisoa, kirjastoa, vedentuotantoa tai palo- ja pelastustoimea. Kunta voi myös ottaa itse hoitaakseen lakisäätteisten tehtävien lisäksi muita tehtäviä. (Kuntalaki 410/2015 § 7; Valtiovarainministeriö 2019)

Tietoperustaa ja tutkimuksen empiriaa rakentaessa oli huomioitava se, että julkisoikeudellisena yhteisönä kunnan on eduskunnan säätämien lakien toimeenpanon lisäksi noudatettava hallintolain (434/2003, 2. luku) mukaisia hyvän hallinnon periaatteita. Hyvän hallinnon periaatteet ovat hallinnon oikeusperiaatteet, palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvonta, hyvän kielenkäytön vaatimus sekä viranomaisten yhteistyö.

2 ASIAKASPALVELU JA PALVELUN LAATU

2.1 Asiakaspalvelu ja sen keskeiset käsitteet

Aarnikoivu (2005, s. 16) mukaan asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnollisensa yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa yrityksen asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyydessä edellytyksenä on asiakasläheisyys, joka puolestaan perustuu asiakaskeskeisyyden arvoihin. Asiakaspalvelun keskeiset käsitteet on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Asiakaspalvelun keskeiset käsitteet (Aarnikoivu, 2005, s. 17)

Asiakaskeskeisyys ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana, liittyen kaikkeen organisaation toimintaan. Asiakasläheisyys tulee olemaan organisaation toiminnan edellytys. Asiakasläheisyys tarkoittaa yrityksellä olevaa asiakkaita koskevaa tietoa, jota yritys kartuttaa aktiivisesti. Asiakasläheisyyttä on myös palvelun käyttäjän kohtaaminen tavalla, joka antaa käyttäjälle tasa-arvoisen osallisuuden palvelun suunnittelussa ja tuotannossa. Se on yhteinen ymmärrys ja yhteinen tapa hahmottaa palveluihin liittyviä arvoja. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa asiakaspalvelu on yksi osa, jolla toteutetaan asiakaslähtöisyyttä. Julkinen hallinto seuraa yritysmailmaa asiakaslähtöisessä ajattelussa, vaikka onkin jonkin verran yritysmailmaan verrattuna jäljessä. Julkisen hallinnon kehittämisessä palvelun käyttäjä otetaan mukaan toiminnan ja sisältöjen suunnitteluun. Asiakkaasta on tullut 2000-luvusta alkaen palveluprosessin uudistamisessa merkittävä toimija. Palvelujen käyttäjän henkilökohtaiset kokemukset on otettu palvelukonseptien kehittämisessä lähtökohdaksi. (Aarnikoivu, 2005, s. 16, 27, 30.; Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 146–147, 154)

Älykäs julkinen organisaatio toimii asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys edellyttää sitä, että organisaation toiminnan lähtökohtana on asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen ja asiakkaan palveleminen, jotka puolestaan vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Organisaatiossa pitää olla tieto palvelun käyttäjän profiilista ja mieltymyksistä ja on tärkeää antaa palvelun käyttäjälle mahdollisuus osallistua palveluprosessiin. Keskeistä on asiakasymmärrys ja tieto palvelun käyttäjästä, ja tiedon on ajoitettava sekä taaksepäin että eteenpäin. Asiakaslähtöisyys on sidoksissa vahvasti organisaation johtamistapaan. Johdon on näytettävä omalla esimerkillään organisaatioon haluttu suunta. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan eteen ollaan valmiita tekemään mitä hyvänsä. Asiakaslähtöisyys onnistuu vain silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Reinboth, 2008, s. 22; Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 155–156)

Möttösen (2010, s. 13) mukaan kuntalaisten eri roolit sekä vuorovaikutuksen eri muodot kunnan ja kuntalaisten välillä aiheuttavat sen, että asiakaslähtöisyyden merkitys kunnan tasolla on epämääräinen ja usein myös harhaanjohtava. Hänen mielestään on tarkennettava sitä, mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan eri tilanteissa. Olisi ehkä parempi käyttää termiä ”kuntalaislähtöisyys” tilanteissa, joissa käsitellään kuntalaisten eri roolien huomioon ottamista kunnan toimintojen kehittämisessä.

Aarnikoivu (2005, s. 37) toteaa, että asiakaspalvelua ei voi menestyksellisesti suunnitella, kehittää ja toteuttaa ilman asiakkuuksien tuntemista. Lecklinin (2006, s. 79, 84) mukaan asiakkuuksien tunteminen on keino varmistaa oikeiden asioiden tekeminen ja kehittämistyön kohdistaminen oikein. Asiakassuhde on olemassa, kun asiakkaalla on kontakti esimerkiksi yrityksen henkilöön tai toimipaikkaan. Asiakkaiden lisäksi on tiedettävä asiakkaiden tarpeet, koska hankinnat tehdään tarpeiden tyydyttämiseksi. Valintatilanteessa tarpeen lisäksi asiakkaan päätökseen vaikuttavat odotukset, vaatimukset, toiveet, aikaisemmat kokemukset ja arvot. Reinboth (2008, s. 61) toteaa, että organisaation on määriteltävä tarkkaan, mitä se voi valitsemilleen asiakkaille tarjota. Asiakkailta kannattaa kysyä hänen toiveistaan, mutta jos organisaatio haluaa luoda uutta, on lisäksi käytettävä havaintoja, tutkimuksia, omia ideoita ja luovuutta. Kokemuksia kannattaa kerätä oman toimialan lisäksi muilta toimialoilta.

Asiakaskohtaamisissa on huomioitava yksilöllinen palvelu asiakkaan perusteella, koska asiakkaat ovat erilaisia. On hyödynnettävä erilaiset tavat ja keinot palvella asiakasta kohdennetusti sekä luotava uusia palvelutapoja. Julkishallinnossa palvelun käyttäjän rooli on muuttunut lainsäädännön ja julkisuuden lisäksi tekniikan kehittyessä. Tekniikka on parantanut palvelujen saatavuutta ja monipuolistanut palvelun käyttäjän ja tuottajan vuorovaikutusta. Kannan ottamista ja julkiseen toimintaan osallistumisesta varten on kansalaisille kehitetty osallistumismahdollisuuksia esimerkiksi sähköisten valmistelukanavien, kuulemistilaisuuksien ja asiakasraatien muodossa. Asiakaslähtöisyys ja osallistumismahdollisuudet lisäävät myös tiedon

määrää. Julkisessa hallinnossa on esimerkiksi asiakaspalautejärjestelmien osalta tehty paljon työtä. Julkisen palvelutuotannon palveluprosessin ja asiakaspalvelun käytäntöjen automatisointi vaativat kuitenkin edelleen resursseja. (Aarnikoivu, 2005, s. 28; Virtanen & Stenvall, 2014, s. 54, 155)

Grönroosin (2015, s. 79) mukaan palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ainakin jossain määrin. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana ainakin jossain määrin. Resursseina palveluissa käytetään monenlaisia resursseja, esimerkiksi ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuuria, suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ratkaisun löytämiseksi asiakkaan ongelmaan.

Asiakas, henkilöstö, välineet ja toimintamallit ovat palveluajatuksen keskeisiä osia. Palveluajatuksen kehittämisessä konkretisointi liian aikaisessa vaiheessa estää uusien ajatusten syntymistä. Asiakkaan ymmärtäminen, palvelu, sisäinen tietoisuus palvelukonseptista sekä kustannusten karsinta ovat kaikki tärkeitä elementtejä. Houkuttelevuus on väline asiakkaan ohjaamiseen uuden palvelumallin pariin. Sopivan palvelukonseptin hahmotuessa on mietittävä sen konkreettinen toteuttaminen käytännön työssä. Yrityksellä voi olla yksi pääasiallinen asiakaspalvelutyyli, mutta siihen voidaan yhdistää osia muista tyyleistä ja tyylejä voidaan vaihdella tilanteen mukaan. (Pitkänen, 2006, ss. 186–187; Reinboth, 2008, s. 63)

Reinbothin (2008, s. 8, ss. 32–34, 59) mukaan asiakkaan ostama tuote ja yrityksen toimintatapa vaikuttavat hänen kokemukseensa asiakaspalvelusta. Tuote voi olla konkreettinen tavara tai palvelu tai näiden yhdistelmä. Yrityksen toimintatapa heijastuu asiakastyössä olevan kautta asiakaspalveluun ja usein asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat seikat ovatkin yrityksen ominaisuuksia. Työntekijät noudattavat yrityksen asiakaspalvelun periaatteita. Jokaisella toimialalla on käsityksensä alalle sopivasta asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelu kuitenkin vaihtelee saman alan sisälläkin yrityksen liikeidean ja tavoiteltujen asiakkaiden mukaan. Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta ja asiakaspalvelun tulee vahvistaa yrityksen brändiä. Jos asiakaspalvelu luo asiakkaalle mielihyvää tuovia tunteita, se toimii yrityksen kilpailuetuna. Hyvän asiakaspalvelun perusta on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita.

2.2 Asiakastyytyväisyys ja laatu

Asiakastyytyväisyys on tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen tai hinta-laatusuhteeseen. Se muodostuu asiakkaan alkuperäisistä odotuksista, saadusta kokemuksesta sekä kokemuksen ja odotusten vertailusta. Esimerkiksi markkinointiviestintä, julkisuus, maine, muiden ihmisten ja asiakkaan itsensä aikaisemmat kokemukset vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen. (Viitala & Jylhä, 2013, luku 6)

Asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Organisaation palauteprosessi, asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen ovat myös keinoja asiakaskeskeisyyden tulkitsemiseen. Organisaatio on sitä asiakaskeskeisempi, mitä kattavampi sen palauteprosessi on. Panostukset asiakaspalveluun kuvastavat organisaation arvojärjestystä ja asennoitumista, ja siksi asiakaskeskeisyyttä tulisi mitata myös asiakaspalveluun suunnatuilla panostuksilla. Organisaation toiminnan kehittämisessä tarvitaan asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi informaatiota arjen asiakaskohtaisista. Erilaiset asiakashallintajärjestelmät mahdollistavat tiedonkeruun asiakkaista sekä palvelun kohdentamisen huomioiden asiakkaan yksilöllisyyden. (Aarnikoivu, 2005, s. 31, 38)

Lecklinin (2006, s. 87) mukaan asiakastyytyväisyysmittausten avulla selvitetään tuotteiden ja palvelun laadun lisäksi myös sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakasarvoihin. Asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset antavat tietoa siitä, missä on tehtävä parannustoimenpiteitä. Ongelman selvittämisen lisäksi olisi löydettävä vastaus siihen, miksi ongelma on olemassa. Reinboth (2008, s. 32, 92) kertoo, että asiakaspalvelun laadun kehittäminen edellyttää yritykseen saadun tiedon levittämistä eteenpäin jokaiselle, jolle on tiedosta hyötyä. Asiakkaan kanssa työskentelevillä työntekijöillä on eniten ajan tasalla olevaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja arvostuksestaan. He saavat myös suurimman osan asiakkaiden antamasta palautteesta, mutta se päättyy harvoin ylimmän johdon käsiin. Yleisimmin johtajat keräävät tietonsa asiakkaista kyselyillä ja tutkimuksilla, joista tieto päättyy johtajalle hitaammin kuin suoraan työntekijöiltä saatuna. Asiakastyötä tekevillä onkin merkittävä rooli asiakkaita koskevan tiedon välittämisessä johdolle. Siksi on tärkeää, että johdon ja työntekijöiden välillä toimii avoin dialogi.

Virtanen ja Wennberg (2007, ss. 66–67) kertovat, että asiakkaiden mielipiteillä on merkitystä ja heitä on syytä kuunnella. Julkishallinnossa osassa toimintoja käytetään pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin, joten esimerkiksi poliisi tai vankeinhoito ei voi perustaa toimintaansa pelkästään asiakkaan tarpeisiin. Julkishallinnossa tarkasteltaessa asiakaslähtöistä palvelumallia on otettava huomioon kohteena olevan palvelun luonne. Prosessiajattelun ja prosessien kehittämisen näkökulmasta katsottuna prosesseja kehitetään ulkoisten asiakkaiden, eli palvelun loppukäyttäjien tai hyödynsaajien, näkökulmasta. Kyse onkin asiakkaiden tarpeiden suhteuttamisesta organisaation toiminta-ajatukseen, ei asiakkaiden kaikkien mielipiteiden kuulemiseen tai hyväksymiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä on muutamia rajoitteita. Asiakastyytyväisyyskysely on peräpeiliin katsomista, koska asiakkaan antamaa palautetta käydään lävitse asiakkaan jo poistuttua paikalta. Asiakastyytymättömyyteen olisi päästävä käsiksi asiakkaan ollessa vielä paikalla. Lisäksi asiakastyytyväisyys on tunne, ja tunteen ilmaiseminen numeroina ei ole aina helppoa. Ihmiset myös kokevat numerot eri tavoin. Esimerkiksi keskimmäisen numeron saatetaan kokea merkitsevän keskinkertaista tai sitä, että mitattu

ominaisuus ei koskettanut henkilöä mitenkään. Osa henkilöistä ei halua antaa parasta numeroa, vaikka olisikin tyytyväinen palveluun, koska aina löytyy jotakin parannettavaa. Kysely ei myöskään paljasta sitä, miksi asiakas antaa tietyn numeron. (Reinboth, 2008, ss. 106—107)

Asiakastyytyväisyyskysely ei pysty huomioimaan yrityksen merkitystä asiakkaan tunnetilaan ja mielialaan hänen antaessaan numeroa. Pienet otokset vääristävät tulosta, koska yhden yksittäisen vastaajan mielipide korostuu pienistä määristä laskettaessa ja siten vääristää koko tulosta. Mittari saattaa myös olla liian karkea, mutta näyttää silti sen, onko halutuissa asioissa tapahtunut muutosta. Olisi pohdittava, miksi ei tunnisteta todellisuudessa tapahtuvia muutoksia vaan uskotaan asia vasta numeroin ilmaistuna. Vakiintuneen toiminnan mittaamiseen asiakastyytyväisyyskysely on liian karkea antaakseen johdolle uutta tietoa palvelun laadusta. (Reinboth, 2008, ss. 107—108)

Reinboth (2008, s. 96, ss. 102—103) toteaa, että palvelun laadun määrittäminen jättää teollista tuotetta enemmän tilaa henkilön omaan arvomaailmaan ja mielenkiintoon pohjautuville näkemyksille. Asiakaspalvelussa ei voida kokonaan välttää tilannetta, että asiakas on tyytymätön, koska asiakaspalvelun laatuun liittyvät näkemykset voivat asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta poiketa toisistaan. Virheiden ennaltaehkäisy tai virheen korjaaminen mahdollisimman nopeasti ovat laadukkaan asiakaspalvelun edellytykset. Asiakas on saatava kertoaan tyytymättömyydestään, koska muussa tapauksessa asiakastyytymättömyys jää huomioimatta.

Karlöf ja Helin Lövingsson (2009, ss. 103—104) kertovat, että laadulla tarkoitetaan usein asiakkaan kokemaa laatua, johon vaikuttavat monet tekijät. Laatua voi tarkastella asiakkaan laatukokemuksen, esimerkiksi uusintaostotiheyden, perusteella tai suhteessa tuotantoon ja virheettömyyteen. Laamanen ja Tinnilä (2009, s. 25) toteavat, että laatu liitetään toiminnan ja johtamisen tehokkaaseen ja tuloksia tuottavaan toteutukseen. Laatu on myös sitä, että tuotteet ja palvelut sopivat käyttötarkoitukseensa. Lecklin (2006, s. 18) toteaa yrityksen toiminnan olevan laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Grönroosin (2015, s. 100) mukaan asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin kuin vain tuotteen tai palvelun teknisiin ominaisuuksiin perustuen. On tärkeää väärrien toimintatapojen välttämiseksi määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät. Laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee.

Palvelun tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa. Palvelun laatu arvioidaan sellaisena kuin asiakas kokee palvelun lopputuloksen. Prosessi-laadussa sen sijaan on kyse siitä, miten palvelu tuotettiin. Palvelun laatu arvioidaan sen perusteella, miten palvelukokonaisuus toimitettiin. Prosessilaatua edustaa mm. palvelua suorittavan henkilöstön osaaminen ja motivaatio, jotka ilmenevät esimerkiksi perehtymisenä asiakkaan ongelmiin. (Lämsä & Uusitalo, 2009, s. 59)

Palveluyritys tavoittelee hyvää laatua ja laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen oppimis- ja muutosprosessi. Hyvän palvelun laadun määrittelyä voi tehdä monella eri tavalla. Laatua voidaan tarkastella kuvan 4 mukaisesti kuudesta eri näkökulmasta. (Lämsä & Uusitalo, 2009, ss. 22–23)



Kuva 4. Palvelun laatunäkökulmat (Lämsä & Uusitalo, 2009, s. 24)

Elämyksellisen näkökulman mukaan palvelun laatua ei voi kokonaan mitata tai analysoida, koska laatu on ihmisen omakohtainen kokemus. Hyvän palvelun laadussa korostuvat asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksen henki, työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä palvelun synnyttämä tunnekokemus. *Asiakaskeskeisyys* näkökulmana korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, jotka yritys pyrkii tyydyttämään. Laatu on asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Hyvä laatu edellyttää tuotteen ja palvelun ominaisuuksien suhteuttamista asiakkaan odotuksiin ja mieltymyksiin. Hyvän laadun kriteerinä on asiakkaan tyytyväisyys. (Lämsä & Uusitalo, 2009, ss. 24–25)

Tuotekeskeinen laatunäkökulma korostaa tavarain tai palvelun mitattavia ominaisuuksia, joiden mukaan tavarat ja palvelut voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen yleensä laatuluokituksin, kuten priima- ja sekundaluokat. Näkökulmassa painotetaan laadun teknisyyttä ja vakiointia. *Tuotanto-keskeinen* näkökulma korostaa tavarain ja palvelun tuotantoprosessia. Hyvä laatu merkitsee tuotantoprosessin sujuvuutta ja virheettömyyttä. Laaduntarkkailu ja valvonta korostuu tässä laatunäkökulmassa. (Lämsä & Uusitalo, 2009, s. 25)

Kustannus-hyötykeskeinen laatunäkökulma suhteuttaa laatua hintaan ja asiakkaiden ostovoimaan. Näkökulmassa painotetaan palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia suhteessa saatavaan taloudelliseen hyötyyn. *Eettinen* näkökulma korostaa hyvän laadun aikaansaamista ja huonon laadun välttämistä yrityksen vastuullisena toimintana sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Hyvään laatuun kuuluvat mm. toisten ihmisten

hyvinvoinnin edistäminen, lupauksen pitäminen tai toiminta, joka ei vahingoita luontoa tai toisia ihmisiä. (Lämsä & Uusitalo, 2009, ss. 25–26)

Lämsä ja Uusitalo (2009, s. 49) toteavat, että asiakaskeskeisen ajattelun mukaan laatua on tarkasteltava ennen muuta asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Lecklinin (2006, s. 18, 20) mukaan laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen sekä virheettömyys. Kokonaislaadun kannalta on olennaista oikeiden asioiden tekeminen. Asiakaslaatu on avainasemassa, koska se pakottaa soveltamaan laadun eri ulottuvuuksia yhteen. Asiakaslaadulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet ja luodut odotukset tyydyttävä laatu on hyvää laatua.

Asiakkaat käyttävät yleensä seuraavia tekijöitä arvioidessaan palvelun laatua: varmuus, palveluvalmius, luottamus, henkilökohtainen huomioiminen ja fyysiset puitteet. Joissakin tilanteissa asiakkaat saattavat perustaa laatu-arvionsa vain yhteen tekijään, toisinaan taas useampaan. Asiakkaan kokeman laadun ja asiakkaan tyytyväisyyden välillä on läheinen yhteys. Tutkimusten mukaan asiakkaan havaitsema laatu on suppeampi kokemus kuin tyytyväisyys. Havaittu laatu on tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Muita tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi palvelutuotteen hinta ja asiakkaan ominaisuudet. (Lämsä & Uusitalo, 2009, ss. 60–62)

3 PROSESSIEN JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUSSA

Tässä luvussa kuvataan prosesseihin liittyviä termejä ja määritelmiä. Tarkastelun kohteena ovat prosessijohtaminen, prosessiajattelu ja prosessit, prosessien tunnistaminen sekä prosessien kuvaaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu prosessien suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä tietoperusta.

3.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Osastorajat ylittävälle prosesseille määrätään omistajat vastaamaan koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessijohtaminen ei ole prosessien määrittelyä ja kuvaamista, mutta prosessijohtaminen edellyttää riittävän selkeää prosessien määrittämistä ja kuvaamista. Prosessijohtamisen näkökulmasta katsottuna prosessikuvauksilla on vain välinearvoa. Puhtaassa prosessijohtamisessa luovutaan funktionaalista organisaatiosta. Tällöin koko toiminta näkyy hierarkkisena prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät toisiinsa verkkomaisesti. Prosessien tulee tukea yrityksen menestystekijöitä ja linkittyä toisiinsa järkevästi. Johtamisen apuvälineenä voidaan käyttää prosessien

hierarkkista ryhmittelyä. (Lecklin, 2006, ss. 126—127; Virtanen & Wennberg, 2005, ss. 113—114)

Kennin ja Asikaisen (2011, ss. 10—14) mukaan prosessijohtaminen on määrittely, jolla tunnistetaan ja kehitetään organisaatiolle tärkeitä toiminnan ketjuja. Prosessijohtamisen perustana on organisaation tarkasteleminen yhtenä kokonaisuutena, ei erillisinä osina, ja taustalla on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tai kuntalaiselle. Julkisella sektorilla asiakasnäkökulma ei ole täysin yksiselitteinen, koska julkiset organisaatiot eivät voi itse valita asiakkaitaan. Pitkänen (2006, s. 177) kertoo prosessijohtamisen olevan hyvien toimintamallien etsimistä, käyttöönottoa ja edelleen kehittämistä. Laamasen ja Tinnilän (2009, s. 10) mukaan prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen muodostuu organisaation luodessa riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Laamanen ja Tuominen (2011, s. 27) toteavat, että menestyville organisaatioille on tyypillistä se, että jokainen ymmärtää, miten missio, visio ja arvot liittyvät prosessien tavoitteisiin ja miten niitä voi toteuttaa omassa työssään.

Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä käsin, mikä edellyttää sitä, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeät. Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Organisaation prosessijohtaminen perustuu prosessien tunnistamiseen, määrittelyyn ja kuvaamiseen, omistajien nimeämiseen, suorituskyvyn mittaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Prosessijohtamisessa on kysymys toiminnan kehittämisestä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Prosessien suorituskykyarvoilla tulisi mitata asiakkaiden odotuksia organisaatiolta sekä vaikuttavuutta. Mittaamisella tulisi saada tietoa prosessien kehittämistyöhön ja sen tulisi auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Lisäksi prosessijohtamisessa käsitellään yksittäisiä toimintoja ja muutoksen vaikutuksia henkilökohtaiselle tasolle asti. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, s. 30; Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 113—115, 131—132)

Lecklin (2006, s. 128) toteaa prosessijohtamisen eduksi organisaation ja toiminnan yhtenevyyden, mikä antaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Prosessin eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välinen kommunikointi voidaan saada sujuvammaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi. Kehittämistavoitteina voivat olla esimerkiksi laadun ja palvelun parantaminen, kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen sekä läpimenoaikojen lyhentäminen. Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, s. 27) mukaan haasteena asiakkaan näkökulmasta voi olla se, että kukaan ei tunne tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja.

Lecklinin (2006, s. 128) mukaan puhdas prosessijohtaminen on vaikea toteuttaa eikä sovi kaikkiin toimintoihin. Prosessijohtamista on helpointa toteuttaa prosesseihin, jotka etenevät loogisesti eli niillä on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos.

Kaikki prosessit eivät etene loogisessa peräkkäisjärjestyksessä. Tehtävistä osa voidaan jättää suorittamatta, joitakin voidaan suorittaa rinnakkain tai vaihtoehtoisilla tavoilla. Joitakin toimintoja puolestaan saattaa kuulua moin prosesseihin pieninä epäsäännöllisinä osina.

3.2 Prosessiajattelu ja prosessit

Prosessiajattelu on toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista. Oikeiden asioiden oikein tekeminen ei enää riitä vaan on pohdittava, miksi toimitaan tietyllä tavoin tehdessä oikeita asioita oikein. Prosessiajattelussa lähtökohtana on asiakas, asiakkaan tarpeet sekä se, millaisilla tuotteilla ja palvelulla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Prosessilähtöisen ajattelutavan tarkoituksena on mahdollistaa yhä asiakaslähtöisempi toiminta. Ero julkishallinnon ja yksityisen sektorin prosessiajattelun välillä onkin siinä, että yksityisellä sektorilla tavoite on taloudellisen lisäarvon tuottaminen yrityksen omistajille, kun taas julkishallinnossa tähdätään vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Prosessilähtöisyys ohjaa organisaation kiinnittämään huomion siihen, mitä se saa aikaiseksi. Prosessilähtöisyys ei ole mahdollista ilman muutosjohtajuutta. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 11; Laamanen, 2005, s. 21; Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 89–91, 103, 106, 114)

Laamasen ja Tinnilän (2009, s. 12) mukaan prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan. Prosessiajattelu on ollut pohjana useisiin johtamisen malleihin kuten toimintojohtamiseen tai liiketoimintaprosessien uudistamiseen. Pitkänen (2006, ss. 177–178) toteaa, että järjestelmällisten prosessien kautta voidaan edistää luovuutta. Kyse on tavoitteellisuudesta, hyvistä toimintamalleista ja panostuksesta. Usein prosessit ymmärretään kahlitseviksi, hankaliksi ja byrokrattisiksi, jolloin prosesseja on ehkä kuvattu väkinäisesti.

Stenvall ja Airaksinen (2009, ss. 77–78) kertovat, että prosessiajattelussa esimiestoiminta on prosessien johtamista. Asiakaslähtöisyys on edellytyksenä prosessien onnistumiselle eli prosessien tulee kohdistua ja vastata asiakkaan tarpeisiin. Prosessiajattelu tarkoittaa työn suunnittelua siten, että tehtäville syntyy looginen suorittamisjärjestys. Laamasen ja Tinnilän (2009, s. 10) mukaan prosessiajattelussa on kyse toimintojen ketjusta, jonka avulla organisaatiossa luodaan arvoa asiakkaalle. Organisaatiossa on johdettava edellä mainittua arvon luomista, jonka lopputuloksena syntyy organisaation operatiivinen tulos.

Julkishallinnon organisaatiossa asiakaskäsite ei ole yksinkertainen, koska julkisella sektorilla kansalaisilla on monia erilaisia asiakasrooleja. Kuntalaisilla on ainakin 6 erilaista toisistaan erottuvaa roolia. Prosessien kehittämisessä kuntaorganisaation on otettava huomioon kuntalaisten ja sidosryhmien monet roolit. Koko henkilöstön yhteinen tahtotila muutoksen läpivientiin on tällöin ensisijaisen tärkeää. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 11; Möttönen, 2010, s. 3) Julkisen organisaation asiakkuuksia määritettäessä

Laamanen (2005, s. 70) toteaa, että mm. prosessikuvauksissa opiskelija on edelleen opiskelija, termiä ei tarvitse väkipakolla muuttaa asiakkaaksi.

Laamanen (2005, ss. 19–20) toteaa, että liiketoimintaprosessissa kiinnostuksen kohteena on organisaatiossa tapahtuva toiminta. Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Myös palautteen hyödyntäminen on osa prosessin ideaa. Hänen määrittämisensä liiketoimintaprosessille ja toimintaprosessille ovat seuraavat:

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.”

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Laamasen (2005, s. 39, 41) mukaan prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena. Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Laamanen ja Tinnilä (2009, s. 121) toteavat, että mikä tahansa toiminta voidaan kuvata prosessina. Kiinnostavimpia ovat organisaation menestymisen kannalta kriittiset prosessit. Asiakkaan prosessi on tärkeää tuntea organisaation menestymisen kannalta, koska asiakkaan saama hyöty muodostuu nimenomaan asiakkaan prosessissa. Laamanen ja Tinnilä kertovat tästä esimerkkinä seuraavan: organisaatio X valmistaa pesukoneita, mutta kukaan ei käytä niitä eli ei ole muodostunut asiakasarvoa. Pitkänen (2006, s. 178) toteaa vielä, että prosessien tarkoitus on aina tuottaa jotain hyvää ja olla organisaatiolle sekä työntekijöille työtä helpottava hyödyllinen apuväline.

Prosessit on löydettävä oman organisaation toiminnasta, sen tavoitteista, ihmisistä ja sen palveluja käyttävien ihmisten kokemuksista. Prosessit on aluksi tunnistettava, mikä luo perustan organisaation kehittämiseksi asiakassuuntautuneeksi, nopeaksi ja joustavaksi. Seuraavaksi kuvataan prosessit. Hankalin vaihe on prosessien mukaisen toiminnan organisointi, jolloin mm. analysoidaan prosessikuvauksia, osaamista sekä suorituskykyä. Prosessien jatkuvaan parantamiseen liittyy prosessien kehittäminen, strateginen suunnittelu ja muutosten aikaansaaminen. (Laamanen, 2005, s. 50; Virtanen & Wennberg, 2007, s. 78)

3.3 Asiakaskäsite julkishallinnossa

Kansalaisilla on julkisella sektorilla useita eri rooleja, joten asiakaskäsite ei ole niin yksinkertainen kuin yksityisellä sektorilla. Kuntalaisen monen roolin vuoksi pelkkä asiakasnäkökulma on riittämätön. Kuntalaiset eivät välttämättä itse aina tiedosta sitä, missä roolissa he milloinkin toimivat. Sen sijaan kunnan toiminnasta vastaavien politikkojen, viranhaltijoiden ja

työntekijöiden on tunnistettava kuntalaisten ja kunnan kohtaamiseen liittyvät eri tilanteet ja roolit toiminnan kehittämiseksi vastaamaan vieläkin paremmin kuntalaisten tarpeisiin. Kuntalaisten rooleja erittelemällä saadaan selville, että asiakaslähtöisyys merkitsee eri asioita eri toiminnoissa. Kunnassa ei siis voida ottaa kuntalaisia asiakkaina huomioon vain yhdellä tavalla. (Kenni & Asikainen, 2011, ss. 11–12)

Möttösen (2010, ss. 3–11) mukaan kuntalainen voidaan nähdä ainakin kuudessa eri roolissa. Osassa kunta kohtaa kuntalaisen yksilönä ja osassa osana ryhmää. Nämä roolit on esitetty kuvissa 5 ja 6.

Kuntalainen potilaana	Kuntalainen ostajana	Kuntalainen kansalaisvelvollisuussien täyttäjänä
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas on vahvasti riippuvainen palvelusta. • Vahvat subjektiiviset oikeudet saada palvelua. • Oikeudet määritetty yleensä lainsäädännössä. • Ei usein mahdollisuutta valita käyttämiään palveluja. • Palvelun järjestäjällä velvollisuus tiedottaa ja informoida palvelusta. • Potilaalla oikeus ja mahdollisuus antaa välittömästi palautetta palvelun onnistumisesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunta myyjän asemassa. • Ostajana kuntalaisella on enemmän mahdollisuuksia valita, ostaako tuotteen tai palvelun vai ei. • Ostaja arvioi, saako hän kunnalta tarvitsemansa tuotteen tai palvelun. • Mahdollisuus antaa palaute tai tehdä reklamaatio välittömästi, mikäli tuote tai palvelu ei vastaa sovittua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelu hierarkisen ohjauksen avulla, ei ainoastaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. • Ohjauksen avulla varmistetaan kuntalaisten tasapuolinen kohtelu ja asiakkaan oikeuksien toteutuminen. • Julkisella vallalla oikeus ja velvollisuus käyttää viranomaisvaltaa suhteessa kansalaisiin, mutta myös velvoite perustella päätöksensä ja osoittaa oikeutensa toimenpiteeseen. • Kuntalaisella mahdollisuus muutoksenhaku- ja valitusoikeuteen.

Kuva 5. Kuntalaisen roolit yksilönä (tiedot Möttönen, 2010, ss. 4–7)

Kunta kohtaa kuntalaisen yksilönä silloin, kun kuntalainen on potilaana, ostajana tai kansalaisvelvollisuuden täyttäjänä. Tällöin kuntalaisella on yksilöllisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Vaikka kuntalaisella ei potilaan roolissa olekaan valintamahdollisuuksia, on hänen kuitenkin tiedettävä, mihin ottaa yhteyttä ja mistä palvelua saa palveluntarpeen ilmaantuessa. Itse palvelutapahtumassa painottuu palvelun tarjoajan ammattitaito ja tieto. Potilaan itsemääräämisoikeutta on kuitenkin kunnioitettava. Palvelun on pääsääntöisesti oltava henkilökohtaista ja yksilöllistä potilaan tarpeiden mukaan. Kuntalaisen ollessa ostajana, eroaa kunnalta hankittu palvelu tai tuote yksityiseltä hankitusta siten, että ostaja ei maksa palvelusta tai tuotteesta hintaa, joka vastaa tuotantokustannuksia. Huomattava osa palveluista rahoitetaan veroja keräämällä. (Möttönen, 2010, ss. 3–5)

Käyttäjä	Kuluttaja	Kansalainen
<ul style="list-style-type: none"> •Palvelu ei yleensä sisällä henkilökohtaista palvelua. •Palvelun käyttäminen ei lisää kunnan kustannuksia. •Palvelut pääasiassa käyttäjälle maksuttomia. •Palvelut järjestetty ryhmälle, ei yksittäiselle kuntalaiselle. •Palvelu myös muun kunnan asukkaan käytettävissä, ei rajata vain omille kuntalaisille. •Käyttäjien kuuleminen palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Kuntalainen päättää itsenäisesti, millä tavoin käyttää kunnan palveluja. •Enemmän vaihtoehtona valittavana kuin käyttäjänä. •Kuntalainen tekee valintoja muodostaakseen omia kulutustottumuksiaan sekä luodakseen omaa elämäntapaansa. •Ei subjektiivista oikeutta. •Voi esittää mielipiteensä ja vaikuttaa palveluihin omalla käyttäytymisellään. •Kunta ei voi määrittää kuluttajapalveluja vain kysynnän mukaan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Kansalaisnäkökulma esillä kaikissa kuntalaisen rooleissa. •Kuntalaisilla laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. •Edustuksellinen demokratia luottamushenkilöiden kautta. •Suora demokratia eli kuntalaisten välittömät vaikutusmahdollisuudet. •Kunnan täytettävä velvollisuutensa kuntalaisiin joka tilanteessa. •Kunnan tehtävänä edistää ns. yleistä etua.

Kuva 6. Kuntalainen osana ryhmää (tiedot Möttönen, 2010, ss. 8—11)

Kuntalaisen ollessa käyttäjänä, kuluttajana tai kansalaisena hänet nähdään osana ryhmää, jolle palveluja tarjotaan. Kollektiivisille palveluille on tyypillistä, että kunta ei ole järjestänyt tai räätälöinyt palvelua yksittäiselle asiakkaalle vaan jollekin käyttäjäryhmälle ja tavoitteena on, että kyseisellä palvelulla olisi mahdollisimman paljon käyttäjiä. Esimerkkejä kollektiivisten palveluiden käyttämisestä ovat kuntoratojen käyttö, museokäynnit tai kävely kuntien ylläpitämällä kaduilla. Saattaa olla vaikeaa erottaa, milloin kuntalainen on käyttäjänä ja milloin kuluttajana. Kuntalainen voi myös olla samanaikaisesti molemmissa rooleissa. Erona on se, että kuluttajana kuntalaisella on enemmän vaihtoehtoja valittavanaan kuin käyttäjänä. (Möttönen, 2010, s. 3, ss. 8—9)

Möttösen (2010, s. 11) mukaan kansalaisnäkökulma on esillä kaikissa kuntalaisen rooleissa. Kunnan tulee joka tilanteessa täyttää velvollisuutensa kuntalaisiin. Kunnalla ei ole mahdollisuutta tuottaa vain sellaisia palveluja, jotka tuottavat parhaiten tai joilla on eniten kysyntää. Kunnan tehtävänä on sovittaa erilaisia näkemyksiä yhteen ja edistää yleistä etua, toisinaan kunta voi joutua toiminaan myös yksilön etua vastaan.

Virtasen ja Wennbergin (2007, s. 67) mukaan julkishallinnon organisaatioiden prosessien kehittämisessä tulisi lähtökohdana olla ulkoisten asiakkaiden näkökulma. Organisaation olemassaolon perusta on nimenomaan asiakkaiden ja palvelun käyttäjien tarpeet.

3.4 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa prosessien rajaamista muista prosesseista. Prosessien tunnistamisessa määritetään se, mistä prosessi alkaa ja

minne se päättyy sekä mihin prosessilla pyritään. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös usein sitä, ketkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat (kuva 7). Prosessien rajaamisessa periaatteena on käytännössä se, että prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Rajapinnat siirtyvät asiakkaalle ja ketju organisaation sisällä pysyy ehjänä. Tämä tapahtuu käytännössä sillä, että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Toinen periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin, mikä edistää jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Laamanen, 2005, ss. 52–53; Virtanen & Wennberg, 2007, s. 116)



Kuva 7. Prosessi (mukaillen Laamanen 2005)

Julkishallinnossa prosessien tunnistamisen pääperiaate eli prosessien alkaminen asiakkaasta ja päättyminen asiakkaaseen, on joissakin tapauksissa hankalasti ymmärrettävissä. Virtanen ja Wennberg (2007, s. 117) toteavat, että julkishallinnossa asiakaslähtöinen ajattelutapa on samalla vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa tarkoittaen sitä, että yksityisellä sektorilla olevat asiakkaalta—asiakkaalle-prosessit alkavatkin julkishallinnossa yhteiskunnallisista tarpeista ja päättyvät näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Prosessien tunnistamisessa on lähdettävä liikkeelle niiden yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden määrittämisestä, joita varten kyseinen virasto on olemassa sekä niistä vaikutuksista, joilla prosesseilla pyritään tuottamaan.

Käytännössä prosessien tunnistaminen kannattaa aloittaa organisaation asiakkaiden ja asiakkaiden tarpeiden määrittämisellä. Seuraavaksi siirrytään pohtimaan organisaation ydinprosesseja. Ydinprosessien tunnistamisen vaiheet on kuvattu taulukossa 2. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan, minkälaisia asiakkaita organisaatiossa on. Toisena vaiheena pohditaan sitä, mihin asiakkaiden tarpeisiin organisaatio vastaa. Kolmanneksi mietitään keinot asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Lopuksi prosessit nimetään. Koska prosessit ovat tekemistä, on muistettava valita tekemisen nimiä prosessien nimiksi. Prosessien nimet myös ohjaavat prosessiin liittyvää ajattelutapaa. (Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 119–121) Laamanen (2005, s. 59) toteaa, että prosessien kuvaukset ja nimet ovat viestinnän välineitä ja niiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. Prosessin nimeämiskäytännössä on hyvä muistaa se, että tarkoituksena on antaa vastaus siihen, mikä prosessin tarkoitus on.

Taulukko 2. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (tiedot Virtanen & Wennberg, 2007, s. 120)

Prosessin ominaisuus	Prosessin tunnistamiseen liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessilla on aina asiakas: joku, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa.	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet.	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista.
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen.	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan.	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella.
Prosesseilla on selkeä alku ja loppu.	Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos.	Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat, ja prosessin lopputila on tunnistettu.
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä.	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuus-tavoitteiden näkökulmasta.	Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii.

Prosessit voidaan luokitella tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avainprosesseihin tai ali-, johtamis- tai ohjausprosesseihin. Luokittelu on joka tapauksessa aina jossakin määrin keinotekoinen. Luokittelut ovat olennaisia prosessialustan rakentamisvaiheessa, myöhemmin niitä ei juuri tarvita. (Laamanen, 2005, s. 53)

Laamasen (2005, s. 55) mukaan ydinprosessit ovat prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta tai palvelua. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, s. 28) täydentävät määritelmää siten, että ydinprosessi koostuu joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa. Ydinprosessien pää-tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Lisäksi ydinprosessi luo asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa organisaatorajojen läpi esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. Virtanen ja Wennberg (2007, s. 118) toteavat, että ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä eli tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosessit ilmaisevat, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa.

Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosessien osalta organisaatio ei voi tai sen ei kannata luovuttaa päätöksentekoa organisaation ulkopuolelle. Organisaatio voi kuitenkin luovuttaa ydinprosessista organisaation ulkopuolelle sellaiset toiminnot, joita sen ei kannata tai joita se ei pysty itse suorittamaan. Organisaatio tarvitsee tukiprosesseja luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Toisin sanoen tukiprosessit vain tukevat ydinprosesseja. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi

henkilöstöhallinto, tietohallinto, taloushallinto tai laadun kehittäminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, ss. 28—30; Laamanen, 2005, s. 56)

Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin ja ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Ne ovat ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydinprosesseja, tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Ne ovat usein ydinprosesseja. Osaprosessit ja alaprosessit ovat prosessihierarkian alemmalla tasolla olevia prosesseja. (Lecklin, 2006, s. 130)

Laamasen (2005, ss. 64—65) mukaan prosessien tunnistamiseen on 3 erilaista lähtökohtaa: toiminnan analysointi, menestystekijöiden analysointi ja asiakkaan prosessin analysointi. Toiminnan analysoinnissa lähtökohtana on organisaation toiminnan tutkiminen. Vaarana on se, että lähdetään heti alussa väärään suuntaan, esimerkiksi päädytään funktionaalisiin prosesseihin siitä syystä, että organisaatiossa todetaan olevan myyntitoimintaa, joten on olemassa myyntiprosessejakin. Menestystekijäanalyysi on osoittautunut käytännössä vaikeaksi, koska usein jäädään abstraktille tasolle. Asiakkaiden prosessin analysoinnin tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat asiakkaan toimintaa mahdollisimman hyvin.

3.5 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentointia, viestintää ja ajatusten selkiyttämistä varten. Kuvaamisella tehdään näkyväksi organisaation toimintatavat. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanton väline. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden sekä auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuuden. Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään, mikä on organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa kriittistä. Tämä mahdollistaa mittaamisen ja kehittämisen kohdistamisen kriittisiin vaiheisiin. Ennen prosessien kuvaamista ja määrittämistä prosessit on tunnistettava (Laamanen, 2005, s. 23, 37; Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 114—115)

Prosessikuvaukset ovat osa johtamisjärjestelmää. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Kuvaus on yhteinen työväline johdolle, kehittäjille ja palveluista vastaaville. Esimiehet käyttävät prosessikuvauksia apuna työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selvittämisessä, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä työohjauksessa ja uuden työntekijän perehdyttämisessä. Kuvallisen esityksen lisäksi on suositeltavaa kuvata prosessi myös sanallisesti kertoen keskeiset asiat prosessista. Yleiskuvaukselle on sovitettava yhtenäinen muoto. (JUHTA JHS 152, s. 3; Lecklin, 2006, ss. 137—138)

Prosessikuvausten on oltava tarkoituksenmukaisia ja lähtökohtana onkin pidettävä sitä, miksi prosessi kuvataan. Kuvaaminen alkaa prosessien

tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Seuraavaksi valitaan prosessin käyttötarkoitus, kuvaustaso sekä laaditaan prosessin perustiedot. Seuraavaksi laaditaan prosessikaavio. Prosessinomistaja päättää, millä tasolla prosessi kuvataan. On myös muistettava vastuuttaa prosessien kuvaaminen selkeästi sen varmistamiseksi, että prosessikuvaukset ovat ajan tasalla. (JUHTA JHS 152, ss. 4—5)

Prosessikaaviossa esitetään piirroksena prosessin vaiheet, siihen liittyvät henkilöt ja toiminnot. Prosessiin osallistuvat merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä kuin he tulevat mukaan prosessiin. Prosessi kuvataan vasemmalta oikealle etenevänä. Jos prosessin samaan vaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, tehtävä merkitään kaikkien kohdalle. Prosessikaavio tulee pitää ymmärrettävyyden vuoksi pelkistettynä. Sen tulee mahtua yhdelle sivulle. (Lecklin, 2006, ss. 140—141)

Kenni ja Asikainen (2011, ss. 23—24) toteavat, että prosessinomistajan rooli on erittäin kriittinen prosessimaisen toiminnan kehittämisessä. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu mm. laatia ja ylläpitää prosessikuvauksia, informoida organisaation johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista, poistaa prosessien ns. pullonkauloja sekä toimeenpanna prosessimäärittelyn mukainen toiminta. Lisäksi prosessinomistaja on prosessin edustajana päättämässä johtoryhmässä, valitsee ja ohjaa prosessin kehityshankkeita sekä määrittää prosessissa toimiville tiimeille pelisäännöt.

Prosessinomistajan vastuulle kuuluvat prosessin toimivuuden seuranta, prosessin kehitystarpeiden tunnistaminen sekä käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjaus. Prosessinomistaja ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä sekä myy ideoita. Hänellä on vahva kokemuspohja prosessin toiminnasta, kokonaisvaltainen näkemys prosessista ja hän kykenee viemään kehitystä eteenpäin. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu määrittää prosesseille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian pohjalta sekä seurata prosessin suorituskykyä ja onnistumista mittaamalla. Prosessinomistajuudella saavutetaan tiettyjä etuja, kuten esimerkiksi koko tilaus-toimitusketjun toimivuudesta vastaa alusta loppuun asti kaikkien funktioiden yli yksi henkilö. Tällä voidaan varmistaa koko prosessin toimivuus. (Kiiskinen, Linakoaho ja Santala, 2002, ss. 36—37)

Prosessien kehittäminen edellyttää kykyä hahmottaa muutoskokonaisuus, muutoksen vaiheistus ja muutoksessa tarvittavien johtamisenettelyjen sopivuus sekä riskien ennakoitua. Prosessien kehittämisessä etsitään jotain sellaista, jota ei vielä ole olemassa. Organisaatiossa on pohdittava uusia tapoja kehittämistyön tekemiseen ja organisaation uudistamiseen. Prosessien mittaaminen on osa prosessien kehittämistä. Prosessien kehittämisen edellytyksiä ovat asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Mittaamisesta ei kuitenkaan saa tulla itsetarkoitusta vaan on muistettava se, miksi mittausta tehdään. Mittareilla tulee mitata sitä, mitä asiakkaat odottavat meiltä ja mistä vaikuttavuutemme

syntyy. (Lecklin, 2006, s. 141; Virtanen & Wennberg, 2007, ss. 75–78, 130–132)

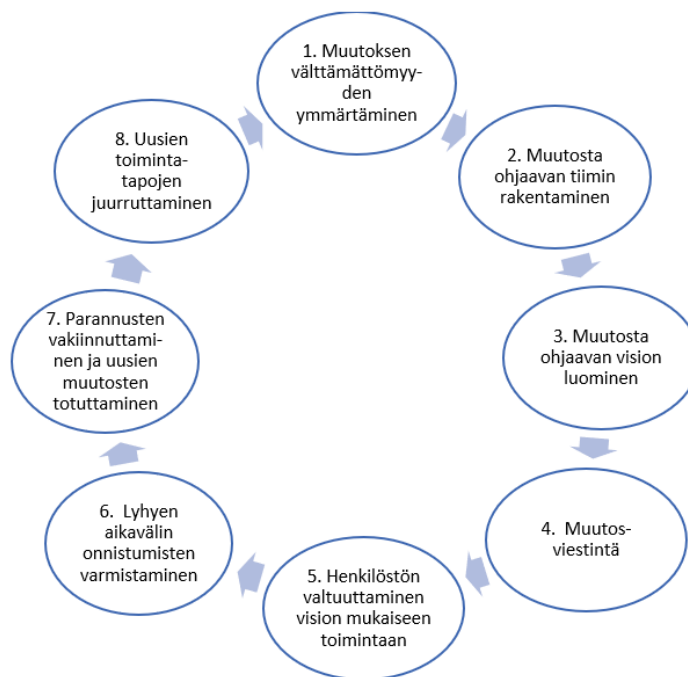
4 MUUTOKSESTA STRATEGIAN YMMÄRTÄMISEEN

Pirinen (2014) toteaa, että toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset luovat paineita muutokseen ja uudistumiseen. Liian harvoin ja hitaasti tapahtuvissa muutoksissa vaarana on kilpailijoista jälkeen jääminen ja asetettujen tulosten saavuttamattomuus. Toisinaan yrityksellä ei ole uskallusta tehdä muutoksia juuri silloin kuin pitäisi, toisinaan pakollinen muutos on sysäys yrityksen menestystarina. On muistettava, että muutos ei onnistu ilman johtamista. Pontevan (2010, ss. 9–11, 13, 17) mukaan muutos on jatkuvaa, mutta muutokset eivät tapahdu nopeasti vaan ne vaativat aikaa ja jokainen muutos on myös omanlaisensa. Muutoksen voi määrittää uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Muutos on aina haaste, riippumatta siitä, onko kyseessä pieni vai suuri muutos. Erityisen haastava muutos on esimiehille, joiden olisi osattava selkeästi selittää muutos ja sen merkitys työntekijöille. Hyvä muutosjohtaja osaa kannustaa henkilöstöä eteenpäin muutoksessa ja ymmärtää myös muutosvastarintaa.

Strategia on yhteinen työväline esimiehille, organisaation johdolle ja koko organisaatiolle. Strategian avulla katsotaan tulevaisuuteen, luodaan perusta osaamisen kehittämiseksi ja varmistetaan menestyminen tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutoksessa tarvitaan ennakoivaa toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen liittyy kiinteästi strategiseen osaamisen johtamiseen. (Huotari, 2009, s. 119; Raudasoja & Johansson, 2009, s. 27; Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14)

4.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen toteuttamiseen on olemassa erilaisia malleja. Yksi käytetyimmistä on kuvan 8 mukainen John P. Kotterin kahdeksan vaiheen malli. Kotterin (2012, s. 25) mukaan organisaatioissa pyritään usein muutokseen soveltamalla vain vaiheita 5–7 tai eri vaiheet käydään lävitse viimeistelemättä kutakin vaihetta koskevaa työtä. Riittävän vakaa pohja muutoksen toteuttamisen jatkamiseen puuttuu, mikäli muutoksen vaiheet 1–4 jätetään huomioitta. Myöskään ilman vaiheen 8 mukaista toiminnan vakiinnuttamista muutos ei koskaan pääse loppuun saakka eikä sitä saada juurutettua organisaatioon.



Kuva 8. Muutosprosessin vaiheet (tiedot Kotter, 2012)

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ymmärretään muutoksen tarpeellisuus, yrityksen kilpailukyvä tilanne, markkina-asema, trendit ja yrityksen taloudellinen tulos sekä painotetaan muutoksen kiireellisyyttä. Muutokset alkavat usein organisaation saadessa uuden johtajan, joka näkee tarpeen isoon muutokseen. Toinen vaihe on *muutosta ohjaavan tiimin rakentaminen* ja toiminta. Onnistuneen muutoksen saa aikaan voimakas tiimi, jonka jäsenmäärä vaihtelee suuresti mm. organisaation koon perusteella. Isoissa organisaatioissa tiimin jäsenten lukumäärä kasvaa huomattavasti kohdan kolme vaiheesta alkaen, jotta muutoksessa edistytään. Tiimillä on oltava johtaja, jonka johdolla muodostetaan yhteinen käsitys organisaation ongelmista ja mahdollisuuksista. (Kotter, 1995, ss. 60–62)

Muutosta ohjaavan vision luominen tarkoittaa sitä, että muutosta ohjaava tiimi luo tulevaisuudesta suhteellisen helposti viestittävän kuvan, joka herättää kiinnostusta asiakkaissa, osakkeenomistajissa ja työntekijöissä. Visio auttaa ymmärtämään, mihin suuntaan organisaation on siirryttävä. Pyrkimys muutokseen voi ilman ymmärrettävää visiota hajota joukoksi organisaatiota väärään suuntaan johtavia yhteensopimattomia projekteja, tai jotka eivät johda mihinkään. *Muutosviestinnässä* on käytettävä kaikkia mahdollisia kanavia. Kommunikointi käydään sekä suullisesti että kirjallisesti, tosin kirjallinen muoto on tehokkain. (Kotter, 1995, ss. 63–64)

Prosessin edetessä onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi viides vaihe on *henkilöstön valtuuttaminen muutoksen mukaiseen toimintaan*. Työntekijöitä rohkaistaan kokeilemaan uusia tapoja ja kehittämään uusia ideoita. Uudistaminen saattaa tarkoittaa myös esteiden poistamista. Työntekijä

ymmärtää usein uuden vision ja haluaa toteuttaa sitä, mutta haasteena voi olla vakuuttaa joku henkilö siitä, ettei esteitä ole olemassa. Ehkä kaikista pahimpia ovat johtajat, jotka kieltäytyvät muuttumasta ja jotka asettavat muutospyrkimysten kanssa ristiriidassa olevia vaatimuksia. *Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisen* taustalla tarvitaan analyyttistä ajattelua selventämään ja jopa muuttamaan visiota kohti todellista muutosta, koska suuret muutokset kestävät kauan. Muutokselle asetetaan välitavoitteita ja mietitään keinoja, joille tavoitteet saavutetaan. (Kotter, 1995, ss. 64–66)

Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen tarkoittaa muutoksen liikevoiman ylläpitämistä. Vaarana on vanhoihin toimintoihin palaaminen. Johdon tulee koko ajan etsiä uusia rakenteita ja järjestelmiä, jotka eivät ole muutoksen kanssa ristiriidassa. Muutoksen määrän voi jakaa vuosittain tapahtuviksi etapeiksi. *Uusien toimintatapojen juurruttaminen* on tapahtunut siinä vaiheessa, kun organisaatiossa muodostuu ”meidän tapamme tehdä asioita”. Muutoksen vakiinnuttamisessa yrityskulttuuriin auttaa uusien lähentymistapojen, käyttäytymisen ja asenteiden vaikutus suorituskyvyn parantumiseen. Ylimmän johdon on myös elollistettava uudet menettelytavat, ja tämä vaatii riittävästi aikaa. (Kotter, 1995, ss. 66–67)

4.2 Muutos julkisella sektorilla

Julkisten organisaatioiden hallintojen uudistamisessa on hyödynnettävä ja kehitettävä vahvuuksia ja osaamista ennakkoluulottomalla tavalla. Muutosprosesseissa on tarkasteltava organisaatiossa toimivilla ihmisillä olevia tapoja, tottumuksia ja vuorovaikutussuhteita. Tämän avulla päästään organisaatiokulttuurin merkityksen pohtimiseen organisaation toiminnassa. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 26, 31)

Virtanen ja Stenvall (2014, ss. 55–56, 196–197) kertovat, että julkisten organisaatioiden muutoksiin liittyy ongelmia seuraavissa asioissa: tietoon liittyvä epävarmuus, ilmiöiden monimutkaisuus, epäselvyys tai nimeämisen vaikeus sekä ilmiöiden monitulkintaisuus. Julkisten organisaatioiden muutosjohtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota muutostarpeen tunnistamiseen ja varmistamiseen, muutossuunnitelman ja kehityksen laatimiseen, organisaation sisäisen muutostuen varmistamiseen ja muutosvastarinnan ylittämiseen sekä muutoksessa tarvittavien resurssien turvaamiseen. Tietoa voi puuttua, sitä voi olla liikaa tai se voi olla ajantasaista tai vanhentunutta. Ennen kaikkea kyseessä on tiedon laatu ja käyttökelpoisuus. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla tarvitaan suunnittelutietoa, joka suuntautuu ajassa taaksepäin sekä eteenpäin. Julkisella sektorilla on mitattava myös aikaan saatuja tuloksia ja vaikutuksia eli yhteiskunnallista ulottuvuutta.

Muutostarpeet on tunnistettava sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Näiden tarpeiden pohjalta johto luonnostelee vision siitä, mitä muutoksella tavoitellaan. Johdon on myös hankittava muutosprosessille tuki

poliittisilta päätöksentekijöiltä. Muutossuunnitelman laadinnan yhteydessä on yksilöitävä muutosprosessiin liittyvät riskit ja laadittava riskienhallintasuunnitelma. Muutostuen varmistamiskeinoina organisaatioon tulee rakentaa muutoksille myönteistä ilmapiiriä ja osallistaa henkilöstö mukaan toteutukseen. Muutokseen liittyvien toimenpiteiden tulee perustua tietoon. Muutoksen toteuttajien on huolehdittava siitä, että hankkeeseen varataan riittävästi taloudellisia ja henkisiä resursseja. Etenkin osaamisen riittävyys on varmistettava. (Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 196–197)

Virtanen ja Stenvall (2014, ss. 198–200) ovat muodostaneet julkisen organisaation muutosjohtamiseen kolme perusmallia, jotka on esitelty kuvassa 9. Organisaation on osattava itse tulkita muutostilanteita oman tarkoituksensa mukaan ja osattava valita prosessiin sopiva lähestymistapa ja muutosmalli.

Alisosiaalinen ylhäältä alas -malli	Ylisosiaalinen ylhäältä alas -malli	Tasapainoinen osallistava malli
<ul style="list-style-type: none"> • Muutostarpeen ratkaisee johto. • Johto laatii toimintasuunnitelman muutoksen toteuttamiseen. • Muutos johdetaan ylhäältä alas eri vaiheet valmiiksi mietittyinä. • Palvelujen käyttäjien mielipiteistä ei juuri olla kiinnostuneita. • Muutosprosessiin ei kuulu dialogia lukuun ottamatta johdon välillä käytyä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiossa käydään vuoropuhelua muutoksen tarpeesta, sisällöstä, toteutustavasta ja aikataulusta. • Muutosta koskevaan keskusteluun rohkaistaan. • Vahvistetaan yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä, osallistamista ja mielipiteiden esittämisen sallimista. • Palvelun käyttäjää ei oteta mukaan muutoksen toteuttamiseen. • Muutosprosessi ei etene suoraviivaisesti vaan välillä mennään jopa taaksepäin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation johto, työntekijät ja palvelun käyttäjät työstävät yhteistyönä muutoksen tarpeen. • Edellytyksenä toimivan asiakaspalautejärjestelmän käyttäminen organisaatiossa sekä erilaisten käyttäjiä osallistavien menetelmien osaaminen ja niiden soveltaminen. • Muutosprosessissa prosessin luonne tarkentuu ajan myötä, sitä ei aina viedä läpi ennakoitua sovitun suunnitelman mukaisesti.

Kuva 9. Muutosjohtamisen kolme perusmallia (tiedot Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 198–200)

Organisaatiomuutos käynnistyy ymmärryksen luomisella koko organisaation osiin ja tasoihin eli muutoksen idea ymmärretään ja tästä käydään keskustelua. Muutoksen idea tulee täsmentää merkitykselliseksi. Organisaatiomuutoksesta on viestittävä. On tärkeää tarttua muutosvastarintaan, joka voi johtua mm. oman valta-aseman menetyksen pelosta, pelko sanktiosta siinä tilanteessa, että työntekijä ei sopeudukaan uuteen toimintatapaan tai osaamattomuuden pelosta. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa pelko oman ammatti-identiteetin tai lähityöyhteisön yhteisöllisyyden murtumisesta. Muutokset julkisessa hallinnossa saattavat tarkoittaa esimerkiksi uusien yksiköiden muodostumista, uusia esimiehiä tai muutoksia virkanimikkeissä. (Virtanen & Stenvall, 2019, luku 6.9)

Julkisen toiminnan ja julkisten palvelujen tuottamisen ollessa kyseessä, on vuorovaikutuksella suuri merkitys riippumatta siitä, minkä mallin mukaan muutoksen johtaminen tapahtuu. Yleisö on kiinnostunut siitä, miten julkinen hallinto muuttuu ja muutoksen merkityksestä palvelujen käyttäjille. Organisaation johdon läsnä oleminen muutostilanteessa kuuluu vuorovaikutuksellisuuteen, koska muutoksella pitää olla kasvot. (Virtanen & Stenvall, 2019, luku 6.9)

Virtanen ja Stenvall (2019, luku 6.9) toteavat, että organisaatiomuutoksen päämäärä voi olla määritetty melko yleisellä tasolla, mutta tämä yleinen tavoite on pystyttävä jakamaan konkreettisiksi osatavoitteiksi. Osatavoitteet puolestaan on määritettävä konkreettiseksi tekemiseksi, kuten esimerkiksi kenen vastuulla on asiakaspalautejärjestelmien määrittäminen. Organisaatiomuutoksen toteuttamiseen on syytä vastuuttaa joku henkilö, joka raportoi sovituille tahoille. Tavoitteiden yksilöinnin lisäksi tärkeä asia muutoksen johtamisessa on organisaatiomuutoksen hallinta. Vastuuhenkilöllä on oltava osaamista ja kokemusta vaativista kehittämishankkeista.

4.3 Johdon ja esimiehen rooli muutosjohtamisessa

Muutostilanteessa on määritettävä tavoitteet ja esitettävä perustelut. Tärkeitä kysymyksiä ovat: miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Tiedonkulku on otettava huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa ja jo muutostarpeesta keskusteltaessa tulisikin muutoksen alkuunpanijoiden, muutoksen operatiivista johtamista hoitavien ja työntekijöiden voida kommunikoida avoimesti. Kommunikaation sujuvuus on varmistettava muutoksen kaikissa vaiheissa. Viestinnän ja kommunikaation keinoin on mahdollista ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa sekä lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon. (Luomala, 2008, ss. 4–6, 8)

Sydänmaanlakka (2015, s. 158) tiivistää muutosjohtamisen kyvyksi systemaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmisiä muutokseen sekä johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa. Järvisen (2016, luku 5) mukaan muutosten johtaminen ei ole koskaan pelkkä tiedotusluonteinen asia. Ihmiset haluavat ymmärtää myös sen, mitä hyötyä muutoksesta on, miten muutos toteutetaan käytännössä, pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan. Kysymyksiin tulee esimiesten johdolla hakea vastauksia työyhteisön yhteisissä keskustelutilaisuuksissa, jos halutaan välttää uudistusten tai kehityshankkeiden kariutuminen epäilyihin, pelkoihin ja vastarintaa synnyttäviin huhumyllyihin.

Esimiehillä on keskeinen rooli muutoksen toteuttamisessa: he mm. osallistavat henkilöstön mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiehet sopivat yhdessä henkilöstön kanssa uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävästä tekniikasta ja työvälineistä sekä työn tulosten arvioinnista.

Esimies auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoituksen ja sen merkityksen oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehen tehtävänä on välittää tietoa muutoksen edistymisestä henkilöstöltä johdolta ja johdolta henkilöstölle. (Ilmarinen, n.d., s. 16)

Pirinen (2014) toteaa, että kuuntelemisen taito on esimiehen tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja muutoksessa. Vuorovaikutteisessa kuuntelemisessa esimies antaa työntekijälle vaikuttajan ja puhujan roolin ja ottaa itse kuuntelijan roolin. Kuunteleminen edellyttää kykyä olla läsnä tässä ja nyt sekä kykyä asettua työntekijän asemaan ilman ennakko-olettamuksia. Esimiehen tulee keskittyä työntekijän aktiiviseen kuuntelemiseen, koska osa kommenteista ja palautteesta jää kuulematta ilman tietoista keskittymistä kuuntelemiseen. Läsnä olemisen edellytyksenä on esimiehen itsensä tunteminen, kyky asettaa omat tarpeensa hetkeksi sivuun ja keskittyä toiseen ihmiseen. Esimies osoittaa läsnä olemisella arvostuksensa työntekijälle ja saa näin työntekijän avautumaan.

Oleellista on myös se, että muutoksella on kasvot. Tällä tarkoitetaan sitä, että joku ottaa muutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta organitorisen vastuun ja nimetään päätöksenteosta vastaavat henkilöt ja toteutuksen avainhenkilöt siitä huolimatta, että jokainen muutoksen konkreettiseen toteuttamiseen osallinen on myös itse vastuussa omasta muutosroolistaan uudistuksessa. Julkisyhteisössä päätöksenteko voi olla aivan toisella tavoin muotomääräytyntä kuin yksityisytyksessä. Toisaalta muoto ei saisi olla ratkaisevassa roolissa uudelleen järjesteltäessä päätösvaltaa tai delegoitaessa vastuita. (Luomala, 2008, ss. 20–21)

Muutosvastarinta pitää osata kohdata ja käsitellä, koska käsittelemättömät seikat nousevat pintaan jopa vuosienkin kuluttua. Tästä syystä muutostavastarintaan liittyvät asiat on otettava esille ja käsiteltävä muutosta vastustavien kanssa rauhallisesti ja asiallisesti. Syyllistämistä ja arvostelua tulee välttää. Muutosvastarinnan käsittelyä koskevaan vuorovaikutukseen kuuluvat seuraavat vaiheet: kysele, kuuntele, keskustele, pyydä perusteluja ja anna aikaa kypsytellä. Vuorovaikutusta tapahtuu kahden kesken, ryhmässä tai kaikki yhdessä. (Kauhanen, 2018, luku 5.5)

Luomala (2008, s. 13) toteaa, että muutoksessa on otettava huomioon myös työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajana. Alaistaidot onkin asetettu onnistuneen muutoksen edellytykseksi. Henkilöstön mielipiteen kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää, koska henkilöstöllä on kokemusperäinen tieto ja käsitys siitä, kuinka muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi, joten henkilöstön mielipiteen kuunteleminen on tärkeää muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan onnistuneen muutoksen toteuttamisessa.

Hyvässä muutosjohtamisessa työoloja kehitetään kokonaisvaltaisesti kaikkien osapuolten työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtimalla siten, että

muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä kehittämistyöhön voidaan osallistua työyhteisön kaikilla tasoilla. Tilaisuuksien tarjoaminen konkreettiseen osallistumiseen ja muutokseen vaikuttamiseen on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen välineistä. Taitava muutosjohtaja kiinnittää työhyvinvoinnin tukitarpeen jatkuvuuteen. Tavanomaisten työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitusten lisäksi muutoksen johtajat voivat yhdessä henkilöstön kanssa laatia esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelmaa. (Luomala, 2008, s. 14, 17, 20)

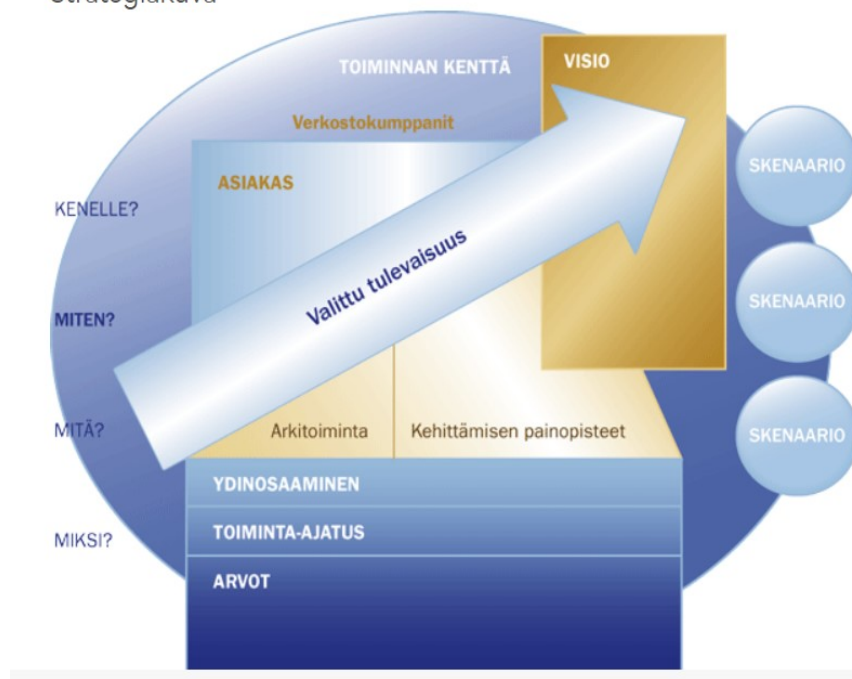
Olennaista onnistuneessa muutoksessa on, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. On tärkeää tietää, millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen taiteiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Vain riittävä tieto ja tunne vaikuttavasta osallisuudesta luovat riittävän perustavan positiivisen muutoksen aikaansaamiselle. Muutoksiin sopeutumista helpottaa, kun roolit ja vastuut on jaettu oikeudenmukaisesti ja selkeästi. (Luomala, 2008, ss. 23–25)

4.4 Strategian merkitys organisaatiossa

Strategia on kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategian avulla varmistetaan vision suuntainen toiminta ja vision toteutuminen. Strateginen perusta muodostuu arvoista (millä periaatteilla toimitaan), toiminta-ajatuksesta (miksi olemme olemassa) sekä ydinosaamisesta (millä osaamisella strategia pystytään toteuttamaan). Toiminnan kenttää määrittäessä mietitään, missä toiminnassa organisaatio on mukana ja keitä ovat kilpailijat. Se, kuka on asiakas, saadaan selvitettyä kysymyksen ”Ketä varten olemme olemassa” avulla. Toiminnan kenttä muodostaa strategian viitekehyksen. Kokonaiskuva strategiasta on esitetty kuvassa 10. (Tuomi & Sumkin, 2010, ss. 28–29, 38)

Visio muodostetaan hyödyntäen skenaariota eli vaihtoehtoisia tulevaisuuksia kuvaamaan sitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Visio antaa merkityksen ja tarkoituksen toiminnalle sekä ohjaa konkreettista käyttäytymistä tiettyyn suuntaan. Visio ja tavoitteet, jotka julkisella sektorilla tulevat poliittisen ohjauksen kautta, luovat johtamisprosessin perustan. Ydinosaaminen on osaamista, millä strategia saadaan toteutettua. Ydinosaaminen on myös ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa sekä tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia tuovaa osaamista. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta ja se luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 78; Tuomi & Sumkin, 2010, s. 42; Tuomi & Sumkin, 2012, s. 15, 12)

Strategiakuva



Kuva 10. Strategiakuva (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 29)

Virtanen ja Wennberg (2007, s. 84) toteavat, että vision tulisi olla selkeä, houkutteleva, realistinen ja ponnistelua vaativa. Vision olisi hyvä olla myös helposti muistettavissa. Visio on hyvä liittää asioihin, joissa kyseinen organisaatio on hyvä eli ”ei kannata tavoitella kuuta taivaalta”.

Strategian suunnittelu ja toteutus ovat limittäisiä ja samanaikaisia toimia. Strategisen ajattelun mukaisesti henkilöstö osallistetaan strategian laadintaan mahdollisimman laajalla rintamalla. Organisaation tulevaisuudenkuvan kautta luodaan yksikötason oman toiminnan strategia. Henkilöstön strategiaan sitouttamiseen sekä yhteisen ja ymmärrettävän tulevaisuudenkuvan rakentamiseen tarvitaan yhdessä tekemistä, keskustelua, pohdintaa ja kuuntelua. Lisäksi tarvitaan ymmärrys siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja miksi sitä tarvitaan. Strategian maastoutusta, eli ymmärrettäväksi ja arjessa toteutettavaksi tekemistä, tarvitaan tekemään strategia eläväksi ylemmän johdon lisäksi muillekin. Esimiehillä on maastoutuksen käynnistäjänä, ohjaajana ja ylläpitäjänä ratkaiseva rooli. Strategian jalkauttaminen edellyttää esimieheltä osallistavaa ja keskustelevaa johtamista. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 129; Tuomi & Sumkin, 2010, ss. 19–20)

Strategian tehtävänä on ilmaista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat suuntaviivat, toimenpiteet ja keinot. Se on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. Strategisen ajattelun ja osaamisen roolin sisäistäminen strategiatyössä mahdollistaa organisaation pitkäkestoisemmän menestyksen, koska tällöin paranee mahdollisuus strategian uudistaminen ajoissa. Vaarana on se, että strategiatyötä ryhdytään tekemään monimutkaisesti. Strategia ja johtaminen tulee pitää suurimmalta

osin yksinkertaisena ja käytännöllisenä. Selkeä strategia auttaa kohdentamaan resurssit oikeisiin kohteisiin. Se, miten strategia ohjaa työtä, päivittäisiä valintoja ja päätöksiä, mittaa strategian toimivuutta. Perusasioita eli käytännön johtamistyötä ja strategiatyön ydinasioita ei saa laiminlyödä. (Kamensky, 2015, luku 2.1; Tuomi & Sumkin, 2010, s. 15)

Vuorisen (2013, ss. 27–28) mukaan strategian tavoitteena on pyrkimys tehdä jotakin tehokkaammin ja paremmin. Tällöin asiakkaiden tarpeet tyydytetään olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia kannattavia liiketoiminta-alueita. Toiminta optimoidaan vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja omiin kykyihin nähden. Vaihtoehtona on pyrkiä tekemään jotakin uutta ja erilaista, jolloin yritys pyrkii tekemään asiat toisin kuin muut. Uuden ja erilaisen tekemisen perustana on pitkälinen kehittäminen, kokeilu ja oppiminen. Reinboth (2008, s. 21) kertoo arvojen vaikuttavan strategian kautta tuloksiin ja ohjaavan sitä, mihin kiinnitetään huomiota. Arvot voidaan jakaa taloudellisiin, kehitystä tukeviin, vastuullisuuteen liittyviin, henkilöstöön ja työyhteisöön liittyviin sekä asiakkaisiin liittyviin arvoihin.

4.5 Strateginen johtaminen kunnallisissa palveluissa

Tulevaisuuden tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen ja tarkentaminen on strategisen johtamisen tärkein tehtävä. Strategisessa johtamisessa painopisteinä ovat oikeiden asioiden tekeminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämän saavuttaminen tarvitsee luovuutta, kyseenalaistamista, kokeiluja ja uusia keinoja. Strateginen johtaminen ja organisaation uudistaminen edellyttävät valintojen tekemistä. Vastuu valinnoista on aina toimivalla johdolla. (Kamensky, 2015, luku 2.1; Tuomi & Sumkin, 2010, s. 9, 14)

Sydänmaanlakan (2015, s. 128, 156) mukaan strateginen johtaminen on jatkuva prosessi ja se sisältää strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strateginen johtaminen on vaikuttavien visioiden rakentamista yhdessä tiimin kanssa sekä kykyä kommunikoida ja viedä visiota käytäntöön. Kunnan strategisessa johtamisessa on halutun tulevaisuuden muodostamisessa analysoitava globaaleja muutostoimia, kansallista ja paikallista talouskehitystä, elinkeinojen ja työllisyyden kehitystä, kuntalaisten ja kunnan henkilöstön ikärakenteen muutoksia, kuntalaisten palvelutarpeen muutoksia, eri sidosryhmien odotuksia, teknologista kehitystä sekä EU:n ja valtion ohjausvaikutuksia. Vuorinen (2013, s. 15) toteaa strategisen johtamisen mahdollistavan pitkän aikavälin menestyksen. Liike-elämässä tämä tarkoittaa taloudellista menestystä. Julkisella sektorilla tai voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa onnistumista ei mitata rahassa vaan muiden tavoitteiden täyttymisenä.

Tuomi ja Sumkin (2010, s. 14, 21–22) toteavat oman ajattelun, puheen ja toiminnan olevan strategisen johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Lisäksi esimiehiltä vaaditaan aktiivista toimintaa organisaation osaamisen johtamisessa, koska se ei kehity itsestään. Osaamisen johtaminen edellyttää

strategista kyvykkyyttä. Huotarinen (2009, s. 119) mukaan johdon sitoutuminen strategioihin, strategisen osaamisen, vision ja strategian toiminnallistaminen, henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöhön sekä strateginen arviointi sisältyvät strategiseen johtamiseen. Organisaation johdon on omalla esimerkillään näytettävä sitoutumisensa visioon ja strategioihin.

Strategioiden tunteminen toimii johtamisen viitekehyksenä, tekee johtamisesta päämäärätietoista, tukee toiminnan johtamisen selkeyttä sekä antaa päätöksentekoon joustavuutta. Johdon tehtävänä on varmistaa vision ja strategioiden ymmärrettävyys. Henkilöstö tarvitsee visiosta ja strategioista arkikielisen selvityksen pystyäkseen viemään ne omaan työhönsä. Työstämällä strategiaa yhdessä henkilöstön kanssa organisaation johto mahdollistaa sen muuttamisen organisaation toimintatavaksi. Konkretisoidulla visio ja strategia pystytään siirtämään operatiiviseen toimintaan. (Huotari, 2009, ss. 121–122)

Tuomi ja Sumkin (2010, ss. 67–69) kertovat, että oman vastualueen toiminnan kehittäminen strategian suuntaiseksi on vaativa vaihe. Strategian maastoutuksessa strategia määrittää organisaation arkiselle työlle suunnan ja tavoitteet. Päätökset ja valinnat on tehtävä strategian kautta ja jokaiselle päätökselle tai valinnalle on löydettävä perustelu.

4.6 Osaamisen strateginen johtaminen

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Se on strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja organisaation jäsenten keskuudessa. Päivittäinen arjessa tehtävä työ perustuu osaamisen johtamiseen, strategiaan ja työn tekemiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14, 23) Huotari (2009, s. 181) toteaa tärkeimmiksi keinoiksi strategisessa osaamisen johtamisessa johdon oman strategisen johtamisen osaamisen sekä luotuun strategiaan sitoutumisen. Sydänmaanlakka (2015, s. 152) kertoo osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista.

Viitalan (2002, s. 186, 191–194) mukaan johtaminen, jossa esimies alaisensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja, on osaamisen johtajuutta. Esimiehen tehtävänä on määrittää organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Esimiehen vastuulla on myös varmistaa strategian edellyttämä osaamisen riittävyys omalla vastualueellaan.

Huotari (2009, s. 119, 128–129) toteaa väitöstutkimuksessaan, että strateginen johtaminen on edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle. Osaamisen strateginen johtaminen jakautuu osaamisen näkemiseen strategioiden toteutumisen lähtökohtana, osaamisen vision ja strategioiden mukaiseen kehittämiseen sekä kehityskeskusteluihin. Toimialoilla vision ja strategioiden toteuttamiseen tarvittava osaaminen on määritettävä ja

luotava ymmärrys strategisesta osaamisesta. Näin on mahdollista tunnistaa uudet osaamistarpeet ja nähdä mahdollinen osaamisvaje. Sydänmaalakka (2015, s. 153) määrittää osaamisen kehittämisen uuden oppimiseksi ja vanhasta poisoppimiseksi. Poisoppimisella tarkoitetaan tiettyjen asioiden tietoista siirtämistä sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä.

Kauhasen (2012, s. 154) mukaan henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Niitä ovat mm. työpaikalla toteutettavat sijaisuudet, työkierto, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen mukaan lukien kehityskeskustelut. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat mm. seminaarit, opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa, opiskelu lyhyillä kursseilla tai verkko-opiskelut. Kamensky (2015, luku 4.7) toteaa, että kehittämisvastuu koskee koko organisaatiota. Ensisijainen vastuu omasta kehittymisestä on ihmisellä itsellään mutta esimiehen vastuuta tämä seikka ei kuitenkaan poista.

Kehityskeskustelussa keskeistä on työntekijän osaamisen, vahvuuksien ja kehittämistarpeiden arviointi suhteessa strategiaan. Ajan antaminen työntekijälle ja työntekijän oikeus tulla kuulluksi korostuvat kehityskeskustelussa. Tärkeää on myös kirjata työntekijän seuraavan vuoden tavoitteet vision ja strategioiden perusteella. Hyvin toimivat kehityskeskustelut ovat aitoja vuorovaikutustilanteita, joissa lähtökohtana ovat avoimuus, rehellisyys ja toisen kunnioitus. (Huotari, 2009, s. 129; Kamensky, 2015, luku 4.7)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyön lähtötilanteena oli se, että kohdeorganisaatiossa Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa ei ole tunnistettu tai kuvattu prosesseja. Opinnäytetyössä kehittämistyön sopijaosapuolena oli Urjalan sivistyspalvelukeskus edustajanaan sivistysjohtaja. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eri vaiheet eli Urjalan sivistyspalvelukeskuksen asiakkaiden määrittäminen, ydin-, avain- ja tukiprosessien tunnistaminen, avainprosesseista kuvattavaksi valittavien osaprosessien ratkaiseminen ja prosessikuvausten laatiminen. Osaprosesseilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä avainprosesseihin liittyviä keskeisiä toimintoja. Opinnäytetyön laatija esitteli PowerPoint -esityksen avulla kehittämistyön aiheen, prosessikäsitteen sekä prosessien tunnistamisesta ja kuvaamisesta saatavan hyödyn sivistyspalvelukeskuksessa työssä oleville työntekijöille sekä kirjastonjohtajalle toimistopalaverissa 13.3.2019 ja rehtoreille ja apulaisrehtoreille rehtoripalaverissa 15.3.2019.

Prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen liittyvät workshopit alkoivat ke- säkuussa 2019 ja päättyivät maaliskuussa 2020. Workshopien aikataulutus aihepiireittäin on esitetty opinnäytetyön liitteenä 1 olevassa kuvassa. Opinnäytetyön laatija toimi workshopien vetäjänä. Kolme ensimmäistä

workshopia järjestettiin palvelukeskuksessa työssä oleville työntekijöille ja ryhmään kutsuttiin mukaan myös rehtorit, apulaisrehtorit, koulusihteeri, lasten ja nuorten psykologi sekä kirjastonjohtaja. Workshopien tuotokset kuvattiin ja opinnäytetyön laatija kirjoitti tilaisuuksista muistiot. Kolmessa ensimmäisessä workshopissa oli osallistujia 8–10 workshopin vetäjän lisäksi. Loput workshopit järjestettiin yksilö- tai pienryhmämenetelmänä ja näiden workshopien osallistujat on myös esitetty liitteessä 1. Tässä luvussa esitetyt prosessikuvaukset perustuvat workshoppeissa läpikäytyihin toimintatapoihin, opinnäytetyön laatijan havainnointiin ja omassa työssään sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteerinä saamaan tietoon ja kokemukseen sekä esimerkiksi opetus suunnitelmista saataviin tietoihin. Opinnäytetyön tuotoksena valmistui sekä asiakkaiden että organisaation käyttöön sivistyspalvelukeskuksen prosessikäsi kirja, jossa esitellään avainprosesseihin liittyvät osaprosessit prosessikaavion lisäksi sanallisesti. Prosessikäsi kirja on opinnäytetyön liitteenä 2.

Prosessikaavioiden luomiseen on olemassa erilaisia maksullisia ohjelmia ja myös SmartArt Grafiikkaobjektin avulla on mahdollista luoda prosessikaavioita. Opinnäytetyön laatija tutustui Google Driven kanssa toimivaan ilmaiseen diagrammisovellukseen nimeltä Draw.io, joka vaikutti yksinkertaiselta käyttää ja päätti tehdä tämän opinnäytetyöprosessin aikana luodut prosessikaaviot kyseisellä sovelluksella. Opinnäytetyössä on käytetty avain- ja osaprosessien kuvaamiseen julkishallintoa varten laaditun JHS 152 Prosessien kuvaaminen -suosituksen (JUHTA JHS 152, ss. 8–9) kuvaustasoa 3 eli prosessin kulku. Tällä tasolla kuvataan toiminnon työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Prosessien kuvauksessa eri toimijat on kuvattu omilla riveillään ja prosessin tapahtumat on kuvattu kuvan 11 mukaisilla symboleilla. Prosessin vaihe kuvaa sitä, mitä prosessissa tapahtuu kyseisessä kohdassa. ValintasyMBOLILLA kuvataan valintavaihetta esimerkiksi silloin, kun prosessissa tehdään päätös jossakin asiassa. Valinnan johdosta prosessi jakautuu vaihtoehtoihin kyllä tai ei.



Kuva 11. Prosessikaaviossa käytetyt symbolit (tiedot JUHTA JHS 152, ss. 11–12)

Prosessikaavioissa on kuvattu myös liittymät tietojärjestelmiin, koska laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta eli tiedonhallintalaki (906/2019, § 5) edellyttää organisaatioilta tiedonhallintamallin laatimista ja ylläpitämistä. Tiedonhallintamalliin on sisällettävä mm. kuvaukset tietovarantojen sidoksista toimintoprosesseihin ja tietojärjestelmiin. Tiedonhallintamallin tavoitteena on palvelujen, asiankäsitteilyn ja tietoaineistojen hallinnan suunnittelu ja toteuttaminen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on ”Miten kehitetään asiakaspalveluprosesseja strategisen johtamisen tueksi”. Opinnäytetyön laatija etsi vastausta tutkimuskysymykseen määrittämällä ensin palvelukeskuksen asiakkaat ja tämän jälkeen tunnistamalla organisaation ydin-, tuki- ja avainprosessit workshoppeissa. Lopuksi opinnäytetyön laatija nimesi osaprosessit, joista hän laati prosessikuvaukset. Opinnäytetyön laatija selvitti organisaatiossa hyvin toimivia käytäntöjä sekä nykytilanteessa havaittuja ongelmia teemahaastattelujen avulla. Jokaisen yksilö- tai pienryhmämene- telmänä järjestetyn workshopin päätteeksi opinnäytetyön laatija suoritti haastattelun saadakseen selville nykytilan hyvät käytännöt sekä ongelmat. Opinnäytetyön laatija nauhoitti haastattelut puhelimen ääninauhurilla ja haastattelujen jälkeen litteroi nauhoitetut haastattelut tekstimuotoon. Haastatteluissa saadut vastaukset esitellään luvussa 5.11.

5.1 Asiakkaiden ja ydinprosessin tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen käynnistyi 5.6.2019. Ensimmäisen workshopin tavoitteena oli määrittää Urjalan sivistyspalvelukeskuksen asiakkaat sekä tunnistaa ydinprosessit. Tilaisuuteen osallistuivat workshopin vetäjän lisäksi sivistysjohtaja, rehtori, apulaisrehtori, varhaiskasvatuspäällikkö, nuorisoneuvoja, liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori, nuoriso- ja liikuntaohjaaja sekä palvelusihteeri. Tilaisuuden aluksi workshopin vetäjä esitteli PowerPoint-esityksen avulla workshopin sisällön, tarkoituksen, toimintatavat sekä määritelmää asiakkaasta ja ydinprosesseista. Tilaisuuden sisältö oli seuraava:

- Workshopin avaus, tilaisuuden tarkoitus sekä toimintatavat.
- Ensimmäinen ideointivaihe: asiakkaiden määrittäminen.
- Keskustelu asiakkaista.
- Toinen ideointivaihe: ydinprosessien tunnistaminen.
- Keskustelu ydinprosesseista.
- Valinnan tekeminen ydinprosesseiksi.
- Loppukeskustelu suoritetusta työstä.
- Workshopin päättäminen.

Tilaisuudessa käytettiin toimintatapana ns. muistilapputekniikkaa, jossa osallistujat kirjaavat ideoitaan muistilapuille. Kirjattujen ideoiden pohjalta käytiin keskustelua ja tehtiin lopulta ratkaisuesitykset ja/tai ratkaisut.

Sivistyspalvelukeskuksen asiakkaiksi määritettiin:

- *Lapset ja nuoret*, joiden tarpeena ovat varhaiskasvatus, esikoulu, koulu, oppivelvollisuuden suorittaminen, halu oppia ja saada oppimisen edellytykset, sosiaalisuus, palveluohjaus, aktivoituminen, ryhmätoiminta, oppilashuoltopalvelut, nuorisopalvelut.
- *Huoltajat*, joiden tarpeena on lapsen hoito työpäivän aikana, koulutus ja kasvatus, halu varmistaa oppijalle edellytykset, aamu- ja iltapäivätoiminta, oppilaalle koulukuljetus.

- *Nuorisotilakävijä*, jonka tarpeena on toimiva tila ja välineet sekä luotettavat ja turvalliset ohjaajat.
- *Tilojen käyttäjät*, yritysten ja yhdistysten edustajat, joiden tarpeena on harrastaminen.
- *Yhdistystoimijat*, joiden tarpeena on avustusraha, tiedotusapu toiminnasta, yhteiset toiminnot kunnan kanssa, tilatarve, apu yhdistystoiminnan pyörittämiseen.
- *Kansalainen*, jonka tarpeena on kansalaisopistopalvelut, kirjastopalvelut, lukiopalvelut, museopalvelut, liikuntareitit, uimapaikat, ladut ym. liikuntamahdollisuudet.
- *Kuntalainen*, jonka tarpeena on kunnan vuokrattavat tilat liikuntaan ym., joukkoliikenne, kulttuuritilaisuudet ja muut kunnan järjestämät tilaisuudet, tieto liikuntapalveluista, ohjaus ja neuvonta.

Asiakkaiden osalta todettiin, että osa asiakkuuksista on velvollisuuksia, kuten esimerkiksi nuorisoneuvojan kohdalla nuoren aktivoituminen. Osa asiakkuuksista perustuu lakiin, kuten esimerkiksi lapsi suorittaessaan oppivelvollisuutta, osa taas perustuu vapaaehtoisuuteen. Osa asiakkaista haluaa itse kunnalta jotakin palvelua. Todettiin myös, että sivistyspalvelukeskuksessa on asiakkaita joka ikäryhmästä.

Ydinprosessien tunnistamiseksi osallistajat kirjasivat aluksi yksin tai pareittain muistilapuille näkemyksensä niistä ydintehtävistä, joiden vuoksi organisaatio on olemassa. Esityksistä käytiin keskustelu ja niputettiin tehtäviä kokonaisuuksiksi. Lopulta päädyttiin ratkaisuun, että sivistyspalvelukeskuksen riittää yksi ydinprosessi, koska se koettiin selkeimmäksi valinnaksi. Ydinprosessin nimeämisen osalta käytiin keskustelua siitä, kuvaisiko ”hyvinvointi” sivistyspalveluiden ydintarkoitusta. Oppimisen ja hyvinvoinnin tukemisen osalta keskusteltiin siitä, onko termi oppiminen liian koulumainen. Lopulta ydinprosessin nimeksi muodostui kolme vaihtoehtoa:

- Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen.
- Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen.
- Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin mahdollistaminen.

Ydinprosessin nimeäminen päätettiin siirtää seuraavaan workshopiin, jonka ajankohdaksi oli sovittu 14.8.2019. Tilaisuuden päätteeksi käydyssä keskustelussa osallistajat kertoivat kokevansa prosessien näkyväksi tekemisen tarpeelliseksi ja he kertoivat myös, että oman työn ohella asian konkretisoimiseksi ei ole ollut aikaa. Osalle muistilapputekniikan käyttö oli tuttua, osalle ei. Osallistajat kertoivat tilaisuuden järjestelyjen onnistuneen hyvin ja tilaisuuden kulku ja aikataulutus oli mietitty etukäteen hyvin.

5.2 Ydinprosessi ja tuki- ja avainprosessit

Urjalan sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessin nimeäminen sekä tuki- ja avainprosessien tunnistaminen tapahtui toisessa workshopissa 14.8.2019. Ydinprosessi kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa ja tukiproessit

puolestaan ovat sisäisiä prosesseja, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Urjalan sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessiin liittyvät tärkeimmät toiminnot ovat avainprosesseja, joista pääosa sisältää useita osaprosesseja eli eri työvaiheista koostuvia avainprosessin osia.

Kolmannessa workshopissa 18.9.2019 aiheena oli avain- ja osaprosessien nimeäminen. Prosessien nimeämisessä lähtökohtana on se, että prosessin nimi on viestintäväline antaen kuvan toiminnan tavoitteista, tarkoituksesta tai tuloksista. Prosessit ovat tekemistä, joten prosessien nimiksi tulee valita tekemisen nimiä. (Laamanen, 2005, s. 59; Virtanen & Wennberg, 2007, s. 121)

5.2.1 Ydinprosessin nimeäminen ja tuki- ja avainprosessien tunnistaminen

Workshopissa 14.8.2019 oli tavoitteena ydinprosessin nimeäminen, tukiprosessien tunnistaminen sekä ydinprosessin avainprosessien tunnistaminen. Tilaisuuteen osallistuivat workshopin vetäjän lisäksi sivistysjohtaja, 2 rehtoria, koulusihteeri, varhaiskasvatuspäällikkö, etsivä nuorisotyöntekijä, liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sijainen, nuoriso- ja liikuntaohjaaja, palvelusihteeri sekä lasten ja nuorten psykologi. Tilaisuuden aluksi workshopin vetäjä kertoi PowerPoint-esityksen avulla workshopin sisällön, tarkoituksen, toimintatavat sekä määritelmää tuki-, avain- ja pääprosesseista. Tilaisuuden sisältö oli seuraava:

- Workshopin avaus, tilaisuuden tarkoitus sekä toimintatavat.
- Ydinprosessin nimen vahvistaminen.
- Ensimmäinen ideointivaihe: tukiprosessit.
- Keskustelu tukiprosesseista.
- Toinen ideointivaihe: avainprosessien tunnistaminen.
- Keskustelu avainprosesseista.
- Jatkoimenpiteistä sopiminen.
- Loppukeskustelu suoritetusta työstä.
- Workshopin päättäminen.

Edellisessä workshopissa määritettiin ydinprosessin nimeksi kolme eri vaihtoehtoa, jotka olivat Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen tai Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen tai Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin mahdollistaminen. Ydinprosessin nimen valitseminen siirrettiin tähän workshopiin ja aluksi nimiehdotuksia kommentoitiin mm. seuraavasti:

”Yhdistetäänkö tukeminen opetustoimen kolmiportaiseen tukeen.”

”Edistäminen on aktiivista toimintaa.”

”Edistäminen on eteenpäin katsovaa, kaikki eivät välttämättä tarvitse tukea.”

”Mahdollistaminen ei pidä sisällään aktiivisia toimenpiteitä.”

Mielipiteiden esittämisen jälkeen ydinprosessin nimen valinta suoritettiin demokraattisesti äänestämällä kättennostolla. Ydinprosessin nimeksi päätettiin *Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen*.

Ensimmäisenä ideointivaiheena oli tukiprosessien tunnistaminen. Tilaisuuden vetäjä alusti ennen työskentelyn aloittamista määritettä tukiprosessi muutaman esimerkin avulla. Myös tässä tilaisuudessa käytettiin toimintatapana ns. muistilapputekniikkaa. Muistilappuja kertyi paljon ja lopulta sovittiin, että tilaisuuden vetäjä käy tukiprosessit lävitse sivistysjohtajan kanssa ja tulokset esitellään myöhemmin.

Toisena ideointivaiheena osallistujat tunnistivat ydinprosessiin liittyviä avainprosesseja eli organisaation tärkeimpiä prosesseja. Osallistujille annettiin mahdollisuus suorittaa tämä vaihe parityönä. Ennen ideointivaihetta keskusteltiin siitä, että sivistyspalveluissa on todennäköisesti sellaisia avainprosesseja, jotka vaativat ”alleen” useamman prosessikuvauksen. Osallistujat kirjasivat avainprosesseiksi mm. seuraavat esitykset:

- Lasten ja nuorten psykologipalveluiden järjestäminen.
- Kolmiportaisen tuen järjestäminen.
- Kuljetusten järjestäminen.
- Siirtyminen toiseen kuntaan tai kouluun.
- Avustusten myöntäminen.
- Vuorohakemusprosessi.
- Tapahtumakalenteriproessi.
- Tapaturman hoitaminen.
- Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakeutuminen.
- Varhaiskasvatuspalveluiden järjestäminen.
- Nuorten syrjäytymisen ehkäisy.

Avainprosesseihin sovittiin palattavaksi sivistyspalvelukeskuksen kehittämispäivässä ja ennen tätä ajankohtaa tilaisuuden vetäjänä toimiva sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteeri käy avainprosesseiksi tehdyt esitykset lävitse yhdessä sivistysjohtajan kanssa. Tilaisuuden päätteeksi osallistujat totesivat, että oli erittäin hyvä saada tietoa kaikesta siitä, mitä palvelukeskuksen eri sektoreiden avaintehtäviin kuuluu. Kuitenkin näin lyhyessä ajassa on vaikea tuottaa kovin paljoa valmista materiaalia.

5.2.2 Tuki- ja avainprosessien nimeäminen

Kolmas workshop järjestettiin sivistyspalvelukeskuksen kehittämispäivän yhteydessä 18.9.2019, jota päivää ennen opinnäytetyön laatija kävi sivistysjohtajan kanssa edellisen workshopin materiaalin lävitse. Kehittämispäivään osallistuivat opinnäytetyön laatijan lisäksi sivistysjohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö, kirjastonjohtaja, 2 rehtoria, lasten ja nuorten psykologi, apulaisrehtori, liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sijainen,

nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä. Tilaisuuden aluksi palautettiin jokaisen mieleen sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessi eli *Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen*.

Kehittämispäivässä esiteltiin sivistysjohtajan ja hallintosihteerin tekemä kooste edellisessä workshopissa tunnistetuista avain- ja osaprosesseista. Opinnäytetyön laatija nimesi myöhemmin työn edetessä avain- ja osaprosessit. Sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessi ja avainprosessit, eli ydinprosessiin liittyvät tärkeimmät toiminnot, on esitetty kuvassa 12.

Ydinprosessi

Kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen

Avainprosessit



Kuva 12. Urjalan sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessi ja avainprosessit

Opinnäytetyön laatija esitteli tukiprosessit kehittämispäivässä. Osallistujat halusivat lisätä työllisyyspalvelut vielä yhdeksi tukiprosessiksi. Urjalan sivistyspalvelukeskuksen tukiprosessit on esitetty kuvassa 13.

Tukiprosessit



Kuva 13. Urjalan sivistyspalvelukeskuksen tukiprosessit

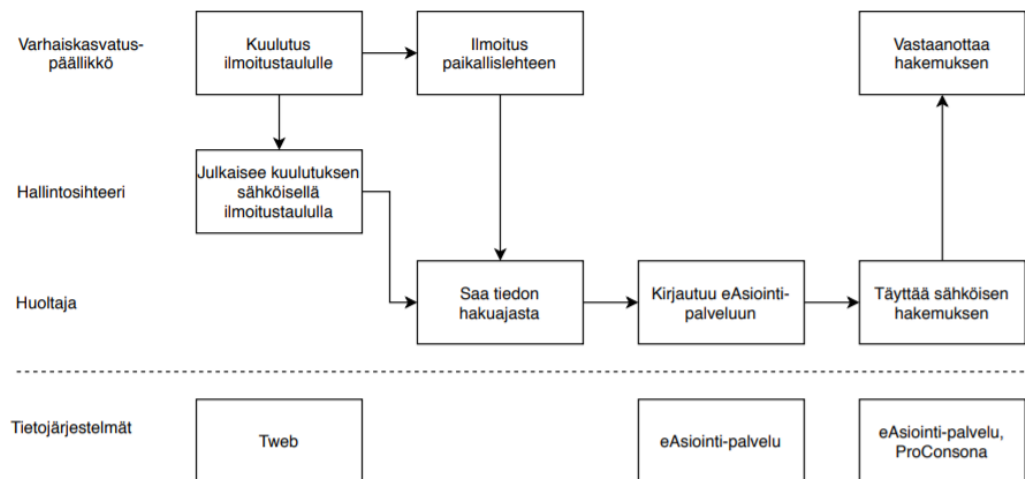
Urjalan sivistyspalvelukeskukseen määritetyistä avainprosesseista useimmat sisältävät useita osaprosesseja eli toimintoja. Opinnäytetyön laatija on laatinut osaprosesseista prosessikuvaukset, joista useat on esitetty opinnäytetyön luvuissa 5.3—5.9. Prosessikäsikirja, joka on liitteenä 2, sisältää kaikki esitettäväksi valitut osaprosessit.

5.3 Varhaiskasvatuksen järjestämisen prosessit

Urjalan kunnassa järjestetään varhaiskasvatusta päiväkodissa ja perhepäivähoidossa. Varhaiskasvatuslain (540/2018 § 1—2, 5—6) mukaan varhaiskasvatusta voivat saada alle oppivelvollisuuden olevat lapset sekä myös vanhemmat lapset erityisten olosuhteiden vaatiessa. Varhaiskasvatus on lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Tavoitteena on mm. edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia. Kunnalla on velvollisuus järjestää varhaiskasvatusta tarpeen mukaisessa laajuudessa. Kunta voi myös hankkia varhaiskasvatusta toiselta palveluntuottajalta. Kunnan on velvollisuus järjestää varhaiskasvatusta paitsi lapselle, jonka kotikunta ko. kunta on, myös lapselle, joka asuu kunnassa esimerkiksi huoltajiensa työn vuoksi.

Varhaiskasvatukseen voi hakea ympäri vuoden, mutta elokuussa vapautuvia varhaiskasvatuspaikkoja on haettava maaliskuun loppuun mennessä. Lain mukaan hakemus on tehtävä 4 kuukautta ennen kuin lapsi tarvitsee varhaiskasvatusta. Kunnalla on 2 viikkoa aikaa järjestää varhaiskasvatuspaikka, mikäli tarve aiheutuu huoltajan äkillisestä työllistymisestä tai opiskelusta. (Urjalan kunta, 2020b) Varhaiskasvatuspäällikkö vastaa lapsen ottamisesta ja sijoittamisesta päiväkotiin sekä perhepäivähoitoon. (Urjalan kunta, 2020c, s. 21)

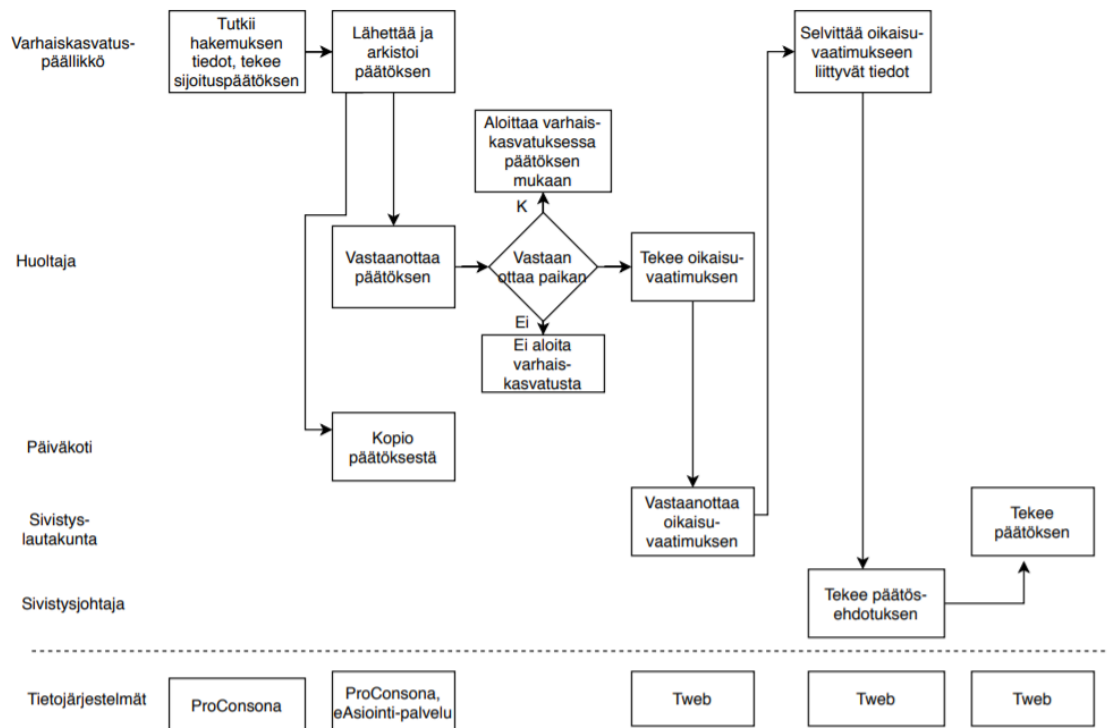
Opinnäytetyössä kuvatut varhaiskasvatuspaikan hakemista uudelle toimintakaudelle, varhaiskasvatuspaikan myöntämistä ja varhaiskasvatuksen aloittamista koskevat prosessikuvaukset perustuvat opinnäytetyön laatijan ja varhaiskasvatuspäällikön väliseen workshopiin. Varhaiskasvatuspaikan hakemista uudelle toimintakaudelle koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 14 ja myöntämistä koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 15.



Kuva 14. Varhaiskasvatuspaikan hakeminen (uusi toimintakausi)

Prosessi käynnistyy varhaiskasvatuspäälikön laatimalla kuulutuksella kunnan sähköiselle ilmoitustaululle, jonne sen julkaisee sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteeri. Varhaiskasvatuspäälikkö julkaisee paikallislehdessä ilmoituksen varhaiskasvatuspaikan hakemisesta uudelle toimintakaudelle. Huoltaja hakee varhaiskasvatuspaikkaa sähköisessä eAsiointi-palvelussa, jonne hän kirjautuu verkkopankkitunnuksillaan. Linkki palveluun ja ohjeet löytyvät kunnan verkkosivuilta. Hakemuksessa valitaan mm. varhaiskasvatuksen hoitomuoto, eli haetaanko lapsi päiväkotiin vai perhepäivähoitoon ja koko- vai osapäivähoitoon. Huoltajan täyttämä hakemus saapuu varhaiskasvatuspäälikölle Pro Consona -järjestelmään.

Lapselle on mahdollista hakea varhaiskasvatuspaikkaa ympäri vuoden kirjautumalla eAsiointi-palveluun ja täyttämällä hakemus kunnan verkkosivulla olevan ohjeen mukaisesti. Prosessi etenee muutoin samoin kuin varhaiskasvatuspaikkaa uutta toimintakautta varten haettaessa, mutta tästä ei julkaista ilmoitusta ja kuulutusta.



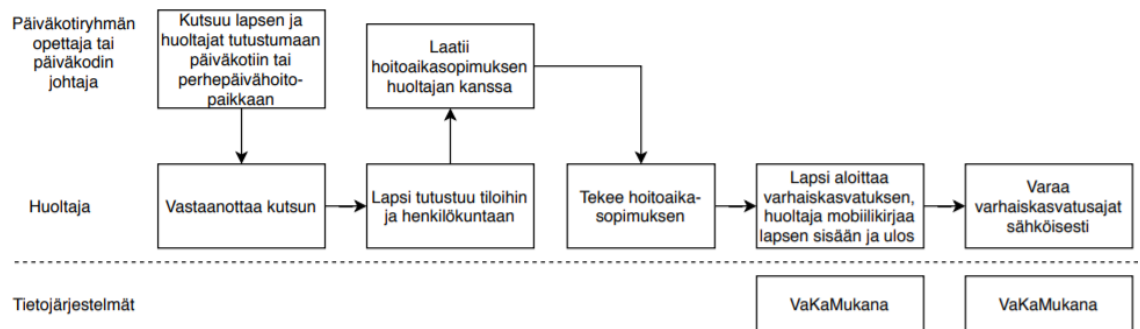
Kuva 15. Varhaiskasvatuspaikan myöntäminen

Varhaiskasvatuspäällikkö hakee hakemukset Pro Consona -järjestelmässä esiin ja tutkii hakemuksen tiedot. Hän tekee myös päätöksen ProConsona -järjestelmään. Päätös lähetetään sähköisesti tiedoksi, mikäli huoltaja on antanut tähän suostumuksen. Muussa tapauksessa päätös postitetaan ja siitä tehdään merkintä Pro Consona -järjestelmään. Huoltaja vastaanottaa päätöksen eAsiointi-palvelun kautta. Varhaiskasvatukseen ottamista koskevaan päätökseen voi varhaiskasvatuslain (540/2018) 62 §:n mukaan tehdä oikaisuvaatimuksen sivistyslautakunnalle 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Seuraavaksi varhaiskasvatuspäällikkö arkistoi hakemuksen ja päätöksen paperisena. Hän lähettää hakemuksesta kopion päiväkotiin päiväkotiryhmän opettajalle. Mikäli lapselle on haettu varhaiskasvatuspaikkaa perhepäivähoitoon, varhaiskasvatusjohtaja lähettää kopion päiväkodin johtajalle, jolle kuuluu perhepäivähoidon ohjaaminen.

Sivistyslautakunnan mahdollisesta oikaisuvaatimuksesta tekemään päätökseen on oikeudenkäynnistä hallintoasioissa annetun lain (808/2019) 7 §:n ja 13 §:n mukaan mahdollista hakea muutosta valittamalla hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

Varhaiskasvatuksen aloittamisen aluksi päiväkotiryhmän opettaja kutsuu perheen tutustumaan päiväkotiin ja tehdään hoitoaikasopimus. Mikäli lapsen varhaiskasvatusmuoto on perhepäivähoito, huoltajiin on yhteydessä päiväkodin johtaja. Hän sopii tutustumisesta perhepäivähoitopaikkaan ja tekee hoitoaikasopimuksen huoltajien kanssa. Lapsen saapuessa päiväkotiin tai perhepäivähoitoon huoltaja kirjaa lapsen sisään mobiilisti päiväkodin tai perhepäivähoitajan puhelimeen. Huoltajat

varaavat varhaiskasvatusajat Pro Consona VaKaMukana -sovelluksen kautta hoitoviikkoa edeltävän viikon sunnuntaina klo 24 mennessä. Varhaiskasvatuksen aloittamista koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Varhaiskasvatuksen aloittaminen

Varhaiskasvatuksen sähköisestä sovelluksesta lasten läsnäolotiedot kirjautuvat suoraan järjestelmään ja samalla myös laskutuksen perusteeksi.

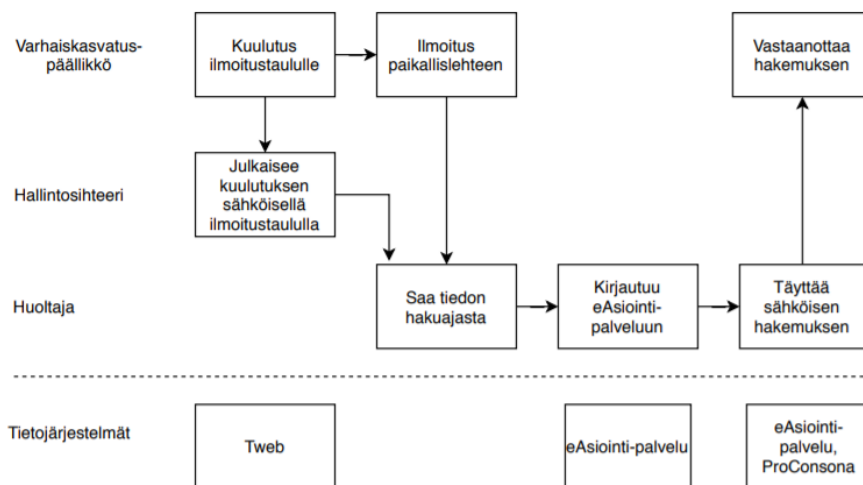
5.4 Opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestämisen prosessit

Opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestämiseen liittyvät prosessikuvaukset ovat perusopetuslain ja lukiolain mukaisten toimintojen prosesseja. Tämä avainprosessi sisältää useita osaprosesseja, jotka kuvaavat mm. eri vaihtoehtoja oppilaaksi ottamisesta, opetuksen järjestämisestä tai oppilaskuljetuksen myöntämisestä. Osa tässä luvussa kuvatuista prosesseista perustuu opinnäytetyön laatijan järjestämiin workshoppeihin. Tämän lisäksi opinnäytetyön laatija on itse laatinut useita prosessikuvauksia perustuen omassa työssä saatuun tietoon, kokemukseen ja havainnointiin.

5.4.1 Esiopetukseen hakeminen ja esiopetuspaikan myöntäminen

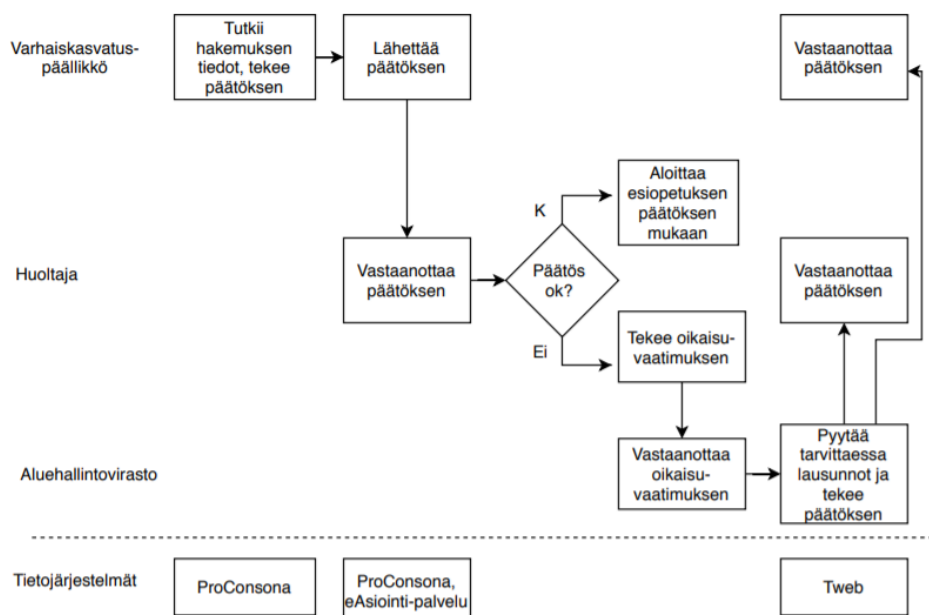
Perusopetuslain (628/1998 § 4, 6, 32) mukaan kunta on velvollinen järjestämään oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna alueellaan asuville lapsille esiopetusta. Kunta osoittaa lapselle paikan, jossa esiopetusta järjestetään. Esiopetusta järjestettäessä on huomioitava se, että esioppilaalla on mahdollisuus käyttää varhaiskasvatuspalveluita. Mikäli esioppilaan matka kotoa tai varhaiskasvatuksesta esiopetuspaikkaan on viittä kilometriä pidempi, oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen. Urjalan kunnan hallintosäännön (2020c, s. 21) mukaan päätöksen esiopetukseen ottamisesta tekee varhaiskasvatuspäällikkö. Urjalan kunnan oppilaskuljetusperiaatteissa (2018b) esioppilaan kuljetus on maksuton, mikäli koulumatka on yli 3 kilometriä. Urjalassa esiopetukseen hakuaika on helmikuun loppuun asti. Mikäli esiopetukseen osallistuva lapsi tarvitsee esiopetusta täydentävää varhaiskasvatusta, sitä haetaan helmikuun loppuun mennessä omalla lomakkeellaan, joka löytyy sähköisestä järjestelmästä.

Esiopetusta koskevat prosessikuvaukset pohjautuvat opinnäytetyön laatijan ja varhaiskasvatuspäällikön väliseen workshopiin. Esiopetukseen hakemista koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 17 ja esiopetuspaikan myöntämisestä koskeva prosessikuvaus kuvassa 18.



Kuva 17. Esiopetukseen hakeminen

Esiopetukseen hakemista koskeva prosessi alkaa varhaiskasvatuspäällikön laatimalla kuulutuksella kunnan sähköiselle ilmoitustaululle, jonne sen julkaisee hallintosihteeri. Varhaiskasvatuspäällikkö julkaisee ilmoituksen esiopetushausta paikallislehdessä. Huoltaja hakee paikkaa kirjautumalla verkkopankkitunnuksillaan sähköiseen eAsiointi-palveluun. Linkki palveluun ja ohjeet löytyvät kunnan verkkosivuilta. Oppilaalle on esiopetukseen hakemisen yhteydessä mahdollista hakea myös maksutonta kuljetusta. Varhaiskasvatuspäällikkö vastaanottaa hakemukset Pro Consona -järjestelmässä.



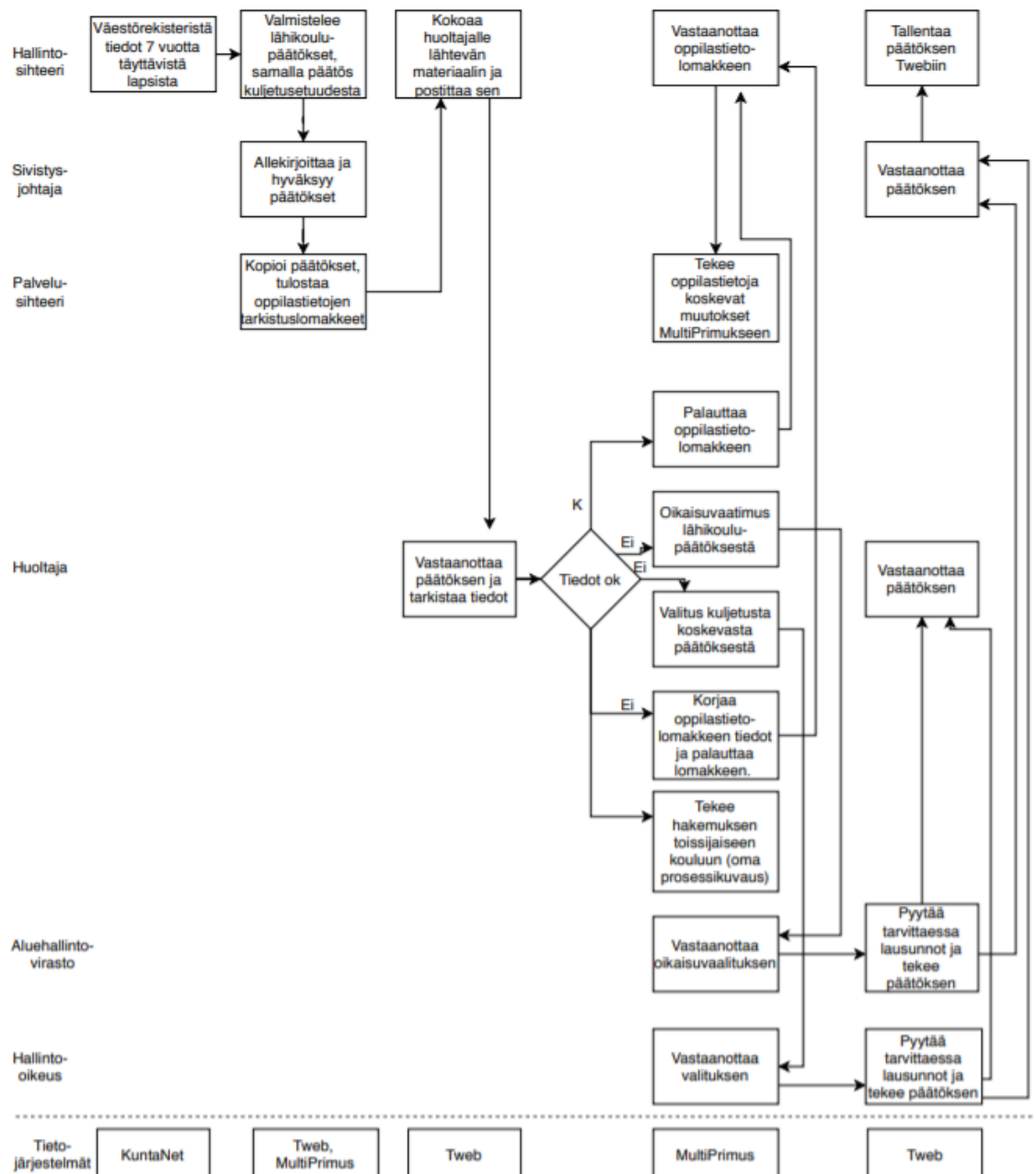
Kuva 18. Esiopetuspaikan myöntäminen

Varhaiskasvatuspäällikkö tekee Pro Consona -järjestelmässä sijoituspäätökset esiopetukseen sekä samalla päätökset oikeudesta maksuttomaan oppilaskuljetukseen. Hän tulostaa hakemuksen arkistoon. Mikäli huoltaja on antanut luvan sähköiseen tiedoksiintoon, varhaiskasvatuspäällikkö lähettää päätöksen tiedoksi sähköisesti, muussa tapauksessa päätös postitetaan ja siitä tehdään merkintä Pro Consonaan. Huoltaja vastaanottaa päätöksen eAsiointi-palvelun kautta. Perusopetuslain (628/1998) 42 §:n ja 42 b §:n mukaisesti päätöksestä on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

5.4.2 Lähikoulun osoittaminen

Perusopetuslain (628/1998, § 4, 6) mukaan kunta on velvollinen järjestämään alueellaan asuville oppivelvollisille perusopetusta. Kunta osoittaa oppivelvolliselle lähikoulun, jossa annetaan opetusta sellaisella oppilaan äidinkielellä, jolla kunta on velvollinen järjestämään opetusta. Opetuksen järjestäminen on tehtävä siten, että oppilaiden matkat ovat mahdollisimman turvallisia ja lyhyitä huomioiden asutus, koulujen sijainti ja liikenneyhteydet. Edellisestä voi tehdä johtopäätöksen, että lähikoulu ei aina ole välttämättä lapsen lähin koulu. Koulutusta koskevan lainsäädännön valmisteluasiakirjojen (HE 86/1997) mukaan päätös voidaan tehdä määräajaksi tai oppilaan koko kouluajaksi.

Opinnäytetyön laatija on laatinut kuvassa 19 esitetyn prosessikuvauksen lähikoulun osoittamisesta oppivelvollisuuden alkaessa. Prosessikuvauksesta käy ilmi, että Urjalan kunnassa ei ole erikseen kouluun ilmoittautumista vaan opetuksen järjestäjä osoittaa tulevalle oppilaalle lähikoulun.



Kuva 19. Lähikoulun osoittaminen oppivelvollisuuden alkaessa

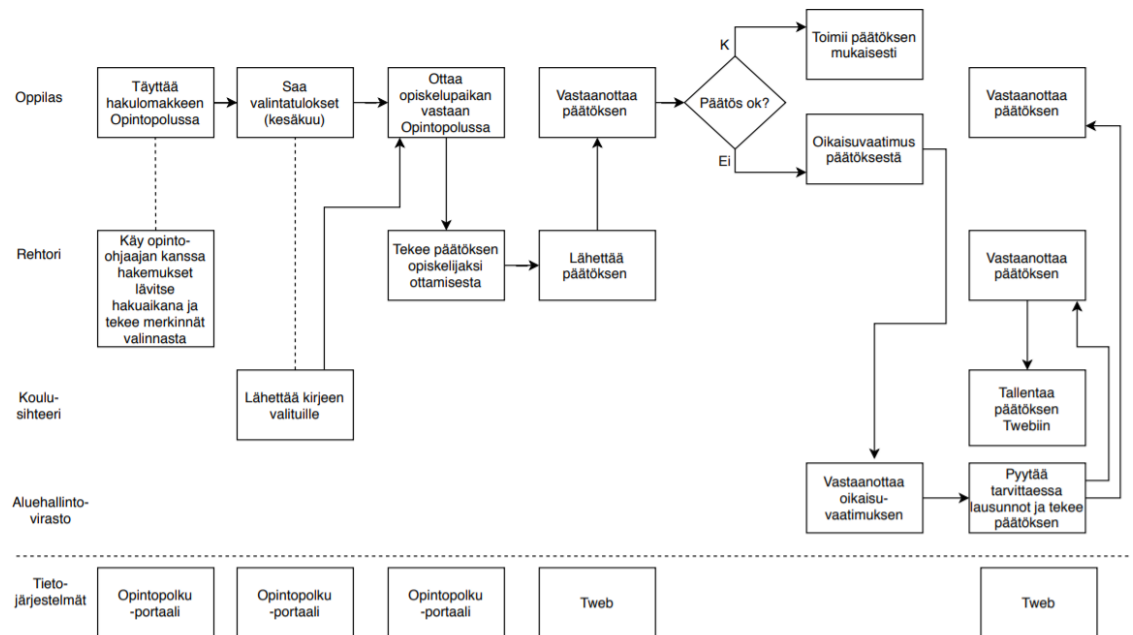
Prosessin aluksi hallintosihteeri ottaa väestörekisteriohjelmasta listauksen kyseisenä vuonna 7 vuotta täyttävistä lapsista, koska oppivelvollisuus alkaa sinä vuonna, kun lapsi täyttää 7 vuotta. Hän valmistelee sivistysjohtajalle lähikoulupäätöksen allekirjoitettavaksi ja hyväksyttäväksi Tweb-ohjelmassa. Päätöksessä todetaan myös se, onko oppilaalla kuljetusetuus. Oppilaan huoltajille lähetetään materiaali, johon kuuluvat lähetekirjeen lisäksi lähikoulupäätös sekä oppilastietojen tarkistuslomake, jonka palvelusihteeri tulostaa MultiPrimuksesta, joka on Urjalassa kouluhallinto-ohjelmassa. Huoltajalle annetaan ohjeeksi mm. tarkistaa oppilastietolomake ja tarvittaessa tehdä siihen korjaukset ja täydennykset sekä palauttaa lomake sivistystoimistoon.

Päätöksen saatuaan huoltajalla on useita eri vaihtoehtoja. Ensinnäkin hän voi todeta, että perhe toimii päätöksen mukaisesti. Hän voi myös tehdä hakemuksen siitä, että lapsi voisi aloittaa koulunkäynnin toissijaisessa koulussa. Hakeutumisesta toissijaiseen kouluun on laadittu oma prosessikuvauksensa prosessikäsikirjaan. Huoltaja voi myös olla sitä mieltä, että päätös lähikoulusta ei ole sen mukainen kuin hänen mielestään pitäisi olla ja tällöin hänellä on perusopetuslain (628/1998) 42 §:n ja 42 b §:n mukaisesti mahdollisuus tehdä oikaisuvaatimus Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet sisältyvät viranhaltijapäätökseen. Mikäli huoltaja ei tyydy koulu- kuljetusetuutta koskevaan päätökseen, hänellä on perusopetuslain 42 a §:n mukaisesti mahdollisuus tehdä valitus Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa siitä, kun hän on saanut päätöksen tiedoksi.

Oppilaalle osoitetaan lähikoulu myös hänen muuttaessaan kuntaan tai opetuksen järjestämipaikan muuttuessa. Opetuksen järjestämipaikkaa muutetaan useimmiten hänen siirtyessään 6. vuosiluokalta 7. vuosiluokalle, jolloin Urjalassa oppilaan koulupaikka muuttuu, koska vain Urjalan toisessa peruskoulussa opetetaan vuosiluokkia 7—9. Lähikoulun osoittaminen oppilaan muuttaessa kuntaan sekä opetuksen järjestämipaikan muuttaminen on kuvattu prosessikäsikirjassa (liite 2).

5.4.3 Lukion opiskelijaksi ottaminen

Lukiolain (714/2018) 19 ja 20 §:n mukaan opiskelijavalinnassa käytetään valtakunnallista hakumenettelyä ja opiskelijaksi ottamisesta päättää koulutuksen järjestäjä. Urjalan kunnan hallintosäännössä (2020c, s. 25) on määritetty, että päätöksen lukion opiskelijaksi hyväksymisestä tekee rehtori. Viranhaltijapäätökseen on Kuntaliiton (2018) muutoksenhakuohjeiden mukaisesti mahdollisuus tehdä oikaisuvaatimus Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Lukion opiskelijaksi ottamista koskevan prosessin kuvaus (kuva 20) pohjautuu workshopiin rehtorin kanssa.

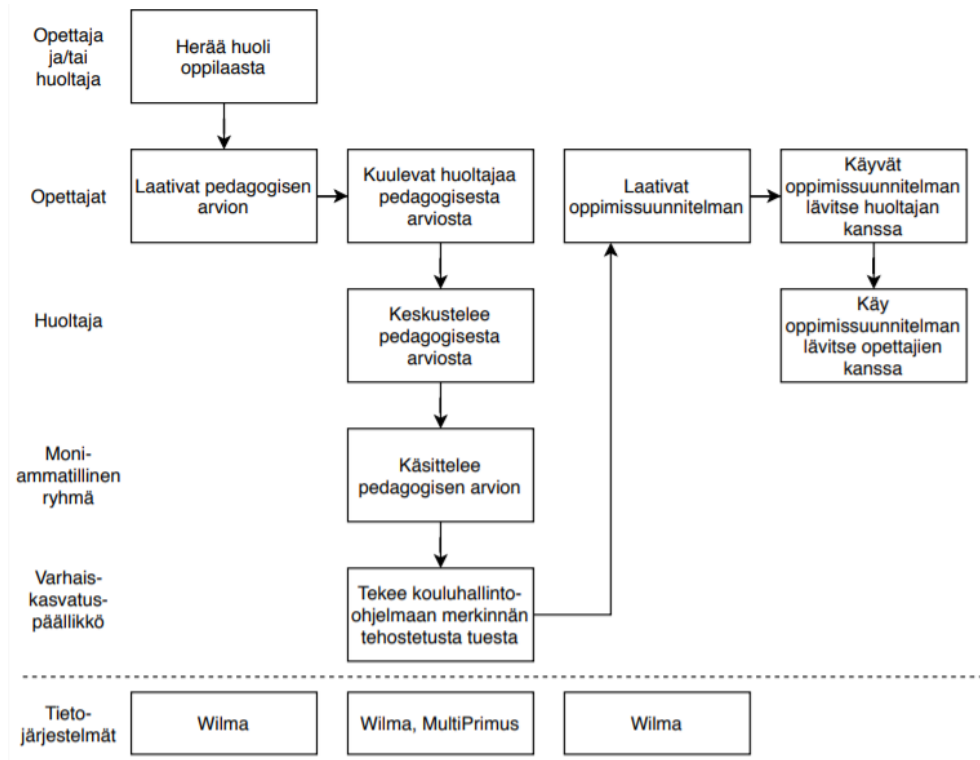


Kuva 20. Lukion opiskelijaksi ottaminen

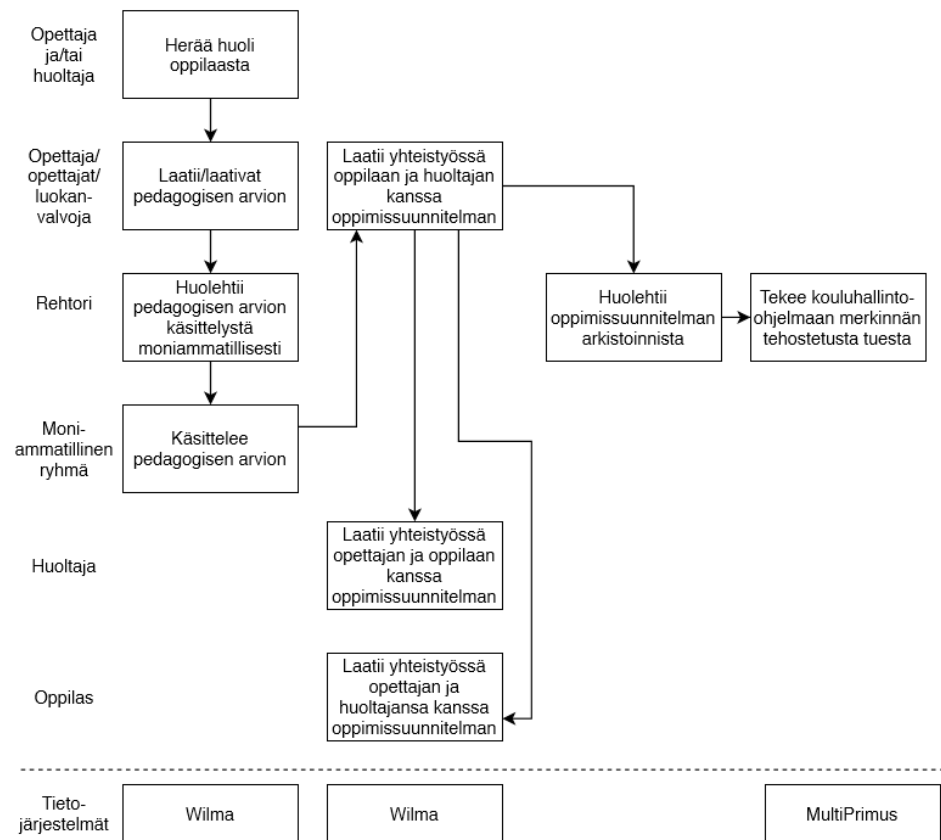
5.4.4 Oppilaan siirtäminen tehostettuun ja erityiseen tukeen

Perusopetuslain (628/1998) 16 a §:n mukaan säännöllistä tukea tai samanaikaisesti useita tukimuotoja tarvitsevalle oppilaalle on annettava tehostettua tukea oppilaalle laaditun oppimissuunnitelman mukaisesti. Oppimissuunnitelma laaditaan yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa. Tehostetun tuen tukimuotoina ovat esimerkiksi tukiopetus, avustajapalvelut, osa-aikainen erityisopetus, erityiset apuvälineet tai oppilashuoltopalvelut. Tehostetun tuen aloittaminen perustuu pedagogiseen arvioon, joka käsitellään moniammatillisesti yhteistyössä oppilashuollon henkilöstön kanssa.

Oppilaan siirtämisestä tehostettuun tukeen ei tehdä hallinnollista päätöstä. Urjalan esiopetuksen opetussuunnitelmassa (ePerusteet, 2015a, ss. 30–31) ja vastaavasti Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelmassa (ePerusteet, 2015b, ss. 39–40) kuvataan esioppilaan ja perusopetuksen oppilaan tehostettuun tukeen siirtämisen edellyttämät toimenpiteet, mm. pedagogisessa arviossa kuvattavat tiedot ja oppimissuunnitelman laatiminen. Oppilaan tehostettuun tukeen siirtämisestä koskevat prosessikuvaukset on laadittu opetussuunnitelman perusteella. Prosessikuvaus esioppilaan siirtämisestä tehostettuun tukeen on esitetty kuvassa 21 ja perusopetuksen oppilaan osalta kuvassa 22.



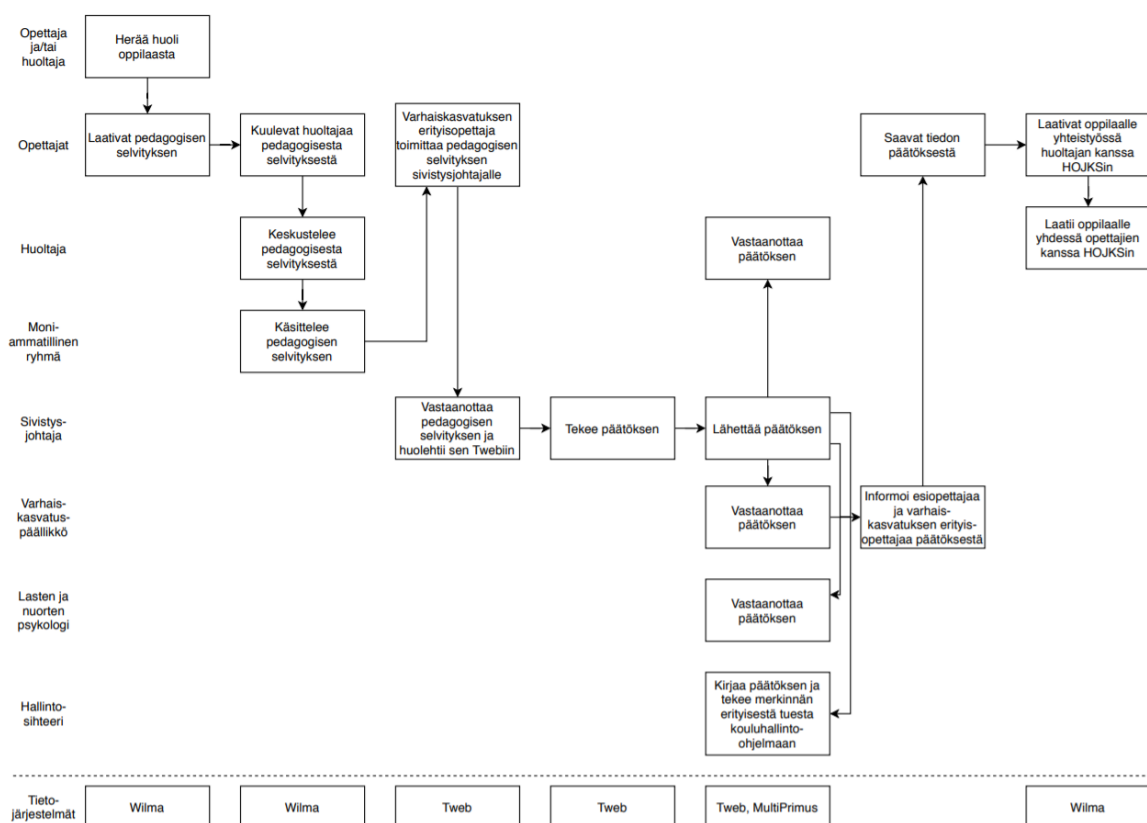
Kuva 21. Esioppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen



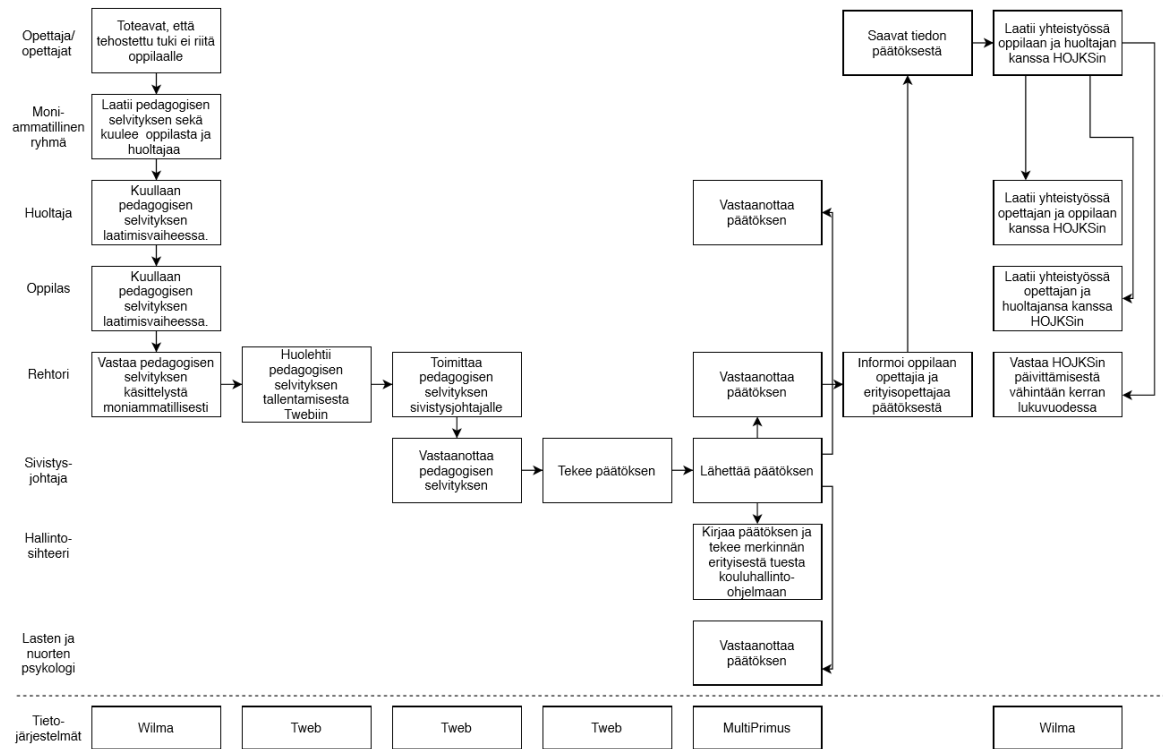
Kuva 22. Perusopetuksen oppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen

Erityinen tuki muodostuu erityisopetuksesta ja muista tukitoimista, kuten tukiopetuksesta ja avustajapalveluista. Opetuksen järjestäjän on tehtävä erityisen tuen antamisesta kirjallinen hallintopäätös. Päätöstä tarkistetaan ainakin toisen vuosiluokan jälkeen sekä ennen kuin oppilas siirtyy seitsemännelle vuosiluokalle. Erityisen tuen päätöksessä määritetään oppilaan pääasiallinen opetusryhmä ja mahdolliset tukipalvelut, kuten avustajapalvelut. (Perusopetuslaki 628/1998 § 17) Urjalan kunnan hallintosäännön mukaan päätösvastuu erityiseen tukeen ottamisessa on sivistysjohtajalla (Urjalan kunta, 2020c, s. 20)

Opetuksen järjestäjän on kuultava oppilasta ja tämän huoltajaa. Lisäksi opetuksen järjestäjän on hankittava selvitys oppilaan oppimisen edistymisestä, oppilaan saamasta tehostetusta tuesta ja kokonaistilanteesta sekä näiden perusteella laadittu pedagoginen selvitys, joka on arvio erityisen tuen tarpeesta. (Perusopetuslaki 628/1998 § 17) Urjalan esiopetuksen opetussuunnitelmassa (ePerusteet, 2015a, ss. 32—34) ja vastaavasti Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelmassa (ePerusteet, 2015b, ss. 40—42) kuvataan esioppilaan ja perusopetuksen oppilaan erityiseen tukeen siirtämisen edellyttämät toimenpiteet, mm. pedagogisessa selvityksessä kuvattavat tiedot ja henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) laatiminen. Oppilaan erityiseen tukeen siirtämistä koskevat prosessikuvaus on laadittu opetussuunnitelman perusteella. Prosessikuvaus esioppilaan siirtämisen erityiseen tukeen on esitetty kuvassa 23 ja perusopetuksen oppilaan osalta kuvassa 24.



Kuva 23. Esioppilaan siirtäminen erityiseen tukeen



Kuva 24. Perusopetuksen oppilaan siirtäminen erityiseen tukeen

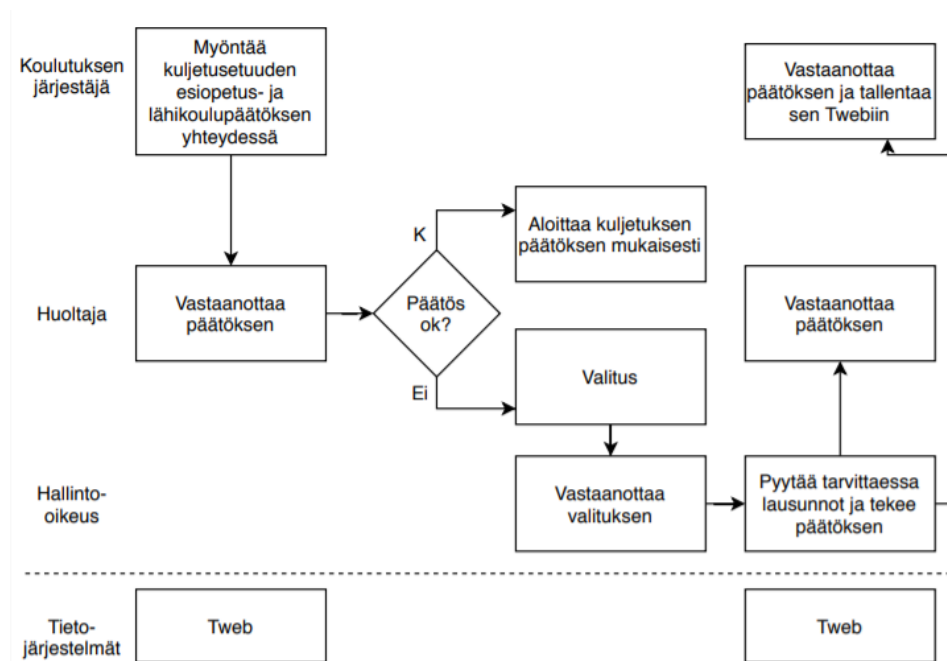
5.4.5 Oppilaskuljetuksen myöntäminen

Oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen, mikäli hänen koulumatkansa on viittä kilometriä pidempi. Esioppilaan koulumatka on maksuton, mikäli matka kotoa tai varhaiskasvatuspaikasta esiopetukseen on viittä kilometriä pidempi. Maksuton kuljetusoikeus on myös siinä tapauksessa, että oppilaan ikä huomioiden matka on liian vaikea, rasittava tai vaarallinen. Maksuttoman kuljetuksen vaihtoehtona on riittävä avustus oppilaan kuljettamiseen tai saattamiseen. (Perusopetuslaki 628/1998 § 32)

Urjalan oppilaskuljetuseriaatteissa on määritelty vaaralliset tieosuudet sekä määritetty maksuton oppilaskuljetus niille esikoululaisille sekä 1–3 luokan oppilaille, joiden koulumatka on yli 3 kilometriä. (Urjalan kunta, 2018b, ss. 4–5) Urjalan hallintosäännön (2020c, s. 20) mukaan sivistysjohtaja päättää oppilaskuljetuksista lautakunnan hyväksymien periaatteiden mukaan. Viranhaltijapäätökseen on mahdollista hakea muutosta tekemällä valitus Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. (Kuntaliitto, 2018)

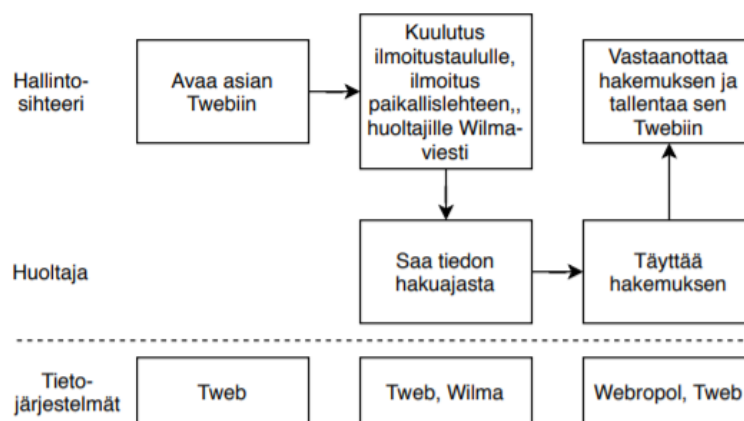
Urjalan kunnassa oppilaskuljetusten hallinnasta ja suunnittelusta vastaa hallinto-sihtööri eli opinnäytetyön laatija, joten hän on oman tietonsa ja havaintojensa perusteella laatinut oppilaskuljetuksia koskevat prosessikuvaukset. Perusopetuslakiin tai Urjalan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetusohjeisiin perustuvan oppilaskuljetuksen myöntämistä koskeva

prosessikuvaus on esitetty kuvassa 25. Prosessikuvauksessa olevalla koulutuksen järjestäjällä tarkoitetaan tässä yhteydessä esiopetuksen osalta varhaiskasvatuspäällikköä ja perusopetuksen osalta sivistysjohtajaa.

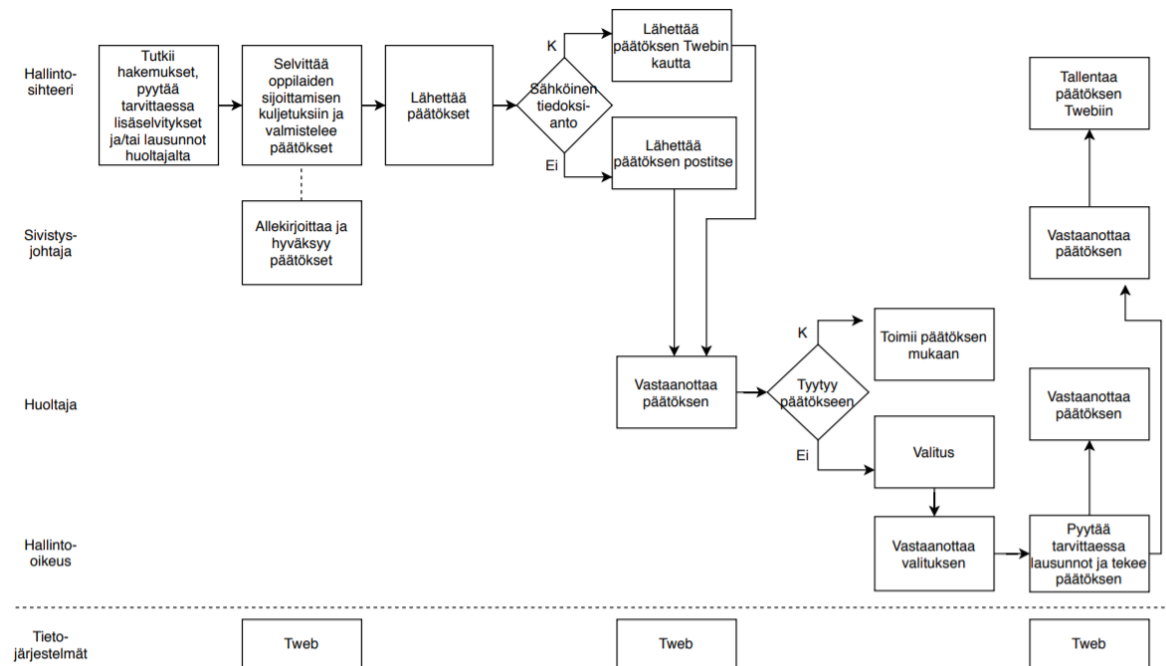


Kuva 25. Oppilaskuljetuksen myöntäminen perusopetuslakiin tai kunnan oppilaskuljetusperiaatteisiin perustuen

Uralan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetusohjeiden (2018b, s. 7–8) mukaan oppilaskuljetusta koulumatkan vaikeuden tai rasittavuuden perusteella on haettava vuosittain 30.4. mennessä ja kuljetus myönnetään lukuvuodeksi kerrallaan. Samaan ajankohtaan mennessä on mahdollista hakea kuljetusta myös sellaisille oppilaille, joilla ei ole oikeutta maksuttomaan oppilaskuljetukseen. Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen hakemista esi- ja peruskoulun oppilaalle koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 26. Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen myöntämistä perusopetuksen oppilaalle koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 27.



Kuva 26. Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen hakeminen



Kuva 27. Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen myöntäminen perusopetuksessa

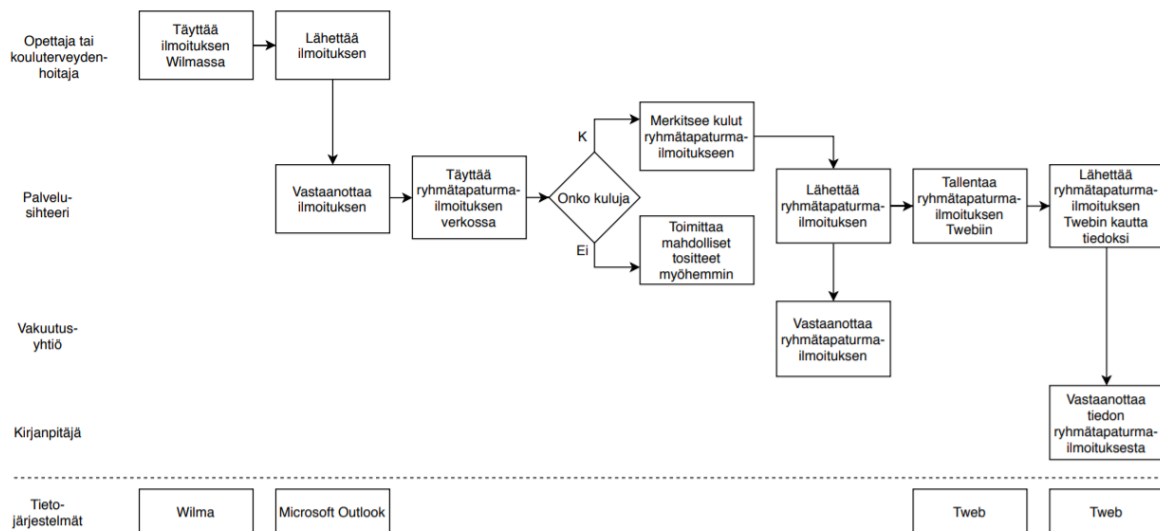
Päätöksen harkinnanvaraisesta oppilaskuljetuksesta tekee Urjalan kunnan hallintosäännön (2020c, s. 20) perusteella sivistysjohtaja lautakunnan hyväksymien periaatteiden mukaan. Kuntaliiton (2018) muutoksenhakuohjeiden mukaisesti päätökseen on mahdollista hakea muutosta tekemällä valitus Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

5.4.6 Tapaturmailmoituksen laatiminen

Sivistyspalvelukeskuksessa osa-aikaisen palvelusihteerin työtehtäviin kuuluu tapaturmailmoitusten laatiminen varhaiskasvatuksessa, esiopetuksessa, perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa tapahtuneista tapaturmista. Koulutapaturmaan liittyvän prosessin kulku pohjautuu opinnäytetyön laatijan ja palvelusihteerin väliseen workshopiin. Tapaturma on äkillinen, odottamaton ja ruumiinvamman tuottava tapahtuma. Vakuutuksen piiriin kuuluu myös koulumatkalla sattunut tapaturma. Perusopetuslain (628/1998) 34 §:n mukaan koulussa, muussa opetuksen järjestämispai-kassa tai koulumatkalla sattuneen tapaturman hoito on oppilaalle maksuton. Urjalan kunnalla on vapaaehtoinen vakuutus, joka korvaa mm. varhaiskasvatuksessa oleville lapsille, oppilaille ja opiskelijoille varhaiskasvatuksessa tai koulussa tapahtuneen tapaturman kulut.

Koulussa ja esiopetuksessa opettaja, jonka tunnilla tai valvonnassa tapaturma on sattunut, täyttää Wilma-järjestelmässä tapaturmailmoituksen ja toimittaa sen palvelusihteerille joko skannattuna tai paperisena. Joissakin tapauksissa ilmoituksen täyttää kouluterveydenhoitaja. Palvelusihteerin

täyttää vakuutusyhtiön verkkosivulla ryhmätapaturmailmoituksen. Ilmoitusta laadittaessa tapaturmaan liittyvät todistukset tai kuitit liitetään tapaturmailmoitukseen. Myöhemmin saapuneet todistukset ja kuitit lähetetään vakuutusyhtiöön postitse ja näiden yhteyteen merkitään vakuutusnumero. Palvelusihteeri tulostaa tapaturmailmoituksen sekä skannaa ja tallentaa sen sähköiseen asianhallintajärjestelmään. Tapaturmailmoituksen laatimista koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 28.



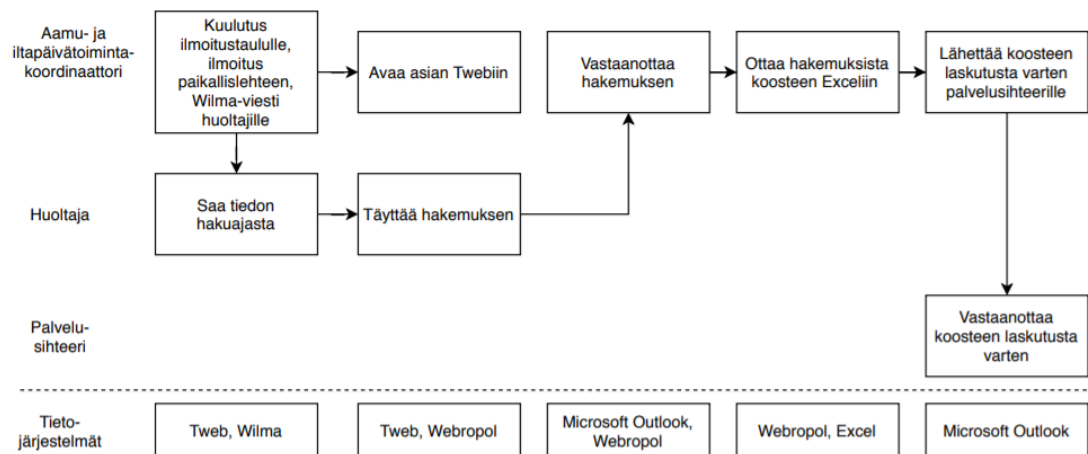
Kuva 28. Tapaturmailmoituksen laatiminen

Päiväkodissa ja perhepäivähoidossa prosessi etenee muutoin samalla tavalla kuin koulussa sattuneen tapaturman osalta, mutta varhaiskasvatuksen opettaja tai perhepäivähoitaja täyttää paperisen tapaturmailmoituksen, koska heillä ei ole käytössä Wilma-järjestelmää. Varhaiskasvatuksessa sattuneille tapaturmille on sähköisessä asianhallintajärjestelmässä oma asianumeronsa.

5.4.7 Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta

Urjalassa koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan koordinointi kuuluu nuoris- ja liikuntaohjaajalle. Tässä yhteydessä hänestä käytetään termiä aamu- ja iltapäivätoimintakoordinaattori. Kunta voi järjestää tai hankkia perusopetuslain mukaista aamu- ja iltapäivätoimintaa 1. ja 2. vuosiluokan oppilaille sekä erityisessä tuessa oleville oppilaille. Toimintaan haetaan kunnan edellyttämällä tavalla ja kunnan on etukäteen informoitava toimintapaikoista, alkamis- ja päättymisajankohdasta sekä miten toimintaan haetaan. Kunta päättää aamu- ja iltapäivätoiminnasta perittävien kuukausimaksujen määrästä. (Perusopetuslaki 628/1998 § 48a; 48b; 48f) Toiminnan järjestämipaikat, toiminta-ajat ja sisällölliset painoalueet kerrotaan Urjalan kunnan koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan suunnitelmassa. (Urjalan kunta, 2019d)

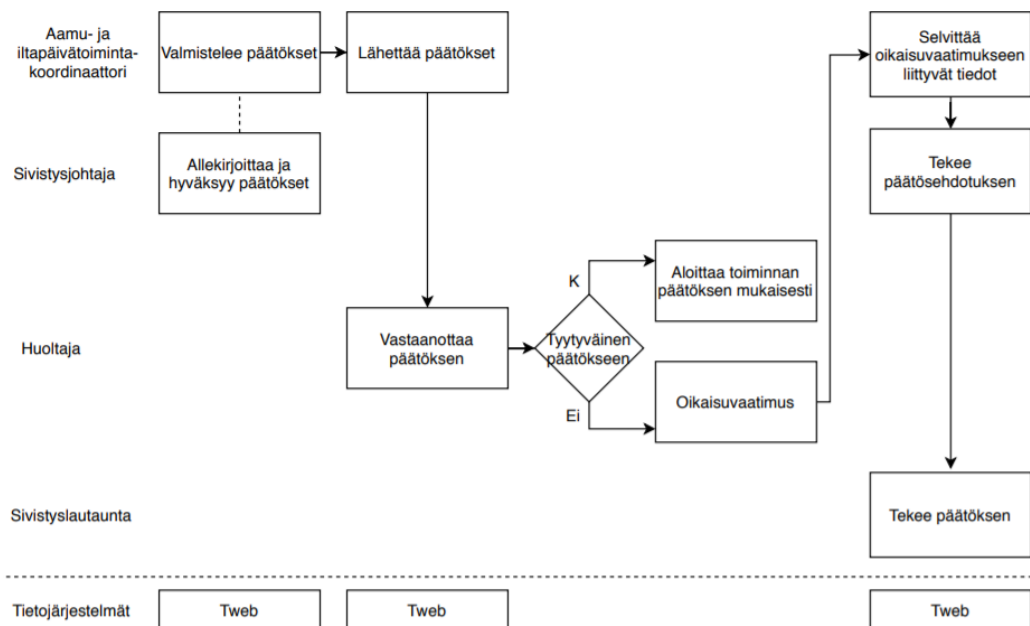
Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakemiseen ja toimintapaikan myöntämiseen liittyvä prosessikuvaus on laadittu koululaisten aamu- ja iltapäiväkoordinaattorina toimivan nuoriso- ja liikuntaohjaajan kanssa pidetyssä workshopissa saatujen tietojen perusteella. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakemista koskeva prosessikuvaus on esitetty kuvassa 29 ja myöntämistä koskeva prosessikuvaus kuvassa 30.



Kuva 29. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakeminen

Aamu- ja iltapäivätoimintakoordinaattori laatii kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle ja ilmoituksen paikallislehteen aamu- ja iltapäivätoiminnan haun alkamisesta. Esikoululaisten ja 1. vuosiluokan oppilaiden huoltajille koordinaattori lähettää viestin hakuajasta Wilma-järjestelmän kautta ja viestissä on linkki hakulomakkeeseen. Seuraavaksi hän avaa asian sähköiseen asianhallintajärjestelmään. Huoltajat hakevat aamu- ja iltapäivätoimintapaikkaa helmikuun loppuun mennessä Webropol-lomakkeella. Koordinaattorin sähköpostiin saapuu linkki hakemukseen ja hän tallentaa hakuajan päätyttyä Webropol-järjestelmästä koosteen hakemuksista Excel-muotoon ja muokkaa sen tarkoituksenmukaisesti, mm. kouluittain tai toiminta-ajoittain. Hän toimittaa hakemuksista laatimansa Excel-lomakkeen palvelusihteerille kuukausittain tehtävää laskutusta varten.

Urjalan kunnan hallintosäännön (2020c, s. 20) mukaan sivistysjohtaja päättää lasten ottamisesta ja sijoittamisesta koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan. Koordinaattori valmistelee päätökset jokaisen hakijan osalta sivistysjohtajalle päätettäväksi 15.4. mennessä. Päätöksessä kerrotaan myös perittävä toimintamaksu kunkin lapsen osalta. Sivistysjohtaja hyväksyy ja allekirjoittaa päätökset, joista koordinaattori lähettää hakijoille päätösotteet. Päätökseen on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus sivistyslautakunnalle 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.



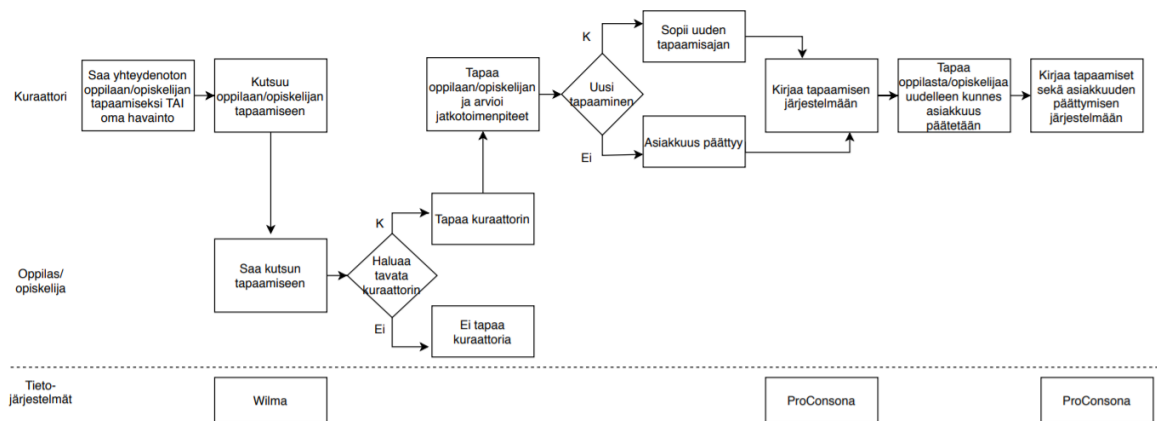
Kuva 30. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintapaikan myöntäminen

Mikäli huoltaja haluaa irtisanoa oppilaalle myönnetyn aamu- ja iltapäivätoimintapaikan tai tehdä muutoksen toiminta-aikaan, se tulee tehdä kunnan kotisivuilla olevalla Webropol-lomakkeella. Irtisanomisesta tai toiminta-ajan muutoksesta tehdään uusi päätös.

5.5 Oppilahuoltopalveluiden järjestämisen prosessi

Yksilökohtaisella opiskeluhoollolla tarkoitetaan yksittäiselle oppilaalle annettavia koulu- ja opiskelu-terveydenhuollon palveluja, opiskeluhoollon psykologi- ja kuraattoripalveluja ja monialaista yksilökohtaista opiskeluhoiltoa. Psykologi- ja kuraattoripalvelut tarkoittavat opiskelun ja koulunkäynnin tukemista ja ohjausta psykologin ja kuraattorin toimesta. Palvelulla mm. tuetaan opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia sekä sosiaalisia että psyykkisiä valmiuksia. Opiskelijan on päästävä keskustelemaan psykologin tai kuraattorin kanssa henkilökohtaisesti seitsemäntenä oppilaitoksen työpäivänä opiskelijan pyydettyä keskustelua. (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013 §:t 5, 7, 15)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan kuraattoripalveluiden järjestämistä oppilaalle tai opiskelijalle. Urjalan perusopetuksen oppilahuoltosuunnitelman sekä Väinö Linnan lukion opiskeluhoiltosuunnitelman mukaan kuraattorin tavoitteena on oppilaan tilanteen jäsentäminen esimerkiksi tarkastelemalla kokonaisvaltaisesti oppilaan elämän- ja koulunkäyntitilannetta yksilö-, perhe- sekä kouluyhteisön tasolla. Pyrkimyksenä on oppilaiden arjen sujumisen ja vuorovaikutussuhteiden tukeminen. (ePerusteet, 2016; Peda.net, 2016, s. 2) Prosessikuvaus perustuu opinnäytetyön laatijan ja kuraattorin väliseen workshopiin ja on esitetty kuvassa 31.



Kuva 31. Kuraattoripalveluiden järjestäminen

Oppilaan tai opiskelijan saapumiseen kuraattorin asiakkuuteen on monta väylää. Oppilas tai opiskelija saattaa itse olla yhteydessä kuraattoriin ja pyytää tapaamista. Huoltaja saattaa olla yhteydessä kuraattoriin ja pyytää tätä tapaamaan oppilasta tai opiskelijaa. Myös koulun opettaja, koulunkäynnin ohjaaja, terveydenhoitaja tai psykologi voi ohjata oppilaan tai opiskelijan kuraattorin luokse. Osa oppilaista tai opiskelijoista ohjautuu kuraattorin luokse koulukohtaisen oppilashuoliryhmän (KOHU) toimesta. Oppilaitoksen ulkopuolelta esimerkiksi perusturvatoimen työntekijä saattaa olla yhteydessä kuraattoriin ja pyytää tätä tapaamaan lasta tai nuorta. Kuraattori tapaa lapset ja nuoret koulutuksen nivelvaiheissa eli lapsen siirtyessä esiopetuksesta perusopetukseen, 6. vuosiluokalta 7. vuosiluokalle sekä siirryttäessä perusopetuksesta jatko-opintoihin. Tapaaminen kuraattorin kanssa perustuu aina lapsen vapaaehtoisuuteen.

Oppilaan tai opiskelijan tapaamisen jälkeen kuraattori tekee arvon jatkosta. Tapaaminen voi olla kertaluonteinen tai kuraattori tapaa oppilaan uudelleen ja tarvittaessa tapaamiseen kutsutaan myös huoltaja mukaan. Kuraattori voi myös ohjata oppilaan eteenpäin esimerkiksi psykologille tai kouluterveydenhoitajalle. Oppilaan tapaamisten jatkumisen kesto vaihtelee oppilaskohtaisesti. Kuraattori sopii oppilaan ja/tai vanhemman kanssa suullisesti asiakkuuden päättymisestä ja se kirjataan ProConsona -järjestelmään. Sama oppilas voi myös palata asiakkuuden päättämisen jälkeen kuraattorille uudelleen asiakkuuteen joko saman tai uuden syyn vuoksi.

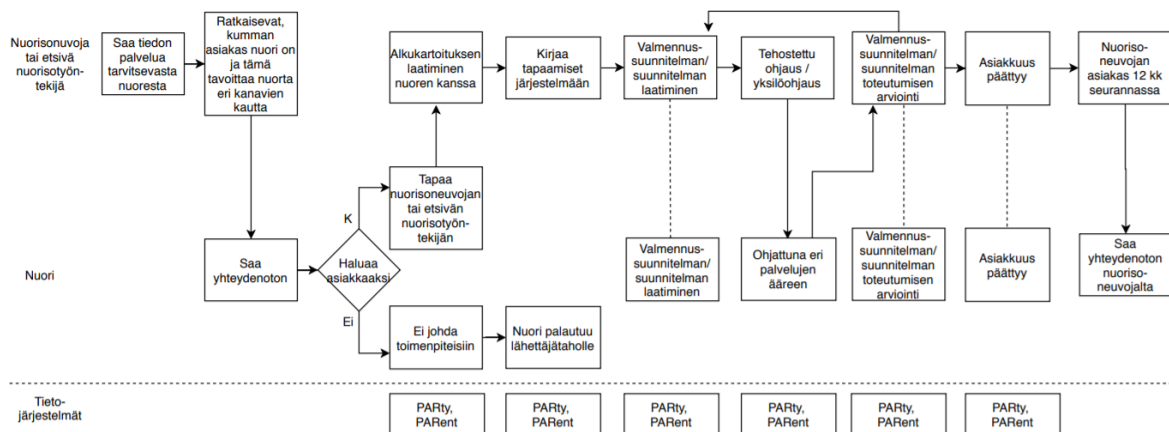
5.6 Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestämisen prosessi

Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluita antavat Urjalan Ykspajan nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä, jotka ovat nuorisotoimen työntekijöitä. Heitä ohjaa nuorisolaki (1285/2016) ja sen periaatteet. Nuorisolain 3 §:n mukaan nuorella tarkoitetaan alle 29-vuotiasta. Kunta saa aluehallintovirastolta erityisavustusta sekä Urjalan Ykspajaan, joka on nuorten seinätön työpaja, että etsivään nuorisotyöhön. Avustusta toimintaan on haettava vuosittain.

Nuorisolain (1285/2016 § 10) mukaan etsivän nuorisotyön tehtävä on ta-voittaa tuen tarpeessa oleva nuori ja auttaa häntä palvelujen ja tuen piiriin, jotka mm. edistävät hänen elämänhallintaansa, pääsyä koulutukseen ja työmarkkinoille. Etsivä nuorisotyö aloitetaan nuoren itse ilmoittamien tie-tojen pohjalta, mutta se voidaan aloittaa myös muilta viranomaisilta saa-tujen tietojen perusteella.

Nuorten työpajatoiminnan tarkoitus on valmennuksen avulla parantaa nuoren valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun ja päästä työmarkkinoille sekä edistää nuoren itsenäistymistä ja kasvua. Nuor-elle tehdään valmennussuunnitelma yhdessä nuoren kanssa. Nuori voi tulla työpajalle viranomaisen ohjaamana tai itse hakeutumalla. (Nuori-solaki 1285/2016 § 13)

Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestämisen prosessikuvaus pe-rustuu nuorisoneuvojalta ja etsivältä nuorisotyöntekijältä workshopissa saatuihin tietoihin. Prosessikuvaus on esitetty kuvassa 32.



Kuva 32. Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestäminen

Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden asiakkuuteen ohjautuminen voi tapahtua monella tavalla, esimerkiksi nuori hakeutuu itse, kaverin myötä-vaikutuksella tai vanhemman avulla. Nuoria ohjautuu asiakkuuteen myös mm. työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto), Kansaneläkelaitoksen (Kela), sosiaali- ja terveystoimen tai koulun kautta. Asiakkaaksi ohjautuva nuori saattaa mm. olla vaarassa keskeyttää tai on keskeyttänyt koulunkäynnin tai olla vailla koulutusta tai työtä. Nuoreen liittyvän yhteydenoton jälkeen nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä pohtivat yhdessä asiakkaan tarpeen pohjalta, kumpi ottaa nuoren asiakkaaksi. Nuorisoneuvojan asiakkaaksi päätyy nuori, jolla on olemassa suunnitelma työelämän suuntaan, lukion päättänyt ja välivuotta viettävä nuori tai nuori, jolla on olemassa elämälleen tietty suunta, mutta hän tarvitsee apua sen saavuttamiseksi. Etsivän nuorisotyöntekijän asiakkaaksi päätyvällä nuorella ei ole elämäs-ään tarkkaa suuntaa tai hän on keskeyttänyt koulunkäynnin.

Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä yrittää tavoittaa nuorta eri kanavien kautta, esimerkiksi WhatsApp tai Messenger, ja markkinoi palvelua. Koska nuorisoneuvojan ja etsivän nuorisotyöntekijän työn perustana on nuorten vapaaehtoinen osallistuminen, nuori itse ilmoittaa, onko hänellä halukkuutta asiakkuuteen. Seuraava askel nuoren asiakkuudessa on alkukartoitus, jossa käydään lävitse nuoren aiempaa historiaa. Alkukartoituksen jälkeen nuorelle laaditaan valmennussuunnitelma (etsivän nuoristyön osalta käytetään termiä suunnitelma), jossa lähtökohtina ovat nuoren omat haaveet ja unelmat sekä keinot näiden saavuttamiseksi.

Valmennussuunnitelman (etsivässä nuorisotyössä suunnitelman) laatimisen jälkeen siirrytään tehotettuun ohjaukseen, jossa valmennussuunnitelmaa toteutetaan ja nuori ohjataan eri palvelujen ääreen. Nuorisoneuvojan tai etsivän nuorisotyöntekijän kanssa nuori on yhteydessä tarvittaviin tahoihin, tekee mm. tutustumiskäyntejä oppilaitoksiin, etsii työkokeilupaiikkoja tai opiskelupaikkoja, päivittää nuoren kanssa Kelaan hakemuksia tai päivitetään CV. Nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä pitävät kiinni nuorten oikeuksista, mutta myös velvollisuuksista. Tehostetun ohjauksen aikana nuoren tilanteesta muodostuu kokonaisnäkemys. Valmennussuunnitelman (etsivässä nuorisotyössä suunnitelman) toteutumista arvioidaan ja arviointi on omanlaisensa kunkin asiakkaan mukaan. Nuorisoneuvoja kirjaa PARty-järjestelmään ja etsivä nuorisotyöntekijä PARENT-järjestelmään nuoren asiakkuuden ja mm. tapaamisen keskustelunaiheet, mistä on sovittu, onko paikalla ollut muita.

Nuorisoneuvojan asiakkaana ollut nuori on asiakkuuden päättymisen jälkeen seurannassa 12 kuukauden ajan. Seurannan aikana nuorisoneuvoja on nuoreen yhteydessä tiedustellakseen, mitä nuorelle kuuluu. Etsivään nuorisotyöhön ei sisälly seurantavaihetta. Sekä nuorisoneuvojalle että etsivälle nuorisotyöntekijälle saattaa sama asiakas palautua useita kertoja uudelleen asiakkaaksi.

5.7 Sivistyspalvelukeskuksen tilojen käytön prosessit

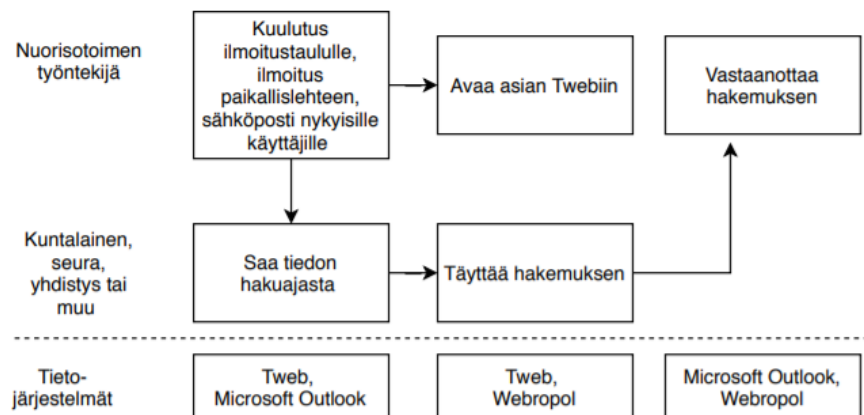
Uralassa sivistyspalvelukeskuksella on vuokrattavina tiloina Aseman koulun liikuntasali, Urjalan liikuntahalli, Urjalan yhtenäiskoulun auditorio, Urjalan yhtenäiskoulun neuvottelutila, tenniskenttä ja Nuorisotila Majakka. Liikuntatoimen hallinnoima kuntosali sijaitsee Urjalan yhtenäiskoulun tiloissa ja sen käyttöä varten on mahdollista hankkia avain Urjalan kirjastosta. Kouluilta on liikuntatilojen lisäksi vuokrattavissa koulujen luokkatiloja sekä Väinö Linnan reitiltä Honkolan palokunnantaloa ja Koskelan torppaa. (Urjalan kunta, 2020d; Urjalan kunta, 2018a, s. 2)

Opinnäytetyössä kuvataan Nuorisotilan Majakan ja liikuntatilojen käytön hakemista ja tilojen käytön myöntämistä koskevat prosessit sekä kuntosalin käytön myöntämistä koskeva prosessi. Nuorisotila Majakan prosessikuvaus perustuu workshopiin, jossa paikalla olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi nuoriso- ja liikuntaohjaaja ja hänen sijaisenaan toimiva nuoriso-

ohjaaja. Liikuntatilojen ja kuntosalin prosessikuvaus perustuu opinnäytetyön laatijan sekä liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin väliseen workshopiin.

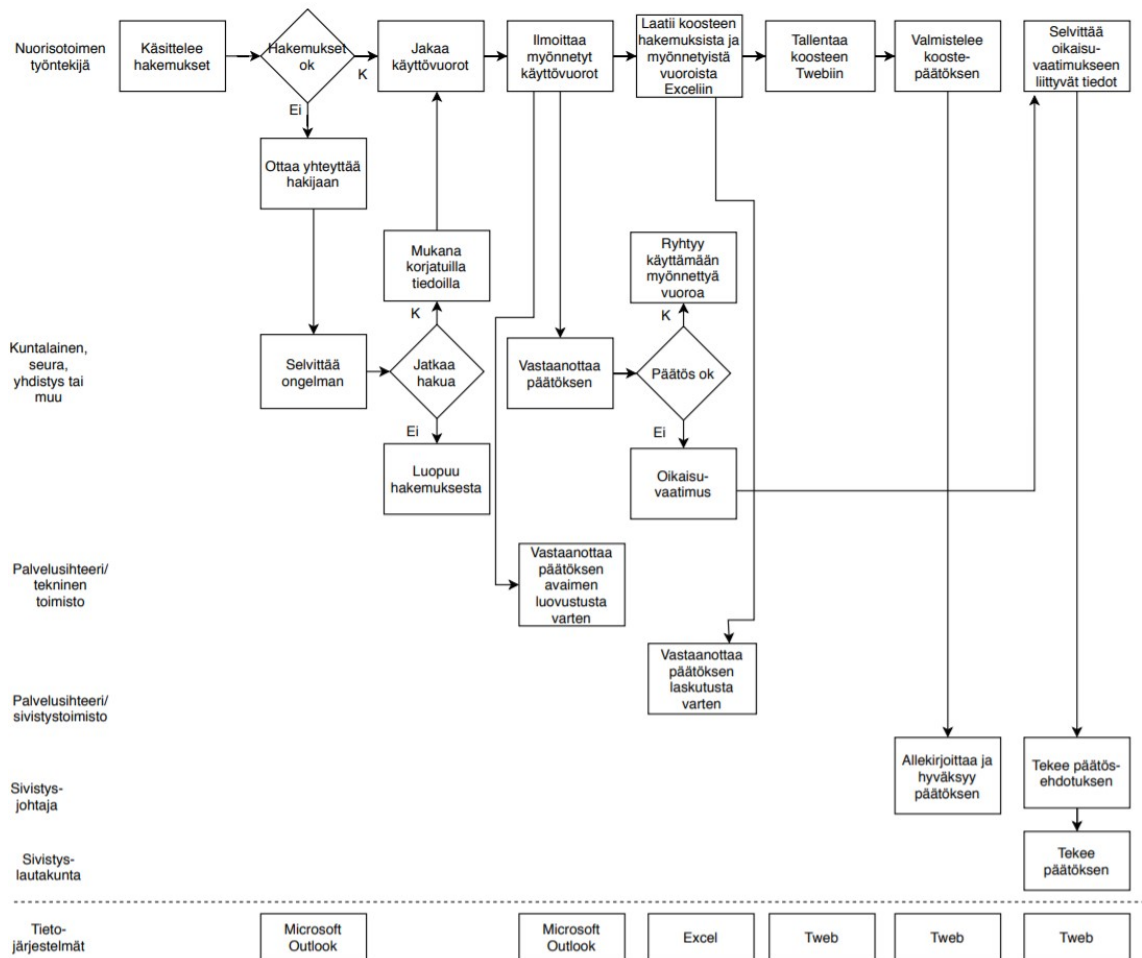
5.7.1 Nuorisotilan käyttöoikeuden hakeminen ja myöntäminen

Nuorisotila Majakan vuoroista vastaa nuoriso- ja liikuntaohjaaja. Tilojen käyttövuorot on jaoteltu yksittäisvuoroihin, kesäkauteen (1.6.—31.8.) sekä lukukauteen (1.9.—31.5.) Kesäkausi on haettavissa huhtikuussa ja luku-kausi toukokuussa. Tilapäinen yksittäisvuoro tarkoittaa yksittäistä toimintaa ja näitä vuoroja voi hakea koko vuoden ajan. (Urijalan kunta, 2018a) Vuoroa haetaan Webropol-lomakkeelle laaditulla hakemuksella ja linkki hakemukseen saapuu nuorisotoimen työntekijän sähköpostiin. Prosessikuvaus Nuorisotila Majakan vakiovuoron hakemisesta on esitetty kuvassa 33 ja nuorisotilan käytön myöntämisestä kuvassa 34. Vakiovuorolla tarkoitetaan kesäkaudeksi ja lukukaudeksi myönnettyjä vuoroja.



Kuva 33. Nuorisotilan vakiovuorojen hakeminen

Prosessi käynnistyy nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijän laatimalla kuulutuksella kunnan sähköiselle ilmoitustaululle, ilmoituksella paikallislehteen ja kunnan kotisivuille Ajankohtaiset -palstalle. Lisäksi nuorisotoimen työntekijä lähettää tilojen nykyisille käyttäjille sähköpostitse tiedon käyttövuorojen hausta. Nuorisotoimen työntekijä avaa sähköiseen asiantuntijajärjestelmään asian Majakan käyttövuoroista uudelle toimintakaudelle. Yhdistys, seura, yksittäinen kuntalainen tai yritys täyttää hakemuksen, johon linkki saapuu sekä nuoriso- että liikuntatoimen työntekijän sähköpostiin.



Kuva 34. Nuorisotilan käyttöoikeuden myöntäminen

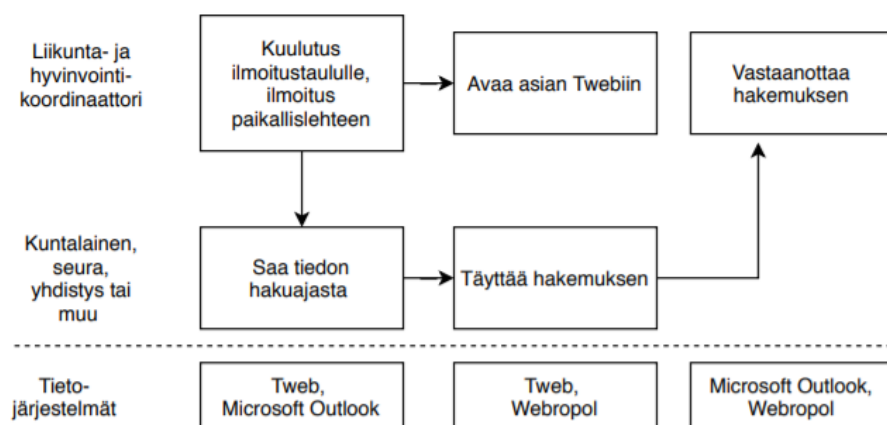
Päällekkäistä aikaa koskevista hakemuksista nuorisotoimen työntekijä on yhteydessä hakijoihin. Nuorisotoimen työntekijä jakaa käyttövuorot huomioiden tilavuokrauksen periaatteissa olevat ohjeet myöntämisyjärjestyksestä. Hän laatii Excel-taulukkoon koosteen hakemuksista ja myönnettyistä vuoroista sekä tallentaa sen sähköiseen asianhallintajärjestelmään PDF-muotoisena asiakirjana. Nuorisotoimen työntekijä ilmoittaa sähköpostitse myönnetyt vuorot hakijoille ja tekniseen toimiston palvelusihdteerille Majakan avaimen luovutusta varten. Hakijoille lähetettyyn sähköpostiviestiin liitetään oikaisuvaatimusohjeet. Myönnettyä vuoroa koskevasta päätöksestä on mahdollista tehdä kuntalain (410/2018) 134 §:n mukaan oikaisuvaatimus sivistyslautakunnalle.

Nuorisotoimen työntekijä toimittaa vuoroista laaditun koosteen palvelusihdteerille laskutusta varten sekä valmistelee sivistysjohtajalle päätöksen vakiovuorojen myöntämisestä. Sivistysjohtaja allekirjoittaa ja hyväksyy päätöksen, josta ei enää lähetetä otetta hakijoille, koska tieto käyttövuorosta on lähtenyt jo nuorisotoimen työntekijän kautta.

5.7.2 Liikuntatilojen käyttöoikeuden hakeminen ja myöntäminen

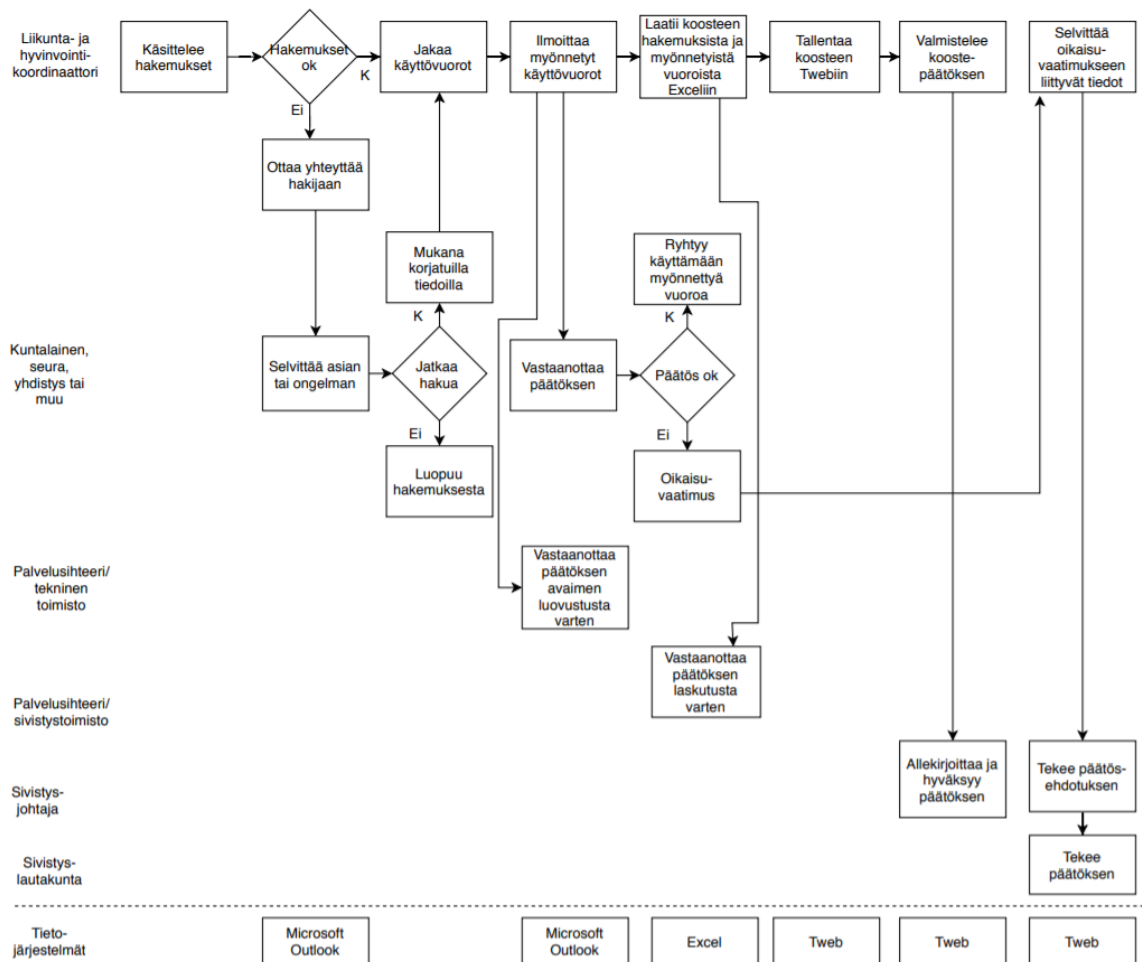
Liikuntatilojen käytöstä vastaa liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori. Tilojen käyttövuorot on jaoteltu yksittäisvuoroihin, kesäkauteen (1.6.—31.8.) sekä lukukauteen (1.9.—31.5.) Kesäkausi on haettavissa huhtikuussa ja lukukausi toukokuussa. Tilapäinen yksittäisvuoro tarkoittaa yksittäistä toimintaa ja näitä vuoroja voi hakea koko vuoden ajan. (Urjalan kunta, 2018a) Vakiovuorolla tarkoitetaan kesäkaudeksi ja lukukaudeksi myönnettyjä vuoroja.

Prosessikuvauksen laadinnan yhteydessä todettiin, että liikuntatilojen käytön myöntämisestä ei ole tehty hallintopäätöksiä. Asiasta keskusteltiin liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sijaisen kanssa sekä sivistysjohtajan kanssa. Opinnäytetyössä prosessikuvaukseen lisättiin myönnettyistä vuoroista koostepäätösten tekeminen viranhaltijapäätöksenä. Lisäksi sovittiin aikataulus näiden päätösten tekemiseen. Prosessikuvaus liikuntatilan vakiovuoron hakemisesta on esitetty kuvassa 35 ja liikuntatilojen käytön myöntämisestä kuvassa 36.



Kuva 35. Liikuntatilojen vakiovuorojen hakeminen

Liikuntasalien käyttövuoron hakemista koskeva prosessi käynnistyy liikunta- tai nuorisotoimen työntekijän laatimalla kuulutuksella kunnan sähköiselle ilmoitustaululle, ilmoituksella paikallislehteen ja kunnan kotisivuille Ajankohtaiset -palstalle. Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori avaa sähköiseen asianhallintajärjestelmään asian tulevaa toimintakautta koskevista tilavuoroista. Yhdistys, seura, yksittäinen kuntalainen tai yritys täyttää hakemuksen, johon linkki saapuu liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sähköpostiin. Vuoroa haetaan Webropol-lomakkeelle laaditulla hakemuksella ja linkki hakemukseen saapuu liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sähköpostiin.



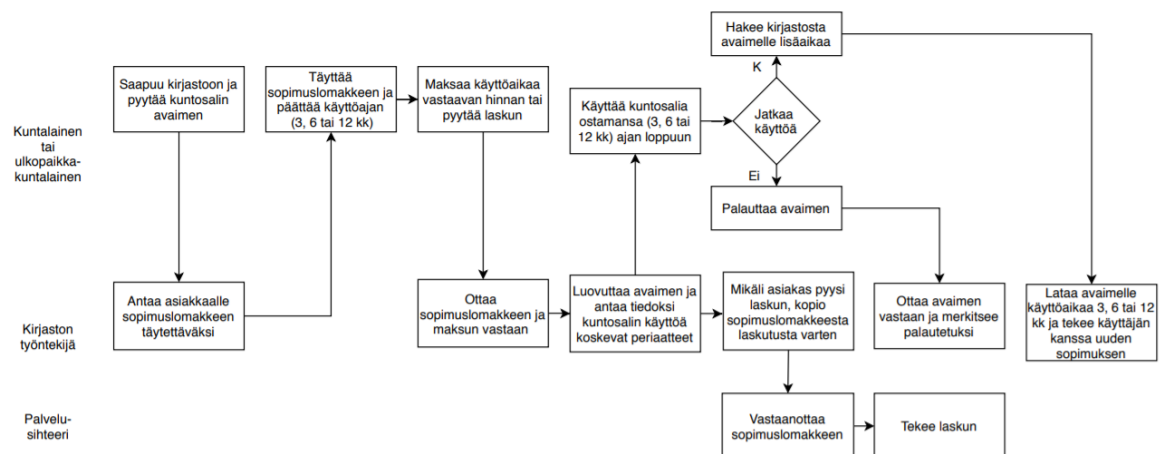
Kuva 36. Liikuntatilan vakiovuoron myöntäminen

Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori käsittelee hakemukset, tarkistaa, mihin vuokrahintakategoriaan hakija kuuluu ja jakaa käyttövuorot huomioiden tilavuokrauksen periaatteissa olevat ohjeet myöntämisyjärjestyksestä. Hän laatii Excel-taulukon hakemuksista ja myönnetyistä vuoroista koosteen sekä tallentaa sen sähköiseen asianhallintajärjestelmään PDF-muotoisena asiakirjana. Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori ilmoittaa sähköpostitse myönnetyt vuorot hakijoille ja hakemuksessa nimetyille vastuuhenkilöille. Lisäksi hän ilmoittaa myönnetyt vuorot tekniseen toimiston palvelusihteerille liikuntatilojen avainten luovutusta varten. Hakijoille lähetettyyn sähköpostiviestiin liitetään oikaisuvaatimusohjeet. Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori valmistelee sivistysjohtajalle päätöksen vakiovuorojen myöntämisestä, jonka sivistysjohtaja allekirjoittaa ja hyväksyy. Myönnettyä vuoroa koskevasta päätöksestä on mahdollista tehdä kuntalain (410/2018) 134 §:n mukaan oikaisuvaatimus sivistyslautakunnalle.

5.7.3 Kuntosalin käytön hakeminen

Kuntosalin käyttöä ei haeta erillisellä hakemuksella vaan avain kuntosalille on haettavissa Urjalan kirjastosta kirjaston aukioloaikoina. Avaimelle ladata kuntosalin käyttöaika maksetaan avainta noudettaessa kirjastoon tai

pyytämällä lähettämään lasku. Prosessikuvaus kuntosalin käyttöoikeuden hankkimisesta on esitetty kuvassa 37.



Kuva 37. Kuntosalin käytön hakeminen

Kuntosalin käyttövuoroprosessi alkaa asiakkaan täyttäessä Urjalan kirjastossa lomakkeen, joka sisältää mm. yhteystiedot sekä sitoutumisen kuntosalin käyttöön annettujen ohjeiden mukaisesti. Asiakas maksaa kirjastoon ostamaansa käyttöaikaa vastaavan maksun. Kirjaston työntekijä ottaa maksun vastaan, luovuttaa kuntosalin avaimen ja huolehtii siitä, että käyttäjällä on tieto kuntosalin käytösäännöistä. Asiakas käyttää kuntosalia ostamansa ajan eli 3, 6 tai 12 kuukautta. Tämän jälkeen hän joko palauttaa avaimen kirjastoon (eli ei jatka käyttöä) tai ostaa kirjastosta lisää aikaa avaimelle.

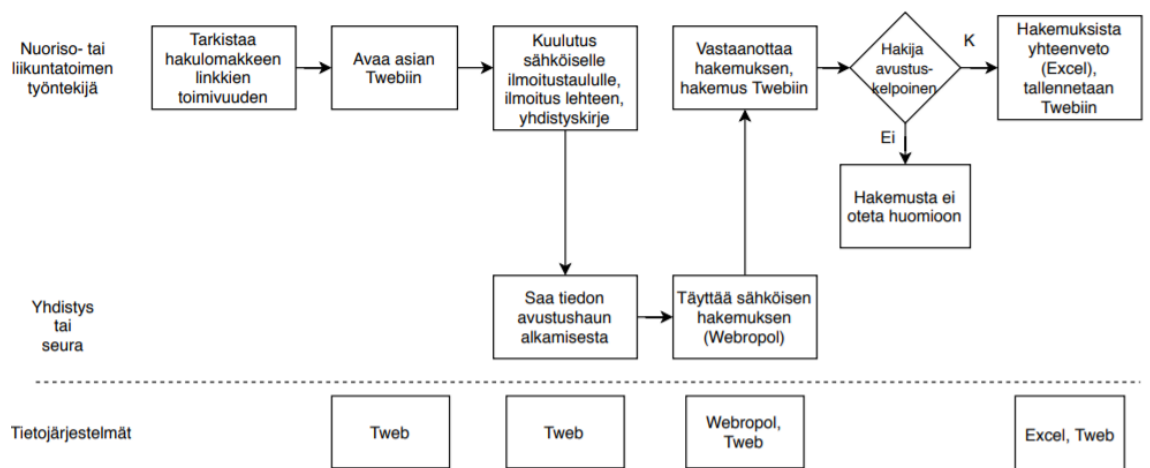
5.8 Sivistyslautakunnan avustusten myöntämisen prosessit

Urjalan sivistyslautakunta jakaa vuosittain avustuksia liikunta- ja nuorisotyötä tekeville yhdistyksille sekä kulttuuritoimijoille tukeakseen näiden toimintaa. Avustettavien yhdistysten on järjestettävä toimintaansa Urjalassa tai toimintaa on muuten kohdistettava merkittävästi urjalalaisille. Liikunta- ja nuorisotoimen avustuksia saaneiden yhdistysten ja seurojen on tehtävä selvitys saamansa avustuksen käytöstä seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. (Urjalan kunta, 2020a; Urjalan kunta, 2020e)

Liikunta- ja nuorisotoimen avustusten hakemista, myöntämistä ja avustuksen käytöstä selvityksen tekemistä koskevat prosessikuvaukset perustuvat workshopiin, jossa olivat paikalla nuoriso- ja liikuntaohjaaja, joka oli saapunut paikalle opintovapaaltaan, hänen sijaisenaan toimiva nuoriso-ohjaaja sekä opinnäytetyön laatija. Nuoriso- ja liikuntaohjaaja sekä opinnäytetyön tekijä olivat sopineet tilaisuuden ajankohtaa päättäessään, että se toimii samalla perehdytystilanteena sijaiselle lautakunnan avustuksiin liittyvien toimenpiteiden osalta. Kulttuuritoimen avustuksen hakemista ja myöntämistä koskevan prosessikuvauksen on laatinut opinnäytetyön laatija työssään saaman tiedon ja havaintojen perusteella.

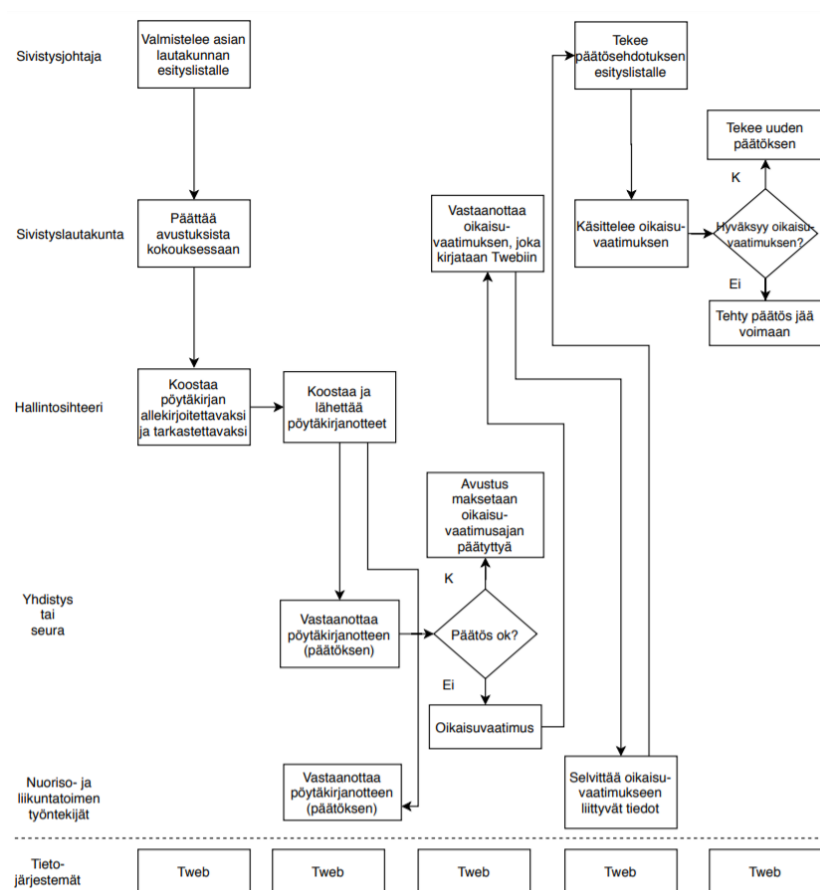
5.8.1 Nuoriso- ja liikuntatoimen avustukset

Avustettavan toiminnan tavoitteita ovat urjalalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kuntalaisten aktivoiminen. Avustusta voidaan myöntää yhdistykselle, joka on toiminut vähintään vuoden ajan ennen avustuksen hakemista. Nuorisotoimen osalta avustukset kohdistuvat alle 29-vuotiaiden toimintaan. Avustushakemus on tehtävä 30.4. klo 15 mennessä. (Urjalan kunta, 2020a) Avustuksen hakemista varten Urjalan kunnan kotisivuilla on Webropol-pohjainen hakulomake sekä avustusperusteet, josta selviää mm. se, mihin asioihin avustusta voidaan myöntää. Nuorisotoimen avustusten käytössä on mainittu ikärajoitus, koska nuorisolain (1285/2016) 3 §:n mukaan nuorilla tarkoitetaan alle 29-vuotiaita ja kunnan nuorisotyössä noudatetaan nuorisolakia. Prosessikuvaus nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen hakemisesta on esitetty kuvassa 38 ja avustuksen myöntämisestä kuvassa 39.



Kuva 38. Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen hakeminen

Prosessi käynnistyy liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin tai nuorisotoimen työntekijän laatimalla kuulutuksella kunnan sähköiselle ilmoitustaululle sekä ilmoituksella paikallislehteen. Yhdistykset saavat avustuksen hausta vielä "täsmätietoa" heille lähetettävässä yhdistyskirjeessä. Asia avataan sähköiseen asianhallintajärjestelmään. Yhdistys täyttää Webropol-pohjaisen hakemuslomakkeen määräaikaan mennessä. Linkki sähköiseen hakulomakkeeseen saapuu liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sekä nuorisotoimen työntekijän sähköpostiin. Toimenhaltijat lisäävät hakemukset sähköiseen asianhallintajärjestelmään, tarkistavat hakijoiden avustuskelpoisuuden, kirjaavat Excel-taulukkoon tiedot hakijoista, tilinpäätöstiedoista, edellisen vuoden myönnetystä avustussummasta, haettavan avustuksen suuruudesta ja esityksensä myönnettävästä avustuksesta.

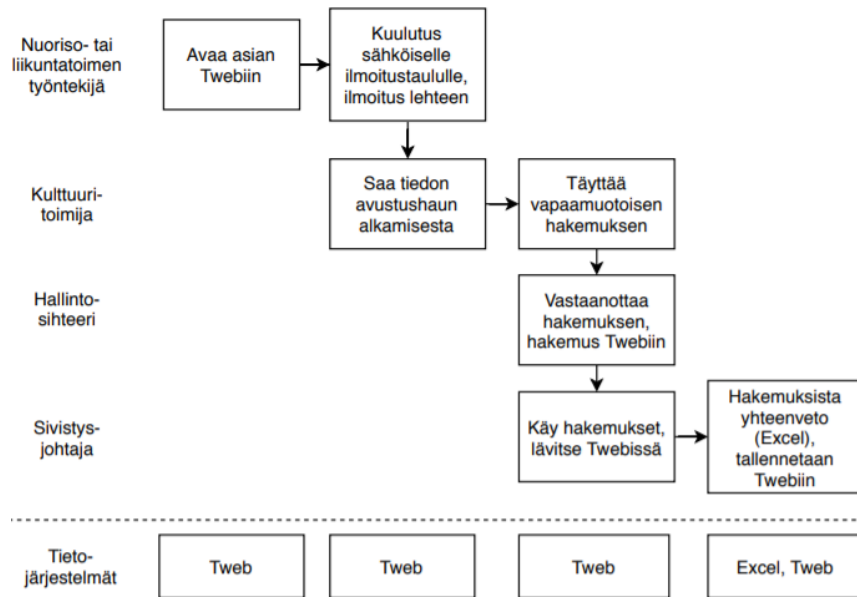


Kuva 39. Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksesta päättäminen

Sivistyslautakunta päättää myönnettävistä avustuksista. Pöytäkirjan allekirjoittamisen ja tarkastamisen jälkeen avustusta hakeneille yhdistyksille ja seuroille lähetetään ote pöytäkirjasta. Kuntalain (410/2015) 134 ja 138 §:n mukaan lautakunnan päätökseen tyytymätön saa hakea siihen oikaisua 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Lautakunnan päättämiä avustuksia ei voi maksaa ennen kuin oikaisuvaatimusaika on päättynyt. Mikäli avustuksen hakija tekee oikaisuvaatimuksen päätökseen, lautakunnan on käsiteltävä se kokouksessaan.

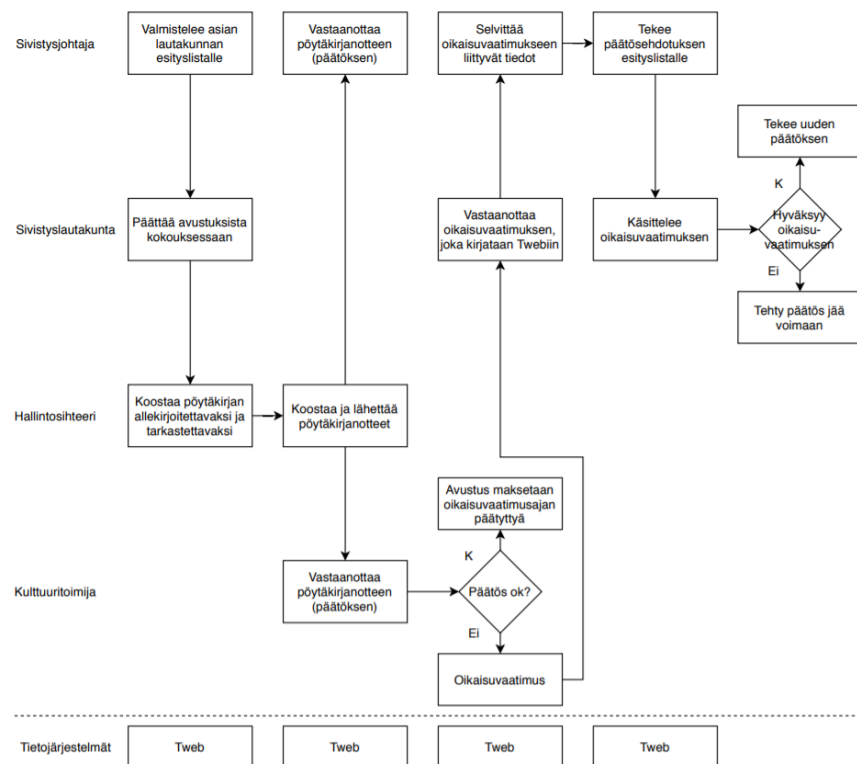
5.8.2 Kulttuuritoimen avustukset

Uralassa sivistyslautakunta jakaa vuosittain avustuksia paikallisille kulttuuritoimijoille. Kunnan kulttuuritoiminnasta vastaa sivistysjohtaja, joka myös valmistelee hakemukset sivistyslautakunnan kokousta varten. Prosessikuvaus kulttuuritoimen avustuksen hakemisesta on esitetty kuvassa 40 ja avustuksen myöntämisestä kuvassa 41.



Kuva 40. Kulttuuritoimen avustuksen hakeminen

Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin tai nuorisotoimen työntekijän laatima kuulutus kunnan sähköiselle ilmoitustaululle sekä ilmoitus paikallislehteen sisältää myös kulttuuritoimen avustuksen hakuaikaa koskevan tiedon. Kulttuuritoimen avustuksen hakemista varten ei tällä hetkellä ole sähköistä hakemuslomaketta vaan hakijat lähettävät vapaamuotoisen hakemuksen. Hallintosihteeri tallentaa hakemukset sähköiseen asianhallintajärjestelmään. Sivistosjohtaja laatii hakemuksista yhteenvedon.

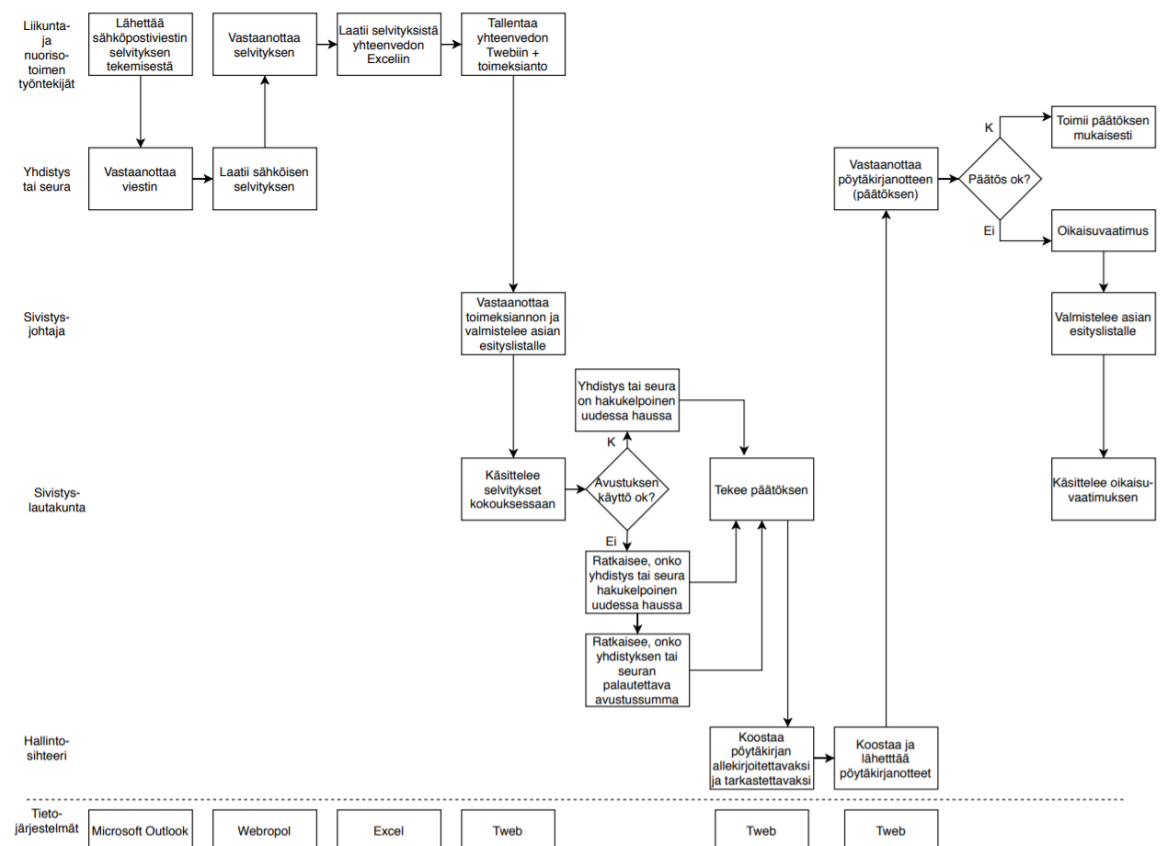


Kuva 41. Kulttuuritoimen avustuksesta päättäminen

Sivistyslautakunta päättää myönnettävistä avustuksista. Pöytäkirjan allekirjoittamisen ja tarkastamisen jälkeen avustusta hakeneille yhdistyksille ja seuroille lähetetään ote pöytäkirjasta. Kuntalain (410/2015) 134 ja 138 §:n mukaan lautakunnan päätökseen tyytymätön saa hakea siihen oikaisua 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Lautakunnan päättämiä avustuksia ei voida maksaa ennen kuin oikaisuvaatimusaika on päättynyt. Mikäli avustuksen hakija tekee oikaisuvaatimuksen päätökseen, lautakunnan on käsiteltävä se kokouksessaan.

5.8.3 Selvitys nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen käytöstä

Mikäli yhdistys on saanut sivistyslautakunnalta nuoriso- tai liikuntatoimen avustusta, sen on tehtävä avustuksen käytöstä selvitys seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä ja selvitykseen on liitettävä viimeisin tilinpäätös. Mikäli tilinpäätöstä ei ole vahvistettu helmikuun loppuun mennessä, riittää selvitykseksi kirjanpito- tai osavuosikatsaus, josta käy selvästi ilmi toiminta-avustuksen käyttötarkoitus. (Urjalan kunta, 2020a) Selvityksen tekemistä varten Urjalan kunnan kotisivuilla on Webropol-lomake. Prosessikuvaus sivistyslautakunnan myöntämän avustuksen käyttöä koskevan selvityksen tekemisestä on esitetty kuvassa 42.



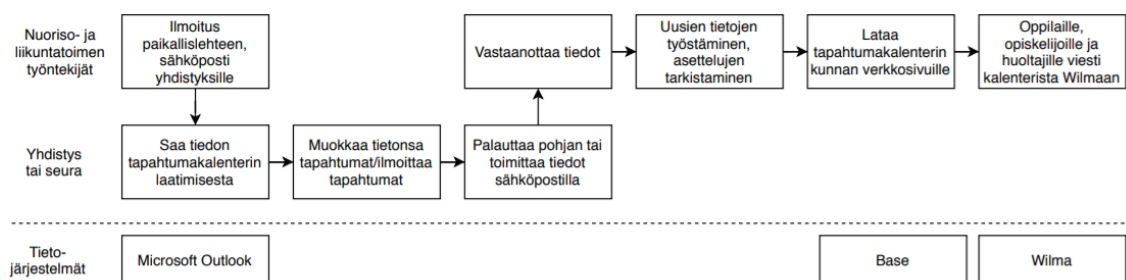
Kuva 42. Selvityksen tekeminen ja käsittely nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen käytöstä

Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät muistuttavat sähköpostiviestillä yhdistyksiä selvityksen tekemisestä. Jokainen nuoriso- tai liikuntatoimen avustusta saanut yhdistys täyttää selvityslomakkeen. Mikäli yhdistyksessä toimii jaostoja, täyttää jokainen jaosto osaltaan selvityslomakkeen. Linkki selvityslomakkeeseen saapuu liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sekä nuorisotoimen työntekijän sähköpostiin. Em. työntekijät laativat selvityksistä koosteen Excel-taulukkoon, joka on sivistyslautakunnan kokousmateriaalissa liitteenä. Lautakunnalla on kaksi päätösmahdollisuutta. Se voi päättää, että avustus on käytetty hakemuksen mukaisesti, jolloin yhdistys on hakukelpoinen seuraavassa avustushaussa. Toisena vaihtoehtona lautakunta voi todeta, että avustusta ei ole käytetty hakemuksen mukaisesti ja päättää siitä, onko yhdistys hakukelpoinen seuraavassa avustushaussa ja veloitetaanko yhdistys palauttamaan avustussumma vai saako avustussumman käyttää seuraavana toimintakautena. Pöytäkirjan allekirjoittamisen ja tarkastamisen jälkeen yhdistyksille lähetetään ote pöytäkirjasta. Kuntalain (410/2018) 134 §:n ja 138 §:n mukaan päätökseen on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus 14 vuorokauden kuluessa päätöksen tiedoksi-saannista.

Avustuksen palauttamisen osalta keskustelimme siitä, pitäisikö käytäntöä muuttaa siten, että sivistyspalvelukeskuksesta lähetettäisiin lasku yhdistykselle. Nykykäytäntönä on se, että yhdistys oma-aloitteisesti maksaa avustuksen takaisin kunnan tilille.

5.9 Tapahtumakalenterin laatimisprosessi

Liikunta- ja nuorisotoimen työntekijät kokoavat kunnassa eri tahojen järjestämää harrastustoimintaa koskevat tiedot tapahtumakalenteriin. Lisäksi 55+ ikäisten harrastusmahdollisuudet on kerätty omaan harrastusvihkoon. Prosessikuvaus tapahtumakalenterin laatimisesta on esitetty kuvassa 43.



Kuva 43. Tapahtumakalenterin laatiminen

Prosessi käynnistyy kunkin vuoden elokuussa nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijöiden ilmoituksella paikallislehdessä, jonka lisäksi he lähettävät yhdistyksille sähköpostin asiasta. Vanhasta tapahtumakalenterista nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät siirtävät yhdistysten perustiedot pohjaksi Word-lomakkeelle, jonka he myös lähettävät yhdistyksille tietojensa

muokkaamiseksi ja tapahtumien lisäämiseksi. Samassa yhteydessä he antavat päivämäärän, mihin mennessä tiedot tulee palauttaa.

Saatuun tiedot nuoriso- tai liikuntaohjaaja tallentaa uudet tiedot pohjaan, tarkistaa asetellut ja merkitsee ilmaistapahtumat sekä kaikille sopivat tapahtumat. Tapahtumakalenterin on oltava valmis julkaistavaksi syyskuun alussa. Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä lataa valmiin tapahtumakalenterin kunnan kotisivuille. Nuorisotoimen työntekijä lähettää Wilma-järjestelmän kautta viestin oppilaille, opiskelijoille ja huoltajille tapahtumakalenterin valmistumisesta.

5.10 Prosessikäsikirja

Opinnäytetyön laatija kokosi opinnäytetyön lopputuotoksena työn tilaajalle Urjalan sivistyspalvelukeskukselle prosessikäsikirjan, joka sisältää opinnäytetyössä kuvatut avain- ja osaprosessit, mutta näiden lisäksi myös opinnäytetyöraportin ulkopuolelle jääneet prosessikuvaukset. Prosessikäsikirjan tarkoituksena on havainnollistaa sekä organisaation asiakkaille toimintojen kulkua että organisaatiossa työssä oleville oma osuutensa toiminnoista. Tämän lisäksi oman organisaation ulkopuoliset työntekijät voivat hyödyntää prosessikäsikirjaa esimerkiksi selvittäessään, miten sivistyspalvelukeskuksen jokin toimintokokonaisuus etenee ja kuka toiminnossa on missäkin vaiheessa mukana. Prosessikäsikirja on päivittyvä asiakirja. Sivistysjohtajan kanssa on sovittu, että sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteeri ylläpitää prosessikäsikirjaa ja tekee siihen tarvittavat muutokset. Prosessikäsikirja on opinnäytetyön liitteenä 2.

Kuntalaisille keskeisten palvelujen kuvaaminen asiakaspalveluprosesseina on merkitty sivistyspalvelukeskuksen taloussuunnitelmaan vuodelle 2020 valtuustoon nähden sitovaksi tavoitteeksi. Tavoitteen toteutuskeinoksi on merkitty prosessikäsikirjan valmistuminen ja julkaisu kunnan kotisivuilla. Prosessikäsikirjan kokoamiseen on siis olemassa työelämälähtöinen tilaus opinnäytetyön laatijan omalta työnantajalta.

Prosessikäsikirjan sisältö pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä. Jokaisesta prosessista on kirjoitettu prosessin tarkoitus, sen omistaja, prosessikuvaus sekä prosessin sanallinen kuvaus. Mikäli prosessiin liittyy lakeja tai ohjeistuksia, prosessikäsikirja sisältää näihin linkit. Myös prosesseissa käytettäviin lomakkeisiin tai hakemuksiin on prosessikäsikirjassa linkit. Prosessin omistajaksi on merkitty joko palvelukeskuksen johtaja tai esimies sen vuoksi, että he ovat vastuussa prosessin toiminnasta ja kehittämisestä. Sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteeri on vastuussa prosessikuvausten laadinnasta ja seuraamisesta esimiehen vastuuttamana. Prosessin sanallinen kuvaus kertoo prosessin kulun sanallisessa muodossa ja sisältää osin tarkentavaa tietoa kuin varsinaiseen prosessikuvaukseen on mahdollista kirjoittaa.

5.11 Haastattelut

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on ”Miten kehitetään asiakaspalveluprosesseja strategisen johtamisen tueksi” ja siihen vastausta etsittiin selvittämällä organisaatiossa hyvin toimivia käytäntöjä sekä nykytilanteessa havaittuja ongelmia teemahaastattelujen avulla. Avain- ja osaprosesseja koskevien workshopien päätteeksi opinnäytetyön tekijä suoritti yksilö- tai ryhmähaastattelut saadakseen selville nykytilan hyvät käytännöt sekä ongelmat. Haastattelut suoritettiin 3.2.—19.3.2020. Kaikkiaan haastatteluja oli 7 ja haastateltavia kaikkiaan 10 henkilöä. Haastatteluista 3 suoritettiin kahden henkilön ryhmähaastatteluna. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, ss. 34—35) teokseen viitaten haastattelun etuna oli se, että haastattelutilanteessa oli mahdollisuus saatavien tietojen syventämiseen ja saatujen vastausten selventämiseen, koska haastattelussa oltiin tutkittavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa. Haastattelutilanteessa oli mahdollista pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille ja esittää lisäkysymyksiä. Kaikille haastateltaville esitettiin seuraavat teemakysymykset:

- 1) Mitä hyvää ja hyviä käytäntöjä mielestäsi on omassa työssäsi ja/tai työyhteisössämme?
- 2) Mitä mielestäsi voisi parantaa ja miten toimintatapoja voisi mielestäsi muuttaa?

Opinnäytetyön laatija nauhoitti haastattelutilanteessa haastattelut puhelimen ääninauhurilla. Tämä mahdollisti haastattelijan keskittymisen koko ajan haastateltavaan tai haastateltaviin ja vastauksiin, koska ei ollut tarve tehdä muistiinpanoja. Haastattelujen jälkeen opinnäytetyön laatija litteroi nauhoitetut haastattelut tekstimuotoon. Lopuksi opinnäytetyön laatija keräsi vastaukset taulukkomuotoon teemoittain. Vastaukset oli mahdollista luokitella viiden eri teeman alle, jotka ovat ryhmähenki, organisaation toimivuus, työn hallinta, työaikajärjestelyt ja työtilat sekä esimiestoiminta. Luokittelut eivät perustuneet mihinkään teoriaan vaan ne ovat opinnäytetyön laatijan oman pohdinnan tuloksia. Opinnäytetyöraporttiin on valikoitu litteroinneista lainauksia, jotka on merkitty kursivoinnilla.

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavat antoivat vastuksia siitä, mitä hyvää ja hyviä käytäntöjä he näkevät omassa työssään ja/tai työyhteisössään. Vastauksissa nousi kaikkein eniten esille teemaan organisaation toimivuus liittyen säännölliset toimisto- ja rehtoripalaverit sekä avun saaminen. Pienen kunnan etuna nähtiin joustavuus, joka näkyy myös avun saamisena, ei ainoastaan oman palvelukeskuksen henkilökunnalta vaan tarvittaessa myös eri hallintokunnissa työtä tekeviltä työntekijöiltä. Lomakkeiden muuttaminen sähköisiksi on helpottanut työtä, koska turhia työvaiheita on jäänyt pois. Opetustoimessa koetaan hyvänä käytäntönä se, että Urjalassa on ylläpidetty koko opetussuunnitelman valmistumisen jälkeen omaa opetussuunnitelmatyöryhmää. Opetussuunnitelma on koko ajan päivittyvä asiakirja, joten siihen on tehtävä muutoksia aina tarpeen tullen.

”Ihan selkeästi koettu hyvänä, että kuitenkin tavataan säännöllisesti ja vähän pysytään toistemme töistä jyvällä.”

”Nyt kun kaikki lomakkeet on sähköisiä ja sitten ne tulee sinne sähköpostiin...niin niitä ei sitten tarvi skannailla erikseen.”

”Koska esimerkiksi nyt, kun tuli taas yhtäkkiä kokonaisen luvun muutos. Jos meillä ei olisi valmista organisaatiota, lähdetäis alkuun ”kelle tää kuuluu, kuka tän tekee...Mutta kun ei oo lopetettu sitä...se on koko ajan, pitää yllä päivittämistä, uusimista. Niin silloin se niinkun helpottaa.”

Ryhmähenki -teeman alta nousivat haastatteluissa hyvin esiin hyvä työyhteisö ja vuorovaikutus sekä säännölliset palaverit. Työyhteisössä on ammattitaitoiset ja työstään innostuneet työkaverit. Yhteistä aamukahvihetkeä arvostettiin myös.

”Työkaverit ehdottomasti. Tää on mun mielestä tosi hyvä työyhteisö ja semmoinen avoin työporukka, missä voi käytännössä tuoda aina oman mielipiteensä julki ja puhua käytännössä asiasta kuin asiasta kenen kanssa tahansa.”

Erittäin hyvänä asiana nähtiin teemaan työn hallinta luokiteltu oman työn tekeminen itsenäisesti, vastuun saaminen, vaikuttaminen oman työn sisältöön ja sen kehittäminen oman näköiseksi. Hyvinä käytäntöinä koettiin myös aikataulutukset omassa työssä ja muiden kehittämien hyvien käytäntöjen hyödyntäminen eli ”pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan” sekä se, että eri tarkoituksiin on oma ohjelmansa. Myös yhteistyökumppaneiden pysyvyys samana pitkän aikaa koetaan omaan työhön joustavuutta muodostavana seikkana.

”Moneen on nää omat ohjelmat, onko se sitten henkilöstöhallintoa tai taloushallintoa tai mitä tahansa, niin kaikkiin on omat ohjelmat, mitkä lopuviimeks on aika yksinkertaisia.”

Työaikajärjestelyihin ja työtiloihin luokiteltu joustava työaika todettiin haastatteluissa työhyvinvointia lisääväksi asiaksi. Esimiestoimintaan luokiteltu joustava esimies sai kiitosta.

”Mikä niinku parantaa omaa työtä niin myös semmonen joustava esimies, että antaa tosiaan tehdä aika vapailta käsillä oman näköistä työtä.”

Seuraavaksi haastateltavat pohtivat, mitä voisi parantaa ja miten toimintatapoja voisi muuttaa. Teemaan organisaation toimivuus luokitellut viestintä ja tiedonkulku koettiin asiaksi, mikä eniten kaipaa parannusta. Ulospäin viestintään on panostettu, mutta sisäinen viestintä koetaan ongelmaksi ja se pitäisi saada kuntoon. Yksinkertaisimmaksi viestintä ja

tiedonkulku koetaan sähköpostitse tapahtuvana. Sähköpostia tulee kuitenkin niin paljon, että kaivataan jokin yksilöinti esimerkiksi viestin otsikkoon, jotta tärkeä viesti erottuu.

”Että se on mun mielestä kaiken a ja o, että kaikki on kartalla ja tietoisia siitä, että missä mennään ja mitä on sovittu. Että semmonen tiedottaminen kaikille tasapuolisesti. Jotenkin tarvis turvata se, että kaikilla on kuitenkin yhteinen tieto. Varmaan sähköposti on ainoa semmoinen, tai ainakin voidaan todeta niin, että jos etoo o sähköpostia lukenut, niin sitten se on oma vika.”

”Että mitä asioita viestitään kenellekin ja sitten, että kenen tehtävä on viestiä siitä (asiasta) eteenpäin ja millä aikataululla.”

”Meillä on niin hyvät sähköpostit, että niihin pystyy laittaan sen, että lähetettiin suurella tärkeydellä... niin varmasti helpommin kiinnittäis huomiota siihen, kun sähköpostiakin tulee niin paljon.”

Teemasta organisaation toimivuus koettiin säännölliset toimisto- ja rehtoripalaverit hyvänä käytäntöjä, mutta sen sijaan niiden sisällön ei aina koeta vastaavan tarkoitustaan. Myös asialistan ja toimistopalavereista muistion puuttuminen tulivat vastauksissa esiin. Mikäli palaverista olisi etukäteen asialista, voisi varautua siihen, mistä keskustellaan. Palaveri etenisi jouhevammin, kun edetään asialistan mukaan. Toimistopalaverista laadittu muistio otsikkotasolla riittäisi mainiosti siihen, että palaverista poissa ollut saisi tiedon käsitellyistä asioista ja voisi tiedustella yksityiskohtaisempaa tietoa niistä asioista, jotka koskevat itseä. Rehtoripalavereista laaditaan säännöllisesti muistiot.

”Ehkä se olis jonkuntyyppinen asialistakin, minkä mukaan sitten mentäis. Ja vähän tulis se sitten, että vois jopa etukäteen itekin mieltä, että jos on jotain sellaista, mitä haluaa tuoda siihen.”

”Nyt on jokaisen omalla vastuulla, mitä siitä kirjoittaa ylös.”

Organisaation toimivuuteen luokiteltuna asiana oman työn perustelu koetaan raskaaksi. Myös asiakkaille toivottiin tasapuolista kohtelua asioivat he sitten kenen luona vaan. Työn hallinnan osalta haastatteluissa toivottiin selkeitä tehtävänkuvauksia. Myös linjausten ja ohjeistusten laatiminen ja noudattaminen sekä kaikille samat säännöt koettiin kehittämistarpeena. Vastuun saaminen omassa työssä koettiin positiivisena seikkana, mutta se koetaan toisaalta myös negatiivisena.

”Saa niinku sitä vastuuta, mutta välillä tuntuu, että onko sitä niinku liikaa. Sen pitäisi näkyä mm. siinä tehtävänkuvassa. Ja just se selkeyttäminen.”

Teemaan työn hallinta liittyen työyhteisössä koetaan olevan töitä ja tehtäviä, jotka eivät tunnu kuuluvan kenellekään. Ongelmia työssä tuottavat

ajanhallinnan ongelmat ja akuuttien tilanteiden aiheuttamat tilanteet. Mikäli tulee kerralla paljon uutta asiaa tai uusia ohjelmia, toivotaan niiden aikatauluttamista etukäteen siten, että kaikkea ei tarvitse opetella samanaikaisesti. Osalla on laaja ja repaleinen työkenttä, jonka hallinta on haastavaa ja joidenkin tehtävien tai töiden osalta on tarvetta selkeyttämislle. Haastattelussa todettiin mm. laskujen käsittelyssä ongelmaksi se, että kaikki tekee vähän samaa asiaa.

”Paljon semmoisia töitä ja tehtäviä, jotka ei tunnu kuuluvan oikein kenellekään, ne vaan oletetaan, että ne tehdään.”

”Asioiden loppuun vieminen. Ettei oleteta, että joku tekee, vaan on niinku kaikilla tehtävillä joku tekijä, joka tietää sen.”

”Semmonen, että kuka vastaa mistäkin asiasta. Että kauheen helposti ylhäältä alaspäin valuu asioita tehtäviksi. Sellaisia asioita, jotka ei tavallaan kuulu niille henkilöille, joille ne valuvat.”

Perehdyttämisessä, joka kuuluu työn hallintaan, koetaan olevan parantamisen varaa. Noin vuosi sitten kunnassa oli tarkoitus ottaa käyttöön sähköinen perehdytysuunnitelma, mutta asia ei ole edennyt toivotusti.

”Niinku tässäkin, mitä äsken tehtiin (prosessikuvauksia), niin tuli ihan uusia asioita taas. Eikä niitä kaikkia voikaan kerralla. Oma-aloitteisesti on siinäkin saanu ja itse tietoa keräämällä niin ehkä edetä. Ois joku lista, niinku ite tietäis tavallaan, että näitä juttuja pitäisi vielä selvittää. Mutta se on varmaan aika monessakin paikassa, että painitaan näitten samojen asioiden kanssa.”

Työaikajärjestelyihin ja työtiloihin liittyen työrauhassa ja työtiloissa koetaan osin parannettavaa. Myös toimintatapojen modernisointia, kuten esimerkiksi etätöiden käyttöönottoa, toivotaan. Esimiestoimintaan liittyen haastatteluissa todettiin, että työn tekijöillä tulee olla tasapuolinen kohtelu koko kuntaorganisaatiossa. Esimiehen joustavuus koettiin hyvänä asiana, mutta toisaalta esimieheltä kaivataan nykyistä enemmän tukea ja enemmän asioista perillä olemista.

”Aika ajoin...ehkä semmonen levoton tunnelma. Oma rauha sille työn tekemiselle osittain joskus ainakin silloin kun sitä kaippaa, niin puuttuu. Työtilat ei ehkä välttämättä oo aina rauhallisimmat.”

Kaiken kaikkiaan Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa on paljon hyvää ja hyviä toimintatapoja, mutta paljon on myös parannettavaa ja kehitettävää.

5.12 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa analyysin johdonmukaisuutta ja

mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten valittu tutkimusmenetelmä sopii tutkittavan ilmiön tutkimiseen eli tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, ss. 147—148; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, ss. 231—232)

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. (Jyväskylän yliopisto, 2010) Heikkinen ja Syrjälä (2006, s. 148) toteavat validiteetin soveltuvan huonosti laadulliseen tutkimukseen ja reliabiliteetin olevan jopa mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, ss. 232—233) mukaan se, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttaminen ja tekee luokitteluja, kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Lukijaa auttaa tulosten tulkinnassa tutkimusselostuksessa käytetyt suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit.

Tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa empiriaosuuden aineisto kerättiin workshoppeissa sekä teemahaastattelujen, jotka äänitettiin ja litteroitiin, ja havainnoinnin avulla. Valittu tutkimusmenetelmä sopi tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksessa informaation koonti- ja analysointimenetelmänä käytetään esimerkiksi havainnoivaa osallistumista ja haastatteluja. Haastattelujen tutkimusselostuksia rikastutettiin käyttämällä suoria haastatteluotteita. Toimintatutkimuksen avulla etsittiin vastauksia nykytilaan, käytänteiden kehittämiseen ja siihen, miten asioita voisi tehdä paremmin, eli tavoitteena ei ollut niinkään pysyvyyteen perustuva tutkimus. Tutkimustuloksia prosessien osalta käytetään organisaatiossa nykytilan pohdintaan ja siihen, onko toimintatapoja mietittävä uudelleen tai joitakin osia muutettava. Teoriaa ja käytäntöä peilasivat tutkimuksessa toisiaan eli niitä tutkittiin saman asian eri puolina. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet sopivat tutkimusongelmaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kuvaukset asiakaspalveluprosesseista strategisen johtamisen tueksi. Tutkimuksen lähtötilanne oli se, että organisaatiossa ei aiemmin ollut tunnistettu ja kuvattu prosesseja. Virtasen ja Wennbergin (2007, s. 77) mukaan prosessin kehittämisessä onkin aina kysymys siitä, että etsitään jotain sellaista, mitä ei vielä ole. Tarkoitus oli tuoda tämän työn myötä prosessiajattelua organisaatioon varsinkin jatkuvaan parantamiseen liittyen sekä mahdollistaa oikeiden asioiden tekeminen oikein oikeaan aikaan. Virtanen ja Wennberg (2007, ss. 93—96) toteavat, että prosessien kehittäminen sitoo organisaation voimavaroja, koska prosessiajatteluun siirtyminen vie organisaation ihmisten

aikaa ja resursseja. Prosessikuvausten laatimisen lisäksi tavoitteena oli valmistaa organisaation prosessikäsi kirja havainnollistamaan asiakkaille, sivistyspalvelukeskuksen työntekijöille sekä koko kuntaorganisaation työntekijöille prosesseihin liittyvät toimintatavat.

Opinnäytetyösuunnitelmassa tavoitteena oli myös konkretisoida kuntastrategian päämäärät sivistyspalvelukeskukseen jokapäiväisiksi toimintatavoiksi. Koska kunnassa käynnistyi kuntastrategian päivitystyö opinnäytetyön laatimisen aikana, tämä tavoite jäi pois opinnäytetyöstä. Valtuusto hyväksyy uuden kuntastrategian kesäkuussa 2020. Kehittämiskohteeksi jäi siis strategisten päämäärien näkyväksi tekeminen henkilöstölle heidän omassa toiminnassaan, koska Huotarinen (2009, ss. 121–122) väitöstyönsä mukaan henkilöstö pystyy viemään strategiaa omaan työhönsä vasta sen jälkeen, kun on saanut visiosta ja strategiasta arkikielisen selvityksen. Strategisten päämäärien liittäminen prosesseihin on merkittävä Urjalan sivistyspalvelukeskuksen vuosikelloon palaverien yhteydessä suoritettavaksi erikseen laadittava aikataulun mukaan.

Tutkimusaihe oli työelämälähtöinen, joka on useassa eri yhteydessä tullut esille tässä opinnäytetyössä. Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa kaivataan prosessikuvauksia kertomaan, miten tietyt toiminnot etenevät ja selventämään eri toimijoiden vastuita. Pitkänen (2006, s. 178) onkin todennut, että prosessien tarkoitus on jonkin hyvän tuottaminen sekä olla työtä helpottavana apuvälineenä. Kehittämistarve kohdistui suoraan arjen työn tekemiseen ja sen ymmärrettäväksi tekemiseen sekä työtä tekeville että asiakkaille. Koska organisaatiossa ei ole vielä käytössä perehdytysuunnitelmaa, prosessikuvausten avulla on mahdollista antaa uudelle työntekijälle tietoa sekä organisaation että kunkin henkilön toiminnasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin mittarien määrittäminen prosesseille. Tämä rajaus oli oikea, koska työn edetessä kävi selvillä, että mittareiden määrittäminen olisi vienyt liian paljon aikaa muulta opinnäytetyöhön kuuluvalta tehtävältä. Mittareiden määrittäminen prosesseille olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Asiakaspalveluprosessien kehittämisen ensimmäinen vaihe oli tunnistaa sivistyspalvelukeskuksen asiakkaat, koska Stenvallin ja Airaksisen (2009, ss. 77–78) mukaan prosessien tulee kohdistua ja vastata asiakkaan tarpeisiin. He korostavat asiakaslähtöisyyttä edellytyksenä prosessien onnistumiselle. Laamanen ja Tinnilä (2009, s. 10) toteavat prosessiajattelussa olevan kyse toimintojen ketjusta, jolla luodaan arvoa asiakkaalle. Edellä olevan perusteella voidaan todeta asiakkaan olevan kaiken keskiössä. Asiakkaiden tunnistaminen tapahtui workshopissa jokaisen osallistujan merkityksessä asiakkaansa muistilapuille, jotka käytiin yhdessä lävitse ja joista tehtiin yhteenveto. Sivistyspalvelukeskuksen asiakkaita ovat lapset, nuoret, huoltajat, nuorisotilakävijät, tilojen käyttäjät, yrityksen ja yhdistysten edustajat, yhdistystoimijat, kansalaiset ja kuntalaiset.

Kennin ja Asikaisen (2011, ss. 11–12) mukaan asiakaskäsite ei ole julkisella sektorilla yhtä yksinkertainen kuin yksityisellä sektorilla, koska kansalaisilla

on julkisella sektorilla useita eri rooleja. On myös huomattava se, että joissakin tilanteissa asiakaskäsite julkisella sektorilla ei perustu asiakkaan aloitteeseen vaan se johtuu julkiselle sektorille kuuluvista velvoitteista ja vaikuttavuustavoitteista. Tästä syystä julkisella sektorilla prosessiajattelun mukainen periaate siitä, että prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, ei aina toteudu. Peilattaessa edellä mainittuja sivistyspalvelukeskuksen asiakkaita Möttösen (2010, ss. 4–11) määrittämiin kuntalaisen eri rooleihin, on todellakin havaittavissa asiakkuuksien useat eri roolit. Kuntalaisen rooleja yksilönä ovat Möttösen mukaan kuntalaisen oleminen potilaana, ostajana sekä kansalaisvelvollisuuksien täyttäjänä. Kuntalainen on osana ryhmää ollessaan käyttäjänä, kuluttajana tai kansalaisena.

Ainoa rooli, jossa Urjalan sivistyspalvelukeskuksen asiakkaat eivät ole, on potilaan rooli. Kuntalainen, huoltaja on ostajana silloin, kun hän hankkii lapselleen kunnasta varhaiskasvatuspaikan. Tällöin kuntalainen, huoltaja valitsee, ostaako hän kyseisen palvelun vai ei. Tosin mikäli urjalalainen huoltaja haluaa valita lapselleen varhaiskasvatuspaikan, hänen on harkittava naapurikuntien palveluiden käyttämistä, koska kunnassa ei ole yksityisiä palveluntarjoajia. Ostajana on kuntalainen, nuori, huoltaja, tilan käyttäjä, yrityksen tai yhdistyksen edustaja silloin, kun hän hankkii Urjalan kuntosalille käyttöoikeuden itselleen tai varaa liikuntatilaan käyttövuoron. Huoltaja, joka hankkii lapselle harkinnanvaraisen maksullisen kuljetuksen, on myös ostajana. Ostajan roolissa toimiva kuntalainen, nuori, huoltaja, tilan käyttäjä, yrityksen edustaja voi olla myös käyttäjän roolissa esimerkiksi kirjastossa tai liikkueessaan pururadalla. Käyttäjänä ollessaan kuntalainen saa palvelun ilmaiseksi tai maksaa siitä pientä käyttömaksua. Möttösen (2010, s. 8) mukaan kunnan velvollisuuksiin kuuluu järjestää kuntalaisilleen kirjastopalveluja sekä liikuntamahdollisuuksia. Se kuntalainen, joka käyttää kunnan pururataa käyttäjän roolissa, voi olla myös kuluttajan roolissa esimerkiksi päättäessään, lainaako kirjastosta kirjan vai ostaako kirjan.

7 vuotta täyttävät lapset ovat oppivelvollisia ja oppivelvollisuuden myötä lapsella on perusopetuslaissa säädettyjä oikeuksia ja velvollisia. Myös koulutuksen järjestäjälle on perusopetuslaissa säädetty oikeus ja velvollisuus viranomaisvallan käyttämiseen esimerkiksi oppivelvollisuuden suorittamisen valvontaan tai kurinpitoon liittyen. Lapsi ja nuori ovat oppivelvollisuuttaan suorittaessaan kansalaisvelvollisuuden täyttäjinä. Kansalaisnäkökulma on esillä kuntalaisen kaikissa rooleissa ja näyttäytyy kuntalaisten välittömällä vaikutusmahdollisuuksilla. Oli kuntalainen sitten ostaja, kansalaisvelvollisuuksien täyttävä, käyttäjä tai kuluttaja, lapsi, nuori, huoltaja, tilan käyttäjä tai yrityksen tai yhdistyksen edustaja, on hänellä mahdollisuus palautteen antamiseen ja siten pyrkiä vaikuttamaan. Kansalaisnäkökulma tulee esiin myös kuntalaisten valitsemien luottamushenkilöiden kautta ja sivistyspalvelukeskuksen osalta edustuksellista demokratiaa edustaa sivistyslautakunta.

Urjalan sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessin tunnistaminen tapahtui yhteistyönä workshopissa. Tämän yhteistyön lopputuloksena päädyttiin

siihen, että yksi ydinprosessi on riittävä ilmaisemaan sitä, miksi organisaatio on olemassa. Virtasen ja Wennbergin (2017, s. 118) mukaan julkishallinnossa ydinprosessit ovat yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja. Ydinprosessiksi valittu kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen kuvastaa kaikkea sitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä Urjalan sivistyspalvelukeskus asiakkailleen tuottaa. Varhaiskasvatuksessa edistetään huoltajien kanssa yhteistyössä lapsen kasvua ja hyvinvointia. Esiopetuksessa, perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa edistetään huoltajien, oppilashuollon, terveydenhuollon ja muiden sidosryhmien kanssa oppilaan ja opiskelijan oppimista ja hyvinvointia. Nuorisopalveluissa, liikuntapalveluissa ja kirjastopalveluissa edistetään kuntalaisten hyvinvointia tarjoamalla heille esimerkiksi nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluja, tarjoamalla tilat liikunnan harjoittamiseen ja uudistamalla säännöllisesti kirjastomateriaalia.

Urjalan sivistyspalvelukeskuksen ydinprosessin, eli kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin edistämisen, mahdollistaa osaava henkilökunta. Osaavan henkilökunnan avulla tehdään oikeita asioita tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Osaamisella ei tarkoiteta pelkästään koulutuksen kerryttämää tietoa vaan Sydänmaanlakan (2015, s. 152) mukaan osaaminen on tietojen, taitojen asenteiden, kokemusten ja kontaktien muodostama kokonaisuus. Viitalan (2002, s. 186) väitöstutkimuksen mukaisesti esimiehen on määritettävä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suunta ja sisältö. Huotari (2009, s. 119) jatkaa omassa väitöstutkimuksessaan, että strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen välillä on runsaasti yhteyksiä ja strateginen johtaminen onkin edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle.

Tukiprosessien tunnistaminen oli tämän opinnäytetyöprosessin selkein vaihe. Urjalan sivistyspalvelukeskuksen tukiprosesseja tunnistettiin workshopissa kaikkiaan 8 kappaletta ja ne ovat ruoka- ja siivouspalvelut, kiinteistöhuolto, taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto, perusturva- ja lastensuojelupalvelut, terveyspalvelut sekä työllisyyspalvelut. Lastensuojelupalveluilla on tärkeä rooli varhaiskasvatuksessa sekä opetuksessa. Nuorten ohjaus- ja neuvontapalvelut puolestaan tarvitsevat perusturvapalveluilta ja työllisyyspalveluilta tukea omassa toiminnassaan.

Avainprosessit ovat Lecklinin (2006, s. 130) mukaan tärkeimpiä prosesseja ja ensisijaisia kehittämiskohteita. Workshopissa avainprosessien tunnistamisessa kertyi esityksiä paljon ja näistä esityksistä opinnäytetyön laatija yhdessä sivistysjohtajan kanssa luokitteli workshopin jälkeen tähän opinnäytetyöhön 7 avainprosessia. Avainprosessit sisältävät useita osaprosesseja, jotka ovat avainprosessien sisältämiä eri toimintoja. Avainprosessit sivistyspalvelukeskuksessa ovat varhaiskasvatuksen järjestäminen, opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestäminen, oppilashuoltopalveluiden järjestäminen, nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestäminen, sivistyspalvelukeskuksen tilojen käytön hakeminen ja myöntäminen, avustusten myöntäminen sekä tapahtumakalenterin laatiminen.

Avainprosessien tunnistamisessa keskeisenä tavoitteena oli löytää ne keskeiset kokonaisuudet, joissa sivistyspalvelukeskuksen asiakkailta on suuri rooli. Asiakkaan suuri rooli ei välttämättä tarkoita sitä, että asiakas itse olisi prosessin alussa aktiivisena toimijana vaan asiakkuus määräytyy esimerkiksi lainsäädännön tai kunnalle säädetyn velvoitteen kautta. Tästä esimerkkinä on lapsen oppivelvollisuuden alkaminen, jota koskevassa prosessissa Urjalassa lapsen huoltaja saa tiedon lapsen lähikoulusta ja toimii itse vasta päätöksen saatuaan aktiivisesti asiassa.

Workshoptyöskentely ja muistilapputekniikan käyttö oli osalle tilaisuuteen osallistujista tuttu, osalle ei. Tästä syystä oli hyvä käydä jokaisen workshopin alussa tilaisuudessa käytettävä työmenetelmä lävitse. Myös siitä syystä, että jokaisessa workshopissa eivät aina olleet samat osallistajat paikalla mm. työesteen vuoksi, oli hyvä kertoa aluksi tiedon keräämiseen käytettävä työmenetelmä. Tilaisuuksiin osallistuvat olivat mukana avoimin mielin ja auttoivat mielellään opinnäytetyössä käytettävän tiedon muodostamisessa. Ensimmäiset isolla ryhmällä järjestetyt workshopit kestivät 1,5 tuntia kerrallaan ja tuo aika käytettiin tehokkaasti hyödyksi. Tuossa käytetyssä ajassa on kuitenkin vaikea saada asioita valmiiksi asti, joten opinnäytetyön laatija valmisti asiat loppuun yhdessä sivistysjohtajan kanssa, joka oli työn tilaajan edustaja. Avain- ja osaprosessien nimeämisessä tapahtui opinnäytetyöprosessin aikana muutoksia, mutta lopulliset nimet on valittu Laamasen (2005, s. 59) kertoman mukaisesti viestinnän välineiksi ja auttamaan ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. Prosessin nimeäminen suoritettiin siten, että prosessin nimi antaa vastauksen siihen, mikä prosessin tarkoitus on.

Prosessikuvaukset opinnäytetyön laatija teki 7 workshopin, toimialalla olevien ohjeiden, opetus suunnitelmien sekä omassa työssään sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteerinä saaman kokemuksen, tiedon ja havaintojen perusteella. Prosessikuvauksia kertyi yhteensä 39, joista 2 koski suoraan avainprosessia ja loput 37 avainprosessien osaprosesseja. Lecklinin (2006, s. 141) mukaan prosessikuvaus on pidettävä pelkistettynä, jotta se olisi selkeä ja käyttökelpoinen. Tästä syystä prosessikuvauksista on jätetty esimerkiksi lautakuntakäsittelyyn menevien toimintojen osalta tarkempi kuvaus pois siitä, kuka mitäkin tekee. Joissakin toiminnoissa pohdin sitä, viedäkö prosessikuvaus oikaisuvaatimuksen käsittelyyn asti vai tehdäkö oikaisuvaatimuksen käsittelystä oma kuvauksensa. Päädyin siihen ratkaisuun, että oikaisuvaatimuksen käsittely otettiin prosessikuvaukseen mukaan pääpiirteittäin. Näiltä osin on tärkeää jatkaa kuvausta työnkulkuun asti siitä syystä, että esimerkiksi perehdyttämisessä voidaan käyttää näitä kuvauksia hyödyksi. Kuvauksen tavoitteena oli tehdä jokainen prosessiin osallistuva tietoiseksi omasta roolistaan ja osuudestaan prosessissa.

Prosessien kuvaamista koskevien tietojen keräämisen yhteydessä ilmeni muutamia asioita, joita tuli tarkastella ennen lopullisen prosessikuvauksen laatimista. Esimerkiksi liikuntatilojen käyttövuoroista ei ole tehty hallintopäätöksiä. Vuoron hakijoille on ilmoitettu ratkaisu sähköpostitse, mutta

vastaanottajalle ei ole toimitettu oikaisuvaatimusohjeita, mikäli hän haluaisi hakea ratkaisuun muutosta. Prosessin hahmottelun yhteydessä opinnäytetyön laatija sekä liikunta- ja hyvinvointikoordinaattorin sijainen päättivät esittää sivistysjohtajalle, että jatkossa myönnetyistä liikuntatilojen käyttövuoroista tehdään koostepäätökset, jotka valmistelee liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori sivistysjohtajalle hyväksyttäväksi ja allekirjoitettavaksi. Päätösotetta ei enää siinä vaiheessa lähetetä hakijalle, koska hakija on saanut tiedon myönnetystä vuorosta jo aiemmin. Sivistysjohtaja suhtautui ehdotukseen myönteisesti ja tämä otettiin huomioon prosessikuvauksissa. Lisäksi laadittiin aikataulutus koostepäätösten valmistelusta seuraavasti:

- lukukautta (kausi 1.9.—31.5.) koskevat päätökset 15.8. mennessä
- kesävuoroja (kausi 1.6.—31.8.) koskevat päätökset 20.5. mennessä
- yksittäisvuoroja ajalta 1.1.—31.5. koskevat päätökset 15.6. mennessä
- yksittäisvuoroja ajalta 1.6.—31.12. koskevat päätökset 15.1. mennessä.

Tiedonhallintalaki (906/2019) edellyttää tiedonhallintamallin laatimista organisaatioihin siten, että se on valmis otettavaksi käyttöön vuonna 2021. Tiedonhallintamallin laatiminen edellyttää toiminteiden osalta prosessikuvauksia. Tästä syystä opinnäytetyön aikana laadittuihin prosessikuvauksiin on lisätty toimijaksi tietojärjestelmät, joiden osalta prosessiin on liitetty sen aikana käytettävät tietojärjestelmät. Tältä osin työtä on jatkettava, ja Urjalan kunnan tietosuojatyöryhmä tulee antamaan asiasta lisätietoa lähiaikoina.

Opinnäytetyön laatijan käydessä sivistysjohtajan kanssa lävitse itse laatimaan prosessikuvauksia, tarkennettiin muutamia vastuita joissakin prosesseissa. Aiemmin samaa vaihetta on saattanut hoitaa ”kuka ensin ehtii”, mutta nyt prosessin vaihe merkittiin selkeästi jonkun tahon vastuulle. Kaikki 39 prosessikuvausta on esitetty 78-sivuisessa prosessikäsikirjassa, joka sisältää prosessin tarkoituksen, prosessin omistajan, prosessikuvauksen sekä prosessin sanallisen kuvauksen. Koska kuntalaisille keskeisten palvelujen kuvaaminen asiakaspalveluprosesseina on merkitty sivistyspalvelukeskuksen taloussuunnitelmaan vuodelle 2020 valtuustoon nähden sitovaksi tavoitteeksi ja toteutuskeinona on prosessikäsikirjan valmistuminen, on sovittava tilaisuus, jossa opinnäytetyön laatija esittelee prosessikäsikirjan sivistyslautakunnan jäsenille ja varajäsenille. Esittelytilaisuus voi olla ennen lautakunnan kokousta tai erikseen järjestettynä. Lisäksi opinnäytetyön laatija tallentaa prosessikäsikirjan kunnan verkkosivuille ja intraan. Verkkosivuilla olevasta prosessikäsikirjasta asiakkaiden on mahdollista tutustua prosessin kulkuun. Työntekijät pääsevät tutustumaan prosessien kulkuun sekä kotisivujen että intran kautta.

Prosessikäsikirjassa esitetyt prosessikuvaukset esitellään kaikille sivistyspalvelukeskuksessa työtä tekeville toimistopalaverissa sekä rehtoreille rehtorien palaverissa. Esittelyn suorittamiseen tullaan laatimaan aikataulutus, koska kerralla ei koko prosessikäsikirjaa ole mahdollista käydä lävitse.

Prosessikuvaukset tallennetaan kaikkien sivistyspalvelukeskuksen työntekijöiden saataville ja käytettäväksi erikseen sovittavaan kohteeseen. Sivistyspalvelukeskukseen tulee myös laatia vuosikello, johon merkitään myös prosessikuvausten läpikäynti päivitystarpeiden kartoittamiseksi. Prosessikäsikirjassa prosessin omistajaksi on merkitty palvelukeskuksen johtaja tai esimies, koska heille kuuluu vastuu toiminnan kehittämisestä ja prosessien kehittämisessä on aina kyse muutosten aikaansaamisesta. Prosessikuvausten laatimisen ja ylläpitämisen osalta vastuu on merkitty sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteerille. Prosessikäsikirja sisältää mm. linkkejä Urjalan kunnan verkkosivuilta löytyviin asiakirjoihin ja lomakkeisiin. Urjalan kunnan verkkosivujen uudistus alkaa vielä vuoden 2020 aikana, joten prosessikäsikirjaan on melko pian tehtävä päivityksiä.

Prosessikäsikirjan laatimisen yhteydessä muodostui ajatus muutaman prosessikuvauksen lisäämisestä käsikirjaan. Sivistyspalvelukeskuksen tilojen käyttöön liittyen on toisinaan käyttäjän taholta tarve poiketa myönnetyn vuoron käytöstä. Toisinaan taas liikuntatilaa tarvitaan esimerkiksi jotakin isompaa urheilutapahtumaa varten, jolloin tilanhaltijan taholta on tarve peruuttaa myönnetty vuoro. Näin ollen tulee laatia prosessikuvaus tilan käytön peruuttamisesta sekä käyttäjän että tilanhaltijan toimesta. Prosessikäsikirjassa ei ole kuvattu myöskään rekrytointiprosessia, joten tästä on laadittava kuvaus työvaiheiden selventämiseksi ja tietojärjestelmien kuvaamiseksi. Oppilashuoltopalveluiden järjestämisen prosesseissa on nyt kuvattu vain kuraattoripalveluiden järjestäminen, koska psykologin osalta tapahtuneen henkilöstövaihdoksen johdosta sitä ei päästy tekemään uuden henkilön aloittaessa työnsä huhtikuussa. Lasten ja nuorten psykologipalveluiden järjestämisen prosessikuvaus on myös laadittava.

Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten kehitetään asiakaspalveluprosesseja strategisen johtamisen tueksi”. Vastaus tutkimuskysymykseen löytyi asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamisesta, prosessien tunnistamisesta ja kuvaamisesta sekä prosessien toimivuuden seuraamisesta ja tarvittavien muutosten tekemisestä. Kaikissa vaiheissa on muistettava vastuuttaa kunkin prosessin osalta keskeiset henkilöt.

Tutkimuskysymyksen lisäksi vastausta etsittiin organisaatiossa hyvin toimiviin käytäntöihin sekä nykytilanteessa havaittaviin ongelmiin. Saatujen vastausten perusteella esimiesten on mahdollista ottaa tarvittavat kehittämistarpeet huomioon johtamisessaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sivistyspalvelukeskuksessa on hyvä työyhteisö, jossa työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on toimiva. Organisaatiosta löytyi useita hyviä käytäntöjä, kuten esimerkiksi säännölliset palaverit. Säännöllisiä palavereja on vielä mahdollista kehittää siten, että ennen palaveria osallistujat saavat tulevan palaverin asialistan. Toimistopalaverin jälkeen laaditaan käsitellyistä asioista otsikkotasolla muistio. Rehtoripalavereista on ollutkin käytäntönä muistion laatiminen. Toimistopalaverien asialistaa varten voisi esimerkiksi palvelukeskuksen omalla SiKe-kansiossa olla pohja, jonne jokainen voisi käydä lisäämässä omat esityksensä palaveriasioiksi.

Rehtoreilla ei ole pääsyä SiKe-kansioon, joten rehtoripalaverien asialista tulee toimittaa sähköpostitse tai ottaa käyttöön yhteinen ryhmä esimerkiksi Teamsiin. Kevään 2020 aikana kunnassa on valtakunnallisesti koettujen poikkeusolojen ja etätyöskentelyn johdosta otettu käyttöön pilvipalvelut. Toivottavasti tämä hyväksi todettu käytäntö jää pysyväksi.

Haastatteluissa sai paljon kiitosta avun saaminen sekä oman palvelukeskuksen että koko kunnanviraston työntekijöiltä. Apua saa aina, kun sitä tarvitsee. Tämän koettiin olevan pienen organisaation etuna. Tiedottamisessa ja viestinnässä sen sijaan on paljon parannettavaa. Tiedottaminen koettiin hankalaksi, koska sähköposti on melkein pä ainoita keinoja tavoittaa koko henkilöstö, mutta tärkeät viestit hukkuvat saapuvien sähköpostien paljouteen. Tärkeiden viestien erottumiseksi massasta kehitettiin haastattelujen lomassa esimerkiksi sellaista keinoa, että oman organisaation tärkeät viestit otsikoidaan ”Tärkeä Sipake tiedotus” punaisella tekstillä.

Työn hallinnassa koettiin ongelmia. Työkenttä saattaa olla laaja ja repaleinen, vastuut eivät ole selvillä, kun tehtävänkuvat puuttuvat, ja toisinaan vastuuta koettiin olevan jopa liikaa. Koko Urjalan kuntaorganisaation tasolla on maaliskuussa—huhtikuussa 2020 ollut käynnissä palvelukeskusten johtajien johdolla työn vaativuuden arviointi ja tämä on edellyttänyt tehtävänkuvauksen laatimista. Välttämättä työn repaleisuuteen ja laajaan tehtävänkenttään tällä ei vielä voida puuttua, mutta ainakin työn vastuut tulevat näkyviksi. Toivottavasti esimiehet jatkossa seuraavat tehtävänkuvan ja työajan vastaavuutta toisiinsa.

Lopuksi voi todeta, että Laamasen (2005, s. 41) mukaan prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Pitkänen (2006, s. 178) kertoo, että prosessien tarkoitus on olla organisaatiolle sekä työntekijöille työtä helpottava hyödyllinen apuväline. Laamasen sekä Tinnilän (2009, s. 10, 121) mukaan on tärkeää tuntea asiakkaan prosessi, koska asiakkaan saama hyöty muodostuu nimenomaan asiakkaan prosessissa. Prosessiajattelussa on kyse toimintojen ketjusta, jonka avulla organisaatiossa luodaan arvoa asiakkaalle. Tässä opinnäytetyössä toteutuvat kaikki edellä mainitut asiat. Oman toimintamme tunteminen on ainoa keino sen kehittämiseen. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen aikana Urjalan sivistyspalvelukeskuksen työntekijöiden, mukaan lukien opinnäytetyön laatijan, oman toiminnan ymmärtäminen syventyi. Prosessien tunnistamisen aikana workshoppeihin osallistujilla on aikaa keskittyä pohtimaan organisaatiomme olemassaolon perimmäistä tarkoitusta. Workshoppeissa todettiinkin, että oli hienoa istua koko toimialueen työntekijöiden kanssa saman pöydän ääreen pohtimaan prosesseja ja saamaan tietoa siitä, mitä koko palvelukeskuksen tehtäviin kuuluu.

Prosessien kuvaaminen teki näkyväksi kunkin toimijan osuuden ja merkityksen kokonaisuudessa. Prosessien kuvaamista koskevissa workshoppeissa löytyikin kehittämiskohteita, joista osa otettiin jo prosessikuvauksissa

huomioon. Prosesseista muodostui työtä helpottava apuväline. Työntekijät olivat itse pohtimassa prosessikuvauksia omalta osaltaan. Tämän jälkeen laadituissa prosessikaavioissa kuvataan vaihe vaiheelta se, mitä prosessissa tehdään ja mikä on kunkin toimijan osuus ja vastuu prosessissa. Lähtökohtana prosessien tunnistamisessa oli asiakkaille tärkeät prosessit sekä asiakkaiden osuuden miettiminen prosessissa. Sillä ei ollut merkitystä, oliko prosessin alku lähtöisin asiakkaasta itsestään vai organisaatiosta käsin. Prosessien avulla parannetaan kokonaislaatua, jossa on olennaista oikeiden asioiden tekeminen. Prosessikuvauksia on mahdollista käyttää apuna myös uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Prosesseihin liittyvä polku Urjalan sivistyspalvelukeskuksessa on nyt aloitettu, toivottavasti työ jatkuu.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Haettu 25.3.2019 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAIBIXCTCF>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. (2014). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Haettu 4.1.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

ePerusteet. 2016. Väinö Linnan lukion opetussuunnitelma 2016. Haettu 25.3.2020 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ops/4637976/lukiokoulutus/tekstikappale/4715087>

ePerusteet. 2015a. Urjalan esiopetuksen opetussuunnitelma. Haettu 30.3.2020 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-ylops-service/api/dokumentit/7604703>

ePerusteet. 2015b. Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelma. Haettu 30.3.2020 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-ylops-service/api/dokumentit/5023441>

Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Alma Talent.

Hallintolaki 434/2003. Haettu 23.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Hallituksen esitys Eduskunnalle koulutusta koskevaksi lainsäädännöksi HE 86/1997. Haettu 19.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1997/19970086#idp447522832>

Heikkinen, H. (2018). Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 215–230.

Heikkinen, H. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, ss. 16–38.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon*.

Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, ss. 144–162.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 807. Haettu 21.3.2019 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmarinen (n.d.). Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. (2012). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Haettu 17.3.2019 osoitteesta <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Jyväskylän yliopisto. (2010). Tutkimuksen toteuttaminen. Haettu 9.4.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ>

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Haettu 20.3.2019 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAIBXCCTEB>

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2009). *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EABBIXGTFF>

Kenni, M. & Asikainen, J. (2011). Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Kuntaliitto.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Haettu 23.3.2019 osoitteesta <http://www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Kuntalaki (410/2015). Haettu 25.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntaliitto. (2018). Muutoksenhaku ja muutoksenhakuohjemallit opetus- ja kulttuuritoimessa. Haettu 7.3.2020 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/muutoksenhaku-ja-muutoksenhakuohjemallit-opetus-ja-kulttuuritoimessa>

Laamanen, K. (2005). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. (2011). *Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Turku: Benchmarking Ltd.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. Haettu 18.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>

Laki oikeudenkäynnistä hallintoasioissa 808/2019. Haettu 18.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190808#L2P7>

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lukiolaki 714/2018. Haettu 24.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180714>

Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC*. Haettu 18.3.2019 osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2009). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Myllymäki, R. (2016). *Kunnan hallintosäätö*. Haettu 25.3.2019 osoitteesta file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/1768hallintosaanto-malli_ebook.pdf

Möttönen, S. (2010). *Kuntalaisen muuttuvat roolit*. Haettu 16.3.2019 osoitteesta file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/kuntalaisenroolit_ebook.pdf

Nuorisolaki 1285/2016. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013. Haettu 25.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131287#Pidp446903504>

Peda.net. (2016). Urjalan kunnan perusopetuksen oppilashuoltosuunnitelma. Haettu 25.3.2020 osoitteesta <https://peda.net/urjala/oppilashuolto/upo/uko:file/download/b119301f9b7a711c508572fc63b364bac3f857d0/Oppilashuoltosuunnitelma.pdf>

Perusopetuslaki 628/1998. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628#L8a>

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB>

Pitkänen, R. (2006). *Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?* Helsinki: WSOYpro.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATDFBCI>

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stenvall, J. & Airaksinen, J. (2009). *Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Acta nro 211. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Haettu 16.3.2019 osoitteesta <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/p091116124624S.pdf>

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Urjalan kunta. (2020a). Nuorisotoimen avustukset. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/nuoret/nuorisotoimen-avustukset>

Urjalan kunta. (2020b). Varhaiskasvatukseen hakeminen, päätöksenteko ja paikan irtisanominen. Haettu 7.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/lasten-varhaiskasvatus/varhaiskasvatukseen-hakeminen-paatoksenteko-ja-paikan-irtisanominen>

Urjalan kunta. (2020c). Urjalan kunnan hallintosääntö. Haettu 7.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/filebank/4301-hallintosaanto2020.pdf>

Urjalan kunta. (2020d). Kuntosalit. Haettu 27.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/liikunta/liikuntapaikat/kuntosalit>

Urjalan kunta. (2020e). Kulttuuritoiminta. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/kulttuuritoiminta>

Urjalan kunta. (2019a). Talousarvio 2020. Taloussuunnitelma 2021—2022. Haettu 7.1.2020 osoitteesta http://urjala.tweb.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn_tweb.htm?id=59836

Urjalan kunta. (2019b). Kunnan hallinto. Haettu 7.1.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/kuntatieto-ja-paatoksenteko/hallinto-ja-kuntaorganisaatio>

Urjalan kunta. (2019c). Esityslistat ja pöytäkirjat. Urjalan kuntastrategia 2026. Haettu 7.1.2020 osoitteesta http://urjala.tweb.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=2113

Urjalan kunta. (2019d). Urjalan kunnan koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan suunnitelma. Haettu 6.3.2020 osoitteesta http://www.urjala.fi/filebank/4216-Koululaisten_apip_toimintasuunnitelma.pdf

Urjalan kunta. (2018a). Sivistyspalvelukeskuksen tilavuokrauksen periaatteet ja tilavuokrat. Haettu 6.3.2020 osoitteesta http://www.urjala.fi/filebank/3633-Sivistyspalvelukeskuksen_tilavuokrauksen_periaatteet_ja_tilavuokrat.pdf

Urjalan kunta. (2018b). Esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetuksia koskevat periaatteet. Haettu 7.3.2020 osoitteesta <http://www.urjala.fi/filebank/3716-Oppilaskuljetusperiaatteet.pdf>

Valtiovarainministeriö. (2019). Kuntien tehtävät ja toiminta. Haettu 23.3.2019 osoitteesta <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Haettu 7.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp451127680>

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 109. Haettu 21.3.2019 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Haettu 28.8.2019 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789513764128>

Vilka, H. (2018). Havainnot ja havaintomenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 156–171.

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

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Haettu 5.7.2019 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789518854558>

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

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Haettu 2.4.2019 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBEXDTEB>

WORKSHOPIEN AIKATAULUTUS, AIHEET JA OSALLISTUJAT

Workshop 1 5.6.2019 8 osallistujaa	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden määrittäminen • Ydinprosessien tunnistaminen
Workshop 2 14.8.2019 10 osallistujaa	<ul style="list-style-type: none"> • Ydinprosessin nimeäminen • Tukiprosessien tunnistaminen • Avainprosessien tunnistaminen
Workshop 3 18.9.2019 10 osallistujaa	<ul style="list-style-type: none"> • Tukiprosessien nimeäminen • Avain- ja osaprosessien nimeäminen
Workshop 4 3.2.2020 Osallistujat: nuoriso- ja liikuntaohjaaja ja nuoriso-ohjaaja (sijainen)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen hakemisen ja myöntämisen prosessi • Nuorisotilan käytön hakemisen ja myöntämisen prosessi • Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakemisen ja paikan myöntämisen prosessi
Workshop 5 6.2.2020 Osallistuja: varhaiskasvatuspäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> • Varhaiskasvatuspaikan hakemisen ja myöntämisen prosessi • Varhaiskasvatuksen aloittamisen prosessi • Esiopetukseen hakemisen ja esiopetuspaikan myöntämisen prosessi
Workshop 6 6.2.2020 Osallistuja: palvelusihteeri	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaturmailmoituksen laatimisen prosessi
Workshop 7 14.2.2020 Osallistujat: nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä	<ul style="list-style-type: none"> • Nuorten ohjaus- ja neuvontapalvelujen järjestämisen prosessi
Workshop 8 17.2.2020 Osallistuja: liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori (sij.)	<ul style="list-style-type: none"> • Liikuntatilojen käytön hakemisen ja myöntämisen prosessi • Kuntosalin käytön hakemisen prosessi
Workshop 9 9.3.2020 Osallistujat: rehtorit	<ul style="list-style-type: none"> • Oppilaan vapauttaminen oppiaineen opiskelusta -prosessi • Oppilaan siirtäminen vuosiluokkiin sitomattomaan opetukseen -prosessi • Lukion opiskelijaksi ottamisen prosessi
Workshop 10 19.3.2020 Osallistuja: kuraattori	<ul style="list-style-type: none"> • Kuraattoripalveluiden järjestämisen prosessi

PROSESSIKÄSIKIRJA



Sivistyspalvelukeskus
Prosessikäsi kirja



Sisällys

1	Johdanto	3
2	Varhaiskasvatuksen järjestäminen	4
2.1	Varhaiskasvatuspaikan hakeminen	4
2.2	Varhaiskasvatuspaikan myöntäminen.....	6
2.3	Varhaiskasvatuksessa aloittaminen.....	8
3	Opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestäminen	9
3.1	Esiopetukseen hakeminen.....	9
3.2	Esiopetuspaikan myöntäminen	11
3.3	Lähikoulun osoittaminen oppivelvollisuuden alkaessa	13
3.4	Lähikoulun osoittaminen oppilaan muuttaessa kuntaan	16
3.5	Opetuksen järjestämispaikan muuttaminen	18
3.6	Koulunkäyntioikeuden hakeminen muuhun kuin lähikouluun	20
3.7	Oppilaan muuttaminen toiseen kuntaan	22
3.8	Pidennetyt oppivelvollisuuden hakeminen ja oikeuden myöntäminen	24
3.9	Perusopetuksen aloittamisen siirtämisen hakeminen ja myöntäminen.....	26
3.10	Oppilaan vapauttaminen oppiaineen opiskelusta.....	28
3.11	Oppilaan siirtäminen vuosiluokkiin sitomattomaan opetukseen.....	30
3.12	Lukion opiskelijaksi ottaminen	32
3.13	Esioppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen.....	34
3.14	Perusopetuksen oppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen	36
3.15	Esioppilaan siirtäminen erityiseen tukeen	38
3.16	Perusopetuksen oppilaan siirtäminen erityiseen tukeen.....	40
3.17	Oppilaskuljetuksen myöntäminen.....	42
3.18	Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen hakeminen.....	44
3.19	Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen myöntäminen perusopetuksessa	46
3.20	Tapaturmailmoituksen laatiminen	48

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.21	Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan hakeminen.....	50
3.22	Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintapaikan myöntäminen	52
4	Oppilashuoltopalveluiden järjestäminen	53
4.1	Kuraattoripalveluiden järjestäminen.....	53
5	Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestäminen.....	55
6	Sivistyspalvelukeskuksen tilojen käytön hakeminen ja myöntäminen	57
6.1	Nuorisotilan käyttöoikeuden hakeminen.....	57
6.2	Nuorisotilan käyttöoikeuden myöntäminen	59
6.3	Liikuntatilan käyttöoikeuden hakeminen.....	61
6.4	Liikuntatilan käyttöoikeuden myöntäminen	62
6.5	Kuntosalin käytön hakeminen.....	64
6.6	Luokkatilan käytön hakeminen ja myöntäminen	66
7	Avustusten myöntäminen	68
7.1	Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen hakeminen.....	68
7.2	Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen myöntäminen	70
7.3	Kulttuuritoimen avustuksen hakeminen	72
7.4	Kulttuuritoimen avustuksen myöntäminen	74
7.5	Selvityksen tekeminen avustuksen käytöstä.....	76
8	Tapahtumakalenterin laatiminen.....	78

PROSESSIKÄSIKIRJA



1 Johdanto

Tämän prosessikäsitteiden tarkoituksena on tehdä näkyväksi Urjalan sivistyspalvelukeskuksen toimintaa ja työvaiheita. Prosessikäsitteiden ideana on antaa palvelukeskuksen asiakkaalle tieto kuvattuihin prosesseihin liittyvistä toimenpiteistä. Asiakas saa käsikirjan avulla selville esimerkiksi sen, millaisia toimenpiteitä hänen jättämänsä hakemuksen käsittelyssä on.

Sivistyslautakunta päätti vuoden 2020 taloussuunnitelmassaan valtuustoon nähden sitovaksi tavoitteeksi kuvata keskeisimmät palvelut asiakaspalveluprosesseina. Tavoitteen toteutuskeinoksi lautakunta nimesi prosessikäsitteiden valmistumisen. Prosessikäsitteiden on valmistunut Urjalan sivistyspalvelukeskuksen hallintosihteeri Jaana Jokikoivu-Hiukkamäen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, tradenomi (YAMK), opinnäytetyön tuotoksena toukokuussa 2020.

Sivistyspalvelukeskuksen prosessien kehittäminen, tunnistaminen ja nimeäminen aloitettiin kesäkuussa 2019 työpajamenetelmänä. Prosessikäsitteiden kuvattavat avain- ja osaprosessit määritettiin syyskuussa 2019. Prosessien kuvauksen tarvittavien tietojen kerääminen tapahtui helmi–maaliskuussa 2020 yksilö- ja pienryhmätyöpajoissa. Prosessien kuvaamisella pyritään tekemään näkyväksi organisaation toimintatavat. Toimintatapojen tuntemisen jälkeen on mahdollista pohtia toimintatapojen kehittämistä. Prosessikuvauksia voidaan siis nimittää toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon välineeksi.

Prosessikäsitteiden kuvaaminen on tehty mukailien julkishallintoa varten laadittua JHS 152 Prosessien kuvaaminen -suositusta. Prosessin kuvauksessa eri toimijat on kuvattu omilla riveillään vasemmassa reunassa siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Prosessin tapahtumat on kuvattu vasemmalta oikealle etenevänä seuraavilla symboleilla:



Prosessin vaihe kuvaa sitä, mitä prosessissa tapahtuu kyseisessä kohdassa. Valintasympolilla kuvataan valintavaiheita esimerkiksi silloin, kun prosessissa tehdään päätös jossakin asiassa. Tämän johdosta prosessi jakautuu polkuihin Kyllä ja Ei.

Prosessikuvauksissa näkyy alimmaisena toimijana tietojärjestelmät, jotka liittyvä prosessin eri vaiheisiin.



2 Varhaiskasvatuksen järjestäminen

Varhaiskasvatuksen järjestämistä koskeva avainprosessi sisältää osaprosesseina kuvaukset varhaiskasvatukseen hakemisesta, varhaiskasvatuspaikan myöntämisestä sekä varhaiskasvatuksessa aloittamisesta. Varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaa varhaiskasvatusturvalaki (540/2018) sekä valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018).

Linkit säädöksiin:

Varhaiskasvatusturvalaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753>

2.1 Varhaiskasvatuspaikan hakeminen

Varhaiskasvatuspaikkaa uudelle, 1.8. alkavalle toimintakaudelle haetaan kunkin vuoden helmikuun loppuun mennessä. Varhaiskasvatukseen voi paikkaa tarvittaessa hakea koko vuoden ajan, jolloin huoltaja kirjautuu eAsiointi-palveluun ja täyttää sähköisen hakemuksen.

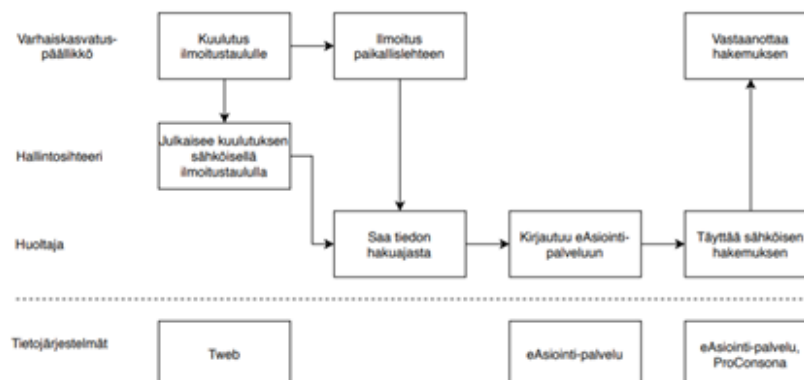
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet varhaiskasvatuspaikan hakemiseen uutta toimintakautta varten.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Varhaiskasvatuspäällikkö	Laatii tammikuussa kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle varhaiskasvatuspaikkojen hakemisesta uudelle, 1.8. alkavalle toimintakaudelle.
Hallintosihteeri	Julkaisee kuulutuksen sähköisellä ilmoitustaululla.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Lähetää tammikuussa ilmoituksen paikallislehteen varhaiskasvatuspaikkojen hakemisesta uudelle toimintakaudelle.
Huoltaja	Saa kuulutuksen ja ilmoituksen välityksellä tiedon varhaiskasvatuspaikkojen hakuajasta, joka on helmikuun loppuun.
Huoltaja	Kirjautuu verkkopankkitunnuksillaan eAsiointi-palveluun täyttääkseen hakemuksen varhaiskasvatuspaikasta. Ohjeet hakemuksen laatimiseen: http://www.urjala.fi/filebank/2167-Ohjeet_sahkoisen_paivahoitohakemuksen_tayttamiseen.pdf
Varhaiskasvatuspäällikkö	Hakee saapuneet hakemukset ProConsona-järjestelmästä.

PROSESSIKÄSIKIRJA



2.2 Varhaiskasvatuspaikan myöntäminen

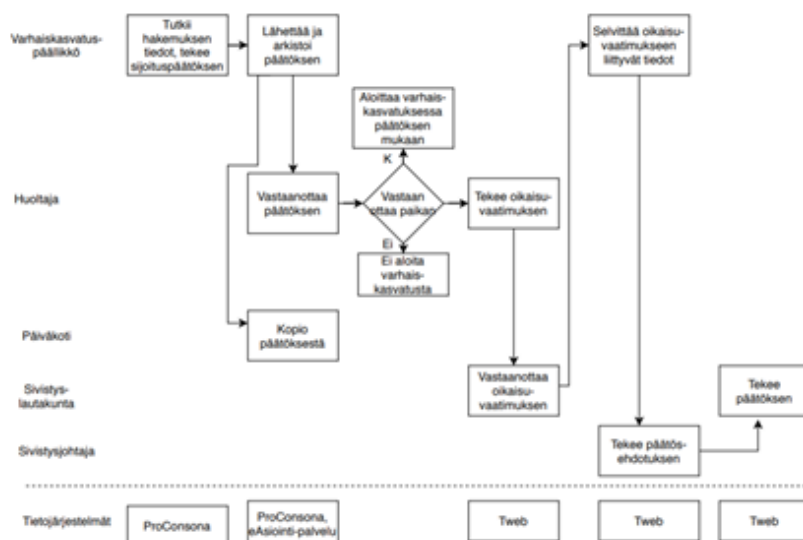
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet varhaiskasvatuspaikan myöntämiseen uutta toimintakautta varten.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Varhaiskasvatuspäällikkö	Tutkii ProConsona-järjestelmässä hakemuksen tiedot. Tekee lapsen sijoituspäätöksen varhaiskasvatukseen ProConsona-järjestelmässä.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Lähetää päätöksen huoltajalle sähköisesti ProConsona-järjestelmän kautta, mikäli huoltaja on antanut luvan sähköiseen tiedoksiantoon (ilmoittanut perheen tiedoissa sähköpostiosoitteensa). Mikäli lupaa sähköiseen tiedoksiantoon ei ole, varhaiskasvatuspäällikkö lähettää päätöksen postissa ja tekee lähettämistä merkinnän ProConsona-järjestelmään. Lähettää kopion päiväkotiin päiväkotiryhmän opettajalle. Mikäli lapsi on sijoitettu perhepäivähoitoon, lähettää kopion päiväkodin johtajalle, joka toimii perhepäivähoidon

PROSESSIKÄSIKIRJA



	ohjaajana.
Päiväkoti	Päiväkotiryhmän opettaja tai päiväkodin johtaja vastaanottaa kopion hakemuksesta.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen eAsiointi -palvelussa. Ratkaisee, ottaako varhaiskasvatuspaikan vastaan. Mikäli ei ota paikkaa vastaan, lapsi ei aloita varhaiskasvatusta. Mikäli ottaa paikan vastaan, lapsi aloittaa varhaiskasvatuksessa päätöksen mukaan. Mikäli huoltaja ei ole tyytyväinen päätökseen, hänellä on mahdollisuus tehdä oikaisuvaatimus Urjalan sivistyslautakunnalle 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Päätökseen on liitetty ohjeet oikaisuvaatimuksen tekemiseen.
Sivistyslautakunta	Mikäli huoltaja tekee oikaisuvaatimuksen, se kirjataan saapuneeksi sivistystoimistossa.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät seikat sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Tekee päätöksen koskien oikaisuvaatimusta. Sivistyslautakunta voi hyväksyä oikaisuvaatimuksen, mikä johtaa uuteen päätökseen asiassa. Sivistyslautakunta voi myös hylätä oikaisuvaatimuksen. Sivistyslautakunnan päätökseen huoltajan on mahdollista hakea muutosta valittamalla Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Sivistyslautakunnan päätökseen on liitetty muutoksenhakuohjeet.



PROSESSIKÄSIKIRJA



2.3 Varhaiskasvatuksessa aloittaminen

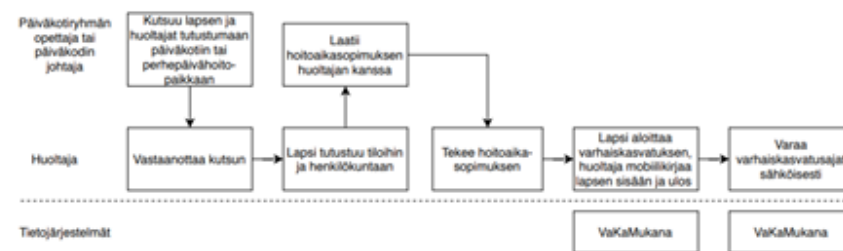
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet varhaiskasvatuksen aloittamisen yhteydessä.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Päiväkotiryhmän opettaja tai päiväkodin johtaja	Kutsuu lapsen ja huoltajan tutustumaan päiväkotiin tai perhepäivähoitopaikkaan.
Huoltaja (ja lapsi)	Lapsi tutustuu päiväkodin tai perhepäivähoidon tiloihin ja henkilökuntaan.
Päiväkotiryhmän opettaja tai päiväkodin johtaja	Tekee hoitoaikasopimuksen huoltajan kanssa.
Huoltaja	Tekee hoitoaikasopimuksen päiväkotiryhmän opettajan tai päiväkodin johtajan kanssa.
Huoltaja	Lapsi aloittaa varhaiskasvatuksen. Huoltaja kirjaa lapsen varhaiskasvatukseen sisään ja varhaiskasvatuksesta ulos mobiilisti. Huoltaja vastaa siitä, että hoitoaikasopimukseen merkitty hoitoaika ei ylitä.
Huoltaja	Varaa lapselle varhaiskasvatusajat VaKaMukana -sovelluksen kautta hoitoviikkoa edeltävän viikon sunnuntaina klo 24 mennessä.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3 Opetuksen ja opetuksen tukitoimien järjestäminen

Opetuksen järjestämistä ja opetuksen tukitoimien järjestämistä koskeva avainprosessi sisältää useita osaprosesseja, esimerkiksi esiopetukseen hakeminen, lähikoulun osoittaminen, oppilaan siirtäminen tehostettuun tai erityiseen tukeen tai oppilaskuljetuksen järjestäminen lakiin tai kunnan oppilaskuljetuseriaatteisiin perustuen.

Opetukseen liittyvään lainsäädäntöön ja ohjeisiin linkit:

Perusopetuslaki (628/1998) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Perusopetusasetus (852/1998) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980852>

Lukiolaki 714/2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180714>

Valtioneuvoston asetus lukiokoulutuksesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180810>

Urjalan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetuseriaatteet
<http://www.urjala.fi/filebank/3716-Oppilaskuljetuseriaatteet.pdf>

Urjalan kunnan koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan suunnitelma
http://www.urjala.fi/filebank/4216-Koululaisten_apip_toimintasuunnitelma.pdf

3.1 Esiopetukseen hakeminen

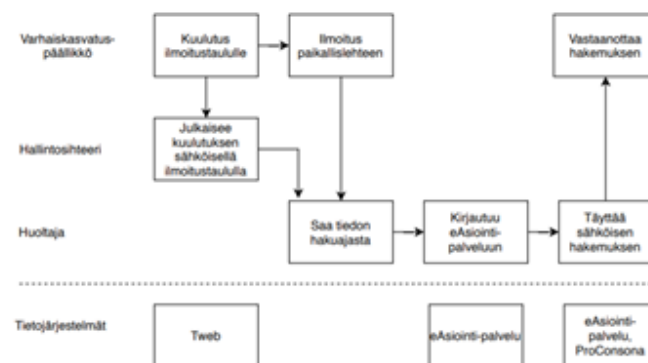
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet lapsen esiopetuspaikan hakemisen yhteydessä.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Proessin sanallinen kuvaus:

Varhaiskasvatuspäällikkö	Laatii tammikuussa kunnan sähköiselle ilmoitustaululle kuulutuksen esiopetukseen hakemisesta.
Hallintosihteeri	Julkaisee kuulutuksen sähköisellä ilmoitustaululla.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Lähetää tammikuussa paikallislehteen ilmoituksen esiopetukseen hakemisesta.
Huoltaja	Saa kuulutuksen ja ilmoituksen kautta tiedon esiopetukseen hakemisesta. Hakuaika päättyy helmikuun lopussa.
Huoltaja	Kirjautuu verkkopankkitunnuksillaan eAsiointi-palveluun täyttääkseen hakemuksen esiopetukseen ilmoittautumisesta. Ohjeet esiopetukseen ilmoittautumiseen http://www.urjala.fi/filebank/4299-Esiopetukseen ilmoittautuminen -linkki.pdf
Varhaiskasvatuspäällikkö	Hakee saapuneet hakemukset ProConsona-järjestelmästä.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.2 Esiopetuspaikan myöntäminen

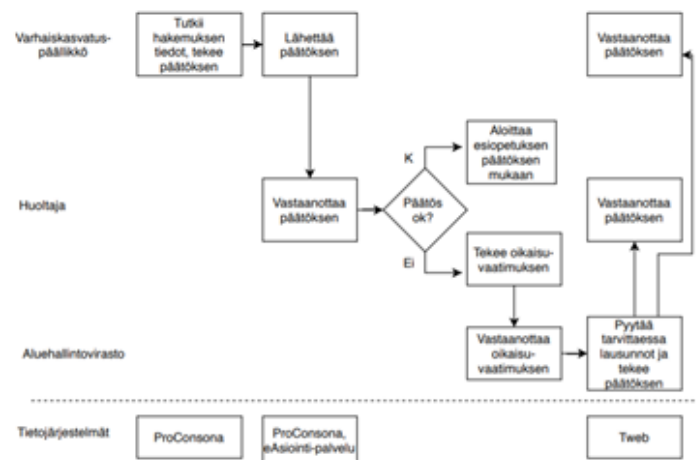
Prosessin tarkoitus:

Kertaa toimenpiteet esiopetuspaikan myöntämisen yhteydessä.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Varhaiskasvatuspäällikkö	Tutkii saapuneet hakemukset ProConsona -järjestelmässä. Tekee päätöksen esiopetuspaikasta ja maksuttomasta oppilaskuljetuksesta ProConsona -järjestelmässä.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Lähetää päätöksen huoltajalle sähköisesti ProConsona -järjestelmän kautta, mikäli huoltaja on antanut luvan sähköiseen tiedoksiantoon (ilmoittanut perheen tiedoissa sähköpostiosoitteensa). Mikäli lupaa sähköiseen tiedoksiantoon ei ole, varhaiskasvatuspäällikkö lähettää päätöksen postissa ja tekee lähettämistä merkinnän ProConsona -järjestelmään.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen eAsiointi -palvelussa. Mikäli huoltaja on tyytyväinen päätökseen, lapsi aloittaa esiopetuksen päätöksen mukaisesti. Mikäli huoltaja ei ole tyytyväinen päätökseen, hänellä on mahdollisuus tehdä oikaisuvaatimus Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Päätökseen

PROSESSIKÄSIKIRJA



	on liitetty oikaisuvaatimusohjeet.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen.
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon, esim. päätöksen tekijältä, ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.3 Lähikoulun osoittaminen oppivelvollisuuden alkaessa

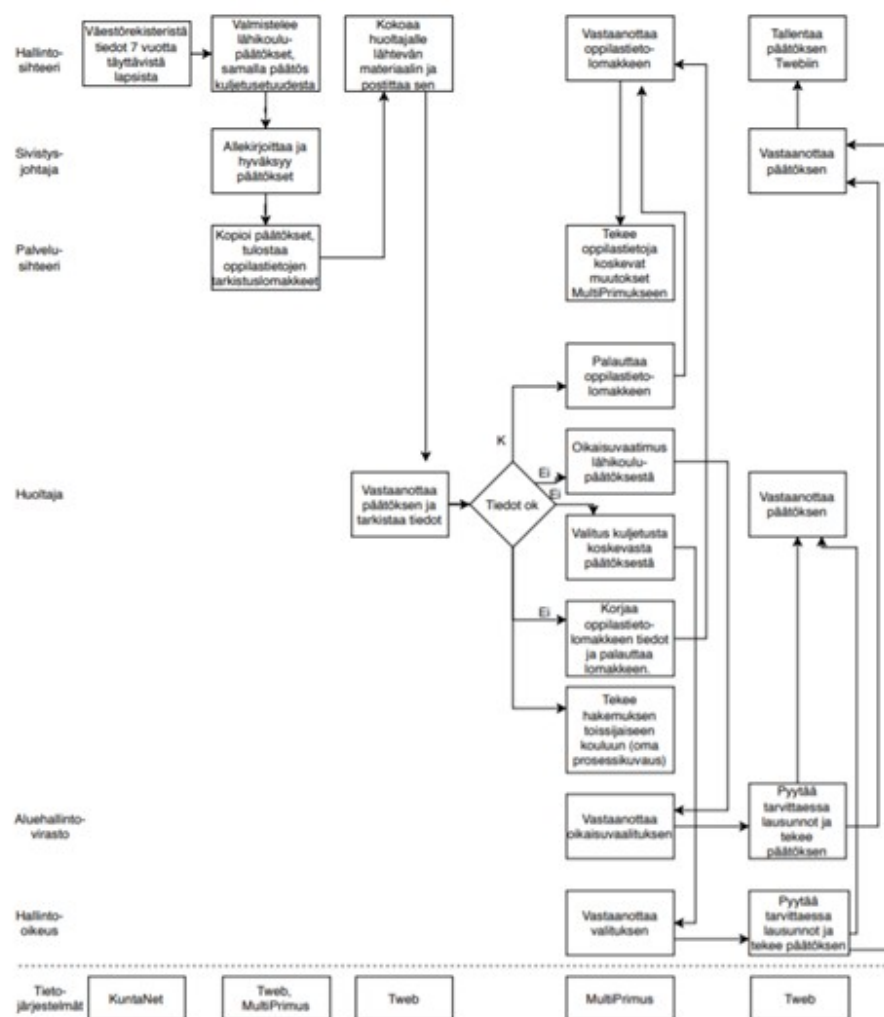
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet lapselle osoitettaessa lähikoulu oppivelvollisuuden alkaessa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Hallintosihteeri	Hakee väestörekisteriohjelmasta tiedot kunnassa ko. vuoden aikana oppivelvollisuuden saavuttavista eli 7 vuotta täyttävistä lapsista. Tutkii oppilaan väestörekisteriin merkityn osoitteen perusteella, mikä on oppilaan lähikoulu.
Hallintosihteeri	Valmistelee lähikoulupäätökset Tweb-ohjelmassa. Päätökseen merkitään myös perusopetuslain tai Urjalan kunnan oppilaskuljetusperiaatteiden mukaan oppilaalle tuleva maksuton oppilaskuljetus. Tulostaa päätökset.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa päätökset ja hyväksyy ne Tweb-ohjelmassa.
Palvelusihteeri	Ottaa päätöksistä kopiot. Tulostaa kouluhallinto-ohjelma MultiPrimuksesta oppilastietojen tarkistuslomakkeet.
Hallintosihteeri	Valmistelee huoltajille lähtevän materiaalin (lähetekirje, päätös, oppilastietojen tarkistuslomake) ja postittaa sen. Lähetekirjeessä pyydetään tarkistamaan oppilastietojen tarkistuslomakkeen tiedot, tekemään siihen tarvittaessa korjaukset ja lisäykset sekä palauttamaan lomakkeen sivistystoimistoon suoraan tai esiopetuksen kautta.
Huoltaja	Vastaanottaa sivistysjohtajan päätöksen ja oppilastietojen tarkistuslomakkeen. Huoltajalla olevat vaihtoehdot: a) Huoltaja toteaa tietojen olevan ok ja palauttaa lomakkeen. b) Huoltaja ei tyydy lähikoulupäätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä. c) Huoltaja ei tyydy oppilaskuljetusta koskevaan päätökseen ja tekee valituksen Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet ovat päätöksen liitteenä. d) Huoltaja korjaa oppilastietojen tarkistuslomakkeen tietoja ja palauttaa lomakkeen sivistystoimistoon itse tai esiopetuksen kautta. e) Huoltaja haluaa lapsen aloittavan toisessa koulussa ja tekee hakemuksen koulunkäyntioikeudesta muuhun kuin lähikouluun.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Hallintosihteeri	Päivittää oppilastietojen tarkistuslomakkeeseen tehdyt korjaukset kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen (huoltajan vaihtoehto b).
Hallinto-oikeus	Vastaanottaa valituksen (huoltajan vaihtoehto c).
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Hallinto-oikeus	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen aluehallintoviraston / hallinto-oikeuden päätöksen Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.4 Lähikoulun osoittaminen oppilaan muuttaessa kuntaan

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet lähikoulun osoittamisessa lapsen muuttaessa Urjalan kuntaan.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Huoltaja	Täyttää ja lähettää lomakkeen "Oppilasilmoitus uudesta oppilaasta", joka löytyy sivulta http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/koulutus/lomakkeet
----------	---

PROSESSIKÄSIKIRJA



Sivistysjohtaja	Vastaanottaa sähköpostiinsa linkin lomakkeeseen.
Hallintosihteeri	Valmistelee lähikoulupäätöksen Tweb-ohjelmassa. Päätökseen merkitään myös perusopetuslain tai Urjalan kunnan oppilaskuljetusperiaatteiden mukaan oppilaalle tuleva maksuton oppilaskuljetus.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa päätökset ja hyväksyy ne Tweb-ohjelmassa.
Sivistysjohtaja	Jos huoltaja on antanut luvan sähköiseen tiedoksiantoon, sivistysjohtaja lähettää päätöksen Tweb-ohjelman kautta. Mikäli lupaa sähköiseen tiedoksiantoon ei ole, sivistysjohtaja antaa hallintosihteerille tehtäväksi postittaa päätöksen.
Hallintosihteeri	Lähetää päätöksen postin välityksellä, mikäli huoltaja ei ollut antanut lupaa sähköiseen tiedoksiantoon.
Huoltaja	Vastaanottaa sivistysjohtajan päätöksen.
Huoltaja	Huoltajalla olevat vaihtoehdot vastaanotettuaan päätöksen: a) Huoltaja toteaa tietojen olevan ok ja aloittaa koulunkäynnin päätöksen mukaisesti. b) Huoltaja ei tyydy lähikoulupäätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä. c) Huoltaja ei tyydy oppilaskuljetusta koskevaan päätökseen ja tekee valituksen Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet ovat päätöksen liitteenä. d) Huoltaja haluaa lapsen aloittavan toisessa koulussa ja tekee hakemuksen koulunkäyntioikeudesta muuhun kuin lähikouluun.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen (huoltajan vaihtoehto b).
Hallinto-oikeus	Vastaanottaa valituksen (huoltajan vaihtoehto c).
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Hallinto-oikeus	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen aluehallintoviraston / hallinto-oikeuden päätöksen Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



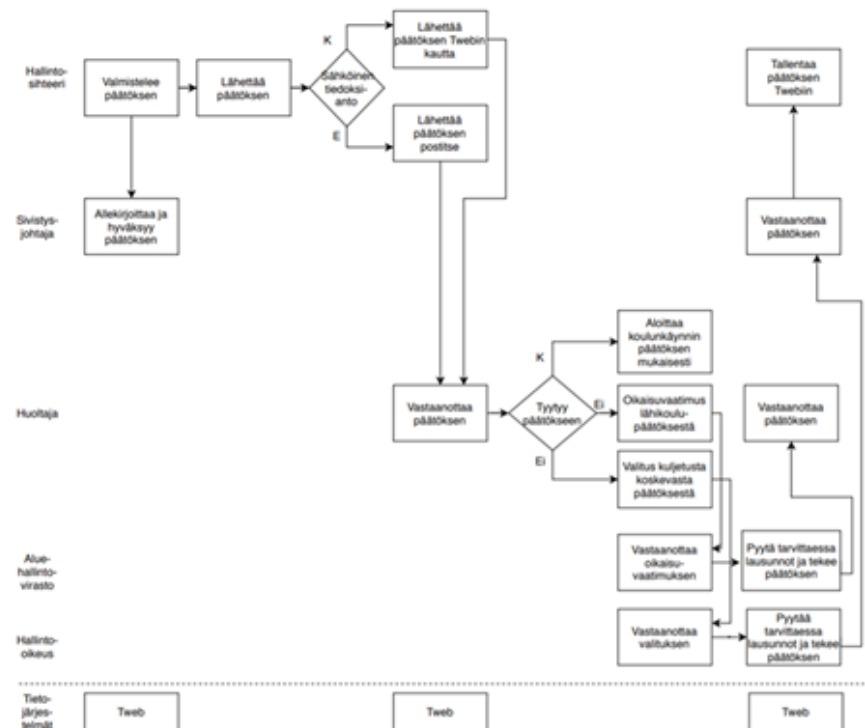
3.5 Opetuksen järjestämipaikan muuttaminen

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet oppilaan opetuksen järjestämipaikkaa muutettaessa. Useimmiten tämä tarkoittaa oppilaan siirtymistä 6. vuosiluokalta 7. vuosiluokalle toiseen kouluun.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:**Prosessin sanallinen kuvaus:**

Hallintosihteeri	Valmistelee lähikoulupäätökset Tweb-ohjelmassa. Päätökseen merkitään myös perusopetuslain tai Urjalan kunnan oppilaskuljetusperiaatteiden mukaan oppilaalle tuleva maksuton oppilaskuljetus.
-------------------------	--

PROSESSIKÄSIKIRJA



Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa päätökset ja hyväksyy ne Tweb-ohjelmassa.
Hallintosihteeri	Jos huoltaja on antanut luvan sähköiseen tiedoksiantoon, hallintosihteeri lähettää päätöksen Tweb-ohjelman kautta. Mikäli lupaa sähköiseen tiedoksiantoon ei ole, hallintosihteeri postittaa päätöksen.
Huoltaja	Vastaa huoltajan päätöksen.
Huoltaja	Huoltajalla olevat vaihtoehdot vastaanotettuaan päätöksen: a) Huoltaja toteaa tietojen olevan ok ja aloittaa koulunkäynnin päätöksen mukaisesti toisessa koulussa. b) Huoltaja ei tyydy lähikoulupäätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä. c) Huoltaja ei tyydy oppilaskuljetusta koskevaan päätökseen ja tekee valituksen Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Aluehallintovirasto	Vastaa oikaisuvaatimuksen (huoltajan vaihtoehto b).
Hallinto-oikeus	Vastaa valituksen (huoltajan vaihtoehto c).
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Hallinto-oikeus	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaa aluehallintoviraston päätöksen / hallinto-oikeuden päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen aluehallintoviraston / hallinto-oikeuden päätöksen Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.6 Koulunkäyttöoikeuden hakeminen muuhun kuin lähikouluun

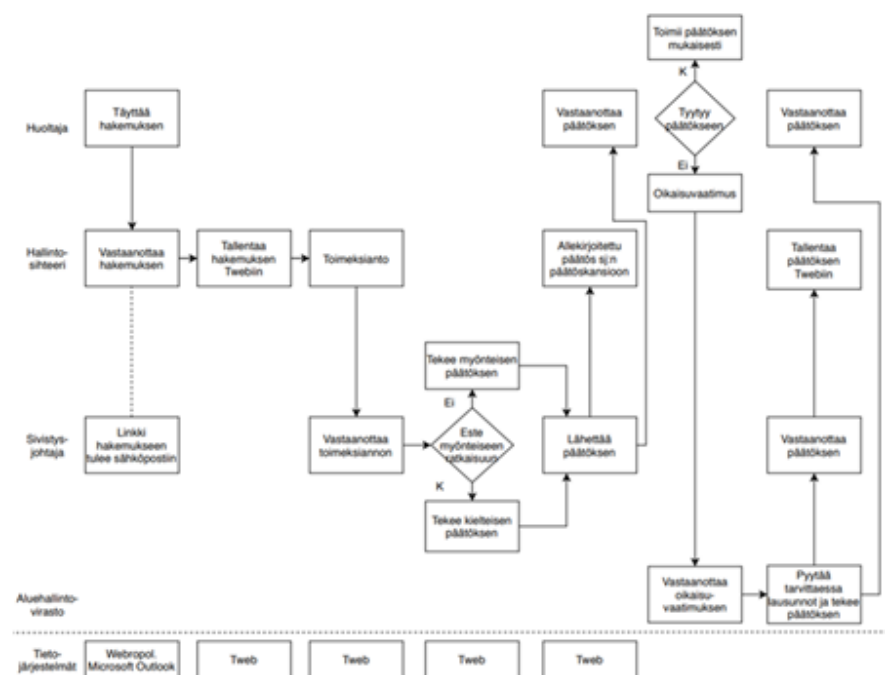
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten Urjalan kunnassa toimitaan, kun huoltaja haluaa lapsen käyvän koulua muussa kuin hänelle osoitetussa lähikoulussa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Huoltaja	Täyttää ja lähettää lomakkeen "Hakemus muuhun kuin lähikouluun", joka löytyy sivulta http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/koulutus/lomakkeet
Hallintosihteeri	Vastaa hakemuksen.
Sivistysjohtaja	Vastaa sähköpostiinsa linkin sähköiseen hakemukseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen hakemuksen Tweb-ohjelmaan.
Hallintosihteeri	Lähetää Tweb-ohjelmassa toimenpidepyynnön sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa toimenpidepyynnön Tweb-ohjelmassa.
Sivistysjohtaja	Selvittää, onko jokin este myönteisen päätöksen tekemiseen. Mikäli ei ole, tekee päätöksen <u>koulunkäytön oikeuden</u> myöntämisestä haettuun kouluun. Mikäli on jokin este myönteisen päätöksen tekemiseen, esimerkiksi henkilöstön lisätarve tai liian suuri ryhmäkoko, tekee kielteisen päätöksen.
Sivistysjohtaja	Lähetää päätöksen.
Hallintosihteeri	Siirtää allekirjoitetun päätöksen sivistysjohtajan <u>päätöskansioon</u> .
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Huoltajalla olevat vaihtoehdot vastaanotettuaan päätöksen: a) Huoltaja toimii päätöksen mukaisesti. b) Huoltaja ei tyydy päätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen (huoltajan vaihtoehto b).
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen aluehallintoviraston päätöksen Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



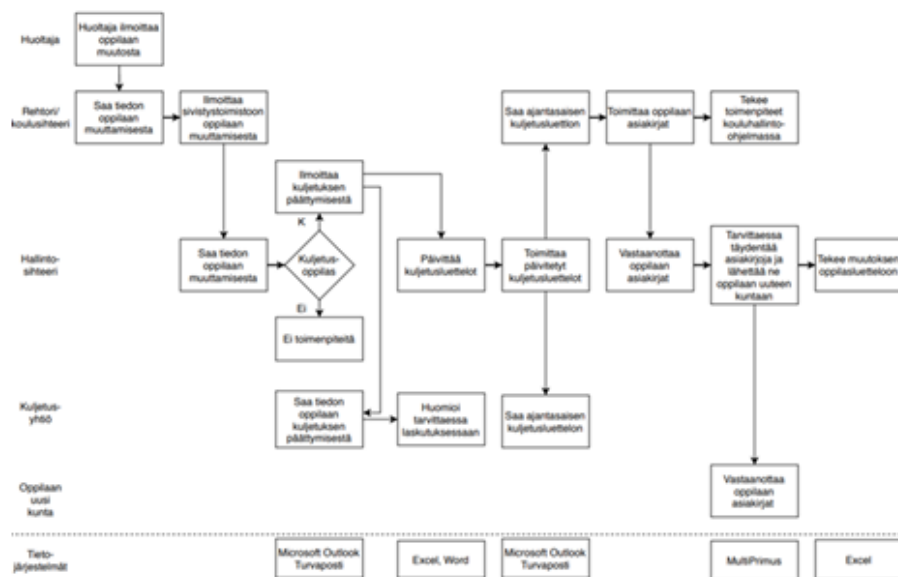
3.7 Oppilaan muuttaminen toiseen kuntaan

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten toimia oppilaan muuttaessa pois Urjalasta ja siirtyessä uuteen kouluun.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:**Prosessin sanallinen kuvaus:**

Huoltaja	Ilmoittaa oppilaan nykyiseen kouluun muuttamisesta pois. Kertoo uuden kunnan, koulun ja muuttopäivän.
Koulu	Vastaanottaa tiedon oppilaan muuttamisesta.
Koulu	Ilmoittaa sivistystoimistoon oppilaan muuttamisesta.
Hallintosihteeri	Vastaanottaa tiedon oppilaan muuttamisesta.
Hallintosihteeri	Selvittää, onko pois muuttava oppilas oppilaskuljetuksessa. Mikäli oppilas on oppilaskuljetuksessa, ilmoittaa <u>kuljetus- yhtiöön</u> kuljetuksen päättymisestä ja ajankohdan, milloin kuljetus päättyy. Mikäli oppilas ei ole oppilaskuljetuksessa, ei

PROSESSIKÄSIKIRJA



	tässä vaiheessa muita toimenpiteitä.
Kuljetusyhtiö	Vastaanottaa tiedon oppilaan kuljetuksen päättymisestä.
Kuljetusyhtiö	Huomioi oppilaan jäännin pois kuljetuksesta, esim. oppilaan käyttäessä linja-autoa jää päiväkohtainen lippuhinta pois laskusta siitä päivästä alkaen, jolloin oppilas muuttaa pois.
Hallintosihteeri	Päivittää kuljetusluettelot.
Hallintosihteeri	Lähetää päivitettyt kuljetusluettelot sähköpostitse Turvapostina kouluun rehtorille tai koulusihteerille sekä kuljetusyhtiöön.
Kuljetusyhtiö	Vastaanottaa päivitetyn kuljetusluettelon.
Rehtori/koulusihteeri	Vastaanottaa päivitetyn kuljetusluettelon.
Rehtori/koulusihteeri	Toimittaa pois muuttaneen oppilaan asiakirjat sivistystoimistoon uuteen kuntaan lähettämistä varten.
Hallintosihteeri	Vastaanottaa oppilaan asiakirjat.
Rehtori/koulusihteeri	Tekee toimenpiteet kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Hallintosihteeri	Täydentää tarvittaessa asiakirjoja ja lähettää ne uuteen kuntaan kouluvirastoon. Tekee lähetyksestä merkinnän kouluhallinto-ohjelmaan.
Uusi kunta	Vastaanottaa oppilaan asiakirjat.
Hallintosihteeri	Tekee päivityksen Excel-pohjaiseen oppilasluetteloon.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.8 Pidennetyn oppivelvollisuuden hakeminen ja oikeuden myöntäminen

Lapsella on oikeus aloittaa perusopetus vuotta säädettyä aikaisemmin, jos lapsella on psykologisten ja tarvittaessa lääketieteellisten selvitysten perusteella edellytykset suoriutua opiskelusta. (Perusopetuslaki 628/1998, § 27)

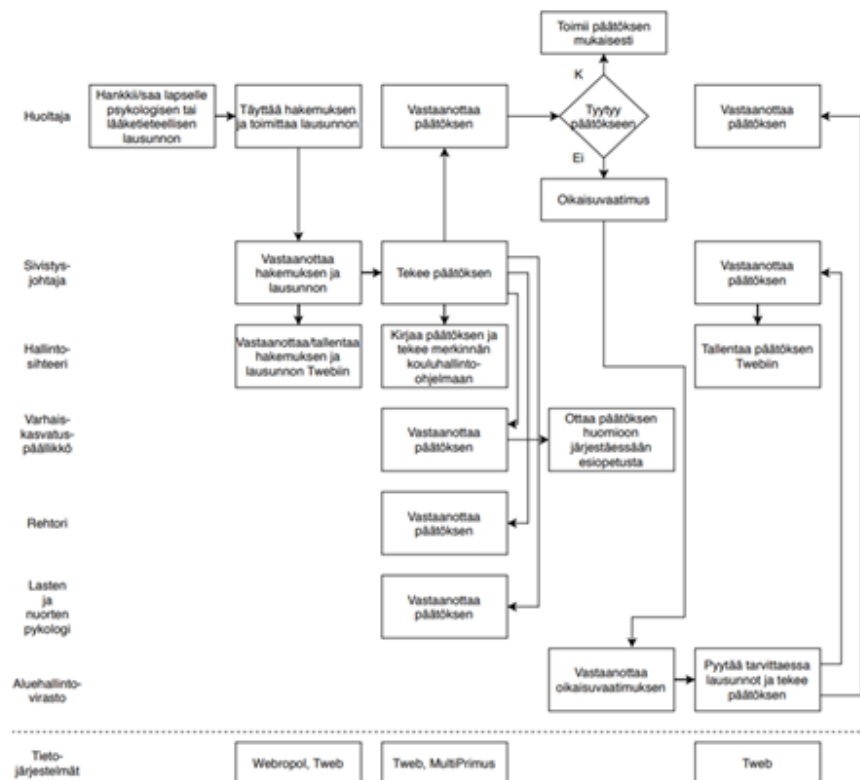
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten oppilaalle haetaan oikeus pidennetyn oppivelvollisuuden suorittamiseen sekä miten hänen hakemuksensa käsitellään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Huoltaja	Hankkii lasta koskevat psykologiset tai lääketieteelliset lausunnot.
Huoltaja	Täyttää hakemuksen pidennettyyn oppivelvollisuuteen ja toimittaa lausunnot. Hakemuslomake löytyy linkistä http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/koulutus/lomakkeet
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa hakemuksen ja lausunnon.
Hallintosihteeri	Vastaanottaa hakemuksen ja lausunnon sekä tallentaa ne Tweb-ohjelmaan.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen.
Hallintosihteeri	Kirjaa päätöksen ja tekee merkinnän lapsen pidennetystä oppivelvollisuudesta kouluhallinto-ohjelma Multi-Primukseen.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Vastaanottaa päätöksen.
Rehtori	Ao. koulun rehtori vastaanottaa päätöksen.
Lasten ja nuorten psykologi	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Huoltajalla olevat vaihtoehdot vastaanotettuaan päätöksen: a) Huoltaja toimii päätöksen mukaisesti. b) Huoltaja ei tyydy päätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Otaa lapsen osalta tehdyn päätöksen huomioon järjestäessään esiopetusta.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen.
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa aluehallintoviraston päätöksen Tweb-ohjelmaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.9 Perusopetuksen aloittamisen siirtämisen hakeminen ja myöntäminen

Opetuksen järjestäjä voi antaa lapselle luvan aloittaa perusopetus vuotta säädettyä myöhemmin. (Perusopetuslaki 628/1998, § 27)

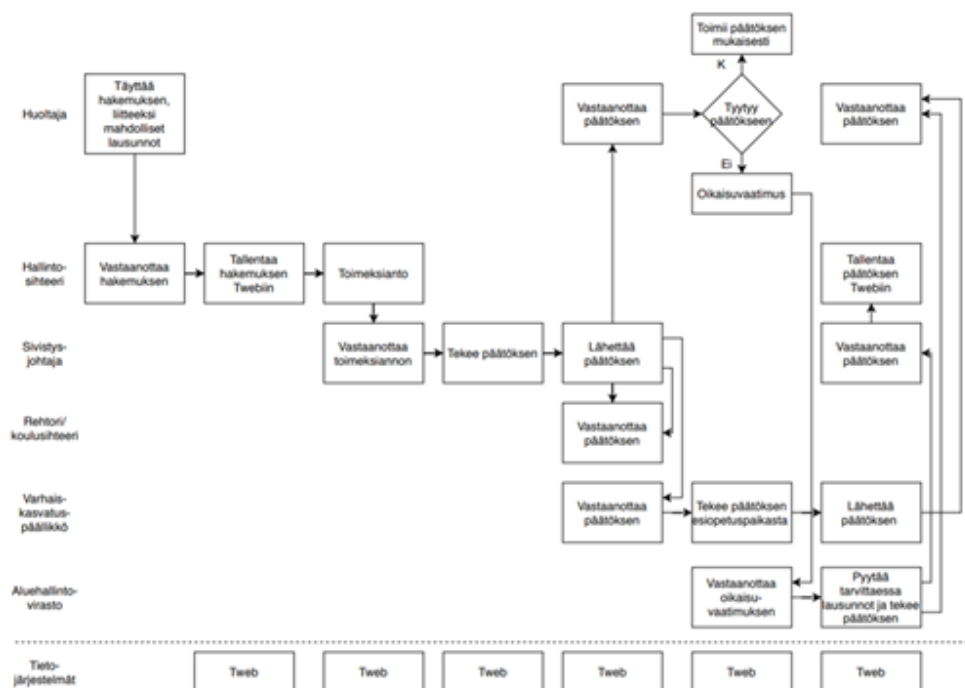
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten lapselle haetaan oikeutta aloittaa perusopetus vuotta säädettyä myöhemmin.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Huoltaja	Täyttää hakemuksen ja liittää hakemukseen mahdolliset lausunnot.
----------	--

PROSESSIKÄSIKIRJA



Hallintosihteeri	Vastaanottaa hakemuksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa hakemuksen Tweb-ohjelmaan.
Hallintosihteeri	Lähetää Tweb-ohjelmassa toimenpidepyynnön sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa toimenpidepyynnön Tweb-ohjelmassa.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen.
Sivistysjohtaja	Lähetää päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Rehtori/koulusihteeri	Vastaanottaa päätöksen tiedoksi.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Huoltajalla olevat vaihtoehdot vastaanotettuaan päätöksen: a) Huoltaja toimii päätöksen mukaisesti. b) Huoltaja ei tyydy päätökseen ja tekee oikaisuvaatimuksen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Tekee päätöksen lapselle paikasta esiopetukseen lukuvuoden ajaksi.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Lähetää päätöksen esiopetuspaikasta.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen lapsen esiopetuspaikasta.
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnon päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa aluehallintoviraston päätöksen Tweb-ohjelmaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.10 Oppilaan vapauttaminen oppiaineen opiskelusta

Oppilaan oppiaineesta vapauttamisen säädösperusta on perusopetuslain (628/1998) 18 §:ssä: Mikäli oppilaalla katsotaan olevan ennestään perusopetuksen oppimäärää vastaavat tiedot ja taidot, tai perusopetuksen oppimäärän suorittaminen olisi oppilaalle olosuhteita ja aikaisemmat opinnot huomioiden joltakin osin kohtuutonta, tai oppilaan terveydentilaan liittyvistä syistä. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden (2014) mukaan oppimäärän opiskelusta vapauttaminen perustuu jokaisen oppilaan kohdalla yksilölliseen harkintaan. Oppiaineen yksilöllistäminen on ensisijainen vaihtoehto ennen kuin oppilaan vapauttamista oppimäärän suorittamisesta. Mikäli oppilas vapautetaan oppimäärän opiskelusta, hänelle on järjestettävä vastaavasti muuta opetusta tai ohjattua toimintaa.

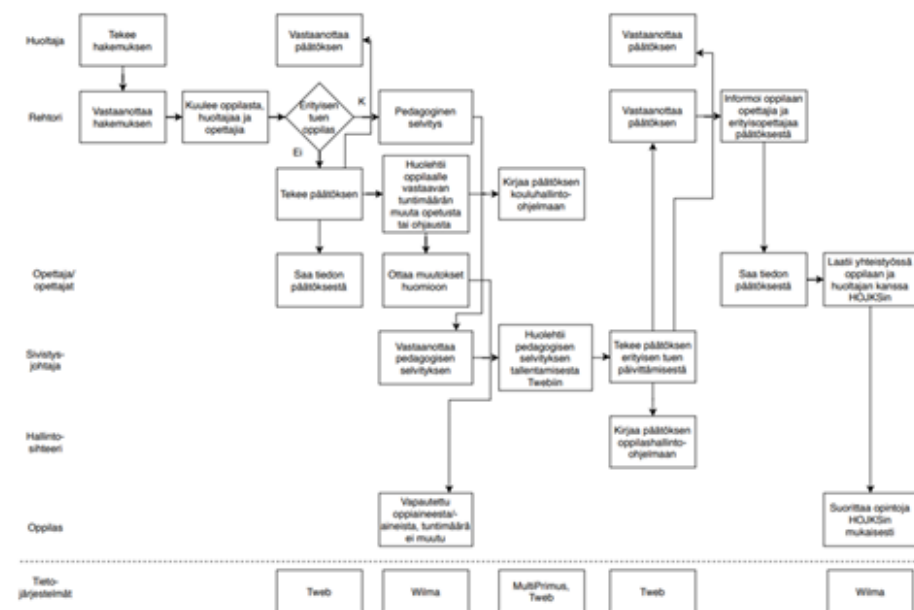
Prosessin tarkoitus:

Ketoa toimenpiteet siitä, miten oppilaalle haetaan vapautusta oppiaineen opiskelusta sekä miten asiasta päätetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Huoltaja	Tekee hakemuksen rehtorille oppilaan vapauttamiseksi oppiaineen opiskelusta.
Rehtori	Vastaanottaa hakemuksen.
Rehtori	Kuulee oppilasta, huoltajaa ja opettajaa asiassa, esim. tapaaminen koululla.
Rehtori	Tarkistaa, onko kysymyksessä erityisen tuen oppilas.
Mikäli oppilas ei ole erityisen tuen oppilas, prosessi etenee seuraavasti:	
Rehtori	Tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Opettaja/opettajat	Saavat tiedon päätöksestä.
Rehtori	Huolehtii yhdessä opettajan kanssa oppilaalle vapautetun oppiaineen tuntimäärää vastaavan tuntimäärän muuta opetusta tai ohjausta.
Opettaja/opettajat	Ottaa tehdyt muutokset huomioon opetusta järjestettäessä.
Oppilas	On vapautettu tietyn oppiaineen opiskelusta, mutta kokonaistuntimäärä ei muutu.
Mikäli oppilas on erityisen tuen oppilas, prosessi etenee seuraavasti:	
Rehtori	Huolehtii, että moniammatillinen ryhmä laatii oppilaalle pedagogisen selvityksen sekä kuulee oppilasta ja huoltajaa.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa pedagogisen selvityksen.
Sivistysjohtaja	Huolehtii pedagogisen selvityksen Tweb-ohjelmaan.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen erityisen tuen päivittämisestä.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Rehtori	Vastaanottaa päätöksen.
Hallintosihteeri	Kirjaa päätöksen oppilashallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Rehtori	Informoi opettajia ja erityisopettajaa päätöksestä.
Opettaja/opettajat	Saa tiedon päätöksestä.
Opettaja/opettajat	Laatii yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS).
Oppilas	Suorittaa opintoja HOJKS:n mukaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.11 Oppilaan siirtäminen vuosiluokkiin sitomattomaan opetukseen

Opetussuunnitelmassa voidaan määrätä, että eri oppiaineiden opinnoissa voidaan edetä vuosiluokkiin jaetun oppimäärän sijasta oppilaan oman opinto-ohjelman mukaisesti. (Perusopetusasetus 852/1998, § 11)

Oppilas voidaan siirtää hallintopäätöksellä vuosiluokkiin sitomattomaan opetukseen, mikäli hän ei pysty suorittamaan oppivelvollisuuttaan vuosiluokkaan jaetun oppimäärän mukaan. Opettajat ja mahdollisesti oppilaanohjaaja huolehtivat oppimäärän sisällöstä, tuntijaosta, opintokokonaisuudesta sekä arvioinnista. (Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelma)

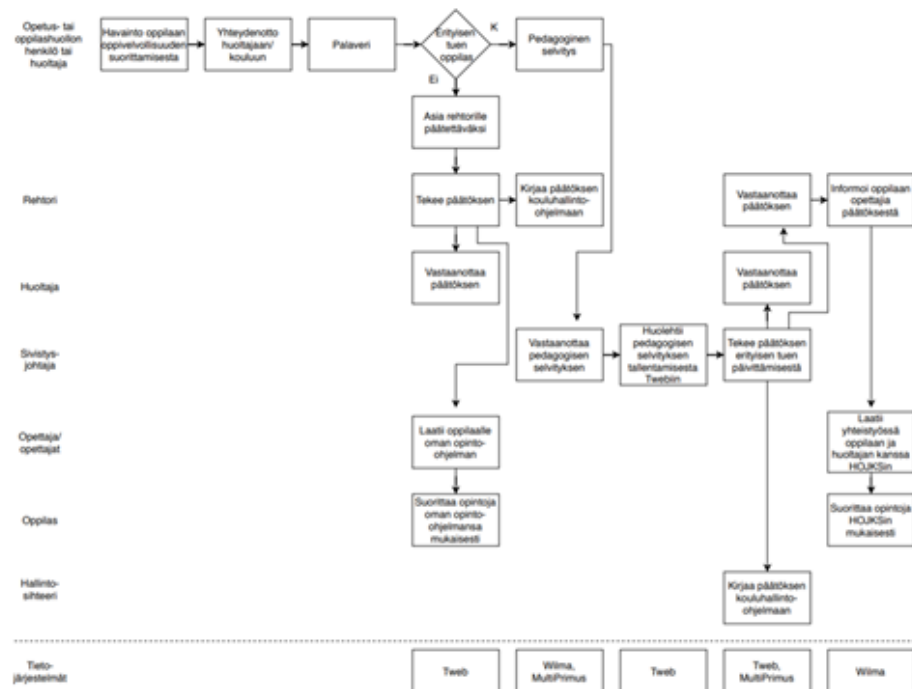
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten oppilaan siirtäminen vuosiluokkiin sitomattomaan opetukseen tapahtuu Urjalassa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Opetus- tai oppilashuollon henkilö tai huoltaja	Tekee havainnon oppilaan oppivelvollisuuden suorittamisesta.
Opetus- tai oppilashuollon henkilö tai huoltaja	Yhteydenotto huoltajaan tai opetus- tai oppilashuollon henkilöön.
Opetus- ja/tai oppilas- huollon henkilö ja huoltaja	Pitävät palaverin oppilaan tilanteesta.
Opetus- tai oppilashuollon henkilö	Tarkistaa, onko kyseessä erityisen tuen oppilas.
Mikäli oppilas ei ole erityisen tuen oppilas, prosessi etenee seuraavasti:	
Opetus- tai oppilashuollon henkilö	Siirtää asian rehtorille päätettäväksi.
Rehtori	Tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Opettaja/opettajat	Laatii/laativat oppilaalle oman opinto-ohjelman.
Rehtori	Kirjaa päätöksen kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Oppilas	Suorittaa opintoja oman opinto-ohjelmansa mukaisesti.
Mikäli oppilas on erityisen tuen oppilas, prosessi etenee seuraavasti:	
Moniammatillinen ryhmä	Laatii oppilaalle pedagogisen selvityksen sekä kuulee oppilasta ja huoltajaa.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa pedagogisen selvityksen.
Sivistysjohtaja	Huolehtii siitä, että pedagogisen selvitys tallennetaan Tweb-ohjelmaan.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen erityisen tuen päivittämisestä.
Rehtori	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Hallintosihtööri	Kirjaa päätöksen oppilashallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Rehtori	Informoi opettajia ja erityisopettajaa päätöksestä.
Opettaja/opettajat	Laatii/laativat yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS).
Oppilas	Suorittaa opintoja HOJKS:n mukaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.12 Lukion opiskelijaksi ottaminen

Lukiokoulutukseen pyrkivällä on oikeus hakeutua haluamaansa oppilaitokseen. Opiskelijavalinnassa voidaan käyttää valtakunnallisia hakumenettelyitä. Opiskelijaksi ottamisesta oppilaitokseen päättää koulutuksen järjestäjä. (Lukiolaki 714/2018, § 19 ja 20)

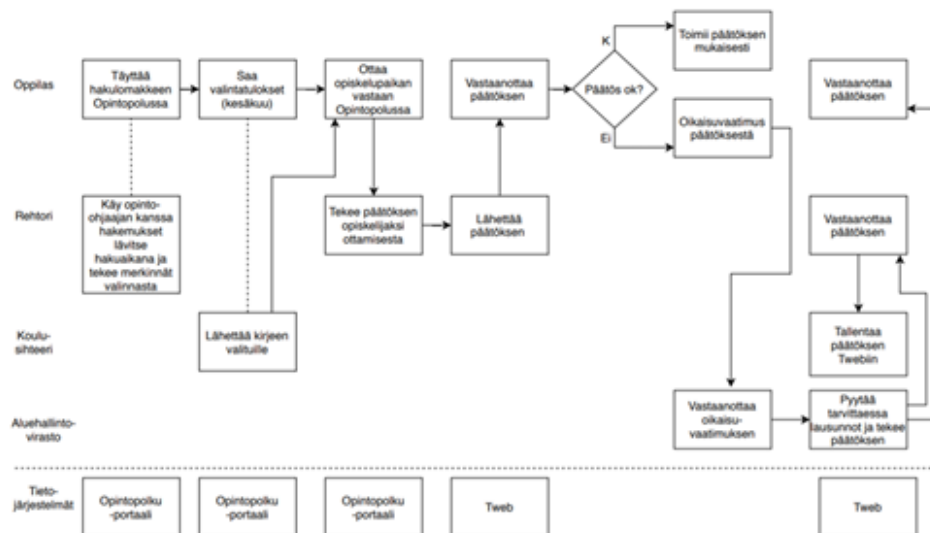
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten lukion opiskelijaksi ottaminen tapahtuu. Kyseessä on kokonaisuus, mikä alkaa oppilaan yhteisvalintalomakkeen täyttämisestä ja päättyy siihen, kun rehtori päättää lukion opiskelijaksi ottamisesta.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Oppilas	Täyttää hakulomakkeen osoitteessa Opintopolku.fi
Rehtori	Käy hakuajana opinto-ohjaajan kanssa hakemuksia lävitse ja tekee merkinnät valinnasta osoitteessa Opintopolku.fi
Oppilas	Saa valintatulokset kesäkuussa.
Koulusihteeri	Lähetää kirjeen oppilaitokseen valituille, kirje sisältää tietoa

PROSESSIKÄSIKIRJA



	esim. opiskelupaikan vastaanottamisesta.
Oppilas	Ottaa opiskelupaikan vastaan Opintopolku.fi -palvelussa.
Rehtori	Tekee päätöksen opiskelijaksi ottamisesta.
Oppilas	Vastaanottaa päätöksen.
Oppilas	Mikäli päätös on hänen mielestään oikein, toimii päätöksen mukaan. Mikäli päätöksessä on virhe, siitä on mahdollisuus tehdä oikaisuvaatimus Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Aluehallintovirasto	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen.
Aluehallintovirasto	Pyytää tarvittaessa lausunnot päätöksen tekijältä ja tekee päätöksen
Oppilas	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Rehtori	Vastaanottaa aluehallintoviraston päätöksen.
Koulusihteeri	Tallentaa aluehallintoviraston päätöksen Tweb-ohjelmaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.13 Esioppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen

Oppilaalle, joka tarvitsee oppimisessaan tai koulunkäynnissään säännöllistä tukea tai useita tukimuotoja samanaikaisesti, on annettava tehostettua tukea hänelle laaditun oppimissuunnitelman mukaan. Oppimissuunnitelma on laadittava yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa, ellei tähän ole olemassa estettä. Tehostetun tuen aloittaminen ja järjestäminen perustuvat pedagogiseen arvioon, mikä käsitellään moniammatillisesti. (Perusopetuslaki 628/1998, § 16 a)

Mikäli lapsella on aiemmin varhaiskasvatuksessa ollut tuen tarvetta, pedagoginen arvio tehdään syyskuun loppuun mennessä ja se käsitellään moniammatillisessa ryhmässä lokakuun alussa. Mikäli lapsen yleisen tuen riittämättömyys havaitaan esiopetuksessa, pedagoginen arvio tehdään lokakuun loppuun mennessä ja se käsitellään moniammatillisessa ryhmässä marraskuun alussa.

Pedagogisten asiakirjojen vastuhenkilö on ryhmän esiopettaja. Lomakkeiden täyttämiseen osallistuu aina varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Esiopettajan vastuulla on aikataulussa pysyminen ja lomakkeen avaaminen sekä perustietojen ja havaintojen kirjaaminen Wilmaan.

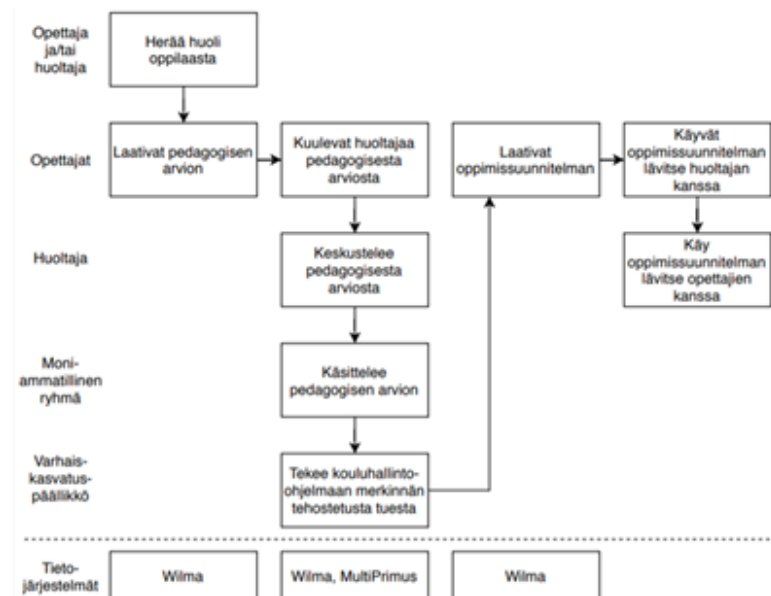
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten esioppilas siirretään tehostettuun tukeen.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Opettaja ja/tai huoltaja	Esiopettajalla, varhaiskasvatuksen erityisopettajalla tai huoltajalla herää huoli esioppilaasta.
Opettajat	Esiopettajat ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja laativat pedagogisen arvion sähköiselle Wilma -lomakkeelle.
Opettajat	Keskustelevat pedagogisesta arviosta huoltajan kanssa ja kuulevat huoltajaa.
Huoltaja	Keskustelee opettajien kanssa pedagogisesta arviosta ja tulee kuulluksi.
Moniammatillinen ryhmä	Käsittelee pedagogisen arvion ja pyytää huoltajalta allekirjoituksen ko. asiakirjaan.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Tekee kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen merkinnän oppilaan siirtämisestä tehostettuun tukeen.
Opettajat	Esiopettajat ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja laativat oppilaalle oppimissuunnitelman sähköiselle Wilma -lomakkeelle.
Opettajat	Esiopettajat ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja käyvät oppimissuunnitelman lävitse huoltajan kanssa.
Huoltaja	Käy oppimissuunnitelman lävitse esiopettajien ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.14 Perusopetuksen oppilaan siirtäminen tehostettuun tukeen

Oppilaalle, joka tarvitsee oppimisessaan tai koulunkäynnissään säännöllistä tukea tai useita tukimuotoja samanaikaisesti, on annettava tehostettua tukea hänelle laaditun oppimissuunnitelman mukaan. Oppimissuunnitelma on laadittava yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa, ellei tähän ole olemassa estettä. Tehostetun tuen aloittaminen ja järjestäminen perustuvat pedagogiseen arvioon, mikä käsitellään moniammatillisesti. (Perusopetuslaki 628/1998, § 16 a)

Vuosiluokilla 1–6 päävastuu pedagogisen arvion laadimisesta on luokanopettajalla, luokilla 7–9 se laaditaan opettajien yhteistyönä ja luokanvalvoja vastaa pedagogisen arvion kirjallisesta laadimisesta. (Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelma)

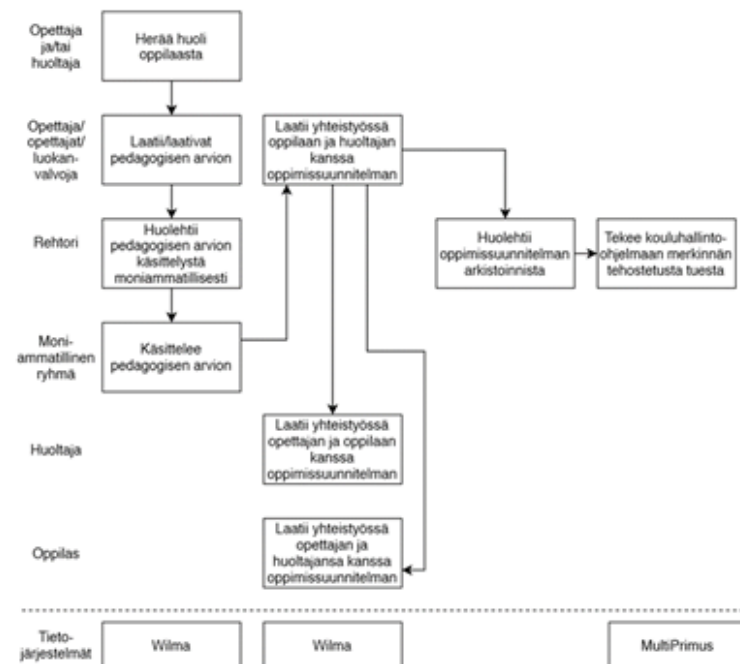
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten perusopetuksen oppilas siirretään tehostettuun tukeen.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Opettaja ja/tai huoltaja	Herää huoli oppilaan oppimisesta tai koulunkäynnistä.
Opettaja/opettajat/ luokanvalvoja	Laativat pedagogisen arvion sähköiselle Wilma-lomakkeelle.
Rehtori	Vastaa siitä, että pedagoginen arvio käsitellään moniammatillisesti.
Moniammatillinen ryhmä	Käsittelee pedagogisen arvion.
Opettaja/opettajat/ luokanvalvoja	Opettajat laativat oppilaalle oppimissuunnitelman yhteistyössä oppilaan ja tämän huoltajan kanssa. Luokilla 1–6 päävastuu pedagogisen arvion laatimisesta on luokanopettajalla, luokilla 7–9 se laaditaan opettajien yhteistyönä ja luokanvalvoja vastaa pedagogisen arvion kirjallisesta laatimisesta. Erityisopettaja osallistuu tarvittaessa oppimissuunnitelman laatimiseen.
Huoltaja	Laatii yhteistyössä opettajan ja oppilaan kanssa oppimissuunnitelman sähköiselle Wilma-lomakkeelle.
Oppilas	Laatii yhteistyössä opettajan ja huoltajansa kanssa oppimissuunnitelman.
Rehtori	Huolehtii oppimissuunnitelman arkistoinnista.
Rehtori	Tekee kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen merkinnän oppilaan siirtämisestä tehostettuun tukeen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.15 Esioppilaan siirtäminen erityiseen tukeen

Erityinen tuki muodostuu erityisopetuksesta ja muista tukitoimista, kuten tukiopetuksesta ja avustajapalveluista. Opetuksen järjestäjän on tehtävä erityisen tuen antamisesta kirjallinen päätös. Ennen erityistä tukea koskevan päätöksen tekemistä on kuultava oppilasta ja tämän huoltajaa. Päätöstä tarkistetaan ainakin toisen vuosiluokan jälkeen sekä ennen kuin oppilas siirtyy seitsemännelle vuosiluokalle. Erityisen tuen päätöksessä määritetään oppilaan pääasiainen opetusryhmä ja mahdolliset tukipalvelut, kuten avustajapalvelut. (Perusopetuslaki 628/1998 § 17)

Urjalassa pedagoginen selvitys on tehtävä syyskuun loppuun mennessä ja se käsitellään moniammatillisessa ryhmässä lokakuun alussa. Henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS) on tehtävä syyskuun loppuun mennessä. Lukuvuoden lopussa syksyllä tehtyihin HOJKSeihin laitetaan selvitys tukitoimien vaikutuksista ja lapsen edistymisestä tuen aikana.

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten esiopetuksen oppilas siirretään erityiseen tukeen.

Prosessin omistaja:

Varhaiskasvatuspäällikkö

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Opettaja ja/tai huoltaja	Esiopettajalla, varhaiskasvatuksen erityisopettajalla tai huoltajalla herää huoli esioppilaasta.
Opettajat	Esiopettajat ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja laativat pedagogisen selvityksen sähköiselle Wilma -lomakkeelle.
Opettajat	Keskustelevat pedagogisesta selvityksestä huoltajan kanssa ja kuulevat huoltajaa.
Huoltaja	Keskustelee opettajien kanssa pedagogisesta selvityksestä ja tulee kuulluksi.
Moniammatillinen ryhmä	Käsittelee pedagogisen arvion ja pyytää huoltajalta allekirjoituksen ko. asiakirjaan.
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	Toimittaa pedagogisen selvityksen sivistysjohtajalle erityisen tuen päätöksen tekemistä varten.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa pedagogisen selvityksen ja huolehtii sen Twebiin.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen esioppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen.
Sivistysjohtaja	Lähetää päätöksen ensisijaisesti Tweb-ohjelman kautta.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen esioppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Vastaanottaa päätöksen esioppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen.
Lasten ja nuorten psykologi	Vastaanottaa päätöksen esioppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen.
Hallintosihteeri	Kirjaa päätöksen ja tekee merkinnän oppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Varhaiskasvatuspäällikkö	Informoi esiopettajaa ja varhaiskasvatuksen erityisopettajaa päätöksestä.
Opettajat	Esiopettajat ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja laativat esioppilaalle henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) sähköiselle Wilma -lomakkeelle yhteistyössä esioppilaan huoltajan kanssa.
Huoltaja	Osallistuu henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) laatimiseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.16 Perusopetuksen oppilaan siirtäminen erityiseen tukeen

Erityinen tuki muodostuu erityisopetuksesta ja muista tukitoimista, kuten tukiopetuksesta ja avustajapalveluista. Opetuksen järjestäjän on tehtävä erityisen tuen antamisesta kirjallinen päätös. Ennen erityistä tukea koskevan päätöksen tekemistä on kuultava oppilasta ja tämän huoltajaa. Päätöstä tarkistetaan ainakin toisen vuosiluokan jälkeen sekä ennen kuin oppilas siirtyy seitsemännelle vuosiluokalle. Erityisen tuen päätöksessä määritetään oppilaan pääasiallinen opetusryhmä ja mahdolliset tukipalvelut, kuten avustajapalvelut. (Perusopetuslaki 628/1998 § 17)

Jos tehostettu tuki ei riitä, tehdään pedagoginen selvitys moniammatillisena yhteistyönä. Pedagogisen selvityksen laatimisvaiheessa kuullaan oppilasta ja huoltajaa. Pedagogisen selvityksen kirjallinen kokoamisvastuu on luokanopettajalla tai luokanvalvojalla ja selvitystä laadittaessa on konsultoitava erityisopettajaa. Laadinnassa ovat mukana oppilasta opettavat opettajat. (Urjalan perusopetuksen opetussuunnitelma)

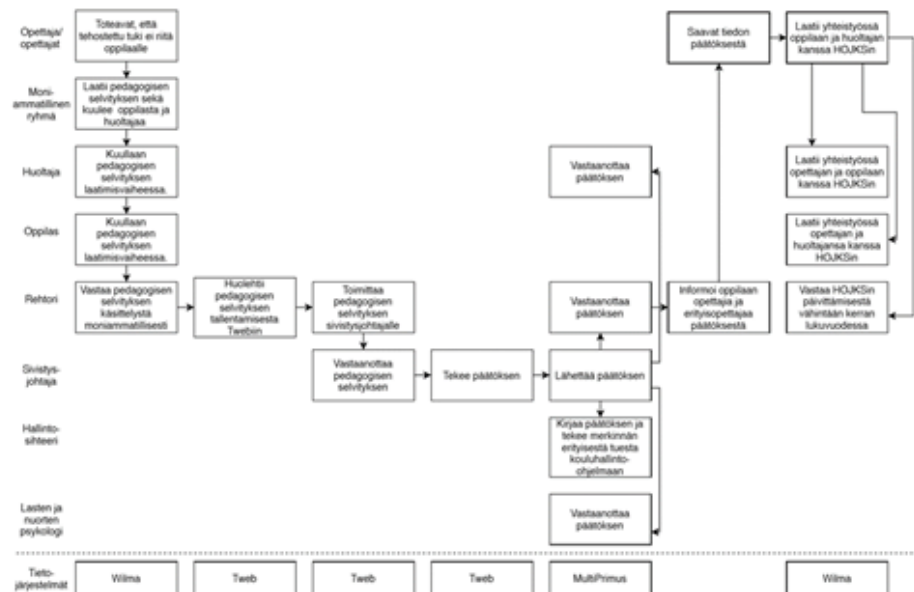
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten perusopetuksen oppilas siirretään erityiseen tukeen.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

PROSESSIKÄSIKIRJA



Opettaja/opettajat	Toteavat, että tehotettu tuki ei riitä oppilaan tukemiseksi.
Moniammatillinen ryhmä	Laatii pedagogisen selvityksen konsultoiden erityisopettajaa ja kuulee oppilasta ja hänen huoltajaansa. Laadinnassa ovat mukana oppilasta opettavat opettajat.
Huoltaja	Tulee kuulluksi pedagogisen selvityksen laatimisvaiheessa.
Oppilas	Tulee kuulluksi pedagogisen selvityksen laatimisvaiheessa.
Rehtori	Vastaa siitä, että pedagoginen selvitys tulee laadituksi ja käsitellyksi moniammatillisesti.
Rehtori	Huolehtii siitä, että pedagoginen selvitys tallennetaan Tweb-ohjelmaan.
Rehtori	Toimittaa pedagogisen selvityksen sivistysjohtajalle erityisen tuen päätöksen tekemistä varten.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa pedagogisen selvityksen.
Sivistysjohtaja	Tekee päätöksen oppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen.
Sivistysjohtaja	Lähetää päätöksen ensisijaisesti Tweb-ohjelman kautta.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Rehtori	Vastaanottaa päätöksen.
Hallintosihteeri	Kirjaa päätöksen ja tekee merkinnän oppilaan siirtämisestä erityiseen tukeen kouluhallinto-ohjelma MultiPrimukseen.
Lasten ja nuorten psykologi	Vastaanottaa päätöksen.
Rehtori	Informoi oppilaan opettajia ja erityisopettajaa päätöksestä.
Opettajat	Saavat tiedon päätöksestä.
Opettajat	Laativat oppilaalle yhteistyössä oppilaan ja hänen huoltajansa kanssa henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS).
Huoltaja	Osallistuu henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) laatimiseen.
Oppilas	Osallistuu henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) laatimiseen.
Rehtori	Vastaa siitä, että HOJKS päivitetään vähintään kerran lukuvuodessa ja oppilaan tuen järjestämisen muuttuessa.



3.17 Oppilaskuljetuksen myöntäminen

Oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen, mikäli hänen koulumatkansa on viittä kilometriä pidempi. Esioppilaan koulumatka on maksuton, mikäli matka kotoa tai varhaiskasvatuspaikasta esiopetukseen on viittä kilometriä pidempi. Maksuton kuljetusoikeus on myös siinä tapauksessa, että oppilaan ikä huomioiden matka on liian vaikea, rasittava tai vaarallinen. Maksuttoman kuljetuksen vaihtoehtona on riittävä avustus oppilaan kuljettamiseen tai saattamiseen. (Perusopetuslaki 628/1998 § 32)

Urjalan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetuseriaatteissa on määritelty ne tiedosuudet, jotka on Urjalassa luokiteltu vaarallisiksi. Lisäksi oppilaskuljetuseriaatteiden mukaan Urjalassa on päätetty myöntää maksuton oppilaskuljetus niille esioppilaille ja 1–3 luokan oppilaille, joiden koulumatka on yli 3 kilometriä. Oppilaskuljetusta ei ole järjestettävä koko matkalle vaan vain osalle matkasta. Mikäli koulumatka on oppilaalle liian vaikea tai rasittava, oppilas voi saada harkinnanvaraisen kuljetuksen. Tällöin edellytetään tapauksesta riippuen lääkärin, psykologin tai muun asiantuntijan lausuntoa, jota voidaan käyttää päätöksenteossa apuna. Lausunto ei kuitenkaan velvoita kuntaa järjestämään oppilaskuljetusta. Linkki oppilaskuljetuseriaatteisiin: <http://www.urjala.fi/filebank/3716-Oppilaskuljetuseriaatteet.pdf>

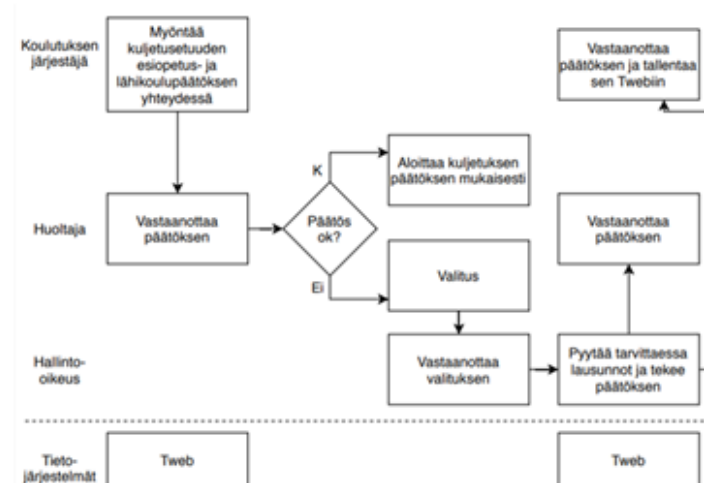
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten Urjalassa oppilaalle myönnetään oppilaskuljetus perusopetuslain tai kunnan oppilaskuljetuseriaatteiden perusteella.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Koulutuksen järjestäjä	Esioppilaalle myöntää maksuttoman oppilaskuljetuksen varhaiskasvatuspäällikkö samassa yhteydessä päättäessään lapsen esiopetuspaikasta. Perusopetuksen oppilaalle myönnetään maksuton oppilaskuljetus samassa sivistysjohtajan päätöksessä, joka koskee oppilaan lähikoulua.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Huoltaja	Mikäli huoltaja on tyytyväinen päätökseen, oppilas aloittaa oppilaskuljetuksen päätöksen mukaisesti. Mikäli huoltaja on sitä mieltä, että päätöksessä on virhe, hänellä on mahdollisuus tehdä valitus Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Hallinto-oikeus	Vastaanottaa valituksen.
Hallinto-oikeus	Pyytää tarvittaessa asiaa koskevat lausunnot. Tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Koulutuksen järjestäjä	Vastaanottaa päätöksen ja huolehtii sen tallentamisesta Twebiin. Käytännössä päätöksen tallentaa asianhallintaohjelmaan hallintosihteeri.



3.18 Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen hakeminen

Jos koulumatka on oppilaalle liian vaikea tai rasittava esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi, oppilas voi hakemuksesta saada harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen lukuvuodeksi kerrallaan. Huoltajan on toimitettava tapauksesta riippuen joko lääkärin, psykologin tai muun asiantuntijan lausunto, jota voidaan käyttää päätöksenteossa apuna. Lausunto ei kuitenkaan velvoita kuntaa järjestämään oppilaskuljetusta. Hakemus tulee tehdä vuosittain huhtikuun loppuun mennessä. Terveydellisten syiden vuoksi oppilaskuljetus voidaan järjestää myös lyhyemmäksi ajaksi kuin koko lukuvuodeksi. (Urjalan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetusperiaatteet)

Oppilaskuljetukseen voidaan ottaa sivistysjohtajan päätöksellä korkeintaan lukuvuodeksi kerrallaan myös sellaisia oppilaita, joilla ei ole lain tai oppilaskuljetusperiaatteiden perusteella oikeutta maksuttomaan kuljetukseen. Edellytyksenä kuljetuksen myöntämiselle on se, että oppilas voi käyttää kunnan järjestämää, jo olemassa olevaa kuljetusreittiä ja autossa on tilaa. Kuljetuksesta peritään lautakunnan vahvistama hinta. Harkinnanvaraista kuljetusta ei järjestetä, mikäli kodin läheisyydestä on olemassa joukkoliikenteen vuoro. (Urjalan kunnan esi- ja perusopetuksen oppilaskuljetusperiaatteet) Linkki

Linkki oppilaskuljetusperiaatteisiin: <http://www.urjala.fi/filebank/3716-Oppilaskuljetusperiaatteet.pdf>

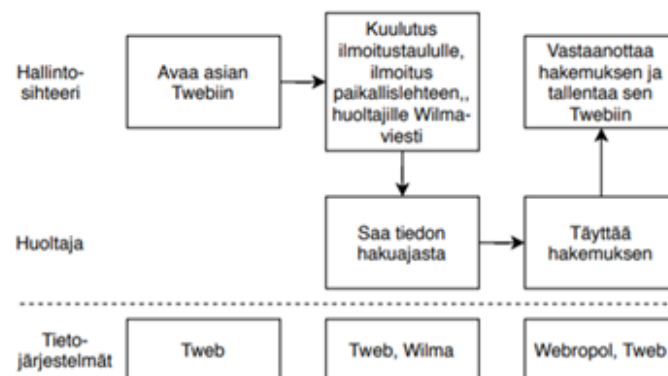
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten huoltaja hakee esioppilaalle tai perusopetuksen oppilaalle harkinnanvaraista oppilaskuljetusta Urjalassa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Hallintosihteeri	Avaa sähköiseen asianhallintajärjestelmään Twebiin asian.
Hallintosihteeri	Julkaisee kunnan sähköisellä ilmoitustaululla kuulutuksen harkinnanvaraisten oppilaskuljetusten hakemisesta. Lähettää paikallislehteen lyhyen ilmoituksen harkinnanvaraisten oppilaskuljetusten hakuajasta. Lähettää Wilman kautta huoltajille tiedon asiasta.
Huoltaja	Saa tiedon harkinnanvaraisten kuljetusten hakuajasta.
Huoltaja	Täyttää hakemuksen joko sähköisenä tai word-lomakkeena. Hakemuslomakkeet löytyvät osoitteesta http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/koulutus/lomakkeet
Hallintosihteeri	Vastaanottaa hakemuksen ja tallentaa sen Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.19 Harkinnanvaraisen oppilaskuljetuksen myöntäminen perusopetuksessa

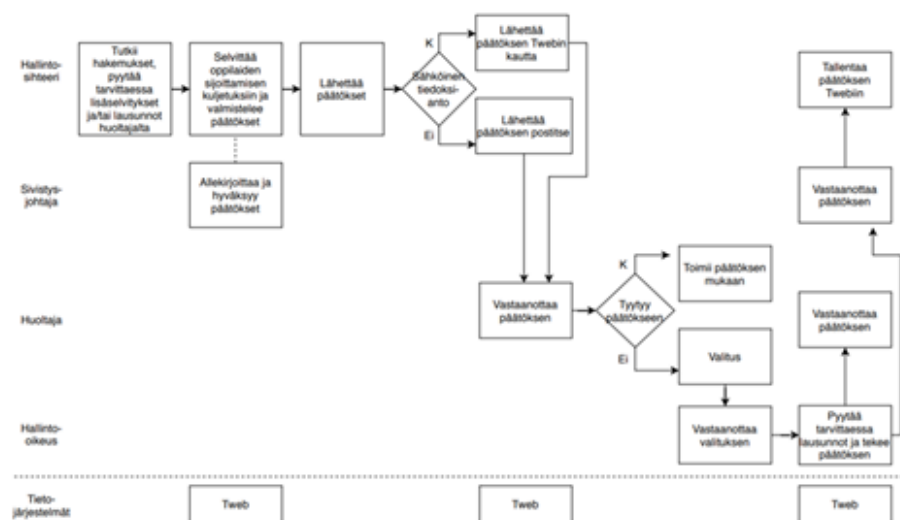
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten perusopetuksen oppilaalle myönnetään harkinnanvarainen oppilaskuljetus Urjalassa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Hallintosihteeri	Tutkii saapuneet hakemukset ja pyytää tarvittaessa lisäselvitykset ja/tai lausunnot.
Hallintosihteeri	Selvittää, onko harkinnanvaraista oppilaskuljetusta hakeneille oppilaille mahdollista järjestää kuljetus olemassa olevissa kunnan itse hankkimissa kuljetuksissa (eli onko reitti olemassa ja onko autossa tilaa). Valmistele päätökset Tweb-ohjelmassa.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa päätökset ja hyväksyy ne Tweb-ohjelmassa.
Hallintosihteeri	Lähetää päätökset. Mikäli huoltaja on antanut suostumuksen sähköiseen tiedoksiintoon, päätös lähetetään Tweb-ohjelman kautta, muussa tapauksessa

PROSESSIKÄSIKIRJA



	päätös lähetetään postitse.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen. Mikäli huoltaja on tyytyväinen päätökseen, oppilas toimii päätöksen mukaisesti. Mikäli huoltaja ei tyydy päätökseen, hänellä on mahdollisuus tehdä valitus Hämeenlinnan hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Muutoksenhakuohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Hallinto-oikeus	Vastaanottaa valituksen.
Hallinto-oikeus	Pyytää tarvittaessa asiaa koskevat lausunnot. Tekee päätöksen.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa päätöksen.
Hallintosihteeri	Tallentaa saapuneen päätöksen Tweb-ohjelmaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.20 Tapaturmailoituksen laatiminen

Koulussa, muussa opetuksen järjestämispaikassa tai koulumatkalla sattuneen tapaturman hoito on oppilaalle maksuton. (Perusopetuslaki 628/1998 § 34)

Urjalan kunnalla on vapaaehtoinen vakuutus, joka korvaa mm. varhaiskasvatuksessa oleville lapsille, oppilaille ja opiskelijoille varhaiskasvatuksessa tai koulussa tapahtuneen tapaturman kulut. Opettaja tai kouluterveydenhoitaja ilmoittaa esioppilaan, perusopetuksen oppilaan ja lukion opiskelijan tapaturman sähköisellä Wilmassa -lomakkeella. Varhaiskasvatuksessa ei ole Wilma käytössä, joten siellä sattunut tapaturma ilmoitetaan paperilomakkeella.

Lisätietoa <http://www.urjala.fi/perhe-ja-hyvinvointi/koulutus/koulutapaturmat>

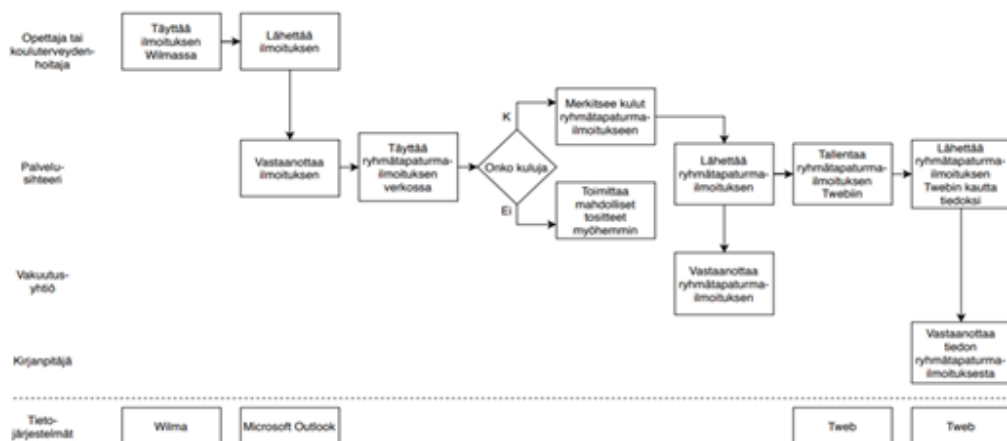
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten varhaiskasvatuksessa, esi- ja perusopetuksessa sekä lukiokoulutuksessa laaditaan tapaturmailmoitus oppilaalle koulussa tai koulumatkalla sattuneesta tapaturmasta.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Opettaja tai kouluterveydenhoitaja	Ensisijaisesti opettaja, jonka valvonnassa oppilaalle tapaturma sattui, täyttää tapaturmailoituksen Wilmassa.
Opettaja tai	Lähetää täyttämänsä ilmoituslomakkeen oppilaan

PROSESSIKÄSIKIRJA



kouluterveydenhoitaja	tapaturmasta.
Palvelusihteeri	Vastaanottaa ilmoituksen oppilaalle sattuneesta tapaturmasta.
Palvelusihteeri	Täyttää ryhmätapaturmailmoituksen verkossa kunnan vakuutusyhtiön sivuilla. Mikäli tässä vaiheessa on olemassa tositteita aiheutuneista kustannuksista, ilmoittaa kustannukset ilmoituksen yhteydessä.
Vakuutusyhtiö	Vastaanottaa ryhmätapaturmailmoituksen.
Palvelusihteeri	Tallentaa tapaturmailmoituksen Tweb-ohjelmaan.
Palvelusihteeri	Lähetää tapaturmailmoituksen Tweb-ohjelman kautta tiedoksi kirjanpitäjälle suorituksen kirjaamiseksi.
Kirjanpitäjä	Vastaanottaa tapaturmailmoituksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



3.21 Koululaisten aamu- ja iltpäivätoimintaan hakeminen

Kunta voi järjestää tai hankkia perusopetuslain mukaista aamu- ja iltpäivätoimintaa 1. ja 2. vuosiluokan oppilaille sekä erityisessä tuessa oleville oppilaille. Toimintaan haetaan kunnan edellyttämällä tavalla ja kunnan on etukäteen informoitava toimintapaikoista, alkamis- ja päättymisajankohdasta sekä miten toimintaan haetaan. Kunta päättää aamu- ja iltpäivätoiminnasta perittävien kuukausimaksujen määrästä. (Perusopetuslaki 628/1998 § 48a; 48b; 48f)

Urjalan kunnan koululaisten aamu- ja iltpäivätoiminnan suunnitelma

http://www.urjala.fi/filebank/4216-Koululaisten_apip_toimintasuunnitelma.pdf

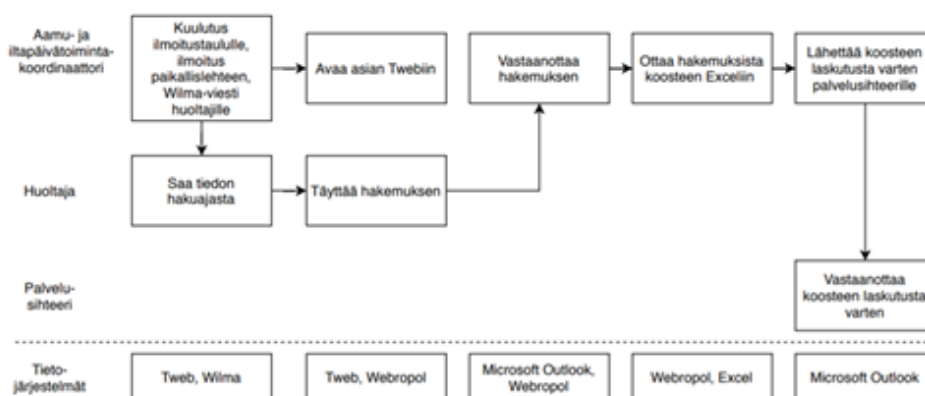
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten Urjalassa haetaan koululaisten aamu- ja iltpäivätoimintaan.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Ap-ipkoordinaattori	Julkaisee kunnan sähköisellä ilmoitustaululla kuulutuksen koululaisten aamu- ja iltpäivätoimintapaikkojen hakuajasta. Lähettää paikallislehteen ilmoituksen koululaisten aamu- ja iltpäivätoimintapaikkojen hakuajasta. Lähettää Wilman kautta esikoululaisten ja 1. luokan oppilaiden huoltajille tiedon asiasta.
Huoltaja	Saa tiedon hakuajasta.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Ap-ipkoordinaattori	Avaa Tweb-ohjelmaan asian koululaisten uuden toimintakauden aamu- ja iltapäivätoiminnasta.
Huoltaja	Täyttää hakemuksen helmikuun loppuun mennessä, hakulomake osoitteessa https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/3bc8c0dc-7c4d-4f27-a0b5-972b19927924?displayId=Fin1929984
Ap-ipkoordinaattori	Vastaanottaa hakemuksen.
Ap-ipkoordinaattori	Hakuajan päättymisen jälkeen ottaa koosteen hakemuksista Exceliin ja muokkaa koostetta eri tarkoituksiin, esimerkiksi hakemukset toimintapaikoittain.
Ap-ipkoordinaattori	Lähetää koosteen kuukausittain tapahtuvaa laskutusta varten palvelusihteerille.
Palvelusihteeri	Vastaanottaa koosteen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



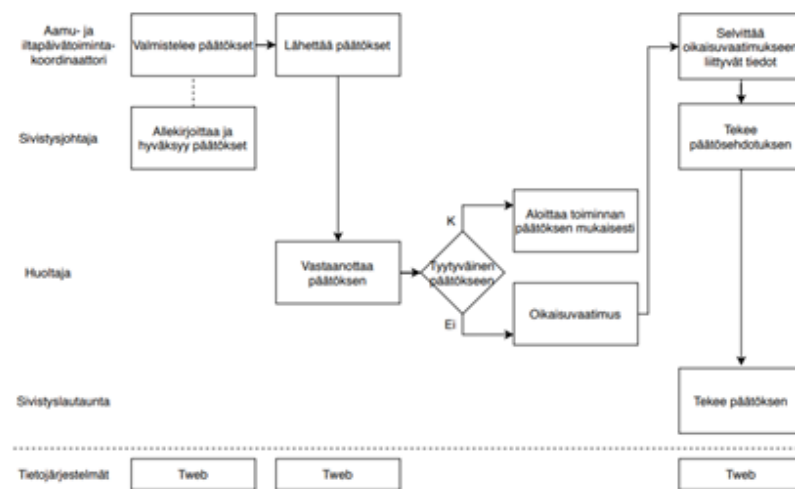
3.22 Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintapaikan myöntäminen

Proessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintapaikan myöntämisessä.

Proessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:**Proessin sanallinen kuvaus:**

Ap-ipkoordinaattori	Valmistele lähikoulupäätökset Tweb-ohjelmassa. Tulostaa päätökset.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa päätökset ja hyväksyy ne Tweb-ohjelmassa.
Ap-ipkoordinaattori	Lähetää päätöksen ensisijaisesta Tweb-ohjelman kautta.
Huoltaja	Vastaanottaa päätöksen. Mikäli on tyytyväinen päätökseen, oppilas aloittaa toiminnan päätöksen mukaisesti. Mikäli ei tyydy päätöksen, tekee oikaisuvaatimuksen sivistyslautakunnalle. Oikaisuvaatimusohjeet ovat päätöksen liitteenä.
Ap-ipkoordinaattori	Selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät seikat sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Tekee päätöksen. Hylkää tai hyväksyy oikaisuvaatimuksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



4 Oppilahuoltopalveluiden järjestäminen

Yksilökohtaisella opiskeluhuollolla tarkoitetaan yksittäiselle oppilaalle annettavia koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palveluja, opiskeluhuollon psykologi- ja kuraattoripalveluja ja monialaista yksilökohtaista opiskeluhuoltoa. Psykologi- ja kuraattoripalvelut tarkoittavat opiskelun ja koulunkäynnin tukemista ja ohjausta psykologin ja kuraattorin toimesta. Palvelulla mm. tuetaan opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia sekä sosiaalisia että psyykkisiä valmiuksia. Opiskelijan on päästävä keskustelemaan psykologin tai kuraattorin kanssa henkilökohtaisesti seitsemäntenä oppilaitoksen työpäivänä opiskelijan pyydettyä keskustelua. (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013 §:t 5, 7, 15)

4.1 Kuraattoripalveluiden järjestäminen

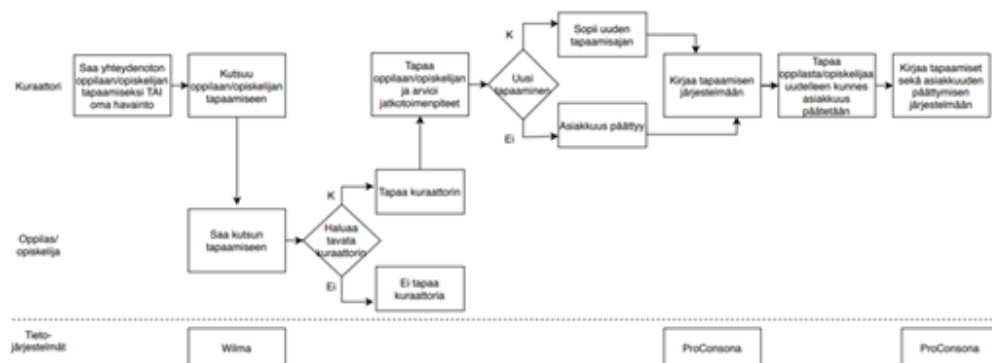
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten oppilas tai opiskelija saapuu asiakkaaksi kuraattoripalveluihin ja mitä asiakkuuden aikana tapahtuu.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Kuraattori	Saa yhteydenoton oppilaan tai opiskelijan tapaamisesta esimerkiksi opettajalta, huoltajalta tai nuorelta itseltään tai kuraattori tekee itse havainnon siitä, että oppilaan tai opiskelija olisi hyvä tulla vastaanotolle.
Kuraattori	Kutsuu oppilaan tai opiskelijan tapaamiseen esim. Wilman välityksellä.
Oppilas/opiskelija	Saa kutsun tavata kuraattoria. Tapaaminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Mikäli nuori itse haluaa, hän tapaa

PROSESSIKÄSIKIRJA



	kuraattorin. Mikäli oppilas tai opiskelija ei halua tavata kuraattoria, asia ei johda tässä vaiheessa toimenpiteisiin, mutta hän saattaa myöhemmin ohjautua kuraattorin asiakkaaksi.
Mikäli nuori haluaa tavata kuraattorin, prosessi etenee seuraavasti:	
Kuraattori	Tapaa oppilaan tai opiskelijan ja arvioi jatkotoimenpiteet. Tapaaminen voi olla kertaluonteinen, jolloin asiakkuus päättyy tällä kertaa tähän vaiheeseen. Tapaamiset voivat jatkua.
Kuraattori	Mikäli tapaamiset jatkuvat, sovitaan uusi tapaamisaika. Tapaamiseen voidaan kutsua myös huoltaja. Kuraattori voi myös ohjata oppilaan tai opiskelijan eteenpäin, esimerkiksi psykologille tai kouluterveydenhoitajalle. Kuraattori voi myös kutsua koolle monialaisen asiantuntijaryhmän, jossa toteutetaan yksilökohtaista opiskeluhuoltoa.
Kuraattori	Kirjaa aina tapaamisen jälkeen ProConsona-ohjelmaan tapaamisen päivämäärän, aiheen sekä avaa lyhyesti tapaamisen sisältöä objektiivisesti.
Kuraattori	Tapaa oppilasta tai opiskelijaa, kunnes asiakkuus päättyy. Asiakkuuden kesto vaihtelee yksilökohtaisesti. Oppilaan, opiskelijan tai vanhemman kanssa sovitaan suullisesti asiakkuuden päättymisestä. Sama oppilas tai opiskelija saattaa palata asiakkuuden päättymisen jälkeen uudelleen asiakkaaksi.
Kuraattori	Kirjaa asiakkuuden päättymisen ProConsona-ohjelmaan.

PROSESSIKÄSIKIRJA



5 Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluiden järjestäminen

Nuorten ohjaus- ja neuvontapalveluita Urjalan kunnassa antavat nuorisoneuvoja ja etsivä nuorisotyöntekijä. Heitä ohjaa nuorisolaki (1285/2016) ja sen periaatteet.

Nuorten työpajatoiminnan tarkoitus on valmennuksen avulla parantaa nuoren valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun ja päästä työmarkkinoille sekä edistää nuoren itsenäistymistä ja kasvua. Nuorelle tehdään valmennussuunnitelma yhdessä nuoren kanssa. Nuori voi tulla työpajalle viranomaisen ohjaamana tai itse hakeutumalla. (Nuorisolaki 1285/2016, § 13)

Etsivän nuorisotyön tehtävä on tavoittaa tuen tarpeessa oleva nuori ja auttaa häntä palvelujen ja tuen piiriin, jotka mm. edistävät hänen elämäntilanteensa, pääsyä koulutukseen ja työmarkkinoille. Etsivä nuorisotyö aloitetaan nuoren itse ilmoittamien tietojen pohjalta, mutta se voidaan aloittaa myös muilta viranomaisilta saatujen tietojen perusteella. (Nuorisolaki 1285/2016, § 10)

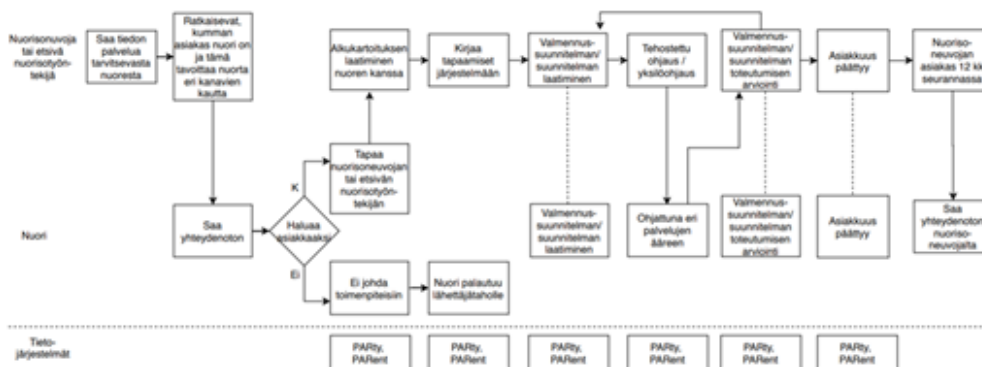
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten nuori saapuu asiakkaaksi ohjaus- ja neuvontapalveluihin ja mitä asiakkuuden aikana tapahtuu.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä	Saa tiedon palvelua tarvitsevasta nuoresta esim. vanhemman, TE-toimiston, Kelan, koulun, sosiaali- tai terveystoimen kautta. Nuori saattaa myös itse hakeutua palveluun.
Nuorisoneuvoja tai etsivä	Ratkaisevat sen, kumpi heistä ottaa nuoren asiakkaakseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



nuorisotyöntekijä	Nuorisoneuvojan asiakkaalla on elämälleen tietty suunta, mutta tarvitsee apua sen saavuttamiseksi. Etsivän nuorisotyöntekijän asiakkaalla ei ole elämässään tarkkaa suuntaa tai hän on keskeyttänyt koulunkäynnin. Tavoittavat nuorta eri kanavien kautta, mm. WhatsApp tai Messenger, ja markkinoivat palvelua.
Nuori	Saa yhteydenoton. Ratkaisee, onko hän halukas asiakkuuteen. Asiakkuus perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Mikäli nuori ei halua palveluun, asia ei johda toimenpiteisiin, mutta nuori palautuu lähettäjätahon asiakkuuteen. Mikäli nuori haluaa palveluun, hän tapaa nuorisoneuvojan tai etsivän nuorisotyöntekijän.
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä	Tapaa nuoren ja laatii alkukartoituksen yhdessä nuoren kanssa. Nuorisoneuvojan asiakkaan kanssa täytetään suostumuslomake tietojen tallentamiseen.
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä	Nuorisoneuvoja kirjaa tapaamisen jälkeen PARTy-järjestelmään ja etsivä nuorisotyöntekijä PARENT-järjestelmään nuoren asiakkuuden ja kunkin tapaamisen päivämäärän, keskusteluaiheet, mistä on sovittu ja onko paikalla ollut muita.
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä yhdessä nuoren kanssa	Nuorisoneuvojan asiakkaalle laaditaan valmennussuunnitelma. Etsivän nuorisotyöntekijän asiakkaalle laaditaan suunnitelma.
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä	Aloittaa tehostetun ohjauksen tai yksilöohjauksen, jossa toteutetaan valmennussuunnitelmaa tai suunnitelmaa.
Nuori	On tehostetun ohjauksen tai yksilöohjauksen aikana ohjattuna eri palvelujen ääreen, esim. tutustumiskäyntejä oppilaitoksiin, työkokeilupakkojen etsiminen.
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä yhdessä nuoren kanssa	Valmennussuunnitelman tai suunnitelman toteutumisen arviointi. Valmennussuunnitelmaa tai suunnitelmaa voidaan muuttaa, jolloin palataan takaisin vaiheeseen valmennussuunnitelman tai suunnitelman laatiminen
Nuorisoneuvoja tai etsivä nuorisotyöntekijä yhdessä nuoren kanssa	Päättävät asiakkuuden. Asiakkuuden päättymiseen voi kulua aikaa useita vuosia. Asiakkuus ei aina pääty nuoren sijoittumiseen esim. opintoihin vaan nuori saattaa pysyä asiakkaan opintojen aikana. Sama nuori saattaa palautua useita kertoja asiakkuuteen.
Nuorisoneuvoja	Asiakkuuden päättymisen jälkeen nuori on seurannassa 12 kuukauden ajan, jona aikana nuorisoneuvoja on yhteydessä nuoreen.
Nuori	Saa yhteydenoton nuorisoneuvojalta, joka tiedustelee, mitä nuorelle kuuluu.

PROSESSIKÄSIKIRJA



6 Sivistyspalvelukeskuksen tilojen käytön hakeminen ja myöntäminen

Urjalassa sivistyspalvelukeskuksella on vuokrattavina tiloina Aseman koulun liikuntasali, Urjalan liikuntahalli, Urjalan yhtenäiskoulun auditorio, Urjalan yhtenäiskoulun neuvottelutila, tenniskenttä ja Nuorisotila Majakka. Liikuntatoimen hallinnoima kuntosalit sijaitsee Urjalan yhtenäiskoulun tiloissa ja sen käyttöä varten avain on mahdollista hankkia Urjalan kirjastosta. Kouluilta on edellisten lisäksi vuokrattavissa koulujen luokkatiloja käyttöön sekä Väinö Linnan reitiltä Honkolan palokunnantaloa ja Koskelan torppaa.

Lisätietoa sivistyspalvelukeskuksen vuokrattavista tiloista löydät linkistä <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/kunnan-vuokrattavat-tilat>

Lisätietoa kuntosalista löydät tästä linkistä <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/liikunta/liikuntapaikat/kuntosalit>

6.1 Nuorisotilan käyttöoikeuden hakeminen

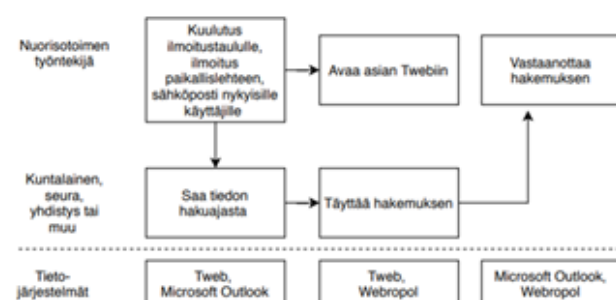
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten haetaan nuorisotila Majakan käyttöoikeutta.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuorisotoimen työntekijä tai liikuntatoimen työntekijä	Laatii kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle ja ilmoituksen paikallislehteen tilojen kesä- ja lukukautta koskevien vuorojen hakuajan alkamisesta. Lähettää tilojen nykyisille käyttäjille sähköpostiviestin hakuajan alkamisesta.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Saa tiedon hakuajasta. Kesäkauden vuorot on haettava huhtikuun aikana ja lukukauden vuorot toukokuussa.
Nuorisotoimen työntekijä	Avaa asian sähköiseen asianhallintajärjestelmään Twebiin.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Täyttää sähköisen hakemuksen. Linkki hakemuslomakkeeseen: https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/b33b860c-6091-403e-bcec-342b49d53f1e?displayId=Fin1926348
Nuorisotoimen työntekijä	Vastaa sähköpostiinsa linkin hakemukseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



6.2 Nuorisotilan käyttöoikeuden myöntäminen

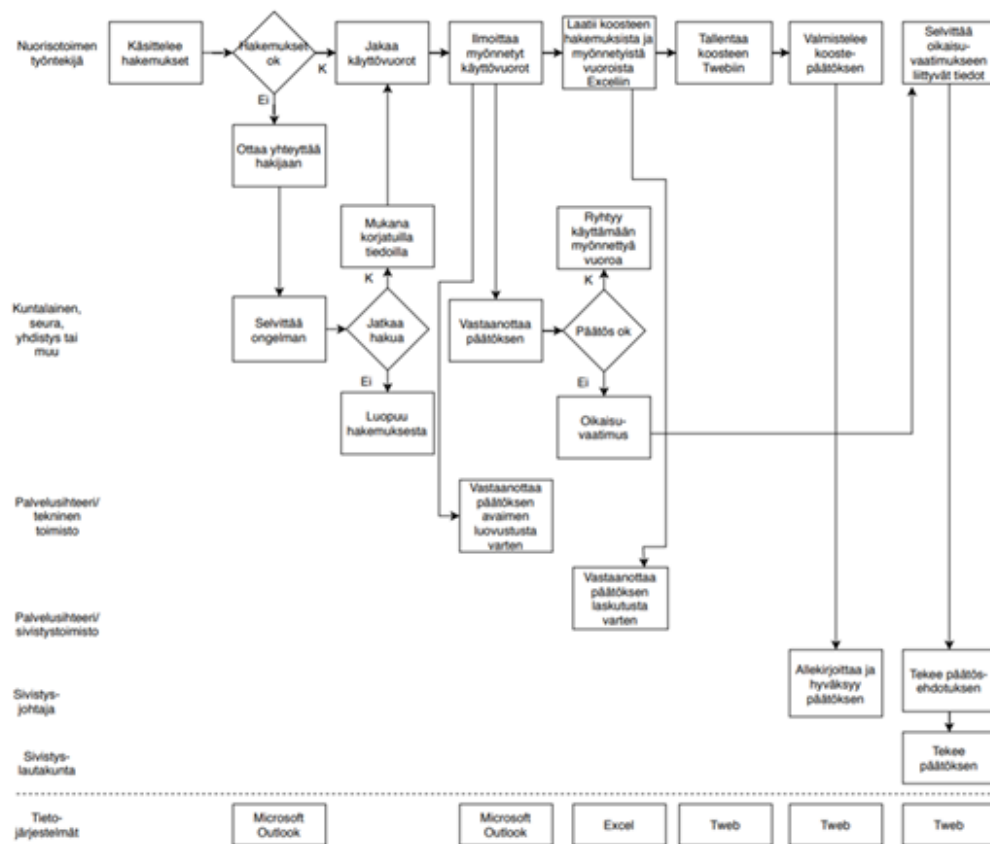
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten nuorisotila Majakan käyttöoikeus myönnetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuorisotoimen työntekijä	Käsittelee hakemukset. Mikäli on saapunut hakemuksia esimerkiksi päällekkäisille kellonajoille, eikä tilavuokrauksen periaatteissa olevilla myöntämisperusteilla pysty asiaa
---------------------------------	--

PROSESSIKÄSIKIRJA



	ratkaisemaan, nuorisotoimen työntekijä on yhteydessä hakijoihin.
Mikäli hakemuksessa on selvitettävää, etenee prosessi seuraavasti:	
Nuorisotoimen työntekijä	Nuorisotoimen työntekijä ottaa yhteyttä hakijoihin.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Selvittää ongelman ja ilmoittaa tiedon nuorisotoimen työntekijälle. Hakijan vaihtoehdot ovat jatkaa hakua tai luopua hausta. Mikäli hakija jatkaa vuorohakua, hän on mukana korjatuilla tiedoilla ja prosessi jatkuu alla kuvatulla tavalla.
Mikäli hakemuksessa ei ole selvitettävää, etenee prosessi seuraavasti:	
Nuorisotoimen työntekijä	Jakaa käyttövuorot huomioiden tilavuokrauksen periaatteissa olevat myöntämisperusteet.
Nuorisotoimen työntekijä	Ilmoittaa myönnetyt vuorot sähköpostitse hakijoille ja liittää viestiin oikaisuvaatimusohjeen. Ilmoittaa myönnetyt vuorot myös teknisen toimiston palvelusihteerille avainten luovutusta varten.
Palvelusihteerit, tekninen toimisto	Vastaanottaa tiedon myönnettyistä käyttövuoroista nuorisotila Majakalle avainten luovutusta varten. Vuoron käyttäjät noutavat palvelusihteeriltä avaimen ja kuittaavat avaimen luovutuksen.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Vastaanottaa tiedon myönnetystä käyttövuorosta. Mikäli hän on tyytyväinen myönnettyyn vuoroon, hän ryhtyy käyttämään sitä. Mikäli hän ei ole tyytyväinen myönnettyyn vuoroon, hänen on mahdollista tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa tiedoksisaannista.
Nuorisotoimen työntekijä	Laatii koosteen hakemuksista ja myönnettyistä vuoroista Exceeliin.
Palvelusihteerit, sivistystoimisto	Vastaanottaa koosteen hakemuksista ja myönnettyistä vuoroista laskutusta varten.
Nuorisotoimen työntekijä	Tallentaa koosteen Tweb-ohjelmaan PDF-muotoisena.
Nuorisotoimen työntekijä	Valmistelee myönnettyistä vuoroista koostepäätöksen sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa ja hyväksyy päätöksen Tweb-ohjelmassa.
Nuorisotoimen työntekijä	Mikäli tilavuorosta on tullut oikaisuvaatimus, selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät tiedot sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Tekee päätöksen. Hylkää tai hyväksyy oikaisuvaatimuksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



6.3 Liikuntatilan käyttöoikeuden hakeminen

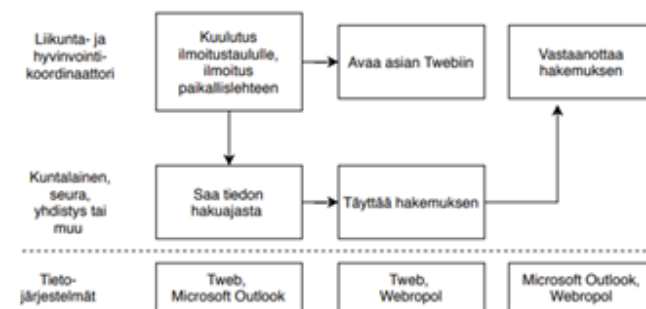
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten haetaan liikuntatilojen käyttöoikeutta.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Liikuntatoimen työntekijä tai nuorisotoimen työntekijä	Laatii kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle ja ilmoituksen paikallislehteen tilojen kesä- ja lukukautta koskevien vuorojen hakuajan alkamisesta. Lähettää tilojen nykyisille käyttäjille sähköpostiviestin hakuajan alkamisesta.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Saa tiedon hakuajasta. Kesäkauden vuorot on haettava huhtikuun aikana ja lukukauden vuorot toukokuussa.
Liikuntatoimen työntekijä	Avaa asian sähköiseen asianhallintajärjestelmään Twebiin.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Täyttää sähköisen hakemuksen. Hakemuslomakkeet löytyvät sivulta http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/kunnan-vuokrattavat-tilat
Liikuntatoimen työntekijä	Vastaanottaa sähköpostiinsa linkin hakemukseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



6.4 Liikuntatilan käyttöoikeuden myöntäminen

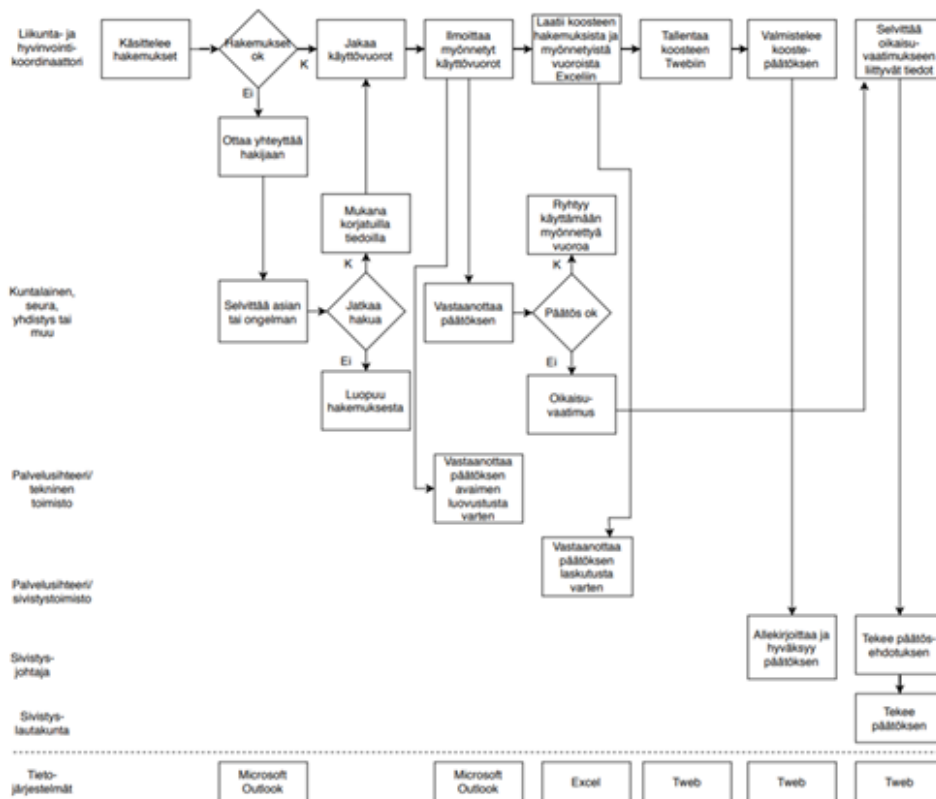
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten liikuntatilojen käyttöoikeus myönnetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Liikuntatoimen työntekijä	Käsittelee hakemukset. Mikäli on saapunut hakemuksia esimerkiksi päällekkäisille kellonajoille, eikä tilavuokrauksen periaatteissa olevilla myöntämisperusteilla pysty asiaa ratkaisemaan, liikuntatoimen työntekijä on yhteydessä hakijoihin.
----------------------------------	--

PROSESSIKÄSIKIRJA



Mikäli hakemuksessa on selvitettävää, etenee prosessi seuraavasti:	
Liikuntatoimen työntekijä	Liikuntatoimen työntekijä ottaa yhteyttä hakijoihin.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Selvittää ongelman ja ilmoittaa tiedon liikuntatoimen työntekijälle. Hakijan vaihtoehdot ovat jatkaa hakua tai luopua hausta. Mikäli hakija jatkaa vuorohakua, hän on mukana korjatuilla tiedoilla ja prosessi jatkuu alla kuvatulla tavalla.
Mikäli hakemuksessa ei ole selvitettävää, etenee prosessi seuraavasti:	
Liikuntatoimen työntekijä	Jakaa käyttövuorot huomioiden tilavuokrauksen periaatteissa olevat myöntämisperusteet.
Liikuntatoimen työntekijä	Ilmoittaa myönnetyt vuorot sähköpostitse hakijoille ja liittää viestiin oikaisuvaatimusohjeen. Ilmoittaa myönnetyt vuorot myös teknisen toimiston palvelusihteerille avainten luovutusta varten.
Palvelusihteeri, tekninen toimisto	Vastaanottaa tiedon myönnettyistä käyttövuoroista eri liikuntatiloihin avainten luovutusta varten. Vuoron käyttäjät noutavat palvelusihteeriltä avaimen ja kuittaavat avaimen luovutuksen.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai muu taho	Vastaanottaa tiedon myönnetystä käyttövuorosta. Mikäli hän on tyytyväinen myönnettyyn vuoroon, hän ryhtyy käyttämään sitä. Mikäli hän ei ole tyytyväinen myönnettyyn vuoroon, hänen on mahdollista tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa tiedoksisaannista.
Liikuntatoimen työntekijä	Laatii koosteen hakemuksista ja myönnettyistä vuoroista Exceliin.
Palvelusihteeri, sivistystoimisto	Vastaanottaa koosteen hakemuksista ja myönnettyistä vuoroista laskutusta varten.
Liikuntatoimen työntekijä	Tallentaa koosteen Tweb-ohjelmaan PDF-muotoisena.
Liikuntatoimen työntekijä	Valmistelee myönnettyistä vuoroista koostepäätöksen sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Allekirjoittaa ja hyväksyy päätöksen Tweb-ohjelmassa.
Liikuntatoimen työntekijä	Mikäli tilavuorosta on tullut oikaisuvaatimus, selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät tiedot sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Tekee päätöksen. Hylkää tai hyväksyy oikaisuvaatimuksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



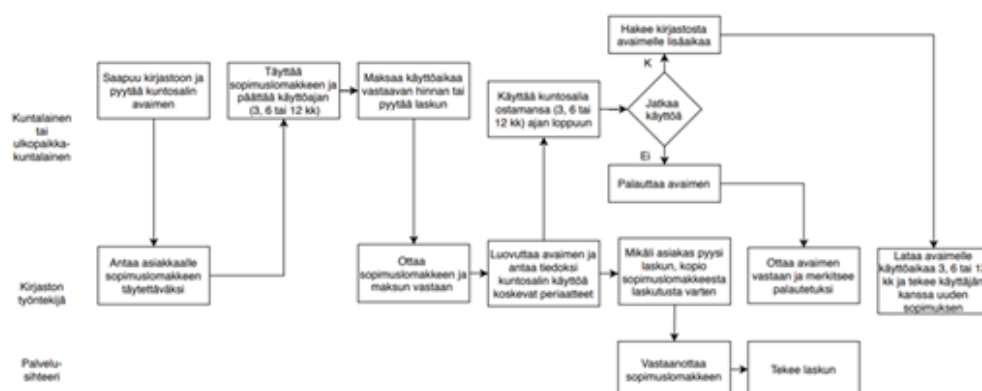
6.5 Kuntosalin käytön hakeminen

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten kuntosalin käyttövuoron saa hankittua.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:**Prosessin sanallinen kuvaus:**

Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Saapuu Urjalan kirjastoon ja pyytää avaimen Urjalan kuntosalille.
Kirjastotyöntekijä	Antaa asiakkaalle täytettäväksi sopimuslomakkeen.
Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Täyttää sopimuslomakkeelle tiedot, esimerkiksi yhteystietonsa. Valitsee kuntosalivaimelle ladattavan käyttöajan, joko 3 kk, 6 kk tai 12 kk.
Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Luovuttaa sopimuslomakkeen kirjastotyöntekijälle. Maksaa kuntosalivaimelle ladattavan käyttömaksun tai pyytää lähettämään hänelle laskun.
Kirjastotyöntekijä	Otaa vastaan sopimuslomakkeen ja maksun.
Kirjastotyöntekijä	Luovuttaa avaimen, jolle on ladattu käyttöaikaa asiakkaan maksama aika sekä antaa asiakkaalle tiedoksi kuntosalin käyttöä koskevat periaatteet.
Kirjastotyöntekijä	Mikäli asiakas pyysi laskua, toimittaa kopion

PROSESSIKÄSIKIRJA



	sopimuslomakkeesta palvelusihiteerille laskutusta varten.
Palvelusihiteeri	Vastaanottaa sopimuslomakkeen.
Palvelusihiteeri	Tekee asiakkaalle laskun seuraavan laskutuksen yhteydessä.
Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Käyttää kuntosalia maksamansa ajan 3 kk, 6 kk tai 12 kk, jonka jälkeen päättää, jatkaako hän kuntosalin käyttöä. Hän joko palauttaa avaimen Urjalan kirjastoon tai ostaa avaimelle lisääaikaa.
Käyttäjä ei jatka kuntosalin käyttöä:	
Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Palauttaa kuntosalin avaimen Urjalan kirjastoon.
Kirjastotyöntekijä	Vastaanottaa avaimen ja merkitsee sen palautetuksi.
Käyttäjä päättää jatkaa kuntosalin käyttöä:	
Kuntalainen tai ulkopaikkakuntalainen	Saapuu Urjalan kirjastoon ja ostaa avaimelle lisääaikaa 3 kk, 6 kk tai 12 kk. Maksaa ostamansa käyttöajan tai pyytää lähettämään laskun.
Kirjastotyöntekijä	Täyttää asiakkaan kanssa uuden sopimuslomakkeen. Lataa kuntosaliavaimelle asiakkaan valitseman käyttöajan 3 kk, 6 kk tai 12 kk. Vastaanottaa asiakkaan maksun tai toimittaa sopimuslomakkeen palvelusihiteerille laskutusta varten.

PROSESSIKÄSIKIRJA



6.6 Luokkatilan käytön hakeminen ja myöntäminen

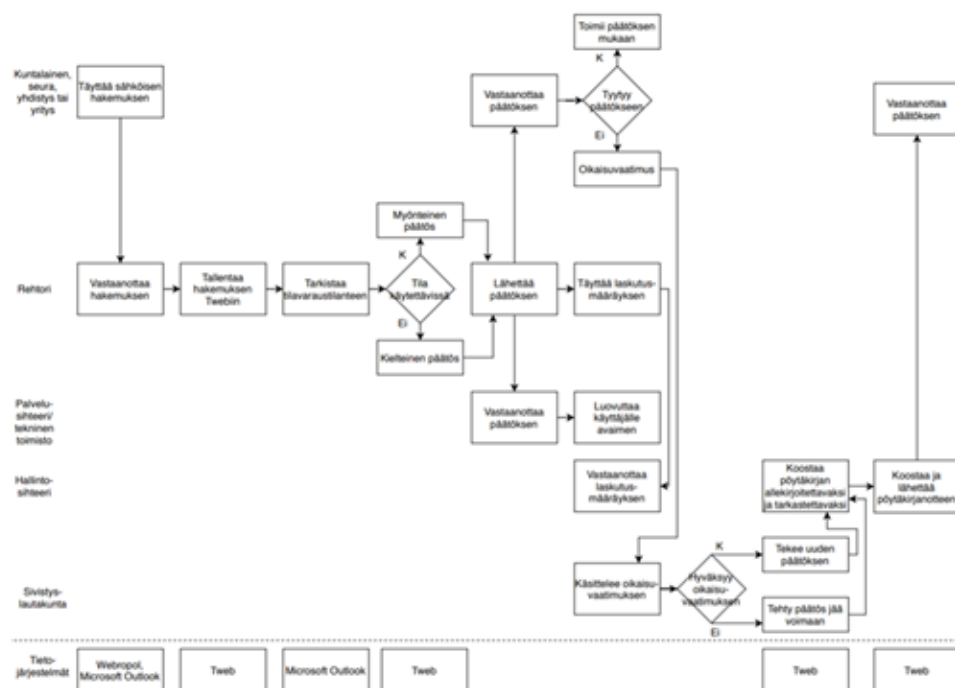
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten koulujen luokkatilojen käyttöoikeutta haetaan ja miten käyttöoikeus myönnetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Kuntalainen, seura, yhdistys tai yritys	Täyttää sähköisen hakemuksen. Hakemuslomakkeet löytyvät sivulta http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/kunnan-vuokrattavat-tilat
Rehtori	Vastaa sähköpostiinsa linkin hakemukseen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Rehtori	Tallentaa hakemuksen sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Rehtori	Tarkistaa tilavaraustilanteen tilakalenterista eli onko haettu tila vapaana ko. ajalle. Mikäli tila ei ole vapaana, tekee kielteisen päätöksen. Mikäli tila on vapaana, tekee myönteisen päätöksen.
Rehtori	Lähetää päätöksen hakijalle. Lähetää päätöksen tekniseen toimistoon palvelusihteerille avaimen luovutusta varten.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai yritys	Vastaanottaa päätöksen. Mikäli tilan käyttöä hakenut tyytyy päätökseen, hän aloittaa tilan käytön päätöksen mukaisesti. Mikäli tilan käyttöä hakenut ei tyydy päätökseen, hänellä on mahdollisuus tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista
Palvelusihteeri, tekninen toimisto	Vastaanottaa tiedon myönnetystä käyttövuorosta avaimen luovutusta varten. Tilan käyttäjä noutaa palvelusihteeriltä avaimen ja kuittaa avaimen luovutuksen.
Rehtori	Täyttää laskutusmääräyksen, mikäli tilan käyttäjä kuuluu laskutettavaan käyttäjäryhmään. Toimittaa laskutusmääräyksen hallintosihteerille sähköpostitse.
Hallintosihteer	Ottaa laskutusmääräyksen vastaan ja ottaa sen huomioon valmistellessaan palvelusihteerille seuraavaa laskutusta.
Sivistyslautakunta	Mikäli tilaa hakenut ja päätöksen vastaanottanut tekee oikaisuvaatimuksen, sivistyslautakunta käsittelee sen. Sivistyslautakunta joko hylkää oikaisuvaatimuksen, jolloin alkuperäinen päätös jää voimaan, tai hyväksyy oikaisuvaatimuksen, jolloin asiassa tehdään uusi päätös.
Hallintosihteer	Sivistyslautakunnan kokouksen jälkeen kirjoittaa ja koostaa pöytäkirjan allekirjoitettavaksi ja tarkastettavaksi.
Hallintosihteer	Koostaa allekirjoitetusta ja tarkastetusta pöytäkirjasta otteen ja lähettää sen Twebin kautta.
Kuntalainen, seura, yhdistys tai yritys	Vastaanottaa sivistyslautakunnan päätöksestä otteen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



7 Avustusten myöntäminen

Urjalan sivistyslautakunta jakaa vuosittain avustuksia liikunta- ja nuorisotyötä tekeville yhdistyksille sekä kulttuuritoimijoille tukeakseen näiden toimintaa. Avustettavien yhdistysten on järjestettävä toimintaansa Urjalassa tai toimintaa on muuten kohdistettava merkittävästi urjalalaisille. Liikunta- ja nuorisotoimen avustuksia saaneiden yhdistysten ja seurojen on tehtävä selvitys saamansa avustuksen käytöstä seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. (Urjalan kunnan verkkosivut, 2020)

7.1 Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen hakeminen

Avustettavan toiminnan tavoitteita ovat urjalalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kuntalaisten aktivoiminen. Avustusta voidaan myöntää yhdistykselle, joka on toiminut vähintään vuoden ajan ennen avustuksen hakemista. Nuorisotoimen osalta avustukset kohdistuvat alle 29-vuotiaiden toimintaan. Avustushakemus on tehtävä 30.4. klo 15 mennessä. (Urjalan kunnan verkkosivut, 2020)

Linkki avustuksen hakulomakkeeseen löytyy sivulta <http://www.urjala.fi/vapaa-aika-ja-kulttuuri/liikunta/liikuntatoimen-avustukset>

Nuoriso- ja liikuntatoimen avustusten jakoperusteet löytyvät linkistä http://www.urjala.fi/filebank/3312-Avustusperusteet_muutettu.pdf

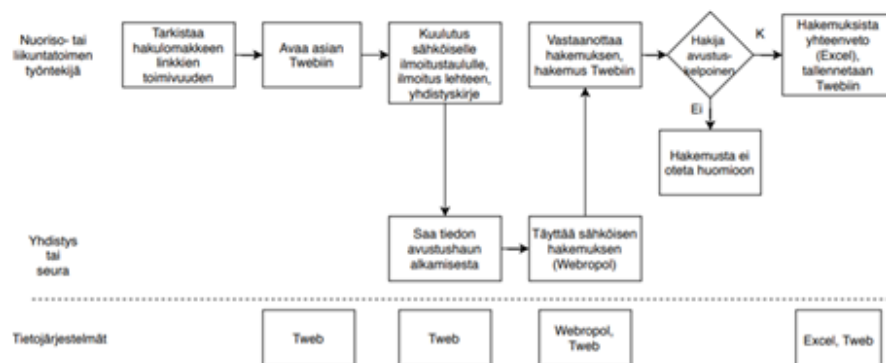
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten nuoriso- ja liikuntatoimen avustusta haetaan.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Tarkistaa avustuksen hakulomakkeen linkkien toimivuuden. Hakemus on Webropol-pohjainen lomake.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Avaa sivistyslautakunnan avustuksia koskevan asian sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Laatii kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle ja ilmoituksen paikallislehteen avustuksen hakuajasta. Lähettää yhdistyskirjeen, jossa kertoo myös avustusten hakuajasta.
Yhdistys tai seura	Saa tiedon nuoriso- ja liikuntatoimen avustusten hakuajasta.
Yhdistys tai seura	Täyttää sähköisen hakulomakkeen avustuksesta. Ensimmäistä kertaa avustusta hakevat liittävät hakemukseensa yhdistyksen voimassa olevat säännöt.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Vastaanottaa sähköpostiinsa linkin hakemukseen. Tallentaa hakemuksen sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin. Tutkii, onko avustuksen hakija avustuskelpoinen. Mikäli ei ole, hakemusta ei oteta huomioon.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Laatii avustuskelpoisten hakijoiden avustushakemuksista yhteenvedon Excelliin. Yhteenvedo sisältää hakijan nimen, tilinpäätöstiedot, edellisenä vuonna myönnetyn avustussumman, haettavan avustuksen määrän ja käyttökohteen sekä esityksen myönnettävän avustuksen suuruudesta. Tallentaa yhteenvedon sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin PDF-muodossa.

PROSESSIKÄSIKIRJA



7.2 Nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksen myöntäminen

Nuoriso- ja liikuntatoimen avustusten jakoperusteet löytyvät linkistä http://www.urjala.fi/filebank/3312-Avustusperusteet_muutettu.pdf

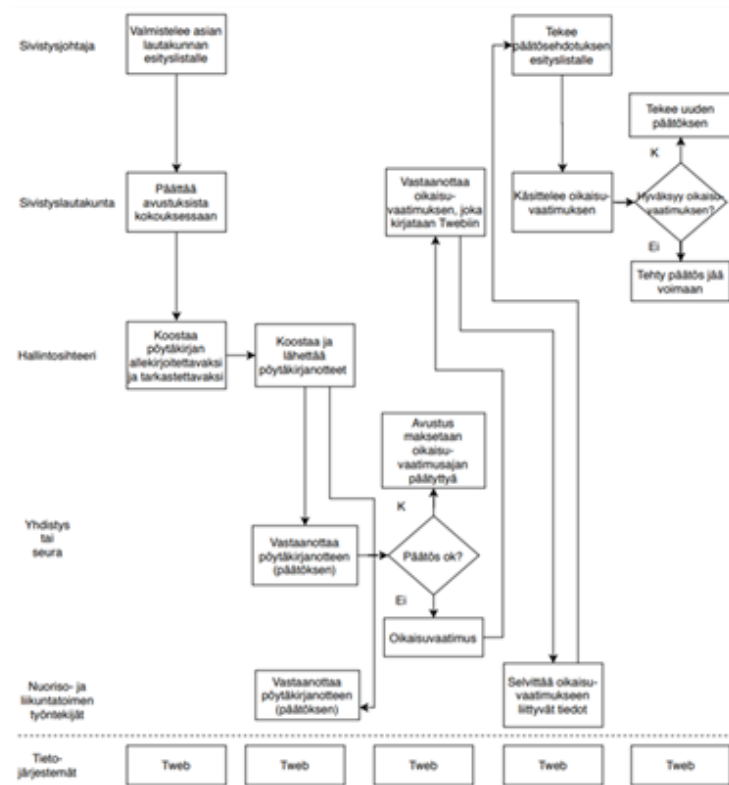
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksesta päätetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Sivistysjohtaja	Valmisteleo asian sivistyslautakunnan esityslistalle nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijöiden laatiman yhteenvedon perusteella.
-----------------	--

PROSESSIKÄSIKIRJA



Sivistyslautakunta	Päätää nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksista.
Hallintosihteeri	Sivistyslautakunnan kokouksen jälkeen kirjoittaa ja koostaa pöytäkirjan allekirjoitettavaksi ja tarkastettavaksi.
Hallintosihteeri	Koostaa allekirjoitetusta ja tarkastetusta pöytäkirjasta otteet ja lähettää ne Tweb-ohjelman kautta, mikäli avustusta hakeneet ovat antaneet suostumuksen sähköiseen tiedoksiintoon. Mikäli suostumusta sähköiseen tiedoksiintoon ei ole annettu, pöytäkirjanote lähetetään postitse.
Yhdistys tai seura	Vastaanottaa päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen. Mikäli avustusta hakenut yhdistys tai seura on tyytyväinen päätökseen, avustus maksetaan oikaisuvaatimusajan päätyttyä, mikäli kukaan ei tee päätöksestä oikaisuvaatimusta. Mikäli avustusta hakenut yhdistys tai seura ei ole tyytyväinen päätökseen, sillä on mahdollisuus tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Vastaanottavat päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen.
Mikäli päätöksestä tehdään oikaisuvaatimus, prosessi etenee seuraavasti:	
Sivistyslautakunta	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen ja hallintosihteeri tallentaa sen sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät tiedot sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Käsittelee oikaisuvaatimuksen ja joko hylkää sen, jolloin alkuperäinen päätös jää voimaan tai hyväksyy sen, jolloin asiassa tehdään uusi päätös.

PROSESSIKÄSIKIRJA



7.3 Kulttuuritoimen avustuksen hakeminen

Urjalassa sivistyslautakunta jakaa vuosittain avustuksia paikallisille kulttuuritoimijoille. Kulttuuritoimen avustuksen hakemista varten ei tällä hetkellä ole sähköistä hakemuslomaketta vaan hakijat lähettävät vapaamuotoisen hakemuksen.

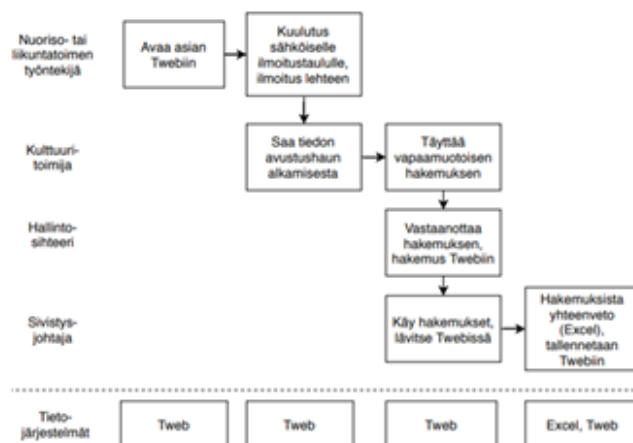
Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten kulttuuritoimen avustusta haetaan.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Avaa sivistyslautakunnan avustuksia koskevan asian sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijä	Laatii kuulutuksen kunnan sähköiselle ilmoitustaululle ja ilmoituksen paikallislehteen avustuksen hakuajasta.
Kulttuuritoimija	Saa tiedon kulttuuritoimen avustusten hakuajasta.
Kulttuuritoimija	Täyttää vapaamuotoisen hakemuksen. Hakemuksessa tulee näkyä hakijan yhteystiedot sekä mahdollisen avustuksen maksamista varten tilinumero.
Hallintos sihteeri	Vastaanottaa hakemuksen ja tallentaa sen sähköiseen

PROSESSIKÄSIKIRJA



	asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Sivistysjohtaja	Käy saapuneet hakemukset lävitse sähköisessä asianhallintaohjelmassa Twebissä.
Sivistysjohtaja	Laatii saapuneista hakemuksista yhteenvedon Excelliin. Yhteenvedo sisältää hakijan nimen, edellisenä vuonna myönnetyn avustussumman, haettavan avustuksen määrän ja käyttökohteen sekä esityksen myönnettävän avustuksen suuruudesta. Yhteenvedo tallennetaan sähköiseen asianhallintaohjelma Twebiin PDF-muodossa.

PROSESSIKÄSIKIRJA



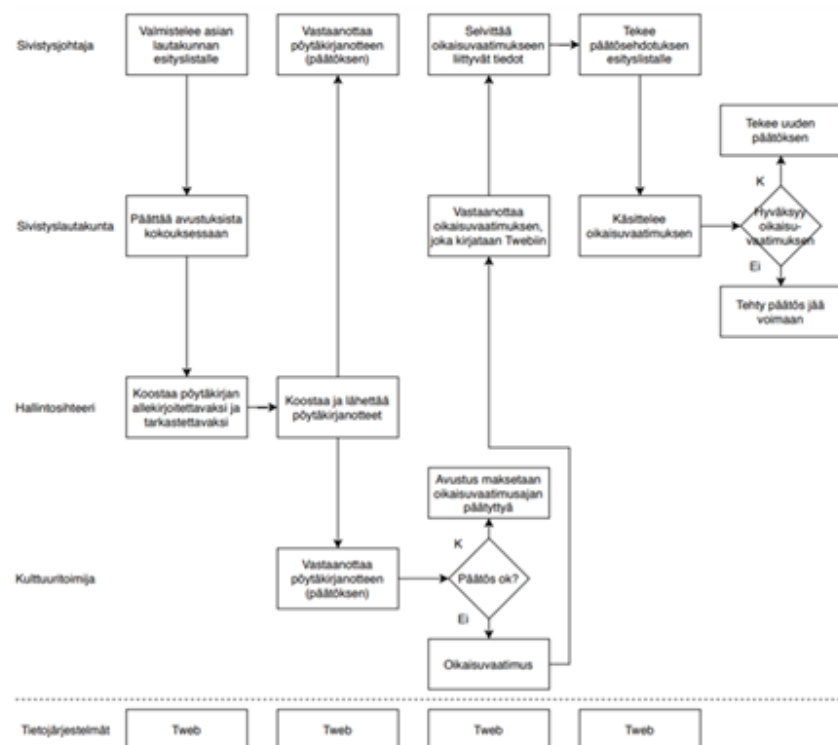
7.4 Kulttuuritoimen avustuksen myöntäminen

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten kulttuuritoimen avustuksesta päätetään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:**Prosessin sanallinen kuvaus:**

Sivistysjohtaja	Valmistele asian sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Päätää kulttuuritoimen avustuksista.
Hallintosihteeri	Sivistyslautakunnan kokouksen jälkeen kirjoittaa ja koostaa pöytäkirjan allekirjoitettavaksi ja tarkastettavaksi.

PROSESSIKÄSIKIRJA



Hallintosihteeri	Koostaa allekirjoitetusta ja tarkastetusta pöytäkirjasta otteet ja lähettää ne postitse, ellei erikseen ole annettu suostumusta sähköiseen tiedoksiintoon.
Kulttuuritoimija	Vastaanottaa päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen. Mikäli kulttuuritoimija on tyytyväinen päätökseen, avustus maksetaan oikaisuvaatimusajan päätyttyä, mikäli kukaan ei tee päätöksestä oikaisuvaatimusta. Mikäli kulttuuritoimija ei ole tyytyväinen päätökseen, sillä on mahdollisuus tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen.
Mikäli päätöksestä tehdään oikaisuvaatimus, prosessi etenee seuraavasti:	
Sivistyslautakunta	Vastaanottaa oikaisuvaatimuksen ja hallintosihteeri tallentaa sen sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Sivistysjohtaja	Selvittää oikaisuvaatimukseen liittyvät tiedot.
Sivistysjohtaja	Tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Käsittelee oikaisuvaatimuksen ja joko hylkää sen, jolloin alkuperäinen päätös jää voimaan tai hyväksyy sen, jolloin asiassa tehdään uusi päätös.

PROSESSIKÄSIKIRJA



7.5 Selvityksen tekeminen avustuksen käytöstä

Mikäli yhdistys on saanut sivistyslautakunnalta avustusta, sen on tehtävä avustuksen käytöstä selvitys seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä ja selvitykseen on liitettävä viimeisin tilinpäätös. Mikäli tilinpäätöstä ei ole vahvistettu helmikuun loppuun mennessä, riittää selvitykseksi kirjanpito- tai osavuosikatsaus, josta käy selvästi ilmi toiminta-avustuksen käyttötarkoitus. (Urjalan kunnan verkkosivut, 2020)

Avustuksen selvityslomake löytyy tästä linkistä

<https://link.webropol-surveys.com/Participation/Public/d51e8adf-127b-486f-8f62-f41dbff10ada?displayId=Fin1930567>

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten nuoriso- ja liikuntatoimen avustuksesta tehdään selvitys seuraavana vuonna ja miten selvitys käsitellään.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



PROSESSIKÄSIKIRJA



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Lähehtävät avustusta saaneille yhdistyksille ja seuroille tammikuussa sähköpostitse viestin selvityksen tekemisestä.
Yhdistys tai seura	Vastaanottaa viestin.
Yhdistys tai seura	Laatii selvityksen sähköiselle lomakkeelle ja liittää selvitykseen tarvittavat liitteet.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Vastaanottaa sähköpostiinsa linkin hakemukseen. Tallentaa selvityksen sähköiseen asianhallintaohjelmaan Twebiin.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Laativat saapuneista selvityksistä yhteenvedon.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Tallentavat laatimansa yhteenvedon Twebiin ja lähehtävät toimeksiannon sivistysjohtajalle.
Sivistysjohtaja	Vastaanottaa toimeksiannon. Valmisteleen asian sivistyslautakunnan esityslistalle.
Sivistyslautakunta	Käsittelee selvitykset kokouksessaan. Ratkaisee, onko avustus käytetty haettuun tarkoitukseen. Mikäli avustus on käytetty siihen tarkoitukseen, mihin se haettu, lautakunta toteaa, että yhdistys tai seura on hakukelpoinen uudessa avustushaussa. Mikäli taas avustus on käytetty muuhun tarkoituksen, lautakunta ratkaisee, onko yhdistys tai seura hakukelpoinen seuraavassa avustushaussa ja onko yhdistyksen tai seuran palautettava sille myönnetty avustus.
Sivistyslautakunta	Tekee edellisen kohdan perusteella päätöksen asiassa.
Hallintosihteeri	Sivistyslautakunnan kokouksen jälkeen kirjoittaa ja koostaa pöytäkirjan allekirjoitettavaksi ja tarkastettavaksi.
Hallintosihteeri	Koostaa allekirjoitetusta ja tarkastetusta pöytäkirjasta otteen ja lähehtää ne Tweb-ohjelman kautta tai postitse.
Yhdistys tai seura	Vastaanottaa päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen. Mikäli yhdistys tai seura on tyytyväinen päätökseen, se toimii päätöksen mukaisesti. Mikäli yhdistys tai seura ei ole tyytyväinen päätökseen, sillä on mahdollisuus tehdä sivistyslautakunnalle oikaisuvaatimus 14 päivän kuluessa päätöksen tiedokisaannista.
Sivistysjohtaja	Valmisteleen oikaisuvaatimusta koskevan asian sivistyslautakunnan esityslistalle, mikäli yhdistys tai seura tekee oikaisuvaatimuksen.
Sivistyslautakunta	Tekee päätöksen. Hylkää tai hyväksyy oikaisuvaatimuksen.

PROSESSIKÄSIKIRJA



8 Tapahtumakalenterin laatiminen

Liikunta- ja nuorisotoimen työntekijät kokoavat kunnassa eri tahojen järjestämää harrastustoimintaa koskevat tiedot tapahtumakalenteriin elo–syyskuussa. Lisäksi 55+ ikäisten harrastusmahdollisuudet on kerätty omaan harrastusvihkoon.

Prosessin tarkoitus:

Kertoa toimenpiteet siitä, miten tapahtumakalenteri laaditaan Urjalassa.

Prosessin omistaja:

Sivistysjohtaja

Prosessikuvaus:



Prosessin sanallinen kuvaus:

Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Laatii ilmoituksen paikallislehteen tapahtumakalenterin tietojen toimittamisesta. Lähettää yhdistyksille sähköpostin tapahtumakalenterin laatimisesta ja liittää viestiin tapahtumakalenterin pohjan.
Yhdistys tai seura	Saa tiedon tapahtumakalenterin laatimisesta.
Yhdistys tai seura	Muokkaa tietonsa tapahtumakalenterin pohjaan ja palauttaa pohjan sähköpostitse tai lähettää tiedot sähköpostitse.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Vastaanottaa tiedot.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Tallentaa uudet tiedot tapahtumakalenterin pohjaan, tarkistaa asetelun sekä merkitsee eri koodeilla ilmaistapahtumat ja kaikille sopivat tapahtumat.
Nuoriso- tai liikuntatoimen työntekijät	Lataa tapahtumakalenterin kunnan verkkosivuille.
Nuoriso- ja liikuntatoimen työntekijät	Lähettää Wilman kautta oppilaille, opiskelijoille ja huoltajille tiedon tapahtumakalenterin valmistumisesta.