



Keravan kaupungin kaupunkitekniikan huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus

Zelal Ünal

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden perustutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Zelal Ünal

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Keravan kaupungin kaupunkitekniikan huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus

Sivu- ja liitesivumäärä

39 + 5

Opinnäytetyö toteutettiin Kaupunkitekniikan kiinteistöpalveluille, joka on yksi Keravan kaupungin toimialoista. Työn tarkoituksena oli laatia Kaupunkitekniikalle huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus. Tekniikalle ei ole ennen tehty prosessikuvausta, joka koettiin suurena puutteena. Prosessin kuvauksen tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin: Kuka vastaa mistäkin budjetoinnin osasta? Mitä tehdään milloinkin? Miten prosessi etenee? Millä aikataululla?

Prosessikuvauksen tavoitteena on toimiva, taktinen ja operatiivisen tason prosessikuvaus kaupunkitekniikalle. Kuvauksen avulla prosessi on selkeämpi, tehokkaampi ja sujuvampi osallistuvien toimijoiden välillä. Prosessi on laaja, sillä monta yksikköä on mukana budjetoinnin suunnittelussa. Prosessin kuvauksella työntekijöiden lisäksi muut yksiköt ja toimialat saavat kokonaiskuvan prosessista ja ymmärtävät prosessin lähtökohdat. Prosessikuvaus ei tule sisältämään lisämäärärahan haun budjetin aikana.

Työ oli toiminnallinen opinnäytetyö ja se toteutettiin kehittävän työntutkimuksen viitekehyydessä touko- ja heinäkuun välillä, mutta raporttia kirjoitettiin vielä elokuussa. Aineiston hankintamenetelminä on käytetty muunlainen aineistonkeruumenetelmä mm. valmiita dokumenttiaineistoja, puheita sekä muistinpanoja. Lisäksi suurena etuna on ollut tekijälle prosessin kuvauksen koulutus.

Teoreettisessa osassa tutustuttiin prosessiin, prosessikuvaukseen, prosessilähtöisen toimintaan, prosessijohtamisen sekä keskeisiin käsitteisiin. Liiketoimintaprosessin mallintamisen luvussa syvennytään prosessikuvauksen sisältään ja budjetoinnin eri menetelmiin. Lisäksi tutustutaan eri kuvaustasoihin ja määriteltiin prosessin kuvauksessa käytettäviä symboleita.

Opinnäytetyön tuloksena Kaupunkitekniikan toimialalle on kehitetty prosessin kuvaus, joka otetaan käyttöön seuraavan kerran budjetoinnin suunnittelussa. Prosessikuvaus on opinnäytetyön liitteenä. Prosessin kuvauksessa selviää, yleisesti koko prosessi, kuten kuinka prosessi etenee tai mikä toimiala hoitaa kunkin osa alueen prosessista. Tarvittaessa prosessin kuvauksen voi lähettää muille toimialoille, jotta he myös ymmärtävät ja hahmottavat prosessin kulkua. Prosessinkuvausta voi täydentää kattavammaksi jatkoa varten huoneistomenojen budjetoinnin teossa.

Asiasanat

julkinen sektori, liiketoimintaprosessi, prosessikuvaus, prosessikaavio

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Keravan kaupunki	4
2.1	Kaupunkitekniikka	4
2.2	Kiinteistöpalvelut	5
2.3	Ateriapalvelut	5
2.4	Puhtauspalvelut	6
3	Prosessin käsitteet	7
3.1	Prosessi ja prosessikuvaus	7
3.2	Prosessilähtöinen toiminta	9
3.3	Prosessijohtaminen	11
3.4	Budjetointi	13
4	Liiketoimintaprosessin mallintaminen	16
4.1	Prosessin kuvaus	16
4.2	Erlaisia budjetointimenetelmiä	19
4.3	Prosessien kuvaustasot	21
4.3.1	Prosessikartta	22
4.3.2	Toimintamallitaso	22
4.3.3	Prosessinkulutaso	23
4.3.4	Työnkulutaso	23
4.4	Symbolit	24
5	Kehittämishankkeen prosessikuvaus	25
5.1	Suunnittelu- ja toteutusvaihe	25
5.2	Prosessin kuvaus	28
6	Pohdinta	32
6.1	Kehitystoimenpiteet	33
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	40
	Liite 1. Prosessin kartoitus (Saarinen 19.4.2021)	40
	Liite 2. Huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus kaupunkitekniikalle	41
	Liite 3. Symboli-ohjeita Kaupunkitekniikalle	43

1 Johdanto

Ihmiset ovat aina työskennelleet parantaakseen prosesseja tarjotakseen parempia tuotteita ja palveluita toivoakseen houkuttellakseen uusia asiakkaita tai viemällä asiakkaat pois kilpailijoilta. 1980-luvulta lähtien kiinnostus prosesseihin on kuitenkin lisääntynyt. Uusi kiinnostus prosessiin johtuu muutoksesta. 1980-luvulta lähtien suuret yhdysvaltalaiset yritykset harjoittivat entistä enemmän maailmankauppaa. Lisääntynyt kilpailu johti myös fuusioihin ja yritysostoihin, kun yritykset yrittivät hankkia taitoja ja tekniikoita, joita he tarvitsivat hallitsemaansa markkinoita tai pääsemään uusille. (Harmon 2019, 1–18.)

Prosessien kuvaaminen on organisaatiolle yksi olennainen osa niiden kehittämisen kannalta. Kuvauksen tavoitteena on toimiva, taktinen ja operatiivisen tason prosessikuvaus kaupunkitekniikalle. Prosessikuvauksen avulla prosessi on selkeämpi, tehokkaampi ja sujuvampi osallistuvien toimijoiden välillä mm. kuten työnjaon ja aikataulun selkeytyminen, tarpeettomien toimintojen karsiminen ja prosessin kokonaiskuvan luokitteluun ja ymmärtämiseen. Sekä helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja tunnistamista.

Prosessikuvaus jatkossa voidaan hyödyntää työntekijöiden perehdyttämiseen, ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen sekä prosessin kehittämiseen. Juhtan (2002, 3) mukaan prosessin kuvaukset lisäksi auttavat palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, ja laadun arvioinnissa. Prosessin kuvausten avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa ja asettaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä laaditaan Keravan kaupungin kaupunkitekniikan kiinteistöpalveluille huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvausta. Työn tarkoituksena on tutustua ja selvittää ensiksi työn vaiheita kuten kuka, mitä, milloin ja miten ovat hoitaneet omat prosessit. Tässä työssä ei ole ensisijaisesti pyritty tekemään muutosta tai kehitystä prosessikuvaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä toimiva, taktisen ja operatiivisen tason prosessin kuvaus kaupunkitekniikalle. Tavoitteena on selkeä ja tiivis prosessin kuvaus, joka pitää sisällään seuraavat asiakokonaisuudet: prosessin lähtö- ja lopputila, taustat, työvaiheet, aikataulu sekä prosessin liittyvä muita yleisiä tietoja.

Opinnäytetyön avulla halutaan selvittää, mitä kaikkea prosessiin liittyy ja miten eri työntekijät liittyvät prosessin kulkuun. Kaupunkitekniikalla ei ole ennen ollut prosessin kuvausta huoneistomenojen budjetoinnista, sillä prosessi on työntekijöille ollut hieman epäselvä. Lopullisena tavoitteena on saada selkeämpi, tehokkaampi ja sujuvampi huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus.

Työ alkaa teoria osalla ja tämän jälkeen prosessin teorioihin peilaamalla aletaan kehittämään organisaation ensimmäistä prosessikuvausta. Prosessin kuvaus pitää sisällään prosessin vaiheet ja tehtävät. Prosessin kuvauksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin: Kuka tekee? Mitä tekee? Missä järjestyksessä? Milloin aloittaa ja päättyy.

Opinnäytetyön teoria osassa perehdytään neljään osa-alueeseen: prosessiin ja prosessin kuvaukseen, prosessinlähtöiseen toimintaan, johtamiseen sekä budjointiin. Liiketoimintaprosessinmallintamisen osiossa tutustutaan ja luokitellaan tarkemmin prosessin kuvauksen sisältöä. Nämä kaksi osa-aluetta prosessista vaikuttavat nimensä mukaisesti suoraan kehitettävän työhön.

Opinnäytetyön tavoite saavutetaan kvalitatiivisen tutkimuksena, tarkemmin sanottuna prosessikoulutuksen ja työntekijän haastatteluiden sekä prosessin teorian soveltamisen avulla. Kirjallisuudessa esitettyä teoriaa peilataan kerättyyn aineistoon, jonka avulla kokotaan prosessi kuvaus.

Opinnäytetyö alkaa johdannon jälkeen organisaation esittelyllä, jossa kerron tarkemmin tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta. Kolmannessa luvussa käydään läpi prosessin keskeisiin käsitteisiin teoreettisen tietoperustan avulla. Tämän jälkeen siirrytään syvemmälle liiketoiminnanprosessin mallintamiseen, jossa tutustutaan ja luokitellaan prosessin kuvauksen sisältöä, mm. minkälaisia kuvaustasoja on. Lisäksi kohdeorganisaatiolla määritellään ja luodaan symboliohjeita koko organisaation käytettäväksi.

Tämän jälkeen viidennessä luvussa esitellään teorioihin ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla hankittuun tietoon perustuen esitellään uusi huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus. Opinnäytetyö päättyy pohdinta lukuun, jossa myös pohdin omaa työskentelyni ja oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana. Prosessin kuvaus voidaan jatkossa täydentää entistä kattavammaksi.

Keskeisiä käsitteitä

Julkinen sektori

Julkisen sektorin muodostavat valtio, kunnat ja seurakunnat. Myös liikelaitokset ja valtionyhtiöt sekä erilaiset järjestöt voidaan laskea julkiseen sektoriin esim. Kansaneläkelaitos. Julkinen sektori säätelee yhteiskunnan toimintoja sekä tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita kansalaisille (kuntalaisille, asukkaille, palvelunkäyttäjille). Julkisen sektorin palvelut rahoitetaan pitkälti verovaroin, ja niiden tulisi olla kaikkien kansalaisten ulottuvilla sekä vastata mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeita. (Sydänmaanlakka 2015, 14.)

Liiketoimintaprosessi

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121).

Prosessikuvaus

Prosessikuvauksella tarkoitetaan sanallista yleiskuvausta, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat sekä vaiheet. (Lecklin 2006, 134). Prosessikuvauksen avulla mallinnetaan organisaation toimintaa.

Prosessikaavio

Prosessikaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrät ja tuotteet kuvataan sovitulla symbolilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Juhta 2002, 2).

2 Keravan kaupunki

Keravan kaupunki on kuntakonserni, joka muodostuu kuudesta toimialasta, erilaisista kaupungin määräämisvallassa olevista yhtiöistä sekä osuuksista kuntayhtymissä. Pieni pinta-alaltaan, mutta tarjoaa suuren kaupungin palveluja. Kerava on hyvän elämän kaupunki. Se tarkoittaa, että kaupunki haluaa rakentaa kotoisan kokaisen ja sydämeltään suuren Kera-van, jossa kaikkien on hyvä elää. (Keravan kaupunki 2018).

Kaupungilla on 6 toimialaa, jotka ovat seuraavat: kasvatuksen ja opetuksen, kaupunkitekniikan, keskushallinnon, sosiaali- ja terveystalouden, vapaa-ajan ja hyvinvoinnin toimiala ja kaupunginjohtajan esikunta. Kaupungissa työskentelee noin 1900 työntekijää (Keravan kaupunki 2021). Organisaatiossa on toimialajohtajia, johtajia, esimiehiä, asiantuntijoita sihteerejä ja muuta henkilöstöä.

Hyvän elämän kaupunki rakennetaan tasapainoisen talouden ja innostuneen henkilöstön varaan. Tämä on kuntakonsernin toiminnan perusta. Kaupungilla on neljä strategiaa, jotka ovat: uusien ajatusten kärkikaupunki, sydämessä keravalainen, sivistyksen edelläkävijä ja monimuotoinen viherkaupunki. (Keravan kaupunki 2018).

Keravalla järjestetään paljon isoja ja pieniä tapahtumia kuten kesäkuun huikea Keravan päivä, elokuussa Valkosipulifestivaalit ja syyskuun alussa Sirkusmarkkinat. Joulun aikana järjestetään Talven Taikamaa ja Joulumarkkinat. (Keravan kaupunki 2019).

2.1 Kaupunkitekniikka

Kaupunkitekniikan toimiala tuottaa keravalaisien tarvitsemia tekniset palveluja mm. katu- ja kunnossapitoa, puisto- ja viheralueiden rakentamista ja ylläpitoa, maastomittauksia, paikkatiedot ja kiinteistön muodostamista, kiinteistörekisterin ylläpitoa, vesihuoltoa, ateriapalvelua, puhtauspalvelua, uusien tilojen rakennuttamista tarpeen mukaan sekä rakennusten korjaus ja huolto työt ovat osa kaupunkitekniikan palveluita. Rakennuttamiseen kuuluu kaupungin katuja, puistoja, toreja, aukioita, kouluja, päiväkotia sekä vesihuoltolinjoja ja leikkipaikkoja rakentaminen kaikkien kaupunkilaisten käyttöön.

Kaupunkitekniikan alaisuudessa toimii viisi vastuualuetta, josta toimialajohtaja Tapio Heleliuksen vastaa. Toimialat ovat infrapalvelut, kiinteistöpalvelut, paikkatietopalvelut, rakennusvalvonta ja talous- ja hallintopalvelut. Kiinteistöpalvelun alaisuudessa toimii kolme yksikköä, jotka ovat ateriapalvelut, puhtauspalvelut sekä kiinteistöpalvelut. Vastuualueen johtajana toimii kiinteistöjohtaja Kristiina Pasula.

2.2 Kiinteistöpalvelut

Kiinteistöpalvelut vastaavat kaupungin toimitilainvestointien rakennuttamispalveluista ja kaupungin tilojen ylläpito- ja korjauspalveluista sekä hankkii kaupungin toiminnassaan tarvitsemat vuokratilat. Kiinteistöjen huolto- ja ylläpitopalvelujen tarkoituksena on tuottaa terveelliset ja turvalliset toimintaympäristöt kaupungin eri toimialoille. Kiinteistöpalvelut vastaavat myös kaupungin tarvitsemien toimitilojen vuokraamisesta ulkopuolisille sekä kaupungin muille toimialoille. Rakennukset, josta kiinteistöpalvelut vastaavat ovat yhteensä n. 113 rakennusta.

Kiinteistöpalveluissa on lisäksi investointiyksikkö. Investointiohjelma määrittelee rakennettavat ja peruskorjattavat kohteet, ja ne tulevat kaupungin kiinteistöpalveluiden huollon ja ylläpidon piiriin. Investointien rakennuttaminen ja valvonta tehdään pääosin omana työnä, jota täydennetään tarvittaessa ostopalvelulla.

2.3 Ateriapalvelut

Ateriapalvelut tuottavat päiväkotien, koulujen, monitoimitalon, lukion, terveyskeskuksen osastojen, hoivakotien ja muille kunnan toimialoille aterioita. Tuotantoa on viidessä valmistuskeittiössä, joista he toimittavat aterioita yli 30 toimipisteeseen. Joka viides keravalainen nauttii päivittäin ateriapalveluiden valmistamia aterioita. Ateriapalvelut valmistaa noin 7 000 ruoka-annosta päivässä. Toimintaa ohjaa kullekin asiakasryhmälle annetut ravitsemussuositukset.

Päiväkodeissa kokopäivähoidossa oleville lapsille tarjotaan aamupala, lounas ja välipala. Kouluissa oppilaille ja opettajille tarjotaan lounasta. Nämä kattavat noin kaksi kolmasosaa lasten päivittäisestä energiantarpeesta. Lisäksi on mahdollista ostaa maksullista välipalaa.

Ruokalista- ja tuotesuunnittelussa huomioitaan aina asiakasryhmien mieltymykset, ravitsemussuositukset ja -määräykset sekä muut erityistarpeet. Erikoisruokavalion lisäksi Keravan kaupungin ateriapalvelut tarjoavat vegaaniruokavalion. Ruoka valmistetaan pääsääntöisesti toimipaikan paikan päällä osaavan henkilökuntamme toimesta. Valmistuskeittiöstä toimitetaan ruokaa toimipaikkaan, joissa ruoanvalmistaminen ei ole mahdollista.

Kaupungin ateriapalveluiden valmistamaa lämpimän kotiaterian voi tilata kuka tahansa keravalainen kotiin kuljetettuna. Kotihoidon aterian tukee kotona selviytymistä, jos toimintakyky on heikentynyt niin, ettei itsenäinen pukeutuminen, syöminen, peseytyminen tai lääkehoidon toteuttaminen onnistu.

Covid-19-pandemia vaikutti kaikkiin toimialoihin, sillä ateriapalveluissakin koululaisten lounasruokailu muuttui annospakatuiksi aterioiksi. Ateriapalvelut jakoi annospakkaus ruoat etä- ja karanteeniopiskelijoille.

2.4 Puhtauspalvelut

Puhtauspalvelut vastaavat kunnan omistamiin ja vuokraamiin tiloihin siivouspalvelua, joko kunnan omien ammattilasten tuottamana tai ostopalveluna hankittuna. Siivottavia tiloja ovat kunnan koulut, päiväkodit, kirjasto, uimahalli, maauimala, jäähalli, terveysthuolto sekä muut kaupungin kiinteistöt ja toimistot. Puhtauspalvelut tuottavat toimipistekohtaisesti palvelukuvauksen mukaisia palveluja, joita ovat ylläpitosiivous, perussiivous tai tilaussiivoukset.

Palvelu tuotetaan omana työnä pääosin. Sijaisuuksia ja perussiivouspalveluita ostetaan tarvittaessa ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta. Puhtauspalveluissa kehitetään palvelutuotteita ja henkilöstön osaamista jatkuvasti perehdytyksellä, opastuksella ja erilaisilla koulutuksilla.

3 Prosessin käsitteet

Liiketoiminnan arkkitehtuuri vastaa kysymykseen ”Mitä”, joka on tämän pääluvun teema. Tämä pääluku käsittelee teoriaa liittyen prosessiin, prosessikuvausten, prosessilähtöisen toimintaan, johtamiseen sekä budjetoiminnan. Prosessi ja prosessikuvaamisen osuudessa tarkastellaan prosessin ja prosessikuvausten tunnistamista ja luokittamista. Prosessi-johtamista käsitellään prosessikuvausten, kehittämisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Lopuksi käsitellään lyhyesti budjetoiminnan teoriaa.

3.1 Prosessi ja prosessikuvaus

Nykysuomen etymologisen sanakirjan mukaan tapahtumasarjaa, kehityskulkua tai oikeudenkäyntiä merkitsevä termi prosessi on lainaa ruotsin sanasta process. Termi perustuu alkuaan latinankieliseen sanaan processus, joka viittaa ”eteenpäin astumiseen” tai ”edistymiseen”. (Virtanen & Wennberg 2005, 14–15.)

Longin (2014, luku 4) mukaan prosessi on organisoitu kokoelma tehtäviä, jotka yhdessä saavuttavat tietyn tavoitteen. Nämä tehtävät on järjestetty toimintoihin ja jaoteltu työnkulkuihin. Roolit suorittavat tehtäviä, muuttamalla panokset tuotoksiksi. Prosessi voi määritellä politiikat, standardit ja menettelyt tarpeen mukaan. (Long 2014, luku 4.)

Liiketoimintaprosesseilla tuotetaan arvoa sekä yrityksen ulkopuolelle markkinoille ja kumppaneille sekä organisaatiolle itselleen. Prosessien monimutkaisuus ja sitä kautta läpinäkyvyyden tarve prosessin suorittajien keskuudessa kasvaa jatkuvasti, kun yhä useamman yrityksen toiminnalliset rajapinnat ulottuvat oman organisaation ulkopuolelle. (McDermott & Sharp 2008, 5.)

Merriam Webster's (2003, 990) määrittelee prosessin luonnonilmiöksi, joka on merkitty asteittaisiin muutoksiin, jotka johtavat tiettyyn tulokseen, luonnollisena jatkuvana toimintana tai toimintona tai sarjana toimia tai toimintoja, jotka johtavat loppu. Viimeinen näistä määritelmistä kiinnostaa erityisesti liiketoimintaprosesseja, koska se johtaa toiminnan hallinnan kirjallisuudessa käytetyn prosessin perinteiseen korkean tason määrittelyyn: prosessi määrittelee panosten muuntamisen tuotoksiksi.

Prosessi ei ole (tai ei pitäisi olla) uusien ”asioiden” omaksumista sokeasti ja sitten toivoa, että nuo asiat tekevät mitä tahansa heidän on tarkoitus tehdä. Sen ei pitäisi olla joukko

uusia käytäntöjä, jotka edustavat sitä, mitä "teollisuus" sanoo sinun tekevän. Se on prosessin-parannusfilosofian vastakohta. Prosessi tarkoittaa lähestymistapaa työhön ja muodostaa se ohjelmaksi, jota muut voivat seurata. (Persse 2006, luku 2.)

Long (2014, luku 4) ja Merriam Webster's (2003, 990) mukaan prosessin avulla panokset tuotetaan tuotoksia, jotka saavuttavat tietyn tavoitteen. Kun taas Laguna ja Marklund (2011, luku 1) mukaan prosessi sana on jonkin verran epäselvä, jolla on eri merkitykset sen kontekstin mukaan, jossa sitä käytetään. Esimerkiksi biologi tai lääkäri viittaa hengitykseen elämää ylläpitävänä prosessina. Matematiikassa tai tekniikassa satunnaisten tai determinististen prosessien käsite kuvaa tapahtumia. Poliitikassa vaaliprosessien merkitys on ilmeinen, koulutuksessa keskeinen käsite on oppimisprosessi ja niin edelleen.

Prosessin kuvauksella voidaan kuvata organisaatioiden työtapoja ja prosessikuvaukset ovat kaikille yhteinen työväline. Esimiehet voivat käyttää sitä työnjaon selkiyttämässä, ongelmatilanteiden ratkaisemisessa tai esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Prosessimallinnuksella voidaan kuvata tavoiteltavaa toimintaa tai jo olemassa olevaa tällä saatetaan yhteen toimijat ja tekeminen. Mallinnuksella voidaan yhdenmukaistaa toimintaa, parantaa toiminnan seuranta ja lisäämään ymmärrystä organisaation toiminnasta. (Juhta 2002, 3.)

Longin (2014, luku 4) mukaan kuvaus sana tarkoittaa yhteenvedon prosessien tapahtumista. Tämä voi olla vain muutama lause tai useita kappaleita. Jos tarvitaan pitempää kuvausta, kuvauksen tulisi linkittää asiakirjaan, joka kuvaa prosessia yksityiskohtaisemmin.

Lecklin (2006, 123–130) mukaan liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tehtävien tai toimintojen joukkoa, joiden tarkoituksena on tuottaa liiketoiminnan kannalta haluttu ja tarpeellinen lopputulos. Prosessin on jatkuvaa toimintaa. Prosessit jaetaan eri prosessilajeihin. Ydinprosessit kuvaavat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ydinprosessien lähtökohtana ovat yrityksen ydinosaminen sekä lisäarvon tuottaminen.

Yleisesti nimettyjä ydinprosesseja ovat muun muassa asiakaspalvelu sekä tuotanto. Tuki-prosessit kuvaavat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Esimerkkeinä mainittakoon talous- ja tietohallinto. Lisäksi prosessit voidaan jaotella yrityksen toiminnan kannalta kaikkein merkittävimpiin, avainprosesseihin. Pääprosessit kuvaavat kokonaisuudessa keskeisimpiä ja laajempia kokonaisuuksia, jotka voidaan pilkkoa eri osa- ja alaprosesseihin. Prosessikuvauksessa kuvatut yksittäiset työvaiheet määritellään usein työohjein. (Lecklin 2006, 123–130.)

Prosessi jaetaan karkeasti neljään eri vaiheeseen; tunnistaminen, kuvaaminen, analysoiminen sekä kehittäminen. Prosessikuvausten tulisi olla toimintaa hyödyttäviä ja tarkoituksenmukaisia. (Juhta 2002, 3.)

Prosessien kuvaamisella pyritään tuomaan esille organisaation toimintatavat, jonka jälkeen niiden kehittäminen voidaan aloittaa. Prosessijohdettuun organisaatioon päästään prosessien tunnistamisen, määrittelyn ja kuvaamisen, omistajien nimeämisen, suorituskyvyn mittaamisen sekä jatkuvan kehittämisen avulla. (Virtanen ym. 2005, 114–115.)

Lecklin (2006, 134–141) mukaan prosessikuvauksella tarkoitetaan sanallista yleiskuvausta, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat sekä vaiheet. Kuvauksen tueksi ja selventämiseksi rinnalle laaditaan usein prosessikaavio, jossa osoitetaan piirroksena kunkin vaiheen ja prosessiin osallistuvien tahojen yhteys. Kartoitus luo ymmärrystä kehittämistä kaipaavista prosesseista.

Laamasen (2012,76) mukaan hyvä prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja asioiden välisiä riippuvuuksia. Kuvauksen tulee esittää prosessin kannalta ainoastaan kriittiset asiat. Onnistunut prosessikuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Teknisten vaatimusten osalta kuvauksen tulee olla sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen. Se tulee pyrkiä pitämään lyhyenä ja siihen tulee sisällyttää erilaisia tunnistetietoja, kuten tekijä ja päivämäärä. Hyvässä prosessikuvauksessa myös termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä. Ymmärrettävä prosessikuvaus on looginen, eikä siinä ole ristiriitoja.

Prosessi sanalla on eri merkitykset sen kontekstin mukaan. Yleisesti prosessi sana viittaa eteenpäin astumista tai kehittämistä. Liiketoiminnassa prosessi viittaa kokonaiseen toimintaan, jonka avulla tuotetaan tai saavutetaan jonkinlainen tuotos tai palvelu. Lyhyesti sanottuna syötteet muutetaan tuotoksi. Kun taas prosessin kuvaus kertoo meille yksityiskohtaisesti, miten tai kuinka kyseinen vaihe saavutetaan. Kuten miten eri prosessit organisaatiossa rakentuvat tai miten ne ovat liitoksissa toisiinsa.

3.2 Prosessilähtöinen toiminta

Prosessilähtöisyyden pohtiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että julkishallinnon organisaatioita –niiden johtamiskäytäntöjä, työn tekemiseen liittyviä toimintatapoja ja erilaisia seurantajärjestelmiä - muutetaan kiinnittämällä huomiota nimenomaan olemassa oleviin toiminnallisiin pullonkauloihin. Prosessilähtöinen organisaatio on sanamukaisesti oppiva organisaatio. Se tietää, miksi se on olemassa, mitä siltä odotetaan ja miten sen kannattaa toimia saavuttaakseen tavoitteensa. (Virtanen ym. 2005, 14; 25.)

Prosessilähtöisyys ja prosessien toimivuus määrittävät tavoitteet ja vaatimukset resurssien ennakkoinnille: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikka tarvitaan, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Prosessien avaaminen ja kuvaaminen ovat tärkeää dokumentointia. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja täsmällisesti määritellä, ne on tunnustettava. Palveluohjaus on prosessi, jossa pääkohteena on asiakas. (Virtanen ym. 2005, 115–117.)

Prosessilähtöisyyttä on tavallaan aina ollut, riippumatta ajasta ja paikasta. Kyse on tavoitteellisen toimintatavan omaksumisesta työn tekemisessä. Ihmiselle on luonteenomaista tietäntyyppinen seurausvaikutteinen" ajattelumalli, jossa tiettyä tekemistä seuraa toinen tekeminen, joka taas johtaa kolmanteen. Tämän teoksen näkökulmasta on olennaista se, miten tällainen työn tekemisen purkaminen toimintasarjoihin toteutetaan koko organisaation mittakaavassa ja organisaation kaikki tekeminen jäsennetään prosessien kautta tapahtuvaksi. (Virtanen ym. 2005, 73.)

Prosessilähtöinen ajattelutapa mahdollistaa olemassa olevien hallinnon rakenteiden muuttamisen tietoisesti entistä asiakaslähtöisempään suuntaan tavalla, joka ottaa huomioon modernin organisaatioteorian ja organisaatioiden toimintaa koskevat uudet ideat (Virtanen ym. 2005, 14). Virtasen ja Wennbergin (2005, 18) mukaan prosessilähtöinen organisaatio on onnellisempi kuin hierarkkinen linjaorganisaatio.

Prosessimuotoinen organisaatorakenne on noussut tärkeäksi julkishallinnossa, koska siinä huomio jo toimintojen organisoinnissa kiinnittyy vaikuttavuuteen. Prosessilähtöisellä työtavalla toiminta saadaan läpinäkyvämmäksi ja samalla paremmin hallittavaksi. Matala ja joustava hierakia mahdollistaa nopean päätöksenteon ja resurssit voidaan kohdentaa tarkemmin.

Työn organisoinnissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työ tehdään. Organisaation ongelmakohdat ja toisaalta vahvuudet on helpompi paikallistaa. Toimintojen kehittäminen on näin myös luontevampaa. Jos prosessimuotoinen työtapa viedään loppuun asti, niin tuloksena on prosessiorganisaatio, jossa toiminta organisoituu prosessien mukaisesti. Prosessien omistajat omistavat kaikki resurssit ja heillä on myös kaikki vastuut. (Laihonon ym. 2013, 70; Virtanen ym. 2005, 137–140.)

Prosessilähtöistä toimintaa kehitettäessä yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin organisaatioissa, joiden perustehtävänä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Perustasolla työskentelevät henkilöt ovat parhaita asiantuntijoita asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa. Johdon tehtävänä on luoda toiminnalle hyvät edellytykset. Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen perustuu kokonaisvaltaisuuteen, joka tarkoittaa jatkuvaa koko

yhteisön tasolla tapahtuvaa, eri yksiköiden ja hierarkiatasojen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteet ja toimintastrategiat ovat jatkuvan tutkimisen ja kehittämisen kohteina, mihin koko yhteisö osallistuu. (Murto 1992, 25–26.)

Prosessilähtöisessä organisaatiossa resurssit ryhmittyvät toimenpidesarjan tai asiakastilauksen ympärille. Painopiste ei ole yksittäisen toimenpiteen tai operaation tehokkaassa tai laadukkaassa suoritustavassa, vaan kokonaisuuden sujuvuudessa. (Lillrank, Kujala & Parviainen 2004, 92.)

3.3 Prosessijohtaminen

Liiketoimintaprosessien operatiivinen hallinta käsittää molemmat: liiketoimintaprosessien hallinta kiinteänä osana normaalia johtamista; ja liiketoiminnan parantamisen hallinta. Prosessit eivät saavuta liiketoiminnan tavoitetta automaattisesti tai sattumalta; he tarvitsevat jatkuvaa ja tehokasta hallintaa. Prosessien hallinta on yrityksellesi ratkaisevan tärkeiden prosessien hallinta ja organisointi. Prosessien on oltava mahdollisimman tehokkaita ja vaikuttavia. Tämä voidaan saavuttaa määräajoin toteutettavilla hankkeilla (vaiheittaiset parannukset) tai laajemmilla hankkeilla, jotka elvyttävät niitä merkittävästi innovaatioiden avulla. Kummallakin tavalla prosesseja voidaan ylläpitää vain jatkuvalla hallinnalla ja mitauksella. (Jeston & Nelis 2014, 10–15.)

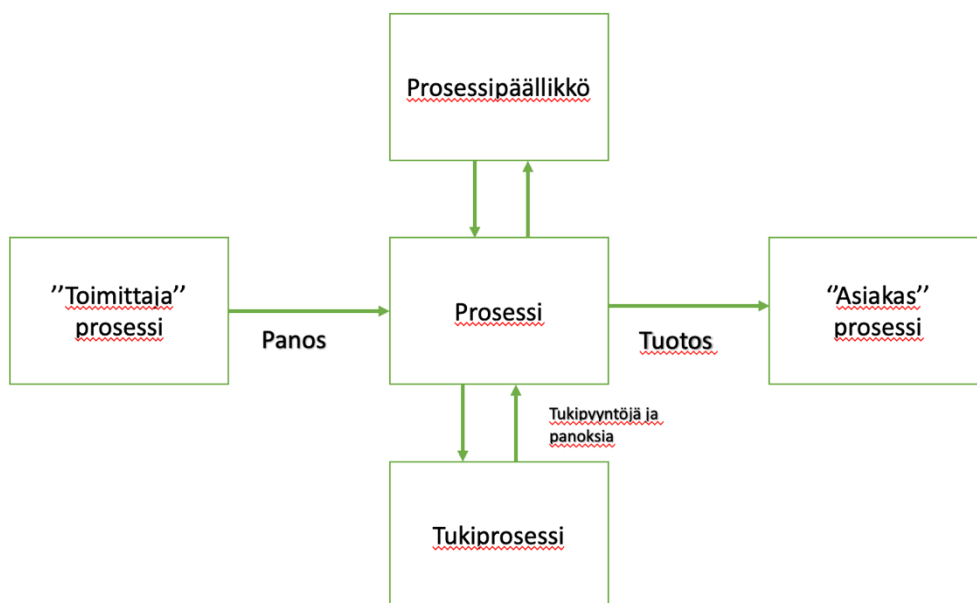
Virtanen ym. (2005) ilmaisevat prosessijohtamisen olevan ”toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteyskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin”. Prosessijohtamisen edellytyksenä on selkeät strategiset päämäärät. Prosesseilla resurssit muutetaan strategian mukaiseksi toiminnaksi.

Prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan systeemejä, joilla tunnistetaan ja parannetaan organisaation menestykselle tärkeitä toimintojen ketjuja, prosesseja. Prosesseilla tarkoitetaan liiketoiminnan kannalta oleellisia prosesseja ns. liiketoimintaprosesseja. Prosessijohtaminen kohdistetaan ensisijaisesti toimintaan. Perusajatuksena on, että organisaation suoriutuskyky syntyy prosesseissa ja, että toimintaa pitää 12 muuttaa, jos pyritään parempaan suorituskykyyn. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12–13.)

Prosessijohtamisessa luovutaan funktionaalisesta organisaatiosta, tällöin myös organisaation johto muodostuu avainprosessien omistajista. Prosessit kuvaavat organisaation toimintaa hierarkkiseksi prosessirakennelmaksi, jossa prosessit muodostavat yhtenäisen verkon. Prosessiverkossa prosessit tulee linkittää toisiinsa, jotta se tukee organisaation menestystekijöitä ja olisi hallittu kokonaisuus. Prosessirakenteita on erilaisia, ja jokainen organisaatio valitsee omaan strategiaan parhaiten sopivan ratkaisun. (Lecklin 2006, 126–128.) Virtanen ym. (2005, 114–115) ja Lecklin (2006, 126–128) ovat samaa mieltä, että prosesseilla resurssit muutetaan strategian mukaiseksi toiminnaksi. Strateginen johtaminen on ydintoiminta, joka on käsitteellinen.

Kuva 1 antaa hyvin yleiskuvan prosessin hallinnan roolista. Keskeinen huomioitava asia on, että organisaatio koostuu prosesseista ja jokaisessa prosessissa on oltava joku, joka on vastuussa prosessin päivittäisestä toiminnasta. Organisaation alemmilla tasoilla vastuhenkilö voi hyvinkin olla toimiva johtaja, jolla on myös prosessipäällikön hattu. Organisaation ylemmillä tasoilla kahden hatun käyttäminen on vaikeampi, koska arvoketjut ja jopa suuret prosessit, kuten uuden tuotekehityksen ja toimitusketjun, ylittävät usein toiminnalliset rajat. (Harmon 2014, luku 6.)



Kuva 1 Toiminnalliset johtajat, jotka ovat myös prosessinjohtajia (Harmon 2014, luku 6)

Prosessijohtaminen on toimintatapa siitä, miten organisaatio toimii ja miten sitä johdetaan prosessien avulla. Johtamisen onnistumisen edellytyksenä on se, että prosessit tunnustetaan, määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta, jossa on organisaation tärkeimmät prosessit. Prosessikartta auttaa näkemään yleiskuvan organisaation toiminnasta ja kommunikoinnista organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa. (Virtanen ym. 2005, 14–15.)

Prosessin omistaja on yleensä vastuussa prosessin johtamisesta, sillä teorian mukaan se vaatii kokonaisvaltaisesti ymmärrystä organisaation toiminnasta. Lisäksi prosessijohtamisen edellytyksenä on, että tuntee prosessit sekä niiden määritelmiä. Onnistunut prosessi johtaminen tuo taktisen ja toimivan prosessi. Prosessijohtaminen on myös prosessi, joka vaatii jatkuvaa uudistumista ja kehitystä prosessien muuttuessa.

3.4 Budjetointi

Budjetilla eli talousarviolla tarkoitetaan tilikausikohtaisesti laadittavaa rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka sisältää tavoitteet myös kuukausi-, kvartaali- sekä puolivuositaisella tasolla (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 235.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan sitä kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista prosessia, jonka tuloksena budjetti syntyy ja sen toteutumista seurataan. Budjetoinnin keskeisimpiä tarkoituksia on varmistaa yrityksen strategian ja pitkän aikavälin suunnitelmien toteutuminen konkreettisten lyhyen aikavälin tavoitteiden avulla. (Järvenpää ym. 2017, 235.)

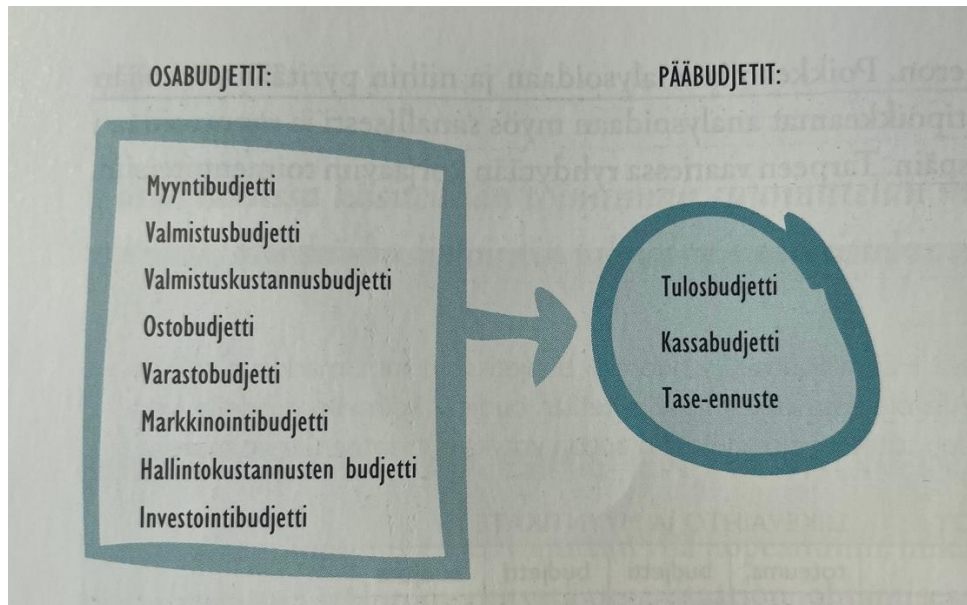
Budjetti määritellään yrityksen (tai yrityksen osan) toimintaa varten laadituksi rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi, joka sisältää tietyn ajanjakson taloudellisen tulostavoitteen. Voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä (julkishallinto ja yhdistykset) budjetista voidaan käyttää nimeä talousarvio. Talousarviossa lähtökohtana on saatavat tuotot ja talousarvion laadinnan tavoitteena on suunnitella toiminta ja kustannukset vastaamaan tuottoja. (Eklund & Kekkonen 2016, 174.)

Budjetti on numeroin ilmaistu toimintasuunnitelma tietylle ajanjaksolle, joka seuraavalle vuodelle tai tilikaudelle. Budjetti laaditaan yritykseen strategiaa ja pitkälle valittuja suunnitelmia pohjalta, ja siinä huomioidaan yrityksen käytössä olevat resurssit ja työtehtävien jakaminen sekä aikataulut. Budjetointi on budjettien laatimista, budjettien ohjattua käyttöä, erojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 172.)

Budjettiseuranta on budjetoinnin tärkeimpiä vaiheita. Budjetti on tavoite, jonka toteutumista seuranta esimerkiksi kuukausittain tulosvertailun avulla. Budjettipoikkeama kertoo toteutuneiden lukujen ja budjetoitujen lukujen eron. Poikkeamia analysoidaan ja niihin pyritään etsimään syytä. (Jormakka ym. 2015, 172–173.)

Budjetit voidaan jakaa kahteen ryhmään: osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Kuvio 2 näyttää mitä kaikkea osabudjetointi ja pääbudjetti sisältää. Osabudjettien määrä vaihtelee eri

y yrityksissä toiminnan laadun ja laajuuden mukaan. Pääbudjetit ovat yleensä organisaatioissa samat: osabudjettien tiedot kootaan tulosbudjettiin, kassabudjettiin ja tase-ennusteeseen. Budjetoinnin ensimmäinen vaihe on osabudjettien laatiminen yrityksen toimintoja varten. Toisena vaiheena on osabudjettien tietojen kokoaminen pääbudjeteiksi. (Jormakka ym. 2015, 173.)



Kuva 2 Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka ym. 2015, 174)

Budjetoinnilla on erilainen rooli julkishallinnon organisaatioissa kuin yrityksissä. Julkishallinnon organisaatioissa budjetointi on usein ylhäältä alas suuntautuva prosessi, jossa painopiste on rahamäärän turvaamisessa tulevalle tilikaudelle, eikä niinkään toiminnan kehittämisessä uusien toimintamallien avulla. Julkishallinnon organisaatiota säätelevät myös tiukat hankintasäännöt. (Åkerberg 2006, 33.)

Hallituksen tehtäviin kuuluu budjetin käsittely ja budjetin vahvistaminen kerran vuodessa. Budjetti voidaan vahvistaa myös lyhyemmälle ajalle tai useammin, esimerkiksi puolen vuoden ajanjaksolle. Budjetti voi olla myös rullaava. Budjettia ei pitäisi yleensä muuttaa sen vahvistamisen jälkeen. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa liiketoiminnan perusteet muuttuvat merkittävästi. (Hannula 2003, 136.)

Budjetointi on osa yrityksen johdon päätöksentekoa tukevaa sisäistä laskenta suunnitelmaa. Budjetti on rahamääräinen kuvaus yrityksen pitkäaikaisista tavoitteista. Budjetit voidaan jaotella osabudjetteihin ja pääbudjetteihin (ks. kuva 2). Osabudjetit yleensä yhdistetään kokonaiseksi ja siitä muodostuu pääbudjetti, joita ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti sekä tase ennuste. Sekä osabudjetteihin, joita laaditaan pääbudjettien tueksi. Aikaväliä, jolle budjetti luodaan, kutsutaan budjettikaudeksi. Budjettikausi voi olla esimerkiksi vuoden

tai vuosineljänneksen pituinen. Budjetti voidaan laatia koko organisaatiolle tai organisaation osalle.

4 Liiketoimintaprosessin mallintaminen

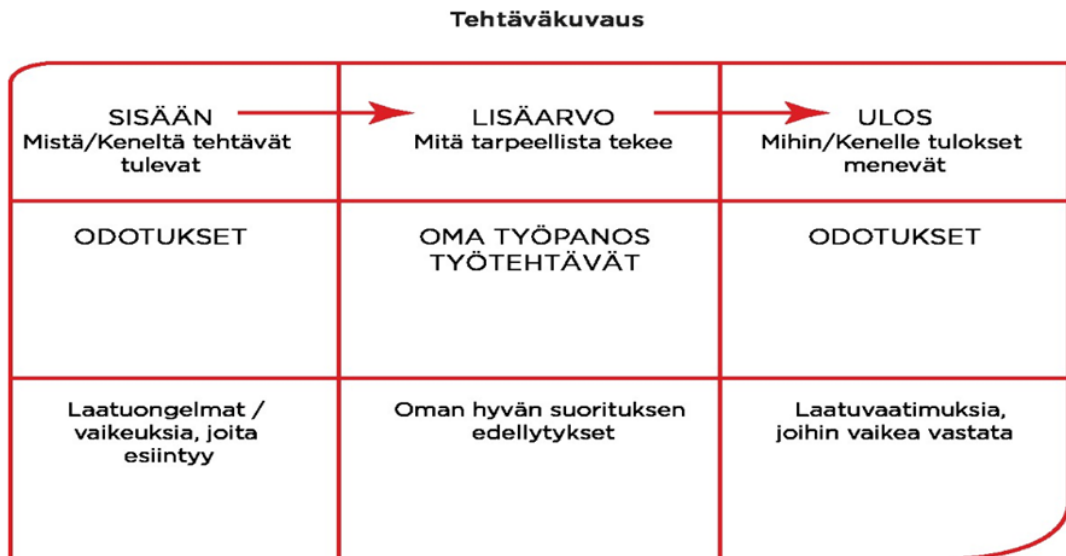
Prosessimallintamisen kehityskohtien löytämiseksi on muodostettava kokonaiskuva siitä, mitä asioita mallintaminen pitää sisällään ja mitä siihen liittyy sekä mitkä tekijät vaikuttavat mallintamisen onnistumiseen ja mitkä keskinäiset suhteet näillä asioilla on tunnistettavissa. Tässä kappaleessa käytetään hyväksi työtoiminnan kehittämisen ja analyysin viite-mallia (Activity Analysis and Development, ActAD; mm. Korpela, 1994, Mursu, 2002). Mallin mukaan työtoiminta on kokonaisuus, jossa useat ihmiset työskentelevät organisoitu-neella tavalla yhteisen kohteen parissa saavuttaakseen yhteisesti määritellyn tavoitteen. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen, Tamminen 2012, 13.)

Työssä käytetään työvälineitä ja kommunikoinnin ja koordinaation välineitä, joita voivat olla ovat sekä materiaaliset (esim. kynä ja paperi, puhelin, työlista) että ei-materiaalisia (esim. tieto, osaaminen, palaveri). Työtoiminnan elementit ja syötteet muodostuvat edeltä-vissä toiminnoissa ja toiminnan tuotos annetaan edelleen seuraaville toiminnoille. Eri työ-toiminnat muodostavat siten verkoston. (Luukkonen ym. 2012, 13.)

Tässä luvussa käydään läpi mitä eri kuvaustasoja on olemassa ja lopuksi määritellään prosessikuvauksessa käytettävää symboleja. Kaupunkitekniikan kiinteistöpalveluille liike-toimitoimintaprosessin mallintaminen tehdään ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin mallin mu-kaan. Tämä auttaa nopeuttamaan budjetointiprosessia sekä pysytään tavoitteissa ja välte-tään epärealistisia tavoitteita. Ensinnäkin valitaan oikea kuvaustaso ja sitten kuvataan autoritaari-sen ja demokraattisen mallin avulla prosessin kuvausta.

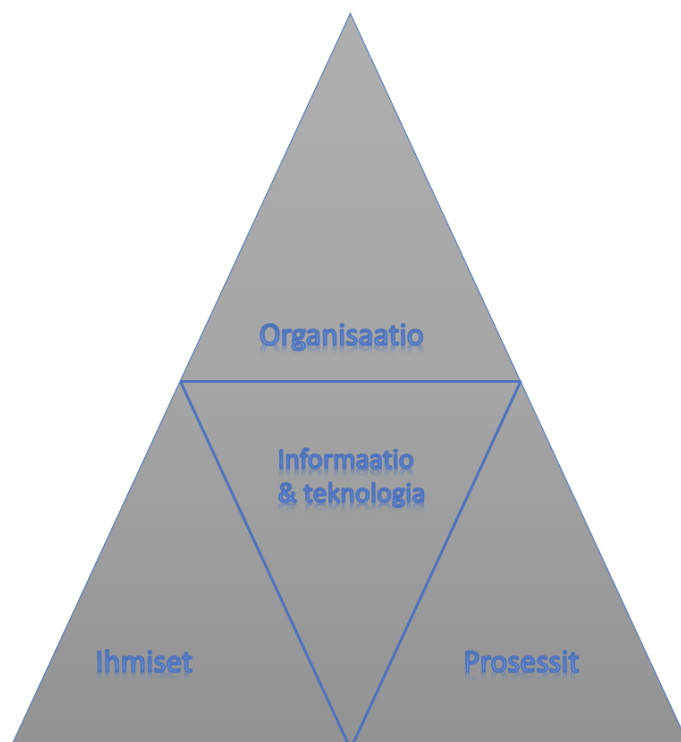
4.1 Prosessin kuvaus

Perinteisen tehtävänkuvan, missä vastuut ja tehtävät listataan, sijasta voi tehtävän kuvata oheisen mallin mukaan (ks. kuva 3). Siinä tehtävänkuvaa kirjataan näkyviin oman tehtä-vän lisäksi kaksi tärkeää asiaa. Ensimmäiseksi: missä prosessissa tehtävä on eli mistä henkilön työt tulevat ja mihin henkilön työt menevät? Toiseksi se kertoo, mitä lisäarvoa henkilön työpanos tuottaa. Näiden avulla henkilö itse ja yhdessä esimiehen avulla voi jä-sentää, miten prosessin odotukset vaikuttavat hänen työhönsä. (Valpola 2021, 88.)



Kuva 3 Tehtäväkuvaus (Valpola 2021, 90)

Debra, Cadle, Paul, Yeates, Craig, James, Keith, Malcolm, Paul, Eva, Hindle, Rollason & Turner (2014, 9) malli (ks. kuva 4) ohjaa havainnoimaan kunkin osa-alueen tilaa. Prosessien osalta voidaan miettiä, ovatko prosessit hyvin määriteltäviä ja kommunikoituja, tukevatko IT-järjestelmät prosessin kulkua vai käytetäänkö usein ns. kierto teitä sekä onko havaittavissa työ viivästyksiä tai virheitä. Liiketoiminnan tehokkuuteen vaikuttaa luonnollisesti myös ihmisten kompetenssi ja motivaatio. Näitä pystytään ylläpitämään koulutuksella sekä informoinnilla. Kun ihmiset sisäistävät liiketoiminnan tavoitteet, on niitä helpompi toteuttaa. (Debra ym. 2014, 9.)



Kuva 4 POPIT-malli (Debra ym. 2014, 9)

Liiketoimintamallin rakentamiseksi on tunnistettava ensin, kuka osallistuu prosessiin. Tämän avulla voimme tunnistaa liiketoiminnan "toimijat" tai "roolit". Toimijat voivat olla yksittäisiä henkilöitä, ihmisryhmiä tai organisaatioita tai IT-järjestelmiä. Kunkin toimittajan tai roolin suorittamat tehtävät esitetään erillisessä uimaradassa, ja nuolia käytetään osoittamaan työn kulkua eri uimaradan välillä. Uimaradat näkyvät yleensä kaaviossa samassa järjestyksessä kuin toimijoiden osallistuminen prosessiin, vaikka on epävirallista, että asiakasumari asetetaan yläreunaan. (Debra ym. 2014, 132–133.) Uimarata-symboli on suorakulmainen neliön näköinen. Symbolin alkuun kirjoitetaan kuka omistaa prosessin kyseisen uimaradan aikana eli kaikki tehtävät tai toiminnot, jotka osuvat kyseisen uimaradan kohdalle kuluu samalle toimittajalle.

Tämän seurauksena mallin toiminta kulkee vasemmalta oikealle vaakasuorassa asetuksessa "aika -akselin" mukaisesti ja ylhäältä alas eri toimijoiden mukana. Nämä virtaukset vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas heijastavat tapaa, jolla monet ihmiset lukevat tekstiä, ainakin länsimaissa, ja taipumus olla intuitiivinen. (Debra ym. 2014, 132–133.)

Liiketoimintamalleja voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, mukaan lukien liiketoiminnan parantaminen ja henkilöstön koulutus, mutta jos niistä on hyötyä, on tärkeää tuottaa selkeät, helposti ymmärrettävät kaaviot ja hyvin jäsenneily tukidokumentti. (Debra ym. 2014, 149.)

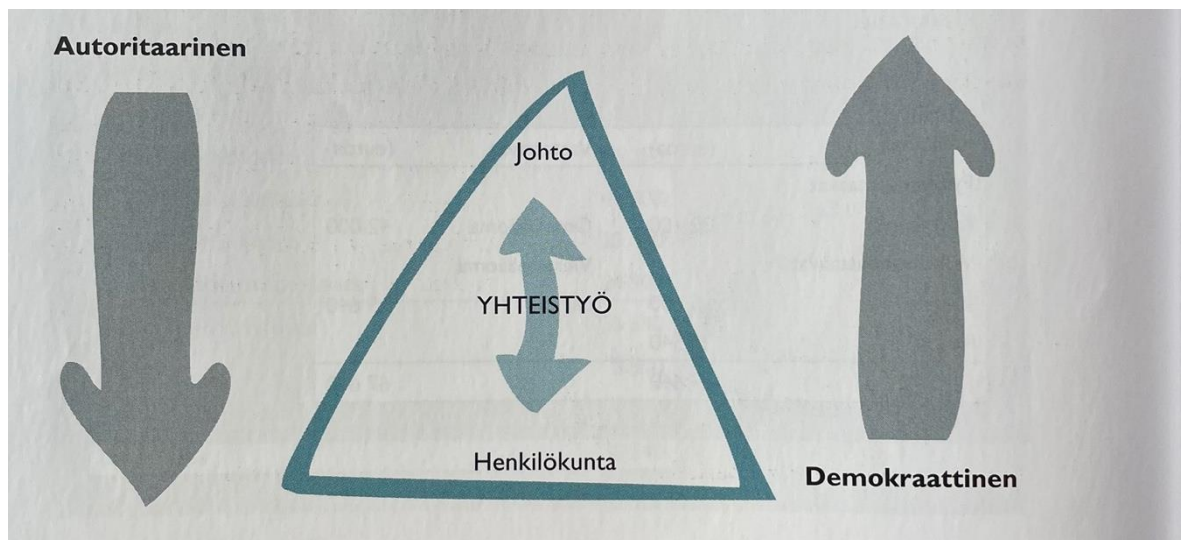
Usein prosessien kuvaamisella tarkoitetaan prosessin- tai työkulkukaavioita. Prosessien kehittämisen kannalta erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota prosessien välisiin yhteyksiin ja rajapintoihin. Prosessikuvausten ei tulisi jäädä yksittäisiksi tai irrallisiksi kulkukaavioiksi, vaan niistä on hyvä muodostaa ehjä kokonaisuus. Irrallisilla kuvauksilla ei saavuteta kaikkia niitä hyötyjä, joita prosessien kehittämisellä tavoitellaan. (Raudasoja & Suomela 2014, 115.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin onnistumisen kannalta olennaiset asiat: resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin rajapinnat muihin prosesseihin. (Laamanen ym. 2009, 123). Prosessissa olisi hyvä myös olla sanallinen yleiskuvaus, joka kertoo tiivistetysti prosessin keskeisimmät asiat. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi prosessin nimi, tehtävä, omistaja, laajuus ja soveltamisalue, liittyntä-prosessit, asiakkaat sekä toimittajat. (Lecklin 2006, 18.)

Laamasen (2009) mukaan hyvän kuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta, että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, toimiva yhteistyö sekä antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen ym. 2009, 76.)

4.2 Erilaisia budjetointimenetelmiä

Budjetointi voidaan laatia eri budjetointimenetelmillä isoissa organisaatioissa (ks. kuva 5). Autoritaarisessa eli ylhäältä alas -mallissa ylin johto asettaa tavoitteet ja jakaa ne organisaatioissa alaspäin vastuualueille. Demokraattinen eli alhaalta ylös -mallissa ne, jotka ovat myöhemmin vastuussa budjetin toteuttamisesta, laativat budjettiehdotuksen oman vastualueensa osalta, ja vasta tämän jälkeen osabudjettiehdotukset kootaan koko budjetiksi. Monissa organisaatioissa on käytössä näiden kahden menetelmän yhdistelmä, jossa eri osa-alueista vastaavat henkilöt laativat budjetin yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Johdolta saadaan esimerkiksi kannattavuus- ja myyntitavoitteet, joiden pohjalta yksikössä voidaan pohtia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jormakka ym. 2015, 182.)



Kuva 5 Erilaisia budjetointimenetelmiä

Pienessä yrityksessä budjetit voi laatia sen omistaja tai yrityksen johto yhdessä talousosaston kanssa. Budjetointimenetelmät yrityksissä poikkeavat toisistaan sen suhteen, missä määrin henkilöstö osallistuu budjetin laatimiseen. Budjetointityötä voidaan ohjata lomakkeilla, jotka johto ja talousosasto ovat yhdessä laatineet. (Tomperi 2014, 142.)

Hajautetussa menetelmässä (demokraattinen menetelmä, build up) kukin osasto tai muu yksikkö asettaa omat tavoitteensa ja laatii budjettinsa annetuille lomakkeille. Tällöin osasto laatii oman budjettinsa, samoin myyntiosasto omansa. Näin koko henkilöstön osaaminen saadaan käyttöön. Henkilöstö myös sitoutuu tavoitteisiin paremmin, kun se on itse saanut olla asettamassa niitä. (Tomperi 2014, 142.)

Eri osastojen budjeteista kootaan yrityksen budjetti ottaen huomioon yrityksen tavoitteet. Osastojen laatimat budjettiesitykset vaativat usein runsaasti palavereja niiden yhteensovittamiseksi: ostobudjetti ja myyntibudjetti on saatava sovitetuksi toisiinsa. Yritysjohdo joutuu

ottamaan kantaa myös siihen, ovatko budjeteissa asetetut tavoitteet johdon asettamien tavoitteiden mukaiset. Henkilöstö on saattanut tietoisesti asettaa tavoitteet vaatimattomalle tasolle siksi, että niihin on helppo yltyä. (Tomperi 2014, 143.)

Keskitettyssä menetelmässä (autoritaarinen menetelmä, break down) johto laatii budjetit keskitetysti ja osastoille annetaan osabudjeteissa valmiit tavoitteet. Näin laadituissa osabudjeteissa, esimerkiksi myynti- ja ostobudjeteissa, tavoitteet ovat samansuuntaiset, eikä budjettien tarvitse erikseen sovittelua toisiinsa. Huonona puolena on, että henkilöstön erityisosaaminen jää hyödyntämättä, ja sitoutuminen tavoitteisiin saattaa jäädä vähäisemmäksi. Menetelmä sopii pieniin yrityksiin, jossa yritysjohtaja osallistuu yhtiön operatiiviseen toimintaan, sekä kriisiaikoihin, jolloin johdon on tärkeää pystyä tekemään nopeita päätelmiä. (Tomperi 2014, 143.)

Jormakka ym. (2015, 182) mukaan autoritaarisen budjetointi mallin avulla isossa organisaatiossa budjetin laatiminen on nopeampaa, sillä tietty määrä henkilöitä osallistuu budjetoinnin tekoon. Tässä kuitenkin voi olla ongelmana henkilöstön heikko sitoutuneisuus tavoitteisiin. Demokraattisessa budjetoinnin mallissa osallistujien määrä on isompi, jossa tavoitteita pystytään ottamaan huomioon, mutta siihen tarvitaan sitten huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja.

Budjetointiprosessiin tulee aina liittää budjettitarkkailu, jonka avulla seurataan budjetissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista ja analysoidaan mahdollisia toteuman ja suunnitelman välisiä eroja. (Eklund ym. 2016, 174.)

Jormakka (2015, 182) mukaan autoritaarinen malli sopii isoihin organisaatioihin, kun taas Tomperi (2014, 143) väittää sen olevan vain pienille yrityksille. Autoritaarinen malli soveltuu isoihin organisaation paremmin kuin pieneen, koska budjetointi prosessi on nopeampaa ja ei ole sekava. Kaupunkitekniikan prosessikuvaus tulee sisältämään molempia malleja eli ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Kaupunkitekniikassa halutaan sitoutua ja varmistaa, että tavoitteet toteutuvat sekä välttämään epärealistisista tavoitteista.

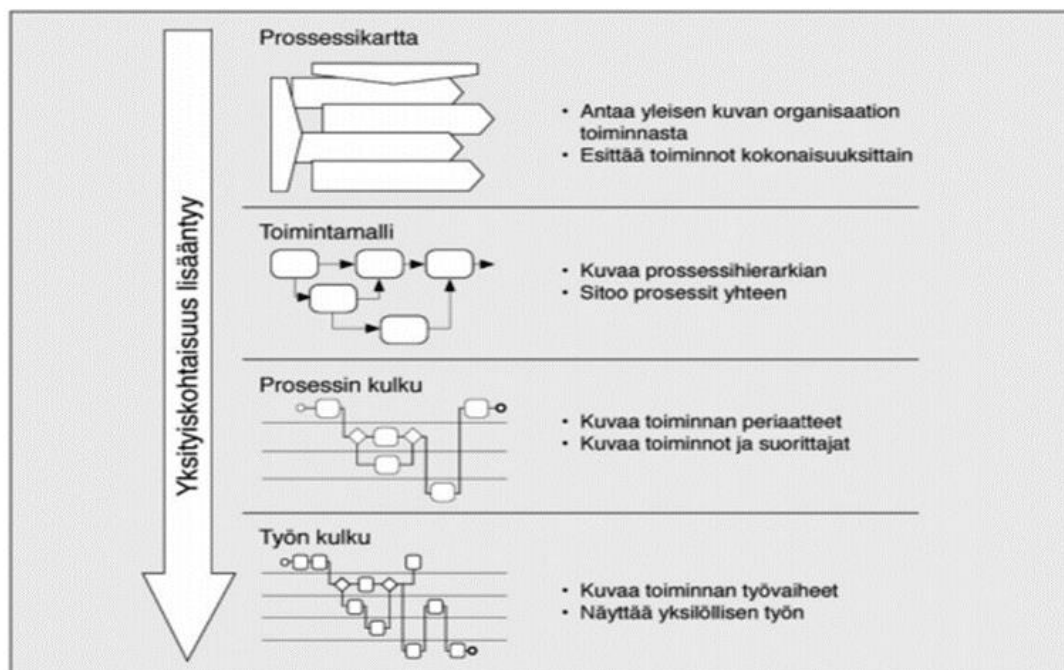
Budjetoinnissa voidaan käyttää lisäksi erilaisia menettelytapoja. Yleisesti käytettyjä budjetointitapoja ovat: kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan yleensä ennen tilikauden alkua, ja se käsittää koko tilikauden. Toteutuneita lukuja tarkastellaan alkuperäistä budjettia vasten. Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa. Rullaava budjetti toimii samoin kuin tarkistettava budjetti, mutta budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin siten, että jokaisen kuukauden jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kuukausi. Liukuva budjetti muuttuu toteutuvan toiminta-asteen mukaan. (Syvänperä, & Lindfors 2014, 15.)

Pk-yrityksissä tehdään usein kiinteä budjetti, jota ei muuteta tilikauden aikana. Koska toteutuneet luvut kuitenkin melkein aina poikkeavat budjetista ja tilikauden aikana saatetaan päättää yrityksen talouteen vaikuttavista muutoksista, tilikauden kuluessa on syytä tehdä erillinen ennuste. (Syvänperä ym. 2014, 15–16.)

4.3 Prosessien kuvaustasot

Organisaatioiden kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Kriittiset prosessit esitetään usein prosessikartassa. Prosessikartta on graafinen kuvaus toiminta-alueen avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. (Laamanen ym. 2009, 121.)

Prosessikuvauksen yksityiskohtaisuuden tasoille on olemassa eri määritystasoja. Prosessien kuvaustasot voidaan jakaa neljään tasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun ja työnkulkuun. Kuviossa 6 on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan havainnollistama kuvio kuvaustasojen pääpiirteistä sekä rakenteesta. (JUHTA 2002, 6.)

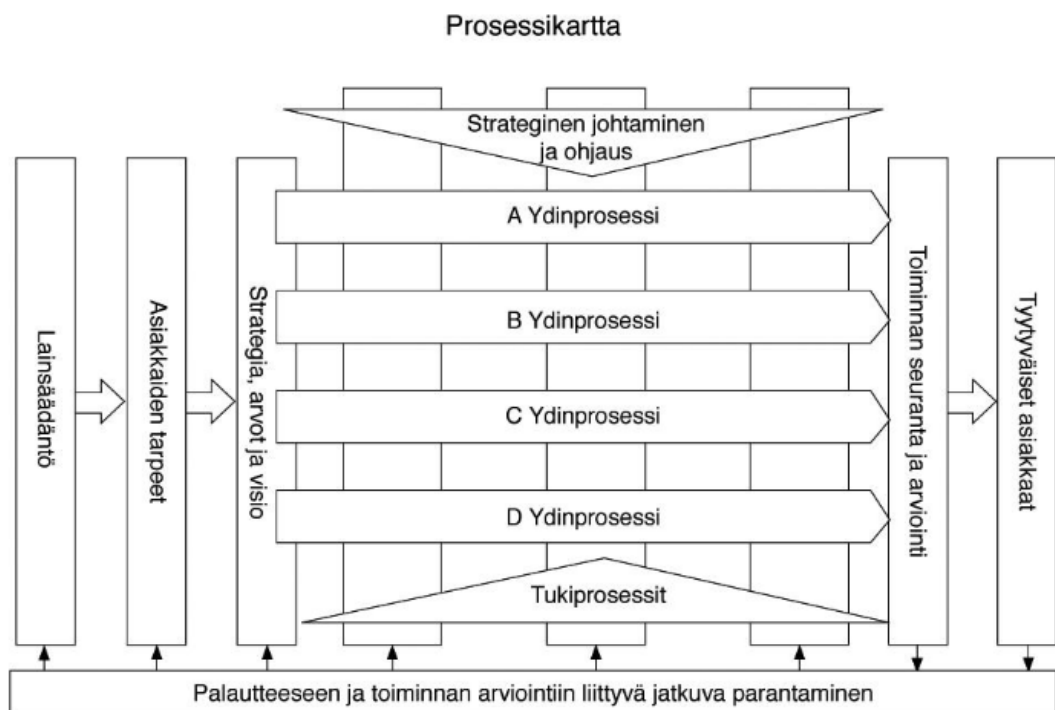


Kuva 6 Prosessien kuvaustasot (Juhta 2002, 6)

4.3.1 Prosessikartta

Kuviossa 7 on esimerkki esitetty prosessikartasta. Prosessikartta on kuvausten ylin taso, jossa kuvataan organisaation toiminta ja jossa esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Prosessikarttaa kuvattaessa tulee huomioida organisaatorakenne, ohjaavat prosessit, ydinprosessit, tukiprosessit, tiedon tuottajat ja toimittajat sekä lisäarvon saavat asiakkaat. Prosessikartta hahmottaa kokonaiskuvan, on päätöksenteon apuväline, esittelee organisaation toimintaa sekä toimii ulkoisen viestinnän apuna. (Juhta 2002, 7.)

Prosessikartta on organisaation tasolla tehty yleinen graafinen kuvaus organisaation tärkeimmistä prosesseista ja yhteyksistä niiden välillä. Ydinprosesseja ovat prosesseja, jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, sekä ne liittyvät suoraan asiakkaiden palveluun. Tukiprosessit taas avustavat ydinprosesseja, sekä luovat edellytyksiä niiden toiminnalle. (Juhta 2002, 2–3.)



Kuva 7 Prosessikartta (Juhta 2002, 7)

4.3.2 Toimintamallitaso

Toimintamallitasolla organisaation toiminta kuvataan tarkemmin kuin prosessikarttasalla. Siinä määritellään prosessien omistajat, tavoitearvot ja mittarit, kuvataan prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutukset muuhun ympäristöön. Tämä malli antaa kokonaiskuvan toiminnasta yrityksen johdolle sekä liittää prosessit yhteen. (Juhta 2002, 7–8.)

Toimintamallissa kuvataan esimerkiksi ydinprosessien jakautuminen osaprosesseiksi, kuvataan osaprosessien tavoitearvot, määritellään omistajat ja vastuut ja nimetään sekä numeroidaan osaprosessit. Toimintamallissa myös kuvataan liittymät asiakkaan prosesseihin ja asiakasrajapintaan sekä sidosryhmiin. (Juhta 2002, 7–8.)

4.3.3 Prosessinkulutaso

Prosessinkulutasolla toiminta kuvataan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin toimintamallitasolla. Siinä kuvataan toiminnan työvaiheet sekä toiminnot ja niistä vastaavat toimijat, lisäksi tämä taso tuo esille toiminnan nykyiset ongelmat. Prosessin kulku -kuvauksessa esitetään vastaavat asiat kuin toimintamallikuvauksissa mutta paljon yksityiskohtaisemmin, sekä tarkkuuden mukaan tulee vielä tarkastella prosessin sekä osaprosessien jakautumista toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi, ja tällöin kuvauksiin voidaan liittää myös resursseja. Valitun prosessin jakautuminen osaprosesseiksi, toiminnoiksi sekä tehtäviksi tulee huomioida prosessin ja prosessin vaiheiden kuvaamisessa.

Osaprosessit, tehtävät, syötteet sekä toiminnot tulee nimetä sekä tiedot ja tarkoitukset kuvataan. Palveluiden sekä osaprosessien väliset vuorovaikutukset kuvataan sekä prosessit, osaprosessit ja tehtävät tulee numeroida järjestyksessä. (Juhta 2002, 8.)

4.3.4 Työnkulutaso

Työn kulutasolla prosessin kulkua kuvataan toimintatasoa tarkemmin. Siinä kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet, sekä nähdään, missä muodossa tieto liikkuu eri toimintojen välillä. Suurin ero toimintatasoon on se, että tässä tasossa kuvataan prosessien sisäiset sekä ulkoiset riippuvuudet tietotyyppeinä, jolloin nähdään, missä muodossa tieto liikkuu eri toimintojen välillä.

Näiden lisäksi tulee kuvata prosesseihin liittyvien tietovarastojen sekä ulkoisten järjestelmien välinen tieto riittävän tarkasti. Työn kulutasolla kuvataan toimintojen vuorovaikutus sekä työn ohjauksellinen kulku numeroimalla tehtävät, osatehtävät, toiminnot sekä toimenpiteet. Työn kulutasoa käytetään esimerkiksi, kun kehitetään prosesseja. (Juhta 2002, 8–9.)

Prosessien kuvaamisessa hyödynnetään Juhtan suositusta, joka määrittelee kuvauksessa käytettävät symbolit. Suosituksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää prosessikuvaus. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan, ylläpidon sekä parantamisen väline. Juhtan suosituksessa prosessit on jaettu neljään kuvaustasoon, eli prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun sekä työnkulkuun.

Prosessikuvauksissa eri toimijat erotetaan toisistaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla, joissa roolit kuvastavat vastuualueita. Tapahtumasymbolilla kuvataan prosessin alku- ja loppupisteet, ja toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää. Virtasymbolilla kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa. (Juhta 2002, 11.)

4.4 Symbolit

Tässä osiossa tutustumme prosessin kuvauksessa käytettyihin symboleihin ja niiden tarkoitukseen. Prosessien mallinnuksessa sovelletaan OMG:n (Object Management Group) BPMN-määrittystä (Business Process Modeling Notation), joka määrittelee kuvauksessa käytettävät symbolit. (Juhta 2002, 2.)

Symboli on merkki, joka kuvaa asiaa. Prosessikuvaukset muodostuvat perustietojen lisäksi erilaisista symboleista. Symboli ohjeilla yritetään helpottaa visuaalisen kielen ymmärtämistä ja tunnistamista. Jos, emme puhu samaa kieltä emme voi myöskään ymmärtää toisiamme. Keravan kaupungilla ei ole ennen valittu tai määritelty niin sanottuna ”symboliohjeita”, joten tässä osiossa käsitellään kuvaukseen käytettäviä symboliohjeita (ks. liite 3).

Keravan kaupunki käyttää Arter-ARC-ohjelmaa, joten kehitämme ohjelman tarjoamiin objektien mukaan symboliohjeita. Symboliohjeissa määriteltyjen graafisten elementtien koko, väri ja tekstin sijainti ovat joustavia, niitä ei rajoiteta. Ohjeet on tarkoitettu vain objektien ymmärrykseen.

Symboliohje tulee sisältämään peruskuvioita, perusyhdistimiä sekä jotain erikoiskuvioita. Perusobjektien lisäksi erilaisilla elementeillä on mahdollisuus antaa objektille oma variantti. Käytettäviä symboleita valittaessa on selvitettävää, että symbolien merkitykset ovat selviä kaikille, joiden tulee osata tulkita prosessikuvausta

Olennaista on se, että jatkossa koko organisaatio käyttäisi samaa symboliohjetta, jotta prosessikuvausten kaavioiden ymmärtäminen, elementit tunnistaminen sekä vertailu olisi helppoa. Muut toimialat voivat jatkossa käyttää samaa ohjetta. Symboli-ohje on liitettävä tämän opinnäytetyön loppuun.

5 Kehittämishankkeen prosessikuvaus

Tutkimuksellinen kehittämistyö tarkoittaa sitä, että käytännössä ilmenneitä ongelmia pyritään ratkaisemaan käyttämällä monipuolisesti eri menetelmiä. Kehittämisen tueksi kerätään järjestelmällisesti sekä teoreettista että käytännöllistä tietoa, jota arvioidaan kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18.) Tässä luvussa esitetään kehittämishankkeen suunnittelu- ja toteutusvaihe sekä käydään prosessin kuvaus tarkemmin läpi.

5.1 Suunnittelu- ja toteutusvaihe

Hanke alkaa siitä, että määritellään tarve kehitykselle ja perehdytään kehityskohteen teoriaan sekä suunnitellaan hankkeen eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 23). Johdanto ja teoreettinen viitekehys antavat pohjan ja raamit kehittämistyön suunnitteluvaiheeseen. Kehittämishanke päätettiin huhtikuussa työharjoittelun päätyttyä. Hanke toteutettiin touko- ja elokuun 2021 aikana.

Kohdeorganisaatiossa todettiin suuri tarve huoneistomenojen prosessin kuvaamiselle. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kuvaus organisaatiolle huoneistomenojen budjetoinnin prosessista. Kohdeorganisaatiossa ei ole ennen kuvattu prosessikuvausta. Johdannossa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti päivitetyn kuvauksen tavoitteena on toimiva, taktinen ja operatiivisen tason prosessikuvaus kaupunkitekniikalle. Kuvauksen avulla prosessi on selkeämpi, tehokkaampi ja sujuvampi osallistuvien toimijoiden välillä. Sekä helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja tunnistamista.

Kehittämishankkeen toteutusvaiheen määriteltiin tarkasti teoreettinen viitekehys ja laadittiin suunnitelma hankkeen läpiviemiseksi. Hankkeen toteutusvaihe alkoi aineiston keruulla ja muunlaisen aineistonkeruulla. Kerätyn aineiston perusteella työstettiin prosessin kuvausta kesäkuun loppuun mennessä. Tiedon keruu oli tärkeä, sillä aihe ja prosessit olivat hieman epäselvät sekä tietoa kohdeorganisaatiossa oli vähäinen.

Hanke aloitettiin toukokuussa. Hankkeen alussa keräsin muistinpanoja ja juttelin sihteerin kanssa työtehtävistä. Kysymykset olivat mm. mistä prosessi alkoi ja päättyi, minkälainen rooli sinulla on sekä mitä resursseja tarvitaan. Jokaisesta keskustelusta on kerätty muistinpanoja. Lisäksi kohdeorganisaation nettisivut on hyödynnetty tietojen keräykseen. Sihteerin keskustelusta sain jonkinlaisen näkökulman prosessista ja työtehtävistä.

Osabudjetointi prosessi oli melkein lopussa, kuitenkin pääsein pariin kokoukseen mukaan. Huoneistomenojen budjetoinnin palaverissa pääsi tutustumaan ja näkemään prosessin etenemistä. Samanaikaisesti aloitettiin teoriaosuuden tiedon keruun.

Grönforsin (2001) mukaan on aina syytä pohtia, miksi valitsee tiedonhankintamenetelmäksi havainnoinnin. Havainnointi on perusteltu tiedonhankkimismenetelmä esimerkiksi silloin, jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei laisinkaan tai jos tutkittavasta ilmiöstä on muuten vaikea saada tietoa. Havainnoinnilla ja muunlaisen aineistonkeruun menetelmällä on monesti hyvinkin hedelmällistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, luku 3.2.)

Tutkimusaineistona käytettiin muunlaisen aineistonkeruun menetelmä. Tietoa aiheesta oli vähäinen työntekijöillä sekä etätöiden aiheuttamaa tiedon saanti oli hankala. Prosessin kuvaus oli uusi asiaa. Tämän takia aineistonkeruun on käytetty enemmän aikaa. Yksityisillä dokumenteilla mm. puheista, muistinpanoista, muistelmista jne. on kasattu prosessin kuvaus.

Teoriaosuudella pyrittiin selkeyttämään prosessin kuvauksen käsitettä, luokittelua sekä selkeyttämään prosessin mallintamista. Toukokuussa pääsin osallistumaan prosessikuvauksen koulutukseen. Ennen prosessikuvauksen koulutusta kartoitettiin nykytilanne ja varsinainen mallintaminen aloitettiin prosessikuvauksen koulutuksessa. Mallintamisen aikana selvisi, että Keravan kaupungilla ei ole ennen määriteltyjä symboliohjeita. Ennen mallintamista aloitin symboliohjeiden tekemistä, jotta ohjeiden avulla prosessikuvan lukeminen ja ymmärtäminen olisi helppoa.

Mallintaminen tehtiin ARTER-ARC-ohjelmiston avulla. ARC-ohjelmistossa on mahdollista muokata prosessin kuvausta, jossa pystyy jälkikäteen kehittämisen, parantamaan tai täydentämään kattavammaksi prosessin kuvausta jatkoa varten. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta prosessien mallintamisesta tai työkalun käytöstä.

Luku 4.2. teoriassa todettiin, että budjetointi laaditaan pienissä yrityksissä johdon ja talousosaston kanssa yhdessä. Isoissa organisaatioissa käytetään myös autoritaarisen malli, koska budjetointiprosessi on nopeampi ja tietyt henkilöt osallistuvat prosessiin. Budjetoinnin menettelytapana Kaupunkiteknikalla on kiinteä budjetti.

Kartoituksen ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin nimi, tarkoitus ja omistajat prosessille. Prosessin omistajaksi määriteltiin kiinteistöjohtaja, mutta sihteeri ja talouden asiantuntija ovat myös tukena prosessissa. Prosessin lähtötilanne on, kun saadaan Sarastia Oy edellisen vuoden lukujen toteumakuluja hyväksytty. Sarastia hoitaa kaupungin kirjanpitoa. Periaatteessa prosessi päättyy, kun valtuusto on hyväksynyt suunnitelmat. Kehitystä ja analysointia varten pitäisi analysoida budjetointia.

Sidosryhmät prosessissa on montakin toimialaa, yksikköä ja johtajaa mm. ateriapalvelut, puhtauspalvelut, kasvatus- ja opetustoimiala, kiinteistöpalvelut, tekninen lautakunta jne. Päättäjäksi on kuitenkin yksi, joka on kaupungin valtuusto. Asiakas tarpeeksi määriteltiin mahdollisimman tarkat budjetointi summat kohdeille, jotta kesken vuotta ei haeta lisää rahaa.

Prosessin keskeiset käsitteet ovat resurssit, tavoitteet sekä henkilöstön osaaminen. Kun budjetointi suunnitelma on valmis. Kaikki lukemat siirretään Haahtela-kiinteistötietojärjestelmään, mutta osa budjetointi laskelmat tehdään Excel-taulukossa ja kokoukset pidetään Teamssin välityksellä. Varsinkin etätö aikana Teamssi on ollut todella hyödyllistä.

Menestystekijänä tässä prosessissa on yhteistyö, selkeät työvaiheistukset, budjetoinnin ymmärrys ja osaaminen sekä melko tarkat budjetointi summat kohdeille. Rajapinnat ovat sitten suunnittelu, budjetointi kokoukseen tarvittavien tietojen kerääminen kuten rakennetaanko uusi koulu tai päiväkotia, minkälaista huolto tai korjaus tehtäviä on. Prosessijohtaminen ja ohjaus ovat yksi tärkeimmistä rajapinnoista.

Kartoituksen avulla selviää prosessin omistajat, lähtötilanne, lopputilanne, sidosryhmät, asiakkaiden vaatimukset, tavoitteet, menestystekijät jne. (ks. liite 1). On tunnistettava prosessit, omistajat sekä niihin tarvittavat resurssit, koska prosessin kuvaus on kokonaiskuva huoneistomenojen budjetoinnista. Prosessin kartoittamisen avulla saadaan hyvä alku huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvauksesta mallintamiseen.

Liiketoimintaprosessin mallintamiseen ensimmäinen vaiheessa on tunnistettava ja hyödynnettävä prosessien kartoituslomake. Muistinpanot ja keskusteluista saatujen tiedot ovat olleet tukena tähän prosessikuvauksen. Prosessikuvauksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitimme ja tunnistimme prosessit. Keravan kaupungille laadittiin prosessin kartoitus (ks. Liite 1), joka oli tämän työn ensimmäinen vaihe.

Riittävän teorian ja tiedon keruun jälkeen. Keskustelin sihteerin lisäksi kiinteistöjohtaja kanssa, jossa selvisi loppu ja koko prosessi tarkemmin. Suunnitelmien mukaan sain tehdä prosessin kuvauksen. Hankkeen lopuksi huoneistomenojen prosessikuvas (ks. liite 2) esiteltiin kiinteistöpalvelujohtajalle, talouden asiantuntijalle, sihteerille ja kiinteistöpäälliköille. Suunnitteluvaiheen mukaan raportin olisi pitänyt olla heinäkuun loppuun mennessä valmis, mutta se ei toteutunut. Raportin kirjoittaminen jouduttiin koronaviruksen takia pidentämään yli kuukaudella eteenpäin.

5.2 Prosessin kuvaus

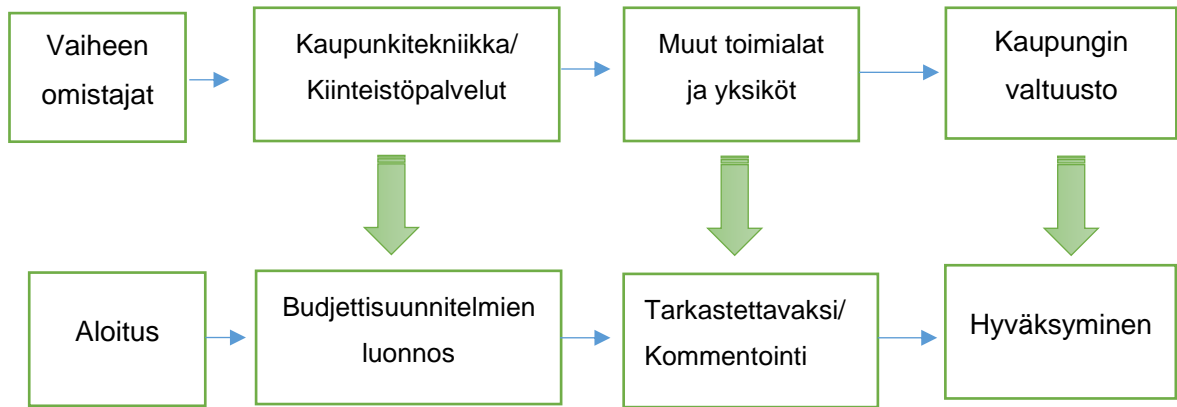
Tässä luvussa esittelemme prosessin kuvausta, jossa selviää mm. mistä työtehtävät tulevat ja mihin ne menevät. Sekä tulemme samalla vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Kuka vastaa? Mitä tekee? Missä järjestyksessä? Milloin aloittaa ja päättyy. Haastattelujen, kartoituksen ja koulutuksen avulla saimme jonkinlaisen kuvan prosessista. Tulemme tässä luvussa yhdistämään teoriasta ja haastattelusta saamien tiedot yhtenäiseksi, josta sitten syntyy prosessikuvaus.

Prosessi on kokoelma tehtäviä ja prosessikuvaus on apuväline tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Tässä opinnäytetyössä prosessi on huoneistomenojen budjetointi. Budjetin lopputuloksena sitten rakennetaan tai suunnitellaan palveluja. Prosessit rakentuvat ydin- ja tukiprosessista. Kuvauksen avulla selkeytetään, kuten kuka tai mikä on ydinprosessi ja ketkä ovat tukiprosesseja, jotta saavutetaan tuote tai palvelu asiakkaalle.

Tässä kappaleessa tulemme vastaamaan tutkimuskysymykseen kuka vastaa budjetoinnista. Budjetti laatimisesta on pääsääntöisesti kiinteistöpalvelun johtaja vastuussa, koska hän ohjaa prosessia ja määrittelee budjetointia. Kiinteistösihteeri ja talouden asiantuntija ovat myös mukana koko prosessissa. Rahamääräinen budjetointi suunnitelma laaditaan johdolta saatujen kannattavuus- ja myyntitavoitteiden mukaisesti. Lisäksi summat verrataan viime vuoden budjetointilukemiin ja kuluihin. Tämän takia opinnäytetyössä ei pystytä antamaan mitään tarkkaa rahamäärää tai korotus prosenttia. Prosessikuvauksessa otetaan myös huomioon demokraattinen malli. Muut toimialat pystyvät myös vaikuttamaan budjetointi summiin sekä tavoitteisiin, jotta ei synny epärealistisia tavoitteita.

Prosessilähtöisyys ja prosessien toimivuus määrittävät tavoitteet ja vaatimukset resursien ennakkoinnille: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikka tarvitaan, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Prosessien avaaminen ja kuvaaminen ovat tärkeää dokumentointia. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja täsmällisesti määritellä, ne on tunnustettava. Palveluohjaus on prosessi, jossa pääkohteena on asiakas. (Virtanen ym. 2005, 115–117.)

Aloitin prosessiin tunnistamisen alla olevasta prosessikartasta, joka antaa yleisen kuvan kohdeorganisaation huoneistomenojen prosessista sekä prosessin omistajista. Laadukas prosessikuva on, jossa kuvataan selkeästi ja yksinkertaisesti prosessia.



Luku 4.2. budjetoinnin vaiheessa kuvattua ylhäältä alas ja alhaalta ylös mallin mukaan tullaan soveltamaan tämän työn prosessikuvausta. Autoritaarinen malli on hallitseva osa tässä prosessikuvassa, sillä kiinteistöpalvelut ja johto tekevät yhdessä ja asettavat tavoitteet yksiköille. Tämän avulla prosessin kulku on nopeampaa sekä selkeämpi.

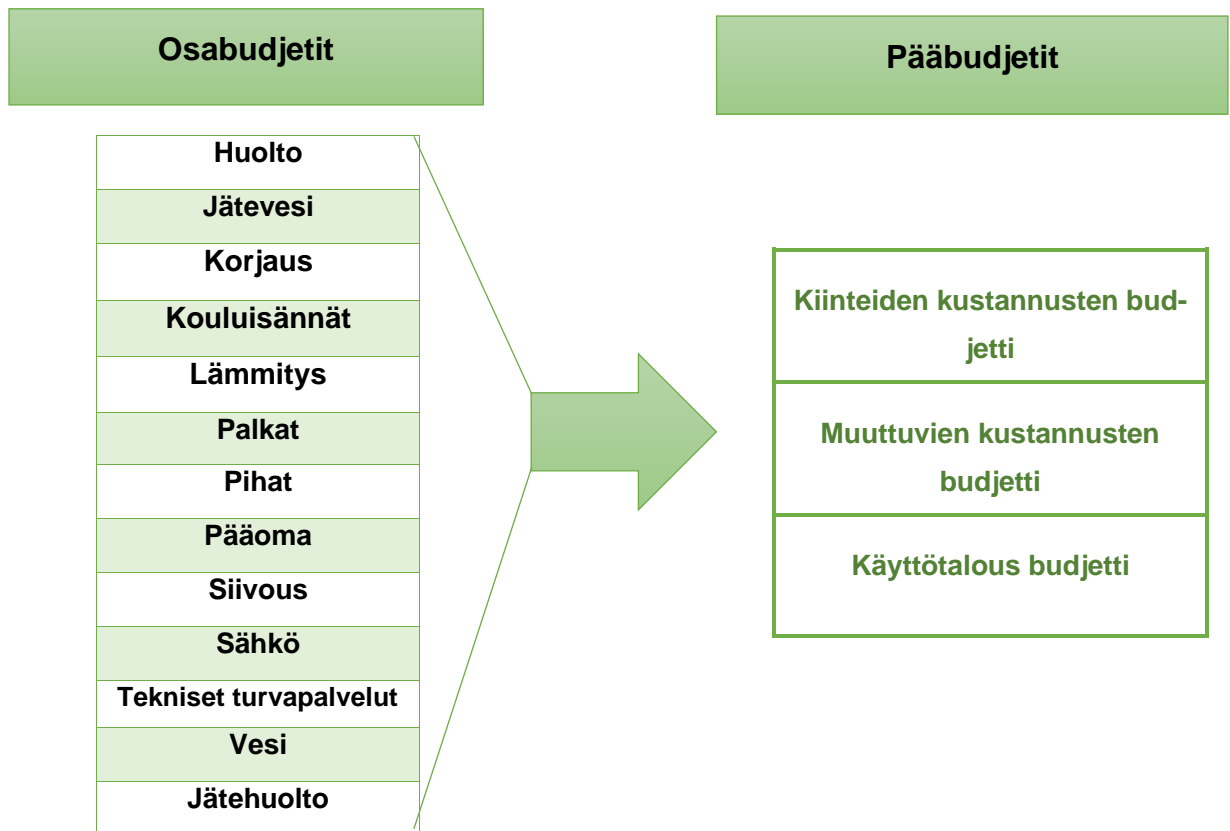
Jokaisella prosessilla on alku mistä prosessi alkaa. Prosessin lähtötilanne on, kun helmikuussa tilinpäätös on sulkeutunut ja kirjanpitojärjestelmään saadaan kaikki kulut ja menot. Kuluilla ja menoilla tarkoitetaan, että onko kyseiseen kohteeseen tehty remonttia tai suuri huolto on tehty eli kattaako viime vuoden budjetti vai onko alijäämä. Jos kulut ja menot on korkeat kohteessa silloin, budjetoidaan enemmän. Päinvastoin, jos kohteessa on ollut pienet kulut tai vähäinen käyttö, silloin budjetoidaan vähemmän kyseiseen kohteeseen.

Tammikuussa voi valmistella taulukot valmiiksi, jotta prosessi käynnistyy heti. Helmikuussa tilinpäätöksen päätyttyä talouden asiantuntija ja sihteeri ottavat kirjanpitojärjestelmästä viime vuoden kulut ja menot, jotka verrataan sitten budjetoinnin suunnitelmassa. Kulujen mukaan osataan arvioida kuinka suuren summan tullaan budjetoimaan kyseisellä kohdella.

Tässä tulemme selvittämään seuraavan tutkimuskysymyksen vastausta eli mitä tekee. Prosessi aloitetaan kaupunkitekniikan osastolla osabudjetointi suunnitelmilla. Puhumme tässä kohdassa autoritaarisesta mallista eli ylhäältä alas. Johdolta ja taloushallinnolta saatujen kannattavuus- ja myyntitavoitteiden lisäksi huolto ja remontti tiedot kerätään budjetoitua varten, jonka jälkeen aloitetaan varsinainen suunnittelu. Kiinteät, muuttuvat ja käytötalous budjetoidaan kaikki erikseen, koska kohteita on yhteensä n. 113.

Ennen pääbudjettia kaikille kohdeille laaditaan omat rahanmääräiset suunnitelmat. Kohteiden suunnitelmat aloitetaan luokittelemalla erikseen ”tehtävät”. Joka kokoukseen osallistuu kerrallaan kyseisen tehtävän päällikkö tai johtaja mukaan. Autoritaarinen ja demokraattinen malli on yhdistetty. Prosessin omistaja on kiinteistöjohtaja, koska hän ohjaa prosessia. Kaupunkitekniikalla budjetointi prosessi alkaa lajittelemalla osabudjetti omia

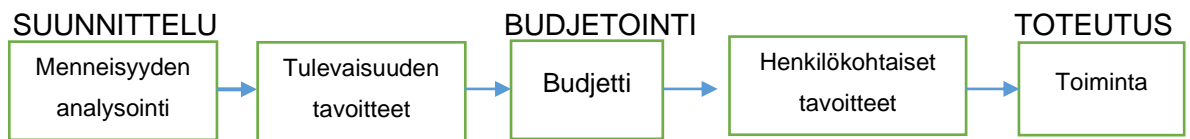
taulukkoihin. Tällä hetkellä osabudjetointi taulukoita on yhteensä 13, joiden jako on seuraavasti:



Budjetointi menettelytapa on kiinteä budjetti suunnitelma, joka sisältää yhden tilikauden suunnitelman. Sivu 20 on kuvattu kiinteä budjetointi. Tämän jälkeisessä vaiheessa jokaiselle toimiala ja yksikkö eritellään omat taulukot, jotka lähetetään tarkastettavaksi tai kommentoitavaksi. Tässä tapauksessa puhumme alhaalta ylös eli demokraattisesta mallista. Pääbudjettien raportit luodaan sellaiseksi, jotta kohdeorganisaation, yksiköt, toimialat, johtajat sekä valtuusto saa mahdollisimman tarkan kuvan organisaation kannattavuudesta, vakavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Prosessi kartoituksessa määriteltyjen vaatimuksen mukaan prosessin nopea läpimeno on yksi vaatimuksista. Näiden kahden mallin yhdistämisen avulla nopeutamme prosessia sekä varmistamme tavoitteita ja vältytään epärealismisista tavoitteista. Prosessin sidoryhmät ovat budjetoinnin laatijat sekä muut vastuualueet, jotka ovat myös mukana ja seuraavat budjetointia.

Tutkimuskysymyksen kolmas kysymys on, että missä tai millä järjestyksessä budjetointi-prosessin menee. Prosessikuvaus tulee vastaamaan operatiivisen tason tavoitetta. Resurssit prosessia varten on tietokone, Haahtela kiinteistötietojärjestelmä ja Microsoft Office ohjelmat. Lyhyesti kuvattuna missä järjestyksessä budjetointiprosessi on suunnittelu, budjetointi ja toteutus. Eklund (2016, 175) kuvaa budjetointiprosessin seuraavasti:



Prosessin loppu vaiheessa muut toimialat tarkistavat ja kommentoivat, jonka jälkeen taulukko lähetetään talousarvioesitykseen valtuuston kokouksen. Kokouksessa käsitellään vielä kerran ja sitten hyväksytään. Lauta- ja johtokunta ei varsinaisesti liity prosessin, mutta tarvittaessa he voi pyytää tarkistettavaksi taulukot.

Luku 3.3. mukaan prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen ym. 2010, 148–153.)

Prosessijohtaminen on tärkeä, koska tämän avulla ylläpidetään strategiaa, joka oli tämän työn yhdestä tavoitteesta. Strateginen johtaminen on mielestäni ydintoiminto prosessijohtamisessa. Sekä prosessijohtaminen on jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus. Taktinen taso on sitten strategisen ja operatiivisen tason välillä, joka sisältää periaatteita, linjauksia vuorovaikutuksia. Tämän avulla saadaan kokonainen prosessin kuvaus.

Prosessin kuvaus tullaan tekemään työnkulkutasolla, joka määriteltiin luvussa 4.3.4. Työnkulkutasolla toimintaa kuvataan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin toimintamallitasolla. Työn kulkutasoa käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan kehittää prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai vaikkapa kehittää prosessia sähköiseksi palveluksi. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää prosessin kuvaus, jonka takia kuvaustasoksi valittiin työnkulkutasoa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle prosessikuvaus huoneistomenojen budjetoinnista. Prosessin ydin tarkoituksena on, että prosessia kehittävät tahot ja siihen liittyvät tekijät hahmottavat kokonaiskuvan ja ymmärtävät prosessin lähtökohdat ja miksi se on olemassa. Kiinteistöpalvelut tekevät pääsääntöisesti huoneistomenojen budjetoinnin suunnittelun, mutta prosessi on niin laaja, että muut yksiköt ovat myös mukana prosessissa.

Työ oli haastava, sillä prosessit aiheena oli täysin tuntematon. Teorian läpikäyminen alussa antoi tarvittavan tietopohjan aiheesta sekä työn toteutuksesta. 4 vuoden työhistoria saman toimialan toisessa yksikössä sekä työharjoittelu kiinteistöpalvelujen yksikössä on ollut merkittävän etu tässä opinnäytetyössä, sillä aikaisempi tietämys ja käytännön kokemus organisaation työtehtävistä helpottivat eri toimintojen liittämistä toisiinsa.

Ongelmana opinnäytetyössä oli epäselvyys prosessista. Koulutuksen ja teorian keruun jälkeen kiinteistöjohtajan haastattelu auttoi merkittävästi, jossa selvisi hyvin koko prosessi. Prosessin aikana epäselvät kohdat saatiin pikaisesti korjattua, sillä prosessin kuvaus esitettiin kokouksessa. Toisena isona etuna on ollut prosessikuvauksen koulutus.

Työ oli tavoitteiden mukainen ja saavutti sille asetetut tavoitteet. Vaikka suunnitteluvaihe ei toteutunut, kun olisi pitänyt. Tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation huoneistomenojen budjetoinnin prosessikuvaus. Prosessin kuvaamisella pyrittiin selkeyttämään työnjaon ja aikataulun, antamaan kokonaiskuvan prosessista, karsimaan tarpeettomia toimintoja. Prosessikuvaus jatkossa voidaan hyödyntää työntekijöiden perehdyttämiseen sekä ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen. Riittävällä tarkkuudella kuvattu prosessi ja yhtenäiset symboliohjeet helpottavat asioiden käsittelyä sekä vähentävät väärinkäsityksiä.

Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä sekä käytetty eettisesti hyväksyttäviä tiedonhankintamenetelmiä. Prosessikuvausta kehitettiin yhdessä työntekijän ja johtajan kanssa, varmistaen näin ajantasaisen ja tarkan tiedon yksikön toiminnasta. Teoriassa käytetty aineisto kerättiin painetuista ja sähköisistä lähteistä sekä dokumenteista, joten aineiston perusteella tehty prosessikuvaus oli sisällöltään luotettava. Lisäksi ennen opinnäytetyöprosessin toimeksiantajan kanssa oli tehty tarvittavat sopimukset.

Kuvausta käytiin yhdessä läpi työntekijöiden ja johtajan kanssa virheiden havaitsemiseksi ja korjaamiseksi sekä luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden varmistamiseksi. Työn tuloksena tehty prosessin kuvaus on käyttökelpoinen ja toimeksiantaja jatkaa sen kehittämistä tavoitteidensa mukaisesti.

6.1 Kehitystoimenpiteet

Kehittämishankkeen aikana tuotettu kuvaus kohdeorganisaation huoneistomenojen budjetoinnin prosesseista toimii hankkeen jälkeen apuvälineenä. Kuvaus on nimenomaan nykyhetken kuvaus prosessista.

Ajatuksena on, että kehittämishankkeen aikana laadittu kuvauksesta voidaan tulevaisuudessa havaita mahdollisia epäkohtia ja kriittisiä pisteitä, joita halutaan myöhemmin kehittää tai täydentää kattavammaksi ArterARC-ohjelmassa. Tässä työssä ei ole ensisijaisesti pyritty tekemään muutosta, vaan luomaan pikemminkin edellytykset muutoksen tekemiseksi ja kehittää nykykäytännön avulla luomaan prosessikuvauksen, jollaista kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin tehty.

Tulevaisuus on muuttunut yhä yllätyksellisemmäksi ja kompleksisemmäksi. Elämme epävarmuuden ja monien uhkien aikaa. Jatkuvasti tapahtuu nopeita teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia. Yllättävien epäjatkuvuuksien ja murrosten aika on täynnä sekä uhkia että mahdollisuuksia. (Sydänmaanlakka 2015, 25).

Tämä prosessikuvaus toimii pohjana myöhemmin tehtävälle kehittämistyölle prosessin osalta. Vaikka vanhat toimenpiteet toimisivat hyvin, silti tarvitsemme uudistuksia ja muutoksia, jotta pystymme vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin. Prosessikuvauksen esittämisen yhteydessä ehdotin, että prosessikuvausta voisi käyttää oman työn tukena, selkeyttämään muille yksiköille prosessin kulkua tai vaikka perehdytysmateriaalina.

Prosessissa tehdään yhteistyötä muitten toimialojen ja yksiköiden kanssa, sillä prosessiviestintä olisi myös hyvä panostaa. Kaikki, jotka ovat osallistujina prosessissa tietävät asiasta ja voivat vaikuttaa suunnitteluvaiheessa. Lisäksi prosessikuvauksen kehittämisen pitäisi jatkaa prosessianalyysin tekemisellä sekä suorituskyvyn mittareiden valitsemisella ja asettamisella. Luotua prosessikuvausta voidaan käyttää myös pohjana uusille prosessikuvauksille.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa, kun suoritin työharjoitteluni Kaupunkitekniikan kiinteistöpalveluissa. Talousjohtajalta tuli ehdotus, että haluaisitko tehdä huoneistomenojen budjetoinnista prosessikuvauksen. Monimuoto opiskelijana ja työssä käyvänä ajan käyttö on vähäinen, siksi halusin aiheeseen syvemmin tutustua. Uskon että jatkossa tulen tarvitsemaan ja tekemään enemmän prosessikuvauksia.

Toisena syynä miksi valitsin tämän aiheen oli työni takia. Olen aina kiinnostunut, kuinka budjetointi ja budjetointiprosessi käytännössä tapahtuu kohdeorganisaatiossa. Rahamääräinen budjetointi suunnitelma sisältää myös meidän yksikkömme budjettia. Budjetin seuranta ja analysointi on nyt myös kiinnostanut, sillä olisi kiva nähdä kuinka budjetointi on onnistunut.

Ajatuksena oli, että hyödyntäisin prosessi ja budjetointi osaamistani jatkossa myös. Jokainen toiminto ja liike on oikeastaan prosessi, mitä me emme huomaa. Haluan myös hyödyntää jatkossa mitä olen oppinut täällä budjetoinnista ja prosesseista sekä kuvauksista.

Olen tammikuussa vasta siirtynyt Haaga-Helian opiskelijaksi, joten opinnäytetyön alussa oli vielä epäselvät mistä löytyikin mitään tietoa. Kaiken lisäksi lähdemerkinnät eivät olleet tuttuja. Raporttia kirjoittaessa lähdeviittausten merkinnän on varmaan korostettavinta mitä olen oppinut tämän opinnäytetyöni aikana.

Opinnäytetyötäni aloittaessa oli jonkinlainen kuva, kuinka opinnäytetyö kirjoitetaan. Vaikka Learning Camp 4 -kurssilla tutustuttiin opinnäytetyön prosessiin ja kirjoitettiin raportteja. Oma aloitteisesti raportin aloittaminen, tiedon etsiminen tai minkälaisen raportin sisältö tulee olemaan, oli hieman epäselvä ja monimutkainen alussa. Aiheen riittävä tutustuminen ja hankittujen tietojen mukaan raportin kirjoittaminen ei ollut loppujen lopuksi niin vaikeata.

Tässä opinnäytetyössä merkittävintä mitä olen oppinut lähdeviittausten lisäksi, on ollut tiedon etsintä. Kesän aikana koulujen kirjastot suljetaan loman ajaksi, josta en ollut tietoinen. Tämä aiheutti sen, että joudun etsimään toisen keinon hankkia teoreettisia tietoja. Kirjojen ja dokumenttien hankinta tapahtui kaupungin kirjastojen kautta, josta ei löytynyt niin kattavaa tietoa, kun koulujen kirjastoista.

En ollut ennen suunnitellut prosessin aikataulua, joka myös vaatii opetusta. Tämän takia minun suunnitelmani aikataulu hankkeelle ei toteutunut. Jatkossa tiedän, että varaudun myös poissaoloihin tai muihin poissaoloihin. Aikataulu, jonka tein oli todella tiukka ei oikein

voinut olla poissa tai sairaana. Vaikka työn ja koulun takia suunnittelen itselleni aina tarkan aikataulua, mitä teen missäkin. Ajattelin, että opinnäytetyön aikataulu suunnittelukin on helppoa, mutta ei ollut. Aikataulusuunnitelmassa kaipaen vielä kehitystä.

Uskon, että olen saavuttanut ja oppinut paljonkin asioita lyhyellä aikavälillä. Aloitin prosessikuvan ihan tyhyydestä. Opinnäytetyössä mikä olin hankalinta oli varmaan tiedon etsiminen kohdeorganisaatiosta. Prosessin kuvausta ei ole ennen tehty, eikä kohdeorganisaatiossa ole ollut mitään symboliohjeita. Lisäksi etätöön aiheuttamaa tiedon saanti oli vaikea, sillä työntekijät olivat eniten etätöissä.

Lähteet

Debra, P., Cadle, J., Paul, D., Yeates, D., Craig, R., James, C., Keith, H., Malcolm, E., Paul, T., Eva, M., Hindle, K., Rollason, C. & Turner, P. 2014. Business Analysis. BCS. England. E-kirja. Luettu 16.7.2021. <https://ebook-central.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=1759634#>. 3. panos

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Sanoma Pro. Helsinki.

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. WSOY. Juva.

Harmon, P. 2014. Business Process Change. Elsevier. USA. <https://learning.oreilly.com/library/view/business-process-change/9780128003879/XHTML/B9780128003879120018/B9780128003879120018.xhtml#B9780128003879120018>. Luettu 19.5.2021.

Harmon, P. 2019. Business Process Change: a business process management guide for managers and process professionals. Elsevier Inc. United States.

Jeston, J & Nelis, J. 2014. Business process management; Practical guidelines to successful implementations. Routledge. USA.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. EDITA. Helsinki.

JUHTA. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Digi- ja Väestötietovirasto. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>. Luettu 15.5.2021.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keravan kaupunki 2019. Talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2020–2022. Keravan kaupunki. Kerava. <https://www.kerava.fi/kerava-info/yleistietoa/ti-lastotietoa>. Luettu 17.6.2021.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologia-teollisuus Oy. Espoo. 4. uudistettu painos

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Redfina. Espoo.

Laguna, M & Marklund, J. 2011. Business Process Modeling, Simulation and Design. Pearson Education. Intia. <https://learning.oreilly.com/library/view/business-process-modeling/9789353067052/?ar> Luettu 17.5.2021

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki. 5., uudistettu painos.

Lillrank, P., Kujala, J. & Parvinen, P. 2004. Keskeneräinen potilas: terveydenhuollon tuotannonohjaus. Talentum. Helsinki.

Long, J, O. 2014. Process Modeling Style. Elsevier. USA. <https://learning.oreilly.com/library/view/process-modeling-style/9780128009598/xhtml/Copyright.xhtml>. Luettu 19.5.2021.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen: Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio. SOLEA-Hanke. <https://www.researchgate.net/publication/257528716>

McDermott, P.& Sharp, A. 2008. Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development. Boston: Artech house. E-kirja. Luettu 27.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central verkkokirjahylly.

Merriam-Webster. 2003. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. Springfield (MA). USA. 11. panos.

Murot, K. 1992. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän Koulutuskeskus oy. Jyväskylä.

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

Persse, J, R. 2006. Process Improvement Essentials. O'Reilly Media. USA. <https://learning.oreilly.com/library/view/process-improvement-essentials/0596102178/index.html>. Luettu 19.5.2021.

Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan -valtion viraston kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saarinen, T. 19.4.2021. Konsultti/ Kouluttaja. Arter Oy. Sähköposti.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tomperi, S. 2014. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. EDITA. Helsinki. 9., uudistettu panos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Meedia Zone OÜ. Viro. E-kirja. Luettu 14.7.2021.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtamisen julkishallinnossa. Edita. Helsinki

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.

Liitteet

Liite 1. Prosessin kartoitus (Saarinen 19.4.2021)

1. Prosessin nimi	Huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus
2. Prosessin tarkoitus	Työn tavoite on prosessin kuvausten rooliin olisi osana toiminnan kehittämistä, helpottaa henkilökunnan prosessin työvaiheiden etenemistä, aikataulujen seuraamista sekä oman roolin tavoite ja tehtäviä ylläpitäminen.
3. Prosessin omistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinteistöjohtaja (prosessin omistaja) • Talouden asiantuntija • Kiinteistösihteeri
4. Prosessin lähtötilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Edellisen vuoden toteumakulun hyväksytyä alkaa prosessi
5. Prosessin lopputilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Seuraava vuodelle suunniteltu budjetoinnin hyväksyttäminen toimialoille sekä kaupungin valtuustolle
6. Prosessin asiakkaat ja sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmiä ovat mm. omistajat ja budjetoinnin tekemiseen osallistujat mm. talouden asiantuntija, sihteeri sekä muut toimialat • Päättäjät: lautakunta ja kaupungin valtuusto
7. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisimman tarkka budjetointi summa kohdelle. • Prosessin nopea läpimeno
8. Prosessin keskeiset resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmät: Haahtela- kiinteistötietojärjestelmä, Microsoft Office -ohjelmat ja Teams (etä-aikana) • Tilojen tulevien huolta tai rakennuttamisen toimenpiteiden arvio/tieto. • Henkilöstön osaaminen
9. Prosessin tavoitteet ja menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet: toimiva, taktisen ja operatiivisen tason prosessin kuvaus • Menestystekijä: <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö Selkeä prosessin vaiheistus Budjetointi ymmärrys ja osaaminen Oikeat tai melkein tarkat budjetointi luvut
10. Prosessin mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessimittarien tunnistamisessa on kolme päälinjaa; <ul style="list-style-type: none"> - Strategiasta johdettavat prosessimittarit - Sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista johdettavat operatiiviset mittarit - Operatiivisia seurausmittareita tukevien ennakoivien mittareiden tunnistaminen.
11. Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kehittämisen menetelmiä: Benchmarking, Six sigma, kehitysprojektit, prosessiauditoinnit, mittaustietojen hyödyntäminen, tehokas ongelmien ratkaisu <input type="checkbox"/> Kehittämisestä vastaa prosessin omistaja yhdessä kehitystiimin kanssa
12. Prosessin rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Rajapinnat muihin prosesseihin Suunnittelu, budjetointiin tarvittavien tietojen kerääminen, johtaminen ja ohjaus

Liite 2. Huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus kaupunkitekniikalle



Keravan kaupungin kaupunkitekniikan huoneistomenojen
budjetoinnin prosessin kuvaus
14.09.2021

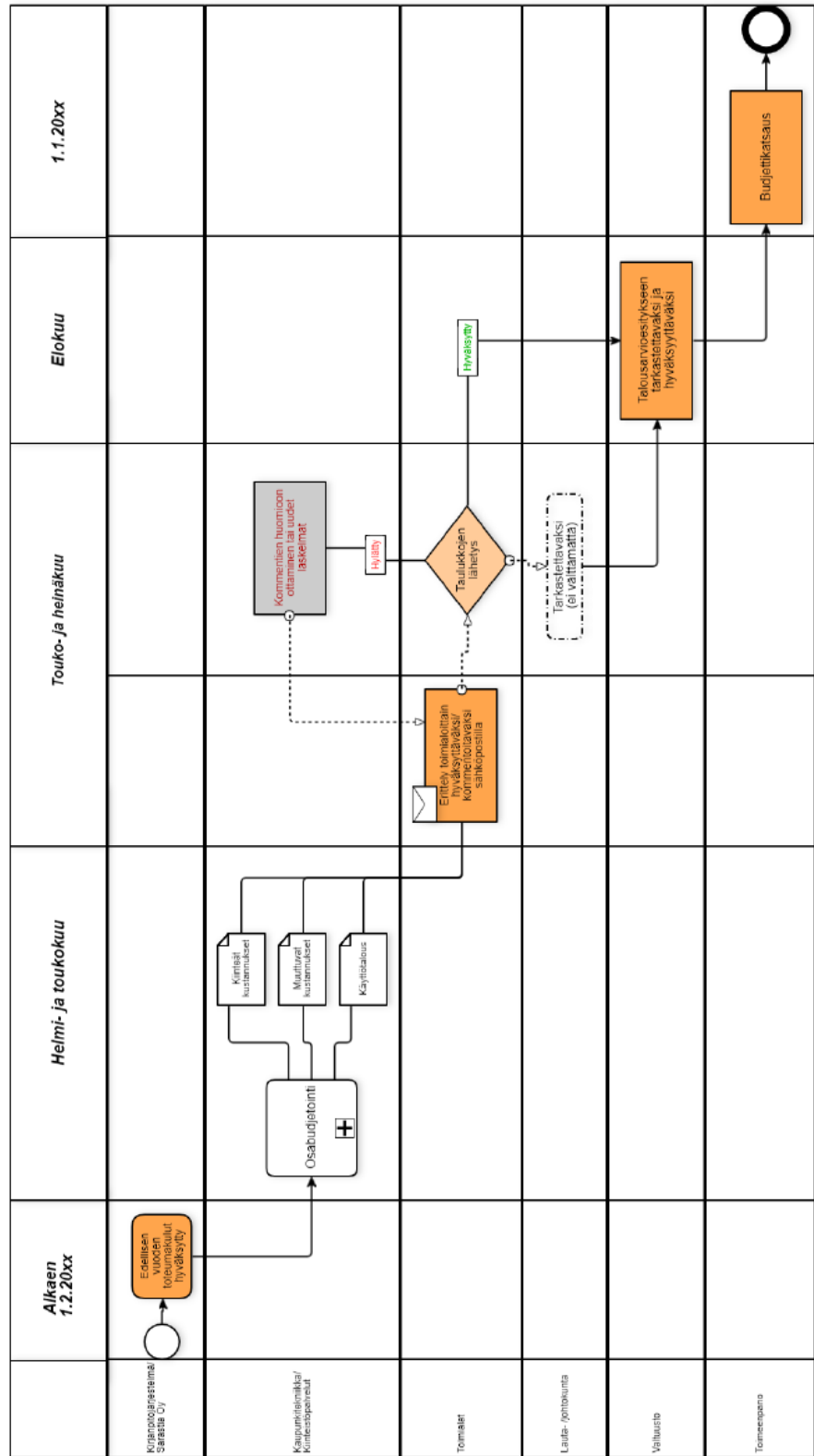
Keravan kaupungin kaupunkitekniikan huoneistomenojen budjetoinnin prosessin kuvaus (0.28)

<https://fi1.architect.artur.fi/graphs/80a3acbd2ff1b383a84e3b4>

Unal, Zelal

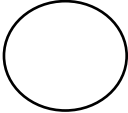
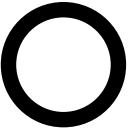


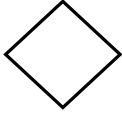
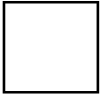

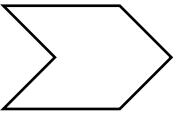
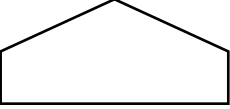
AR

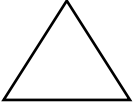

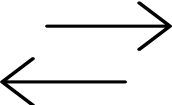
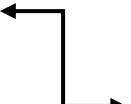
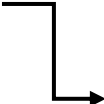




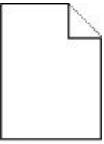
Keravan kaupungin kaupunkiteknikan huoneistomerojen budjetoinnin prosessin kuvaus
14.09.2021



Liite 3. Symboli-ohjeita Kaupunkitekniikalle

Kaupunkitekniikan symboliohjeita prosessien kuvausta varten.

Peruskuviot		
SYMBOLI	NIMI	HUOMIOITA
	Alku	Tämä kuvaa prosessin alkua
	Loppu	Tämä kuvaa prosessin loppua
	Toimija	Prosessikuvauksissa eri toimijat (roolit) erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla toisistaan. Toimijat kuvastavat vastuualueita. Toimijan ja henkilön käsitettä ei pidä sekoittaa toisiinsa: yhdellä henkilöllä voi olla useita rooleja prosessissa tai prosesseissa.
	Toiminto	Toiminto symbolin avulla kuvataan prosessia, osaprosessia tai tehtävää, joka yleensä löytyy uimaradan sisäpuolelta.
	Portti	Portti symbolilla kuvataan valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy. Objekti kertoo meille, että prosessissa on jotain hyväksyttävää tai tarkastettavaa.
	Muu toiminto	Muu toiminto symbolin avulla kuvataan prosessia, osaprosessia tai tehtävää. Perus toiminto-objektista tämä eroaa sillä, että tässä on mukana monta toimittajaa. Löytyy yleensä uimaradan sisäpuolelta.
	Seuranta	Seuranta objektin avulla ylläpidetään tai seurataan prosessin virtaa.
	Ydinprosessit	Käytetään yleensä yksinkertaisissa prosessikartoissa. Ydinprosessit tukevat prosessin läpimenoa.
	Tukiprosessi	Tukiprosessit toimivat ydin- tai pääprosessien sujuvuuden ja edistämisen apuvälineinä.

	Signaali	Tätä käytetään signaalien lähettämiseen tai vastaanottamiseen. Signaali on yleinen viestintä prosessitasojen sisällä ja niiden välillä. Signaali on kuin taivaalle ampunut signaali, joka on mahdollisesti kiinnostunut huomaamaan ja reagoimaan.
	Pääprosessi	Pääprosessit kuvaavat kokonaisuudessa keskeisiä ja laajempia kokonaisuuksia.
Perusyhdistimet		
	Virta	Kuvaa mihin suuntaan prosessissa edetään. Näyttää prosessin virtaussuunnan.
	Vuorovaikutteinen	Vuorovaikutteinen yhdistin kuvaa, että prosessin aikana voi edetä sekä eteen, että taaksepäin.
	Yhdensuuntainen	Yhdensuuntaisen yhdistimen avulla kuvataan prosessi yhteen suuntaan, eikä siitä voi palata takaisin edelliseen toimintoon.
	Tietovirta	Tietovirtaa käytetään silloin, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä.
BPMN 2.0 kuvat— ”erikoiskuvat”		
	Viesti	Prosessiin liittyvien dokumenttien lähettämistä tai vastaanottamista sähköpostitse. Edustaa prosessin läpi kulkevia viestejä, kuten asiakirjoja, sähköposteja tai kirjeitä.
	Ylimääräinen	Ylimääräinen objekti kuvaa, että se ei ole välttämättä toteutettava prosessi tai tehtävä.
	Toimintosymboli plus	Plus-merkki toimintosymbolin alareunan keskellä tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja.
	Tietoaineisto	Tietoaineistosymbolia käytetään kuvaamaan asiakirjaa tai asiakirjallista tietoa, joka liittyy johonkin toimintoon. Symboli voi tarkoittaa esimerkiksi asiakirjaa, joka syntyy toiminnon seurauksena.