

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Juho Kahra

RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN MUUTOSPROSESSIN
ITSEARVIOINTIMALLIN PILOITOINTI

Tuotantotalous
Pro Gradu-tutkielma

Vaasa 2016

ALKUSANAT

Rikosseuraamuslaitos oli itselleni organisaationa tuttu jo ennestään, mutta ylemmillä tasoilla tehtävä hallinnollinen työ ja muutokseen liittyvä suunnittelu ei ollut. Kehittämisen prosessin kuvaaminen ja arviointi antoi minulle valtavan määrän perspektiiviä organisaation hallinnointia ja muutokseen liittyvää suunnittelua kohtaan auttaen minua ymmärtämään, ettei henkilökohtainen oppiminen voi loppua milloinkaan.

Haluan kiittää rikosseuraamuslaitosta saamastani aiheesta ja tutkimukseeni osallistuneita henkilöitä heidän ajastaan. Kiitän myös tutkimukseni ohjaajia heidän antamastaan ajatuksia antaneista palautteista.

Neljä ja puoli vuotta on kulunut tämän tutkinnon suorittamisessa päivätöiden ohella ja haluan kiittää omaisiani ja Vaasan Yliopiston henkilöstöä tuesta ja kannustuksesta.

Helsingissä 15.4.2016

Juho Kahra

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	1
KUVAT	5
TAULUKOT	6
TERMIT JA LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	11
1.1 TYÖN TAUSTA	11
1.2 TAVOITTEET JA RAJAUS	12
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
1.4 RAPORTIN RAKENNE	14
2 PALVELUN KEHITTÄMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN	17
2.1 PALVELUN KEHITTÄMINEN	17
2.2 MUUTOSJOHTAMINEN	19
2.3 KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINNIN NÄKÖKULMAN VALINTA	22
2.3.1 Tiedostaminen	26
2.3.2 Visiointi	27
2.3.3 Energisointi	29
2.3.4 Pilotointi	30
2.3.5 Maastouttaminen	31
2.3.6 Juurruttaminen	32
2.3.7 Uudistaminen	33
3 PROSESSIJOHTAMINEN	35
3.1 PROSESSI	35
3.2 PROSESSILAATU	39
3.3 PROSESSINKEHITTÄMINEN	41
3.4 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN	44
3.5 PROSESSIEN KUVAAMINEN JA MÄÄRITTÄMINEN	45
3.5.1 Prosessikartta (taso 1)	48
3.5.2 Toimintamalli (taso 2)	48
3.5.3 Prosessin kulku (taso 3)	50
3.5.4 Työn kulku (taso 4)	51
3.6 PROSESSIN OMISTAJAT JA VASTUUT	52

4	YDINPROSESSIEN LAADUN KOHENTAMINEN TOIMINNAN KEHITYKSEN TAVOITTEENA.....	53
4.1	KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA	53
4.2	PROSESSIT LAADUN POHJANA	57
4.2.1	<i>Prosessien jatkuva kehittäminen</i>	60
4.3	LAATU ON TAPAUSKOHTAISTA	63
4.4	FUNKTIONAALISTEN ORGANISAATIOIDEN ONGELMA	65
4.5	MITTAAMINEN	66
4.6	CAF-LAATUMALLI	68
4.6.1	<i>CAF pisteytys ja pisteytystaulukot</i>	71
4.6.2	<i>CAF-laatumallin itsearvioinnin prosessi</i>	73
4.6.3	<i>Benchmarking ja -learning</i>	75
5	RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN MUUTOSPROSESSI JA SEN MÄÄRITTELY	77
5.1	TUTKIMUSAINEISTO	78
5.2	RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN PROSESSIT	79
5.2.1	<i>Rikosseuraamuslaitoksen asiakas</i>	81
5.3	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA (LLITE 1)	82
5.3.1	<i>Lakiprosessi (liite 2)</i>	83
5.3.2	<i>Ohjausprosessi (liite 3)</i>	84
5.3.3	<i>Ohjeprosessi (liite 4)</i>	85
5.3.4	<i>Laillisuus- ja turvallisuusprosessi (liite 5)</i>	86
5.3.5	<i>Uuden toiminnan suunnitteluprosessi (liite 6)</i>	87
5.3.6	<i>Tietojärjestelmän päivittämisprosessi (liite 7)</i>	87
5.3.7	<i>Jatkuva kehittämisen prosessi (liite 8)</i>	88
6	RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI	90
6.1	TIEDOSTAMINEN	93
6.2	VISIOINTI	94
6.3	ENERGISOINTI	95
6.4	PILOTOINTI	96
6.5	MAASTOUTTAMINEN	97
6.6	JUURRUTTAMINEN	98
6.7	UUDISTAMINEN	100
7	RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ITSEARVIOINTI.....	101

7.1	TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTI	104
7.1.1	<i>Johtajuus (arviointialue 1)</i>	106
7.1.2	<i>Strategia ja toimintasuunnitelma (arviointialue 2)</i>	108
7.1.3	<i>Henkilöstö (arviointialue 3)</i>	109
7.1.4	<i>Kumppanuudet ja resurssit (arviointialue 4)</i>	110
7.1.5	<i>Prosessit (arviointialue 5)</i>	112
7.2	TULOSTEN ARVIOINTI (TULOSARVIOINTIALUE)	114
7.3	ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET (ARVIOINTIALUE 6)	115
7.3.1	<i>Henkilöstötulokset (arviointialue 7)</i>	116
7.3.2	<i>Yhteiskuntavastuutulokset (arviointialue 8)</i>	117
7.3.3	<i>Keskeiset suorituskykytulokset (arviointialue 9)</i>	118
7.4	PALAUTETTA ITSEARVIOINNIN KYSELYPOHJASTA	120
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	121
9	YHTEENVETO.....	127
	LÄHDELUETTELO	129

KUVAT

Kuva 1. Kehittämisen prosessin arvioinnin tulokset tässä tutkimuksessa.

Kuva 2. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli.

Kuva 3. Prosessin osat.

Kuva 4. Kohti prosessijohdettua organisaatiota.

Kuva 5. Prosessijohtamisen ja prosessikehittämisen sykli.

Kuva 6. Prosessilaadun muodostuminen.

Kuva 7. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet.

Kuva 8. Prosessien kehittäminen.

Kuva 9. JHS 152 prosessien kuvaustasot.

Kuva 10. Prosessialueen kokonaiskuvan muodostuminen.

Kuva 11. Prosessin kulku uimaratakaaviossa.

Kuva 12. Kokonaisvaltainen laadunhallinta.

Kuva 13. Laadun muodostuminen organisaatiossa.

Kuva 14. Jatkuva kehittäminen Demingin laatuympyrää mukailien.

Kuva 15. Prosessin kehittämisspolku.

Kuva 16. Kokonaislaadun muodostuminen.

Kuva 17. Suoritusmittaristo operatiivisen toiminnan kytkemiseksi strategiaan.

Kuva 18. CAF-laatumallin arviointialueet ja hyöty.

Kuva 19. CAF-laatumallin toimintatapojen perinteinen pisteytystaulukko.

Kuva 20. CAF-laatumallin tulosarvioinnin perinteinen pisteytystaulukko.

Kuva 21. CAF-laatumallin mukaisen itsearvioinnin prosessi.

Kuva 22. RISE:n organisaatorakenne.

Kuva 23. Rikosseuraamuslaitoksen prosessikartta.

Kuva 24. Itsearvioinnin tavoite muutosprosessin kehittämisessä

Kuva 25. Toimintatapojen arvioinnin ja sen osa-alueiden pisteet.

Kuva 26. Toimintatapojen arviointialue 1: Johtajuus.

Kuva 27. Toimintatapojen arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu.

Kuva 28. Toimintatapojen arviointialue 3: Henkilöstö.

Kuva 29. Toimintatapojen arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit.

Kuva 30. Toimintatapojen arviointialue 5: Prosessit.

Kuva 31. Tulosarvioinnin tulokset arviointialueittain.

Kuva 32. Tulosarvioinnin arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset

Kuva 33. Tulosarvioinnin arviointialue 7: Henkilöstötulokset.

Kuva 34. Tulosarvioinnin arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset.

Kuva 35. Tulosarvioinnin arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne.

Taulukko 2. Uusien palveluiden luokittelu

Taulukko 3. Organisaation muutosten luokittelu ajan ja laajuuden perusteella

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ja palvelukehittämisen yleiset vaiheet.

Taulukko 5. Hellströmin mallin eri vaiheiden arviointi

Taulukko 6. Prosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet

Taulukko 7. Laatujohtamisnäkökulmien kontrastit

Taulukko 8. Kuvatun muutosprosessi vertailu Hellströmin (2007) malliin.

Taulukko 9. Kuvatun muutosprosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Taulukko 10. Muutosprosessin itsearvioinnin keskeiset tulokset.

Taulukko 11. Teoriaan perustuvan arvioinnin ja itsearvioinnin vertailu.

LIITTEET

Liite 1. Toteutunut muutosprosessi

Liite 2. Lakiprosessi

Liite 3. Ohjausprosessi

Liite 4. Ohjeprosessi

Liite 5. Laillisuus- ja turvallisuusprosessi

Liite 6. Uuden toiminnan suunnitteluprosessi

Liite 7. Tietojärjestelmän päivittämisprosessi

Liite 8. Jatkuvan kehittämisen prosessi

Liite 9. Muutosprosessi, tavoite

Liite 10. Itsearvioinnin kyselypohja ja tulokset

Liite 11. Esimerkkipohja muutossuunnitelmasta

Liite 12. Haastattelujen haastattelupohja

TERMIT JA LYHENTEET

ALKE	Aluekeskus tarjoaa oman alueen yksiköille keskitettyjä palveluita
ARKE	Arviointikeskus sijoittelee tuomitut ja vangit alueen laitoksiin
CAF	Common Assessment Framework on EUPAN julkisen sektorin organisaatioille tekemä yhteinen itsearviointimalli
ESRA	Etelä-Suomen rikosseuraamusalue
EIPA	European Institute of Public Administration
Htv	Henkilötyövuosi kuvaa kokoaikaisen henkilön työpanosta
IPRA	Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue
Kehittäminen	Kehitetään jo olemassa olevaa toimintoa
Kehittämisprosessi	Prosessi joka liittyy nimetyn toiminnon kehittämiseen
KeTo	Kehittämisen ja toiminnanohjauksen kehittämismahdollisuuksien esikartoitushanke
KPO	Kriminaalipoliittinen osasto on oikeusministeriön osasto, joka vastaa kriminaalipolitiikan ja rikosentorjunnan strategisesta suunnittelusta ja kehittämisestä sekä rikosseuraamusjärjestelmän kehittämisestä.
Laatu	Tuotteen tai palvelun vastaavuus käyttötarkoitukseen
LSRA	Länsi-Suomen rikosseuraamusalue
Muutos	Vallitsevan tilan muuttuminen joksikin toiseksi
Muutosprosessi	Prosessi joka liittyy organisaatiossa tapahtuvan muutoksen läpiviemiseksi
Osaprosessi	Prosessin osa tai vaihe

Prosessi	Sarja tapahtumia, joka lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen
Prosessialue	Yksi prosessikartan prosessi, jolla on omat sisäiset prosessinsa
RISE	Rikosseuraamuslaitos on vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano viranomainen
Toiminto	Prosessin osa tai vaihe
Vaikuttavuus	Kuvaa yhteiskuntapolitiikalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tasoa. Tavoitteet puretaan toimenpiteiksi, joiden vaikutukset kohdistuvat laajoihin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, kuten uusintarikollisuuden vähenemiseen.
Vati	Vankitietojärjestelmä
Uusi palvelu	Palvelu, jota ei ole aikaisemmin toteutettu organisaatiossa
Yks	Yhdyskuntaseuraamus
Yks-toimisto	Yhdyskuntaseuraamuksien toteutumista valvovien työntekijöiden toimipiste

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Juho Kahra
Tutkielman nimi:	Rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessin itsearviointimallin pilotointi
Ohjaajan nimi:	Jussi Kantola
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Ohjelma:	Master's degree in industrial management
Pääaine:	Tuotantotalous
Opintojen aloitusvuosi:	2012
Tutkielman valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä:134

TIIVISTELMÄ

Tämän Pro gradu-tutkielman syötteenä toimi KeTo-hankkeen loppuraportti, jossa suositeltiin toteutuneen muutosprosessin kuvausta. Kuvaamisen yhteydessä avautui mahdollisuus CAF-laatumallin mukaisen itsearvioinnin pilotointiin. Tutkimusongelma oli, että voidaanko itsearvioinnin avulla osoittaa samat kehittämiskohteet kuin teoreettisen arvioinnin perusteella. Tämän selvittämiseksi oli tehtävä muutosprosessin prosessikuvaus, arvioida se ja verrata tuloksia itsearvioinnin tuloksiin.

Tutkimuksen aineistona käytettiin muutosjohtamiseen, prosessijohtamiseen ja laatujohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja viittekehyksiä. Teorian avulla rakennettiin pohja muutosprosessin arvioimiseksi ja itsearvioinnin toteuttamiseksi.

Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä osassa toteutettiin puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla muutosprosessin kulku pyrittiin hahmottamaan rikosseuraamuslaitoksessa. Haastattelujen perusteella kuvattiin prosessialueen toimintamalli ja sen sisältävien prosessien kulku sekä arvioitiin prosessin kehittämiskohteita. Toisessa vaiheessa muutosprosessissa avainasemassa olleet henkilöt arvioivat omaa toimintaansa CAF-laatumallista johdetun väittämöpohjaisen kyselyn avulla. Saatujen vastausten perusteella osoitettiin itsearvioinnissa esille nousseet kehittämiskohteet muutosprosessissa.

Pilotoinnissa itsearvioinnin kyselypohjan kehittämiskohteiksi muodostuivat muutosprosessin inhimillisiin ja teknisiin toimenpiteisiin liittyvät kysymykset, jotka olisivat saaneet olla yksityiskohtaisempia ja niitä olisi pitänyt olla enemmän. Kehittämiskohteita olivat myös kokonaisuuden kannalta liiallinen keskittyminen palautekanavien olemassaoloon, väittämät kohdistuivat liiaksi yksittäisiin henkilöihin ja itsearvioinnin perehdytys osallistujille ennen kuin he vastasivat kyselyyn. Toteuttamalla kehityskohteisiin liittyvät muutokset, itsearviointimalli on valmis käytettäväksi muutosprosessien itsearvioimiseksi.

AVAINSANAT: CAF, itsearviointi, prosessijohtaminen, laadunhallinta, muutosjohtaminen, valtionhallinto

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology****Author:**

Juho Kahra

Topic of the master´s thesis:

The self-assessment model pilot for change management process in Criminal Sanctions Agency of Finland

Instructor:

Jussi Kantola

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Major:

Industrial management

Degree program:

Master´s degree in Industrial Management

Year of entering university:

2012

Year of completing Master´s thesis: 2016**Pages:** 134

ABSTRACT

Input for this master´s thesis was the final report of KeTo, which suggested that the change process of the criminal sanctions agency should be mapped. Mapping the change process also offered the possibility to pilot the CAF quality model based self-assessment. The research problem was to find if the self-assessment could reveal the same development aspects as the theoretical analysis. To do this the change process needed to be mapped and evaluated.

Literature and research review was made to be a theoretical background for this thesis. The background contains the theory of the process management, the change management and the quality management.

In the first half the answerers were interviewed with the half structured form to map the change process. Based on the theoretical background, the analysis of the change process was made. In the second phase the key persons of the mapped change process made a self-assessment based on CAF-quality model to evaluate the success of the change process. Based on theory and researches the success factors of change were identified and compared to each other.

Following development aspects were found after piloting the self-assessment: There were not enough detailed questions related to technical and humane procedures of the change process. The frame of claims concentrated too much on the existence of the feedback channels, the claims were centered too much for the certain persons and the communication of the execution wasn´t clear enough. Making the changes in self-assessment model based on the mentioned development aspects, the model is ready to use for the change process self-assessment.

KEYWORDS: CAF, self-assessment, process management, quality management, change management, public administration

1 JOHDANTO

Rikosseuraamuslaitos on vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoviranomainen Suomessa ja se toimii oikeusministeriön alaisuudessa. Vankeuslakiin, lakiin yhdyskuntaseuraamuksen toteutuksesta ja tutkintavankeuslakiin perustuen rikosseuraamuslaitoksella on kaksi tehtävää, ehkäistä uusintarikollisuutta ja toisaalta estää rikollinen toiminta vankeusaikana. Kaikilla rikosseuraamuslaitoksen toimijoilla on tehtävänä huolehtia rangaistusten lainmukaisesta ja turvallisesta täytäntöönpanosta. Rangaistusaika pyritään rakentamaan tuomitulle siten, että hän pystyisi mahdollisimman hyvin kehittämään henkilökohtaisia valmiuksiaan rikoksettomaan elämään.

1.1 Työn tausta

HMV PublicPartner Oy on esitellyt konsulttityönä laatimaansa RISE:n kehittämisen ja toiminnanohjauksen kehittämismahdollisuuksien (KeTo) esikartoituksen loppuraporttiluonnoksen RISE:n johtoryhmässä kesäkuussa 2015 (Kinnunen & Aavikko 2015). Esikartoituksen perusteella RISE:n kehittämisen ja toiminnanohjauksen keskeisimmät jatkokehittämiskohteet olisivat toiminnan organisointimallin kehittäminen nykyistä selkeämmäksi sekä johtamisen eri foorumeiden työskentelyn ja hankejohtamisen kehittäminen. Kinnunen esitteli loppuraporttiin kirjatut tavoitteet roolien selkeyttämistä, johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä ja hankehallintaa koskevat keskeisimmät kehittämisalueet ja ehdotuksen toimenpiteiden aikatauluksi. Kinnunen ehdotti, että pilottihankkeena tulisi laatia kehittämisprosessin kuvaus yleisellä tasolla, jotta prosessikuvausta voitaisiin hyödyntää tulevilla muutostilanteissa. Lähtökohdaksi tulisi ottaa isompi jo toteutettu muutosprosessi. (Rikosseuraamuslaitos 2015a.)

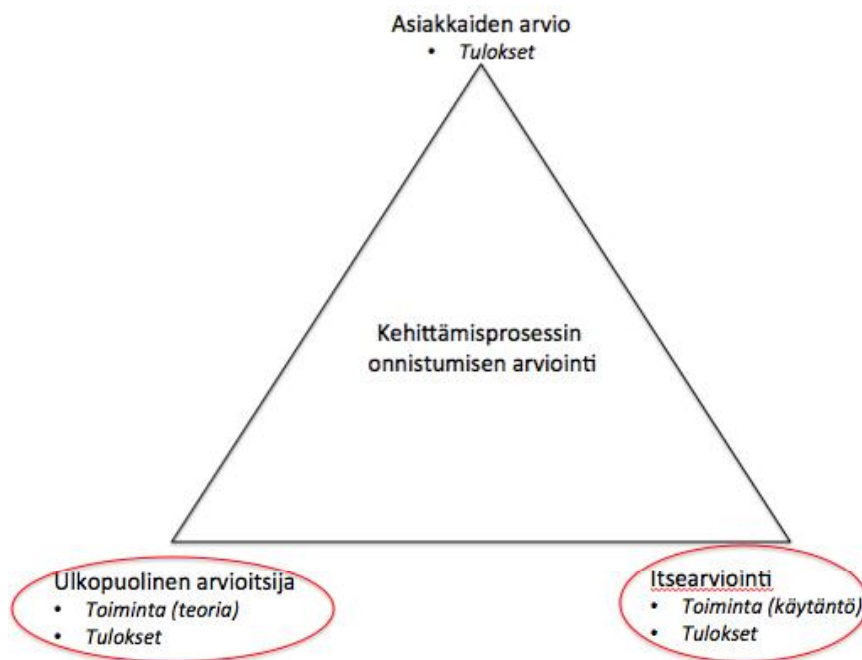
Kuvattavaksi muutosprosessiksi valikoitui täytäntöönpanotehtävien siirtyminen ulosotolta rikosseuraamuslaitokselle, joka lähimenneisyydessä toteutuneena muutosprosessina täytti KeTo-hankeessa määritellyt ehdot kuvattavasta kehittämisprosessista Kirjallisuuden perusteella pelkästään kehittämiseen liittyvien

toimenpiteiden tarkastelu ei riitä kehittämisprosessin kuvaukseen ja jatkuvaan kehittämiseen, sillä myös kehitystoimien kohteena oleva henkilöstö ja asiakkaat on huomioitava. Muutoksen kokoluokka ei ole selitys muutoksen kohteena olevan henkilöstön ja asiakkaiden poissulkemiseksi kehittämisprosessin aikana. Tämän johdosta tässä työssä tullaan puhumaan muutosprosessista eikä kehittämisprosessista, joka on vain yksi osa muutosprosessia.

Tässä tutkielmassa pilotoidaan CAF-laatumalliin pohjautuvaa itsearviointia, jonka tuloksia verrataan teoreettiseen arviointiin. Jotta teoreettiseen arviointiin vertaaminen olisi mahdollista, on valittu muutosprosessi määriteltävä, kuvattava ja arvioitava kirjallisuuteen ja tutkimukseen pohjautuen. Vertailun jälkeen kohdennetaan huomio kohdennetaan itsearvioinnin kyselypohjan kehittämiseen ja rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessin kehittämiseen ja annetaan niille kehittämissuhteita.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Pilotoinnin toteuttamiseksi ja kyselypohjan toimivuuden arvioimiseksi tutkimuskohdetta lähestytään kahdesta kulmasta (Kuva 1). mukaisesti. Ulkopuolisena arvioitsijana toimii allekirjoittanut tutkimuksen tekijä, joka tässä työssä kuvaa ja arvioi rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessia tutkitun tiedon näkökulmasta etsimällä toteutuneesta muutosprosessista vastaavuuksia ja poikkeuksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn malliin onnistuneesta muutosprosessista (Hellström 2007) ja muutoksen onnistumisen kriittisten tekijöiden osalta (Taulukko 5). Tavoitteena on esitellä CAF-laatumalliin perustuva itsearvioinnin työkalu rikosseuraamuslaitoksen omatoimiseen käyttöön tulevien kehittämisprosessien itsearvioimiseksi ja parantamiseksi tulevaisuudessa. Itsearvioinnin suorittavat muutosprosessin ydinjoukko.



Kuva 1. Kehittämisen prosessin arvioinnin tulokset tässä tutkielmassa.

Tutkimusongelma on selvittää onko muutosprosessin kehittäminen mahdollista itsearvioinnin avulla, ilman ulkopuolista arvioitsijaa tai konsulttia. Muutosprosessin kuvauksessa merkittävimmät sisäiset prosessit. Työssä vastataan seuraaviin pääkysymyksiin.

- Voidaanko itsearvioinnilla osoittaa samat muutosprosessin kehittämiskohteet kuin teoreettisella arvioinnilla?
- Miten toiminnan kehitys etenee prosessina rikosseuraamuslaitoksen sisällä?
- Miten kehittämissuunnitelmaa tulisi kehittää ?
- Mitä voitaisiin tehdä kehittämissuunnitelman jatkuvaksi parantamiseksi?

Tämän työn tavoitteena on tarjota ratkaisuvaihtoehtoja rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kehittämisen prosessialueen kautta ydinprosessien suorituskyvyn parantamiseksi.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin lokakuun 2015 ja huhtikuun 2016 välisenä aikana. Työ koostui kirjalliseen materiaaliin tutustumisesta, haastattelujen toteutuksesta, prosessien mallintamisesta, itsearvioinnin toteutuksesta, kehittämiskohteiden tunnistamisesta, niiden mahdollisista ratkaisuksista ja itsearviointimallin pilotoinnin arvioimisesta.

Työ aloitettiin tutustumalla muutos- prosessi- ja laatujohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen, joista esiteltäväksi päätyi tämän tutkimuksen kannalta olennaiset osa-alueet. Lisäksi tutustuttiin rikosseuraamuslaitoksen työjärjestyksiin, KeTo-hankkeen loppuraporttiin ja kuvattavan kehittämisprosessin taustamateriaaleihin. Materiaalien avulla muodostui kokonaiskuva tutkimuksen kohteesta ja tutkimuksen rakenteesta.

Prosessikuvaukset suoritettiin puolistrukturoitujen haastattelujen ja CAF-laatumallin itsearvioinnin avulla. Tutkimuskohteena oli kehittämisprosessin ydinjoukko, jotka ovat olleet merkittävässä osassa prosessin etenemisessä. Haastattelujen runkona käytettiin JUHTA (2012) mukaista prosessikuvauksen pohjaa ja saatuja tietoja käytettiin prosessikuvauksen muodostamiseen.

Jauhiainen (2015) on kuvannut tutkimuksessaan rikosseuraamuslaitoksen prosessikartan (JUHTA 2012: taso 1), jossa toiminnan kehitys sijoittuu toiminnan ohjaus prosesseihin. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata toiminnan kehitys JUHTA (2012) mukaisesti toimintamallin (taso 2) ja prosessin kulku (taso 3) tasoilla. Kuvauksien vieminen työn kulun (taso 4) ei ollut järkevää tässä yhteydessä toteuttaa työn koon, tarkoituksen ja rajauksen nimissä. Prosessikuvaukset toteutettiin graafisen mallinnuksen ja sanallisen kuvauksen avulla.

1.4 Raportin rakenne

Tutkimus koostuu työn kannalta merkityksellisten tutkimusalueiden teorian ja käytännön sovellusten esittelystä, tutkimuksen toteutuksen teoriasta, tuloksista, johtopäätöksistä ja jatkokeskustelun aiheista. Johdannon jälkeen käsitellään omista

kappaleissaan muutos-, prosessi- ja laatujohtamisen tärkeimpiä viitekehyksiä tämän työn kannalta. Teorian rakentaminen lähtee isoista kokonaisuuksista kohti yksityiskohtaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Luvussa 5 määritellään ja esitellään rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessin kokonaisuus ja mikä sen rooli on organisaatiotasolla. Määrittelyyn liittyvät kuvaukset löytyvät liitteistä tämän työn lopussa. Kuvauksissa keskitytään prosessin onnistumisen kannalta merkityksellisiin vaiheisiin. Kuvauksiin on liitetty Jauhiaisen (2015) tutkimuksessa jo kuvattuja prosesseja, jotka ovat relevantteja muutosprosessin kannalta. Luvussa 6 arvioidaan toteutunutta muutosprosessia Hellströmin (2007) mallinnuksen kautta onnistuneesta muutosprosessista. Luvussa 7 esitellään muutosprosessin itsearvioinnin toteutusta ja tuloksia ja niissä esiintyneitä kehityskohteita. Luvussa 8 keskustellaan tutkimuksen toteutuksesta ja sen ongelmakohtaista, sekä esitetään ratkaisuja ja jatkotutkimuskohteita erityisesti itsearvioinnin kehittämiseen tulevaisuudessa. Johtopäätöksissä teoreettisen arvioinnin ja itsearvioinnin tuloksia vertaillaan keskenään itsearviointipohjan kehittämiskohteiden osoittamiseksi sekä esitetään esiin nousseita muutosprosessin menestystekijöitä ja kehittämiskohteita. Luvussa esitellään myös sanallisesti tavoiteprosessi toiminnan kehittämiseksi (liite 9) ja esimerkki muutossuunnitelmasta, jonka toteuttaminen todennäköisesti parantaisi muutosprosessin suorituskykyä. Tutkimuksen lopussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne.

Syöte	Toiminto (luvun kuvaus)	Tulos
KeTo-hanke	Johdanto	Työn tausta, rajaus, päävaiheet ja rakenne
Prosessijohtamista käsittelevä: • kirjallisuus • tutkimukset • valtion julkaisut	2. PROSESSIJOHTAMINEN • Kerrotaan prosessien rakenteesta ja niiden kokonaisuuden muodustumisesta • Esitellään prosessikuvaamisen eri tasot • Esitellään prosessien laadun liittymistä organisaation kokonaislaatuun	• Prosessien kuvaamisen hyödyt ja tarkoitus • Prosessikuvausmenetelmä, jolla kehittämisprosessi kuvataan • Pohjustus prosessien laadun kehittämiseen
Muutosjohtamista käsittelevä: • kirjallisuus • tutkimukset • internet-lähteet	3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN • Kehittämisprosessin arvioinnin rungon esittely • Kehittämisprosessin menestystekijöiden esittely	Mahdollisten kehittämiskohteet rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessissa
Laadunhallintaa käsittelevä: • kirjallisuus • tutkimukset • internet-lähteet	4. YDINPROSESSIEN LAADUN KOHENTAMINEN TOIMINNAN KEHITYKSEN TAVOITTEENA • Kokonaislaadun muodostumisen yleiset periaatteet • Miten laatua voidaan parantaa	Miten tämä tutkimus auttaa rikosseuraamuslaitosta parantamaan ydinprosessien laatua tulevaisuudessa
Rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessi ja sen määrittely • Tutkimuskeinot • Rikosseuraamuslaitoksen strategia • Luvun 2 ohjeet	5. RIKOSSEURAAMUS-LAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSI JA SEN MÄÄRITTELY • Esitellään aikaisemmat, kehittämisprosessille olennaiset prosessikuvaukset rikosseuraamuslaitoksessa • Kuvataan ri:n kehittämisprosessi (liitteet) ja avataan kuvaukset sanallisesti	• Tutkimusaineisto • Kehittämisprosessin määritelmä • Prosessikuvaukset
Lukujen 3 tulokset	6. RIKOSSEURAAMUS-LAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI	Kehittämisprosessin kehittämiskohdat kirjallisuuteen ja tutkimuksiin verrattaessa
Lukujen 2 ja 4 tulokset	7. RIKOSSEURAAMUS-LAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ITSEARVIOINTI • Esitellään toiminnan kehitystä rikosseuraamuslaitoksessa • Esitellään CAF-malli julkishallinnon laadunhallintaan	Kehittämisprosessiin osallistuneiden omat arviot toteutuneen prosessin menestystekijöistä ja kehityskohteista
Koko työ	8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	• Itsearvioinnin ja teoreettisen arvioinnin vertailu • Tavoiteprosessin sanallinen kuvaus • Kehittämisprosessin kokonaisarvio • Kehityskohteiden koonti • Toteutetun tutkimuksen kriittinen arviointi • Keskustelua tutkimuksen toteutuksesta
Koko työ	9. YHTEENVATO	• Koko työn yhteenveto

2 PALVELUN KEHITTÄMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa pureudutaan palvelujen kehittämisen ja muutosjohtamisen teoriataustaan. Ensimmäisessä alakappaleessa tarkastellaan uuden palvelun sisällöntuottamisen prosessia ja toisessa alakappaleessa uuden palvelun mukanaan tuomaa, inhimillisen muutoksen prosessia. Näiden kahden näkökulman perusteella valitaan muutosprosessin arvioimiseksi malli, joka ottaa huomioon niin muutoksen teknisen, kuin inhimillisenkin puolen. Arviointiin valittu näkökulma esitellään pääkohdittain kolmannessa alakappaleessa, pohjustaen tämän tutkimuksen myöhempiä teoriaosuuksia.

2.1 Palvelun kehittäminen

Ensimmäiset uusien tuotteiden kehittämismallit tulivat 60-luvun lopulla, mukaan lukien BAH-malli (Booz, Allen & Hamilton 1968). Sen jälkeen uusien tuotteiden kehittämismalleja on kehitetty ja prosessia itsessään on tutkittu huomattavan paljon enemmän kuin uusien palvelujen kehittämistä. 1980-luvulla ilmestyi ensimmäiset uuden palvelun kehittämismallit, jotka nykypäivänä jakautuvat normatiivisiin ja joustaviin malleihin. (Ojanen 2015: 14-15) Laajasti kilpailluissa tuotteissa tuottavat yritykset eivät välttämättä pysty erottautumaan pelkillä tuotteilla ja koventunut kilpailu on ajanut katteet alas. Tulosten parantamiseksi asiakkaita houkutellaan tarjoamalla parasta kokonaisuutta sisältäen tuotteen ja palvelun (esim. huolto). Markkinoiden muuttuminen edellä mainittuun suuntaan on lisännyt kiinnostusta uusien palvelujen kehittämistä kohtaan. (Bitrain & Pedrosa 1998: 170.)

Uusien palveluiden kehittämisen luokittelemiseksi Johnson, Menor, Roth & Chase (2000) ovat esittäneet mallin, jonka avulla kehitettävän palvelun voidaan katsoa olevan joko radikaali tai inkrementaalinen (Taulukko 2). Arvioimalla kehitettävän palvelun vaikuttavuutta verrattuna nykyisiin toimintoihin, voidaan myöhemmissä vaiheissa tehdä päätöksiä organisaatiossa käynnistettävän muutosprosessin laajuudesta, siihen tarvittavista resursseista ja ajasta.

Taulukko 2. Uusien palveluiden luokittelu (Johnson ym. 2000).

Radikaalit innovaatiot	Inkrementaalit innovaatiot
<p>Merkittävä innovaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi palvelu täysin uusille markkinoille 	<p>Palvelutarjonnan laajentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset jo tarjottavissa palveluissa
<p>Start-up liiketoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudet palvelut markkinoille, joilla on jo kilpailijoita 	<p>Palvelun parannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset tarjotun palvelun sisällössä
<p>Uusi palvelu jo palveluille markkinoille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi palvelu jo olemassa oleville organisaation asiakkaille 	<p>Tyylin muutokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaatimattomat muutokset, jotka vaikuttavat vain vähäisesti

Uuden palvelun kehittämisen mallit ovat toteutukseltaan hyvin jäykkiä ja niiden noudattaminen teorian mukaisesti vesiputousmallina on erittäin vaikeaa, erityisesti eri vaiheiden useiden toistojen vuoksi. Uuden palvelun kehittämisen mallien ongelmana on myös yksipuolisuus, muutostoimenpiteiden kohteena olevia työntekijöitä ei oteta erityisemmin huomioon. (Kinnunen 2003: 29-31.)

Palvelujen kehittämisessä syvennyttään sisällöllisiin toimenpiteisiin välittämättä niinkään henkilöstössä esiintyvistä muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta voi usein olla voimakasta julkisessa hallinnossa, jossa on pitkät perinteet olemassa oleville toimintatavoille. Julkisten organisaatioiden toiminta ja tavoitteet perustuvat lakiin. Palvelun/toiminnan perustuessa lakiin, uudet lait pääsääntöisesti lisäävät yksiköissä tehtävän työn määrää. Lisääntyvät tehtävät tuovat harvoin mukanaan riittävää määrää lisäresursseja, jolloin uudet tehtävät tulevat nykyisen henkilöstön hoidettavaksi entisten ohelle. Lisääntyvä työn kokonaismäärä määrää puolestaan nostaa muutosvastarintaa (Mattila 2007: 19.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen teoriassa syvennyttään enemmän ihmisten johtamiseen ja muutoksen hyväksymisen edistämiseen henkilöstön keskuudessa kuin itse muutoksen tekniseen toteutukseen. Muutos tarkoittaa nykyisen tilan muuttumista joksikin toiseksi. Muutosta voidaan prosessina tarkastella poliittisen, hallinnollisen, organisaation, yksikön tai yksilön näkökulmasta. Usean eri näkökulman huomioiminen muutosta suunniteltaessa ja eteenpäin viedessä on tärkeää optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Luomala 2008.) Muutoksen onnistuminen mitataan loppujen lopuksi asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työtä tarkastelemalla (Brunetto, 2001).

Julkishallintoon liittyviä erityispiirteitä yksityiseen puoleen verrattuna ovat hallinto- ja virkamiesoikeuden sekä oikeusturvan painoarvo, muodollisuus, toimivaltarajat, keskitetty päätöksenteko, päätöksentekoprosessien kesto ja edellytys yhteiskunnallisten vaikutusten selvittämisestä (Parker & Bradley 2000). Nämä tekijät yhdistettynä julkishallinnon staattisuudesta ja stabiiliudesta voimaa saava muutosvastarinta johtaa helposti helpommin muutoksen toteutumisen hidastumiseen tai epäonnistumiseen. Julkishallinnon organisaatioiden toiminnan innovatiivisuutta rajoittavat resurssit, lainsäädäntö ja palveluvelvoite. (Fernandez & Pitts 2006: 325.) Palvelujen kehittämisen esteenä julkishallinnossa on aikaisemmin ollut ylijäämäinen kansantalous ja suunnittelun merkityksen korostuminen edellisen kappaleen syistä johtuen. On myös huomattu, ettei palvelun tai toiminnan kehittämiseen liittyvään muutokseen ole aina saatu riittävää henkilöstön tukea. Syynä on saattanut olla esimerkiksi henkilöstön mielipiteiden huomiotta jättäminen ja sitä seurannut riittämätön sitoutuminen uuteen palveluun ja muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007: 21.)

Muutosjohtamiseen kytkeytyvät prosessimaiset viitekehykset keskittyvät tällä hetkellä enemmän inhimillisiin tekijöihin, teknisten elementtien jäädessä taka-alalle (Luomala 2008). Inhimillisestä näkökulmasta tutkittuna muutosvastarinta kuuluu kiinteänä osana julkisen hallinnon palvelukehittämiseen. Oikein kanavoitu muutosvastarinta voi jopa olla eduksi muutoksen myöhemmälle toteutukselle. Muutosvastarinnan suuruusluokka muodostuu organisaation kulttuurin ja historian, muutospaineen ja -tarpeen ja

tavoitteiden viehättävyyden yhteisvaikutuksesta. Itse muutos voi olla organisaation jokaisella tasolla jopa toivottava, mutta sen aiheuttama epävarmuus saa epävarmimmat henkilöstön jäsenet vastustamaan muutosta, mikäli henkilöstön roolia tulevaisuudessa ei ole tarkasti määritelty ja viestitty. (Lewin 2009: 153–154.) Muita muutosvastarintaa nostattavia tekijöitä ovat tyytyväisyys nykytilaan, tulevaisuuteen riittämätön koulutus, riittämätön viestintä, muutossuunnitelman vajavaisuus henkilöstön huomioimisen osalta, ylimmän johdon sitoutumattomuus, siirtyminen sääntökeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen, pelko ottaa riskejä ja uudet vastuut (Valtee 2004: 21–23).

Lääkkeitä muutosvastarinnan loiventamiseen ovat henkilöstön osallistuttaminen, tiedottaminen ja koulutus, tiedottaminen, positiivisen muutosilmapiirin luominen, palkitseminen ja toteutuksen valvonta. (Luomala 2008.) Rutiininomainen, kompromisseihin perustuva muutoksen eteenpäin vieminen voi pahimmillaan estää muutoksen toteutumisen. Kaikkia muutokseen liittyviä henkilöitä ei voi miellyttää, mutta heille täytyy antaa mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä ja mahdolliset kehitysideat (Airaksinen 2009).

Muutoksesta kohdetta arvioitaessa itse muutos voi olla joko suppea, inkrementaalinen muutos tai laaja, radikaali muutos. Muutokseen käytettävissä olevaa aikaa arvioitaessa voidaan puhua joko nopeasti toteutettavasta muutoksesta tai hitaasti toteutettavasta muutoksesta. Muutokseen kohteen koon ja käytettävän ajan yhteisvaikutuksesta voidaan päätellä millaisesta muutoksesta olisi mahdollisesti kyse (Taulukko 3). (Juppo 2011: 34.) Käytännössä jokainen muutos on yhdistelmä esitetyistä muutosluokista ja muutosprosessin eri vaiheet saattavat kuulua eri luokkaan kuin toiset vaiheet (Stenvall & Virtanen 2007: 25.)

Taulukko 3. Organisaation muutosten luokittelu ajan ja laajuuden perusteella (Juppo 2011: 34).

Aika	Nopea	Hidas
Kohde		
Suppea	Inkrementaalinen muutos, joka toteutetaan nopeasti: kohdistuu organisaation tiettyyn osaan, riskit ovat realistisia, tähtää toimintatavan muutokseen ja edellyttää muutosjohtajan taitoja	Inkrementaalinen, hidas muutos: kohdistuu organisaation tiettyyn osaan, ei riskejä, tähtää toimintatavan muutokseen muttei edellytä erityisiä muutoksen johtamisen taitoja
Laaja	Radikaali muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan, toteutetaan nopeasti ja vaatii muutoksen johtamisen taitoja erityisesti riskien tiedostamisen osalta, tähtää myös organisaatiokulttuurin muutokseen	Radikaali, pitkän aikajänteen muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan, hidas aikataulu, tähtää myös organisaatiokulttuurin muutokseen, riskien tiedostaminen muutoksen laajuuden kannalta merkittävää, muutoksen hallinnan ja prosessin ohjauksesta huolehtiminen johdon tehtävänä

Tarkasteltaessa taulukkoja 2. ja 3. voidaan huomata niiden samankaltaisuus tietyiltä osin. Kummassakin niistä huomio kiinnittyy palvelun tai muutoksen vaikutukseen. Luokiteltaessa uutta palvelua, voidaan sen lanseeraamiseen kuuluva muutos luokitella organisaation eri tasojen toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyvän vaikuttavuuden perusteella. Muutoksen luokittelun etuja on optimaalisten resurssien ja kriittisten toimenpiteiden määrittely suhteessa palvelun kehittämisen tarpeeseen.

2.3 Kehittämisprosessin arvioinnin näkökulman valinta

Muutoksen suunnittelussa on kaksi huomioitavaa kokonaisuutta, tekninen ja inhimillinen näkökulma. Pyritäänkö henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muutokseen, puhtaasti palveluprosessin muutokseen/kehittämiseen vai kumpaankin? Henkilöstöhallinnon puolelta huomioitavia asioita ovat muutosvastarinta, tulevaisuuden epävarmuus ja niiden vaikutus työhyvinvointiin (Työterveyslaitos 2014). Teknistä puolta edustavat muutosstrategia, -visio ja –suunnitelma sekä testaus. Näiden kahden kokonaisuuden huomioiminen muutoksen kokonaisvaltaisessa suunnittelussa lisää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä.

Jokainen muutos on erilainen, jonka vuoksi sen johtamiseen tarvitaan erilaisia ohjaus- ja toimeenpanotapoja. Muutoksen arvioinnin, valvonnan ja palautteen puute johtaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyden laskuun. (Juppo 2005: 130.) Muutosjohtamisen lähestymistapoja monipuolisesti yhdistelemällä saavutetaan parhaat tulokset muutoksen johtamisessa ja sen tutkimisessa. Eri mallien vahvuudet ja heikkoudet olisi kyettävä tunnistamaan muutosta suunniteltaessa. Muutoksen tarkastelu pelkkänä teknisenä prosessina ei riitä takamaan pienimmänkään muutoksen onnistumista. Organisaation kulttuurin, toimintaympäristön, rakenteen, muutoksen kokoluokan, käytössä olevien resurssien ja ajan yhteisvaikutus määrittelee mitä malleja muutoksessa olisi hyvä soveltaa. (Juppo 2011: 75-76.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) vertaillaan muutosjohtamisen mallien yleisiä vaiheita (Hamlin, Keep & Ash 2001: 19-20) uuden palvelun kehittämisen yleisiin vaiheisiin (Ojanen 2015: 19-20). Huomattavaa on kummankin teorian yleisten vaiheiden samankaltaisuus prosessien alkupäässä, joissa kivijalan onnistumiselle muodostaa strateginen suunnittelu, visiointi ja suunnittelu. Muutosjohtamisen prosessin loppupäässä huomio kiinnittyy enemmän ihmisten johtamiseen, kun taas uuden palvelun kehittämisessä huomio kohdistuu itse julkaistavan palvelun kehittämiseen.

Muutosjohtamisen ja palvelun kehittämisen malleja voidaan täten pitää liian yksipuolisina sovellettavaksi julkisen hallinnon muutosten toteuttamiseksi ja

arvioimiseksi. Kummastakin mallista olisi poimittava tärkeimmät elementit ja yhdistettävä ne yhdeksi pääpiirteiseksi kokonaisuudeksi. Uutta palvelua kehitettäessä on huomioitava, että se mikä hallinnossa on oman toiminnan kehittämistä, on asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle muutos (Lecklin & Laine, 2009: 44). Tämän yksityiskohdan muistaminen on mielestäni muutoksen onnistumisen kannalta relevanttia uutta palvelua kehitettäessä.

Kummassakin näkökulmassa on omat etunsa ja haittapuolensa, joiden onnistuneen yhdistämisen avulla olisi mahdollista saada kummankin puolen edut käyttöön. Pelkän sisällön kehittäminen sisältäen tehtävien, aikataulujen ja resurssien uudelleen määrittelyn ei tue kestävästi muutosten toteutusta ja henkilöstön hyvinvointia (Työterveyslaitos 2014). Vertailtaessa taulukossa olevia muutosjohtamisen ja uuden palvelun kehittämisen prosessien yleisiä vaiheita Hellströmin (2007) muutosjohtamisen malliin, voidaan huomata kyseisen mallin sisältävän osia niin muutosjohtamisesta kuin uuden palvelun kehittämisestä. Hyviä puolia Hellströmin mallissa (2007) on tarpeen tiedostamisen, strategisen suunnittelun ja visioinnin huomioiminen muutosprosessin läpiviennissä lisäksi kehitettävän palvelun testaus, uusien toimintamallien ja palvelujen maastouttaminen sekä juurruttaminen operatiiviselle tasolle. Lisäksi Hellströmin (2007) malli ottaa huomioon omien toimintatapojen jatkuvan kehittämisen muutosmallinsa viimeisessä vaiheessa ”uudistaminen”.

Hellströmin (2007) malli ei ole kirjallisuudessa ja tutkimuksissa laajasti käytetty, mutta sillä on kaksi etua, jotka puoltavat sen käyttöä tässä tutkielmassa. Viitekehyksen kohta neljä, testaus, selkeyttää tarvetta jokaisen muutoksen ja uuden toiminnan testaamiselle ennen käyttöönottoa, jotta lanseerattavasta palvelusta, toiminnasta saadaan mahdollisimman asiakas- ja käyttäjäystävällinen. Viitekehyksen kohta seitsemän, uudistaminen, puolestaan selkeyttää tarvetta jokaisen muutosprosessin arvioinnille jälkikäteen, jotta mahdollisesti tehdyiltä virheiltä säästyttäisiin tulevaisuudessa ja toisaalta opittaisiin hyvin menneistä asioista.

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ja palvelukehittämisen yleiset vaiheet.

	Muutosjohtamisen mallien yleiset vaiheet (Hamlin,, Keep & Ash 2001: 19-20)	Uuden palvelun kehittämisen normatiivisten mallien yleiset vaiheet (Ojanen 2015: 20)	Muutosjohtamisen yleinen malli (Hellström 2007)
1	Nykyisen ja halutun tilan diagnoosi	Strateginen suunnittelu	Tiedostaminen
2	Strategisen vision luonti	Idean luonti ja skreenaus	Visiointi
3	Muutosstrategian suunnittelu	Liiketoiminnan analysointi	Energisointi
4	Sitoutumisen ja osallistumisen turvaaminen, ylimmän johdon tuki	Palvelun realisointi, suunnittelu ja kehittäminen	Testaus
5	Muutoksen implementoinnin johtaminen ja muutosvoiman hallinta	Palvelun välittämissysteemin suunnittelu ja kehittäminen	Maastouttaminen
6	Muutoksen vakauttaminen, integrointi ja laajentaminen	Testaus (pilotti+markkinat)	Juurruttaminen
7		Lanseeraus	Uudistaminen

Edellä olevan taulukon perusteella, muutosjohtamisen ja uuden palvelun kehittämisen mallien yksipuolisuuden, sekä tutkimuksen rajaamiseksi muutosprosessin arvioimiseksi tässä työssä käytetään Hellströmin (2007) seitsenportaista mallia onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Se on luotu Kotterin (1996) mallin pohjalta, tutkimalla suomalaisia organisaatioita ja arvioimalla niiden parhaita käytäntöjä niin muutosjohtamisen näkökulmasta. Taulukkoa edeltävien perustelujen johdosta malli soveltaa niin uuden palvelun, kuin muutosjohtamisen mallien yleisiä vaiheita. Kyseinen malli muistuttaa huomattavan paljon (Kuva 7. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Syötteenä tälle tutkimukselle toimi KeTo-hankkeen suositus kehittämissprosessin kuvauksesta, mutta pelkästään kehittämissprosessin kuvauksella ja analysoinnilla saatetaan sulkea pois mahdollisuus tutkia muita uuden toiminnan kehittämiseen liittyviä esteitä ja menestystekijöitä. Sen johdosta tutkimus laajennetaan tutkimaan koko muutosprosessia, ei pelkästään kehittämissprosessia. Joissakin tapauksissa muutosprosessista puhutaan kehittämissprosessina, ja sillä viitataan muutoksen teknisen toteutukseen.

Arvioitaessa muutosprosessin toteutusta, käytetään mukailtua mallia Juppo (2011: 54) (Taulukko 5.) esittämästä muutosprosessin vaiheista ja niiden tärkeimmistä sisällöistä. Huomioitavaa on, että muutoksen valmistelu sisältää kappalemääräisesti eniten tehtäviä, ja jotka luovat kivijalan koko muutosprosessin onnistumiselle. Huomiota taulukossa voidaan kiinnittää kunkin muutosprosessin vaiheen sisältävän ainoastaan teknisiä toimenpiteitä, kun tukitoimet ovat ihmisten johtamiseen kohdentuvia toimenpiteitä. Tukitoimet näkyvät eri voimakkuuksilla kehittämissprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi palautteen keräämistä voidaan suunnitella jo valmisteluvaiheessa, kun itse palaute kerätään ja huomioidaan toteuttamis- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Pääsääntönä voidaan pitää, että tukitoimien määrän ja laadun tarve arvioidaan valmisteluvaiheessa ja toteutetaan toteuttamis- ja vakiinnuttamisvaiheessa.

Taulukko 5. Hellströmin mallin eri vaiheiden arviointi (Juppo 2011: 54 mukailten).

Kehittämisen prosessin vaiheet	Uuden palvelun valmistelu (tiedostaminen, visiointi, energisointi)	Uuden palvelun toteuttaminen (pilotointi, maastouttaminen)	Uuden palvelun vakiinnuttaminen (juurruttaminen, uudistaminen)
Palvelun kehittämisen toimenpiteet (tekniset)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämisen prosessin luokittelu • Strategia ja visio • Tavoitteet ja välitavoitteet • Muutossuunnitelma • Tarvittavat resurssit • Ohjaava tiimi • Kehittämisen prosessin vastuut 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatimukset tietojärjestelmälle • Uusien toimintatapojen testaus • Testitulosten huomioiminen • Lanseeraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva kehittäminen • Palkitseminen • Palautteen kerääminen
Muutoksen tukitoimet (inhimilliset)	Viestintä Sitouttaminen ja motivointi Kouluttaminen Arviointi ja palaute Palkitseminen Valvonta ja seuranta		

2.3.1 Tiedostaminen

Muutos lähtee liikkeelle organisaation tarpeen tiedostamisesta, ja ettei nykyinen toiminta täysin vastaa kyseiseen tarpeeseen. Nykyinen toiminta on todennäköisesti vastannut aikaisempaan tarpeeseen, mutta toimintaympäristössä tai uusien mahdollisuuksien tunnistamisen myötä tarve on muuttunut. Muutosprosessin alkuun saattamiseksi on organisaation vaikutusvaltaisimpien henkilöiden ymmärrettävä tarve muutokselle. (Hellström 2007)

Muutostarpeen tunnistamisessa suurimpiin ongelmiin kuuluu henkilöstön ja erityisesti johdon tyytyväisyys vallitseviin olosuhteisiin. Organisaation vaikutusvaltaisimmat

henkilöt eivät näe ongelmia, jotka ulkopuoliset henkilöt ja asiakkaat näkevät. Ongelma saatetaan tiedostaa organisaatiossa, mutta sen olemassaolo hyväksytään, ongelman muuttamiseksi ei ole resursseja tai se ei ole kyseisellä hetkellä prioriteettilistalla tärkeimpien joukossa. Organisaatiokulttuurista riippuen, pieniä ongelmia ei välttämättä tuoda johdon tietoisuuteen ennen kuin ne kasvavat liian isoiksi, johtaen tilanteeseen jossa tärkeätkin ongelmat jäävät huomiotta ja kehittäminen keskittyy epäolennaisuuksiin. (Kotter 1996: 38–39). Julkishallinnossa ongelma kiteytyy hiljaisen tiedon periyymiseen vanhemmalta kollegalta nuoremmalle ohjauksen aikana, johtaen kulttuurin ja toimintatapojen periytyvyyteen sekä ”näin on aina tehty”-mentaliteetin jatkumiseen. Tällöin vanhemman virkamiehen siirtyessä pois, nuorempi jatkaa hänen työtään, ilman että on välttämättä saanut mahdollisuutta tarkastella omalla vastuullaan olevan kokonaisuuden toimintaa kriittisesti. (Huttunen 1994: 75).

2.3.2 Visiointi

Muutosprosessin toisessa portaassa on visiointi, jonka tuloksena on haluttu kuva organisaatiosta uuden palvelun käyttöönoton jälkeen. Mahdollisimman realistisen kuvan muodostamiseksi on tunnistettava kokonaisuuteen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä luotava kokonaisvaltainen muutossuunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Hyvä suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi on realistinen ja saaduin resurssien toteuttamiskelpoinen. (Hellström 2007.)

Tarve laittaa liikkeelle muutoksen suunnittelun. On pystyttävä esittämään miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka asetettu tavoite saavutetaan. Muutossuunnitelman avulla vastataan kysymykseen miten tavoite saavutetaan. Organisaation tarve muutokselle viestitään henkilöstölle suostuttelevaan sävyyn eri viestintäkanavia käyttäen. Vision avulla henkilökunnalla viestitään mitä he saavat muutosprosessin toteutumisen jälkeen. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi vision on sulauduttava organisaation yleisiin tavoitteisiin ja se voidaan sulattaa yhteen hyväksytyihin arvoihin ja toimintamalleihin. (Fernandez & Rainey 2006, 169)

Toteutettavan muutoksen ja organisaation suuruusluokasta riippuen muutos vaikuttaa organisaation rakenteeseen joko paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti tai globaalisti ja muutoksella pyritään kehittämään organisaation suorituskykyä (Harisalo, 2008: 70–71). Strategisen johtamisen näkökulmasta organisaation omaa toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja palveluita muokataan organisaation kehittämiseksi, strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ydinprosessien laadun kohottamiseksi (Honkanen, Kangaste, Karppinen 2003: 55-56; Pitkänen 2009: 51-53).

Muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun on varattava riittävät resurssit ja muutokselle on osoitettava muutoksesta vastuussa oleva ryhmä tai ydinjoukko. Muutoksen suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on hahmottaa visio, johon koko henkilöstö voi ja haluaa sitoutua. Yhteisen vision luomiseksi muutoksesta vastuussa olevat henkilöt kommunikoivat muutoksen kohteena olevan henkilöstön kanssa avoimen dialogin avulla, kaikki ehdotukset huomioiden. Muutoksesta vastuussa olevien henkilöiden pitää olla valmiita joustamaan ja tekemään kompromisseja annettujen rajojen sisäpuolella yhteisen vision luomiseksi. Neuvottelujen ja keskustelujen jälkeen tehdään päätös muutossuunnitelmasta ja sen toteutuksesta. (Luomala 2008)

Yhdessä luotu ja vastuuhenkilöiden päättämä ja hyväksymä muutossuunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet ja vision sekä seuraavien osa-alueiden yksityiskohtaisemmat suunnitelmat (liite 11):

- viestintä
- koulutus
- palkitseminen
- yhteistyö
- palaute
- valvonta
- tietojärjestelmän päivittäminen
- riskikartoitus
- muutosprosessin väli- ja päättearviointi

- tarve muutostuelle

Muutossuunnitelman eteneminen voidaan kuvata prosessikuvauksella tai sanallisesti. Erityisen tärkeää on ihmisten johtaminen ja antaa mahdollisuus suorittavalle henkilöstölle tuoda ilmi heidän ideansa ja tunteuksensa. (Luomala 2008.) Viestiminen, perustelut, laaja osallistuminen ja henkilöstön hyväksyntä lisäävät henkilöstön sitoutumista muutokseen ja auttaa ymmärtämään muutoksen tarvetta organisaation kehittämiseksi. (Karlöf et al. 2003: 101, 126)

Henkilöstön sitouttamiseksi ja muutosmotivaation kohottamiseksi on organisaation johdon näkyvästi sitouduttava muutokseen. Toisena on yksiköiden avainhenkilöiden mukaanotto muutossuunnitteluun varhaisessa vaiheessa muodostamalla heistä muutosta eteenpäin vievän ydinjoukon (Fernandez & Rainey 2006: 171; Krogars 2000: 98).

2.3.3 Energisointi

Hellströmin (2007) mallissa muutoksen kolmas vaihe on energisointi, jonka tavoitteena on saada henkilöstö mahdollisimman hyvin mukaan muutokseen ja vaimentaa mahdollista muutosvastarintaa. Muutos saa henkilöstön helposti epäilemään tulevaisuuttaan kohdeorganisaatiossa ja saa heidät epäilemään ammattitaitoaan ja sen riittävyttä (Manka 2007: 68). Henkilöstölle viestitään selkeästi organisaation tarve muutokselle ja tuodaan esille muutoksen mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia. Energisointi sisältää henkilöstön ja sen osaamisen hyödyntämistä muutosprosessin hyväksi hanketta organisoitaessa. (Hellström 2007.) Vain vähäistä työtä ja uhrautumista vaativat muutokset suhteessa saavutettavaan hyötyyn nähden lisäävät muutosprosessin onnistumisen todennäköisyyttä (Mattila 2007: 19). Prosessina etenevän muutoksen johtaminen edellyttää yhteistyötä läpi funktionaalisten organisaatorakenteiden ja hierarkkinen päätöksenteko vähentää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Luomala 2008).

Muutos asettaa aina muutoksen kohteena olevan henkilöstön työhyvinvoinnin koetukselle. Rasituksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin on verrannollinen muutosvastarinnan suuruuteen. Jatkuvassa muutoksessa työskentely altistaa henkilöstön työhyvinvoinnin koetukselle. Muutossuunnitelmaan sisällytettyjen prosessikuvausten, tavoitteiden, vision sekä strategian viestintä viestintäsuunnitelman mukaisesti ovat parhaita lääkkeitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi erilaiset työhyvinvointiohjelmat ja kuntoutukset lisäävät ihmisten työssä jaksamista (Luomala, 2008). Muutokseen liittyvässä kiireessä ja tilapäisen työn lisääntymisen johdosta henkilöstön ja muutoksen kohteena olevan henkilöstön ideat ja näkemykset jäävät helposti huomiotta. Suorittavan portaan henkilöstöllä on usein parhaat käsitykset käytännön työtä kehittävistä toimenpiteistä. Henkilöstön kuunteleminen voi saada jo luodun suunnitelman entistä paremmaksi lisäten uudistuksen onnistumisen todennäköisyyttä ja sitä kautta työhyvinvoinnin säilymistä. (Luomala 2008a)

2.3.4 Pilotointi

Palvelun testauksella tarkoitetaan uuden palvelun mahdollista tarvetta ja menestymismahdollisuuksia markkinoilla. Palvelun pilotoinnin tavoitteena on puolestaan selvittää palvelussa esiintyvät ongelmakohdat, jotta ne voidaan ratkaista ennen varsinaista julkaisua. (Scheuing & Johnson 1989.) Optimitilanteessa pilotointi suoritetaan hyvissä ajoin ennen palvelun varsinaista lanseeraamista, jotta mahdollisesti isojenkin ongelmien korjaamiseen jää riittävästi aikaa. (Parantainen 2007: 55).

Testaus on Hellströmin (2007) muutosjohtamisen mallin neljäs vaihe. Edellä olevan määritelmän perusteella tämä vaihe nimetään tässä tutkielmassa pilotoinniksi. Uuden palvelun markkinakelpoisuutta ei tarvitse testata, sillä se on tullut rikosseuraamuslaitoksen hoidettavaksi lainsäädännöllisin perustein. Muutoksen kannalta keskeiset henkilöt pilotoivat suunniteltua muutosta rajatussa ympäristössä. Tavoitteena on kerätä käyttäjien/toteuttajien kokemuksia uudesta palvelusta ja niiden perusteella tehdä tarpeelliset muutokset uuden palvelun/toiminnan prosessiin. Pilotointi edustaa tässä muutosprosessin mallissa teknistä toteutusta.

Pilotoinnin avulla voidaan selvittää myös mahdollisen muutosvastarinnan voimakkuus ja miten uuteen palveluun tai toimintaan suhtaudutaan kokonaisuudessaan. Saatu palaute auttaa löytämään uuden palvelun ongelmakohdat. Muutosvastarinta ilmiönä auttaa löytämään muutokseen liittyvät ongelmat, joiden ilmitulemiseksi olisi osoitettava henkilöstölle ja asiakkaille selkeät palautekanavat. Myös johdon ja kehittämisprosessin ydinjoukon kyky vastata muutosvastarintaan tulee testatuksi. (Mattila 2007: 26). Pilotointi on erityisen tärkeää tietojärjestelmien muutostilanteissa, joissa tuotantoon menevän päivityksen on toimittava moitteetta. Tietojärjestelmien päivittäminen on kuitenkin täysin oma kokonaisuutensa ja tutkimusaihe.

2.3.5 Maastouttaminen

Testaamisen jälkeen päivitetty uusi palvelu tai toiminta maastoutetaan suorittavalle portaalle asti koko organisaation leveydellä. Tässä vaiheessa henkilöstön osaaminen ja tietojärjestelmät päivitetään vastaamaan muutoksen tarpeisiin. Maastouttaminen on muutosprosessin kriittisin vaihe ja sen aikana on suurin vaara muutoksen epäonnistumiselle ja vanhoihin toimintamalleihin palaamiselle. (Hellström 2007) Muutoksen seurauksena syntyvät uudet toimintatapamallit voivat olla suuressa ristiriidassa entisten kanssa, johtuen mahdollisesti merkittäviin sisäisiin toimintahäiriöihin, jos uuden palvelun tai toiminnan implementointia ei ole suunniteltu riittävän huolellisesti. Toimintahäiriöihin varaudutaan muutossuunnitelmassa muutoksen riskiarviolla, jossa esitellään ratkaisut eri riskien varalle. (Huttunen 1994: 75)

Maastouttamisen aikana henkilöstön reaktiot muutokseen voidaan jakaa puolustus- ja selviytymismekanismiin. Puolustusmekanismissa yksittäinen työntekijä asettuu muutosta vastaan ja puolustaa vanhoja tapoja työskennellä. Selviytymismekanismissa yksittäinen työntekijä pyrkii muovautumaan toimintaympäristön muutokseen. Muutoksen kannalta kummankin ihmistyyppin olemassa olo on eduksi, sillä defensiiviset henkilöt kyseenalaistavat muutoksen ja heidän palautteensa auttaa löytämään mahdolliset kehittämiskohteet. Selviytyjät puolestaan ovat henkilöitä, jotka ensimmäisenä tuovat uudet työtavat yksiköihin. Defensiivin saattaa olla kuitenkin este

muutoksen lopulliselle toteutumiselle ja estää hyviä, toisaalta pahoja muutoksia tapahtumasta. Selviytymismekanismi puolestaan voi estää muutoksen hioutumisen täyteen potentiaalinsa. (Mattila 2007: 23.) Kaikki työntekijät osallistuvat muutokseen. Muutos ei kaadu yksittäisen työntekijän vastustukseen, mutta mahdollisuus onnistumiseen heikkenee mitä useampi yksilö on muutosta vastaan. Muutoksen toteututtua, ei-adaptoituneiden yksilöiden asema ja suorituskky heikkenee (Ojala 2011: 67).

Roolien ja vastuiden oikeudenmukainen jakautuminen helpottavat henkilöstön sopeutumista muutokseen. Muutoksen aikana on hyvä arvioida henkilöstön kouluttautumistarvetta ja antaa heille mahdollisuus kouluttautua. Mahdollisuus perehtyä uusiin tehtäviin työaikana lisää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Uuden oppiminen vahvistaa yksilön itseluottamusta, lisää houkuttelevuutta työmarkkinoilla yleisesti ja antaa perspektiiviä antaa palautetta muutoksen toteutumisesta. Muutoksen aikana voidaan myös tarkistella kannustinjärjestelmän toimivuutta ja palkita muutoksen onnistumisen kannalta keskeisiä henkilöitä. (Luomala 2008)

2.3.6 Juurruttaminen

Muutosta juurruttaessa toteutuksen ydinjoukko seuraa tulosten ja suorituskyyvyn kehitystä, pitää keskusteluyhteyden auki suorittavaan henkilöstöön ja reagoi esiintyviin ongelmiin uuden palvelun tai toiminnan hienosäädöllä ja jatkuvalla kehittämisellä. Ydinjoukon tavoitteena on tässä vaiheessa estää paluu vanhoihin toimintamalleihin, mahdollisuuksien mukaan palkita henkilökuntaa hyvin tehdystä työstä ja vahvistaa muutoksen positiivista tilaa. (Hellström 2007.)

Muutoksen käytäntöön vienti sisältää aina murroksen, jonka aikana organisaation suorituskky saattaa hetkellisesti laskea. Johdon vaihtuminen voi myös lisätä muutokseen liittyviä riskejä, mutta myös nostaa onnistumisen mahdollisuutta. Paras lääke murroksesta ylipääsemiseen on aika sekä kärsivällisyys. Merkittävien esteiden puuttuttua ajan eteneminen, muutoksen kärsivällinen toteuttaminen ja yksikkötasolla toimintatapojen yhdensuuntaistaminen juurruttavat uudet toimintatavat organisaatioon.

Uuden toimintamallin juurruttaminen henkilöstön rutiineihin voi viedä useitakin vuosia, mutta jatkuva kehittäminen sekä henkilöstön osallistuttaminen ja vastuuttaminen edesauttavat muutoksen vakiintumista. Lisäksi uuden toimintamallin toteutumisen valvonta mahdollistaa virhetilanteisiin puuttumisen riittävän aikaisessa vaiheessa. (Luomala 2008)

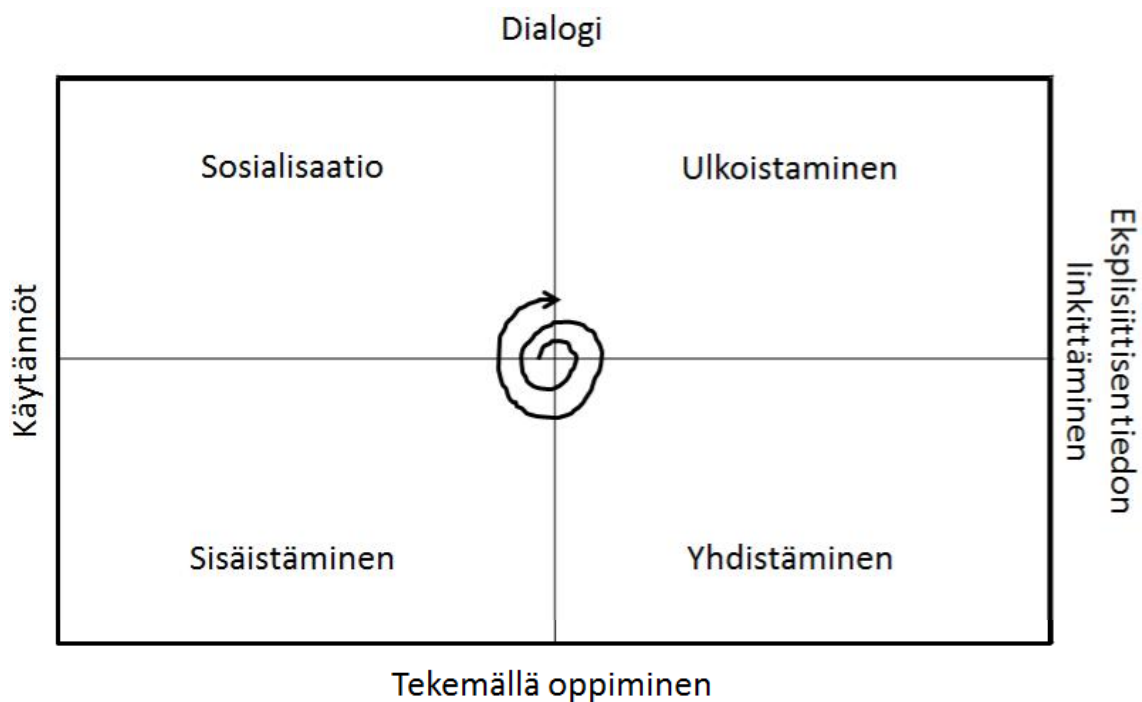
2.3.7 Uudistaminen

Uudistamisessa toteutuneen muutosprosessin kohteen läpivientiä ja tuloksia arvioidaan. Arvioinnin tuloksia pystytään hyödyntämään tulevien muutosprosessien suunnittelussa toteutuksessa ja kehittämisessä. Muutoshankkeen arviointi lisää organisaation oppimista, jäsentää hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi tiedoksi ja mahdollistaa benchlearningin muutoshankkeiden välillä. (Hellström 2007.).

Hyvä muutossuunnitelma sisältää myös muutoksen arvioinnin jälkikäteen. Muutos ei pääty uusien toimintatapojen juurruttamiseen. Läpikäyty prosessi on organisaatiolle ja sen toteutuksessa mukana olleille henkilöille erinomainen paikka kehittää omaa toimintaa tulevaisuudessa ja antaa eväitä seuraavien muutosprosessien läpivientiin. Arviointikriteerit täytyy olla tarkasti harkittuja ja muutossuunnitelman tavoitteisiin nähden optimoituja. Arviointiin voi käyttää erilaisia tulostittareita, ulkopuolista arvioitsijaa tai asiakas- ja itsearviointia. Toiminnan laatua kehitettäessä arvioinnin kriteerit tulisi olla kvalitatiivisia, kun taas tulosta arvioitaessa kvantitatiivisia. (Luomala 2008.)

Muutoskokemusten karttuminen voi vahvistaa myös osaamisen kehittymistä. Kokemuksiin perustuvaa osaamisen kehittymistä on kuitenkin hankalampi siirtää henkilöltä toiselle. Usein puhutaankin organisaation kasautuvasta hiljaisesta tiedosta, jota on hankala siirtää henkilöltä toiselle nopeasti. Hiljaisen tiedon (tacit) muuttuminen näkyväksi tiedoksi (eksplisiittinen) tapahtuu Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallissa (Kuva 2) neljän vaiheen kautta, joita ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Yhden kokonaisen kierroksen jälkeen organisaation näkyvän tiedon määrä on lisääntynyt ja sitä voidaan käyttää edelleen toiminnan

kehittämiseksi ja uuden tiedon muodostamiseksi. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005: 36)



Kuva 2. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005: 36).

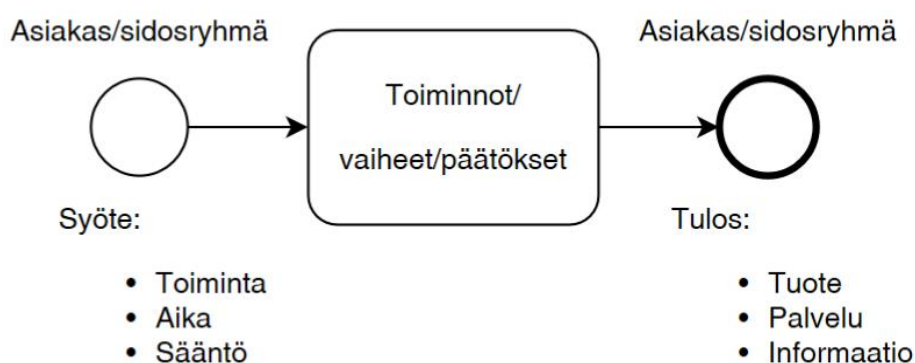
Nonakan & Takeuchin (1995) ajatuksia ja malleja on kritisoitu niiden riittämättömän tieteellisen validoinnin puuttumisesta (Gourlay 2006: 1417-1420) ja niissä oletetaan, että yksilöt jakavat hiljaista tietoa ainoastaan ihmiseltä toisille, tiedon liikkua ainoastaan ihmisten sisällä (Nonaka & Krogh 2009: 640-641.). Lisäksi tiedonmuodostumisen prosessi ei näyttäyty kovin voimakkaasta tai ollenkaan projekteissa ja hankkeissa (Schulze & Hoegl 2006: 225). Tiedonmuodostumista organisaatiossa on kokonaisuudessaan vaikea mitata. Tiedonmuodostumisen monimutkainen ilmiö on yksinkertaistettava ymmärrettävään muotoon ja tutkimus on hyödyllisempi tehdä laadullisena kuin määrällisenä tutkimuksena (Schulze & Hoegl 2006: 228) .

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään prosessijohtamisen periaatteita ja miksi prosesseja kuvataan. Alakappaleissa käsitellään teoriaa prosesseista, prosessikehittämisestä, prosessiladusta ja niiden nivoutumisesta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi organisaation eduksi. Lisäksi tutkitaan kuinka prosessien kuvaus tapahtuu käytännössä ja mistä osista kuvaus kokonaisuudessaan koostuu. Lisäksi esitellään prosessiomistajan merkitys prosessille ja mitä vastuita hänellä on.

3.1 Prosessi

Prosessi on sarja tapahtumia, joiden lopputuloksena syntyy tuotettu tuote tai palvelu. Alkuun yritys tarvitsee prosessin aloittavan tekijän (syöte) ja resursseja prosessin sisällä prosessin loppuun saattamiseksi (tulos). Prosessien hahmottaminen olisi syytä alkaa asiakkaan tarpeiden tunnistamisella ja loppua analyysiin asiakkaasta saiko asiakas mitä tilasi ja täyttyikö asiakkaan prosessin aikana esittämät vaatimukset. (Pesonen 2007: 129.) Prosessi on yksittäisistä toiminnoista koostuva kokonainen toimintaketju (Sarala & Sarala 2010: 115). (Kuva 3.)



Kuva 3. Prosessin osat (JUHTA 2012).

Prosessijohtamisen onnistumiseksi (Kuva 4.) täytyy organisaation käydä läpi viisi vaihetta prosessien tunnistamisesta prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Prosessien kuvaaminen ja määrittäminen vaatii pohjaksi prosessien selkeän tunnistamisen. Tärkeää on huomata, että kaikki prosessit ovat jo organisaatiossa, mutta niitä ei välttämättä ole kuvattu, jolloin niiden johdonmukainen kehittäminen on huomattavan vaikeaa. Seuraavana nimetään prosessien ja osaprosessien omistajat ja heidän vastuunsa prosessin johtamiseksi. Prosessin edelleen kehittämiseksi ja strategian mukaiseksi johtamiseksi on valittava oikeanlaiset mittarit, jotka antavat luotettavaa tietoa prosessin toimivuudesta. (Virtanen & Wennberg 2005:114-115.)

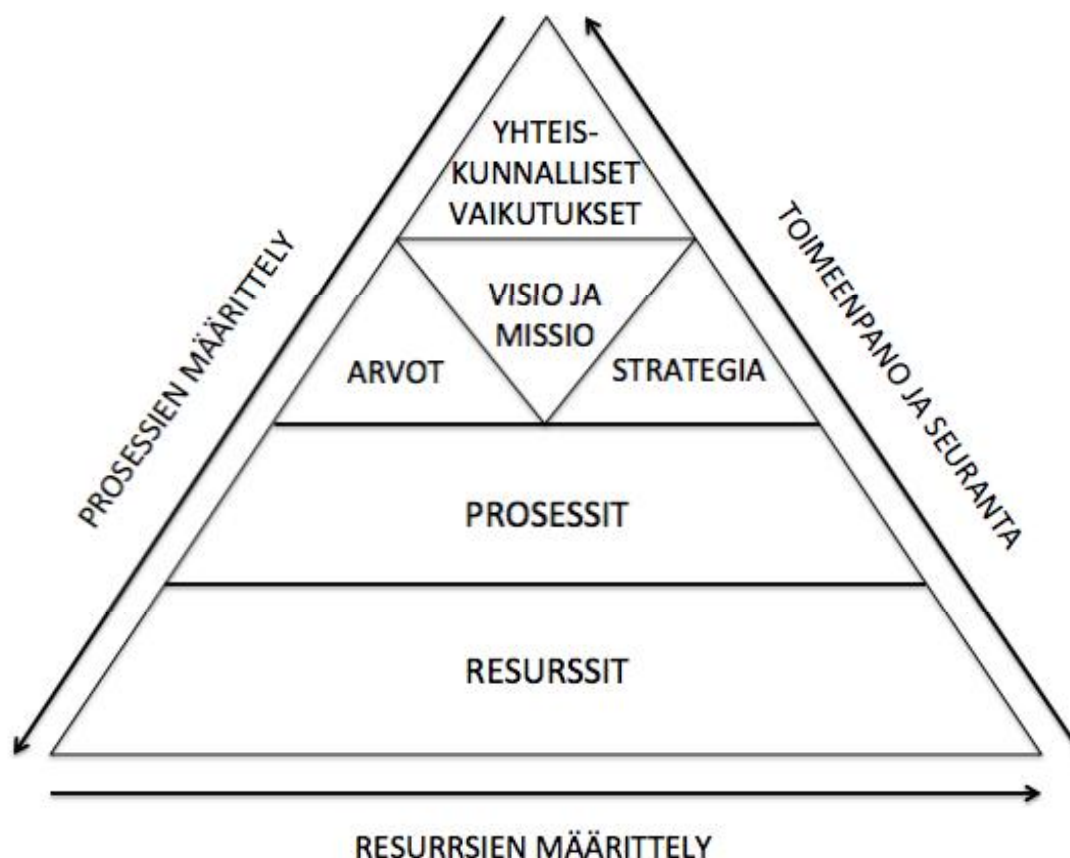


Kuva 4. Kohti prosessijohtettua organisaatiota (Virtanen & Wennberg 2005:115 mukailen).

Prosessijohtamisella tavoitellaan organisaation eri osa-alueiden ja funktioiden tavoitteiden yhdensuuntaistamista organisaation strategian mukaisesti. Avaimina tähän voidaan pitää prosessilähtöisiä suoritustavoitteita, yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota (Hannus 2000:39). Prosessijohtamisen eduksi voidaan lukea organisaation ja käytännön toiminnan sulautumista toisiinsa, jolloin mahdollisuudet koko organisaation johtamiseksi paranevat ja luo puitteet toiminnan kokonaisvaltaiselle kehittämiselle (Lecklin 2006:128).

Prosessien määrittely ja kuvaaminen ei vielä tarkoita prosessijohtamista, mutta ne ovat edellytyksiä prosessijohtamiselle. Prosessikuvaukset toimivat prosessijohtamisen apuvälineenä toiminnan kehittämisessä ja toimeenpanossa. Prosessijohtaminen on optimaalisten rakenteiden luomista ja ylläpitoa, jota toimintaedellytykset ja vaikuttavuustavoitteet ohjaavat. Prosessijohtamisen ja prosessinkehittämisen sykli

(Kuva 5) kuvaa tätä johtamisen ja kehittämisen välistä syy-seuraus-yhteyttä. (Virtanen & Wennberg 2005:113-114)



Kuva 5. Prosessijohtamisen ja prosessikehittämisen sykli (Virtanen & Wennberg 2005: 115).

Yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet määrittävät organisaation strategian, joka edelleen organisaation arvojen kanssa vaikuttaa visioon, missioon ja päämääriin. Organisaation vision, mission ja strategisten päämäärien pitäisi asettaa tavoitteet ja vaatimukset kaikille organisaation prosesseille. Tämän jälkeen prosessit asettavat vaatimukset resursseille ja prosessien voidaan katsoa muokkaavan resursseista strategian mukaista toimintaa. Prosessien määrittelytyön eteneminen ”ylhäältä alas”

edesauttaa säilyttämään yhteyden organisaation tavoitteisiin ja yhteiskunnan tarpeisiin prosessin suunnittelutyössä. Kuvaaminen auttaa tekemään organisaation toiminnasta näkyvää. Näkyvät prosessit puolestaan ovat edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005:113-114.)

Organisaatiotason prosessit on yleensä luokiteltu kahteen pääkategoriaan riippuen niiden luonteesta ja merkityksestä organisaatiolle. Nämä kaksi pääkategoriaa ovat ydinprosessit ja tukiprosessit. Jokaisesta prosessin toteutuksesta vastaa nimetty henkilö tai ryhmä. (Pesonen 2007: 131.) Julkishallinnossa ydinprosesseilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden avulla organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus muodostuu. Tukiprosessit puolestaan varmistavat osaltaan ydinprosessien mahdollisimman tehokasta toteutumista. (Virtanen & Wennberg 2005: 118.)

Prosessien sisältö ja määrä vaihtelevat aina organisaatiokohtaisesti, joten mitään yleistä mallia ei pystytä rakentamaan. Suurissa organisaatioissa on tuhansia prosesseja ja pienimmissäkin organisaatioissa useita kymmeniä. (Lecklin 2006: 130–132.) Prosessin tehokkuus riippuu siitä kuinka hyvin organisaatio pystyy hallitsemaan resursseja aika- ja laatutekijöihin liittyvien tavoitteiden täyttämiseksi. Tavoitteena on kustannustehokkaat ja oikein ajoitetut prosessit, jotka täyttävät aika- ja laatutekijöihin jaetut tavoitteet, täyttäen asiakkaiden tarpeet. (Hannus 1994: 86.)

Laadullisten tavoitteiden täyttämässä olennaisinta on täyttää asiakkaiden tarpeet toimittamalla virheettömiä ja odotusten mukaisia tuotteita/palveluita. Toimitetun tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös toimitusvarmuus, joustavuus ja asiakaspalvelu ovat osa-alueita, joiden perusteella asiakas luo kuvan kokonaislaadusta. (Hannus 1994: 88.) Prosessijohtaminen on muutos, joka tulee koskemaan koko suomalaista julkishallintoa ennemmin tai myöhemmin jossain muodossa (Virtanen & Wennberg 2005: 5).

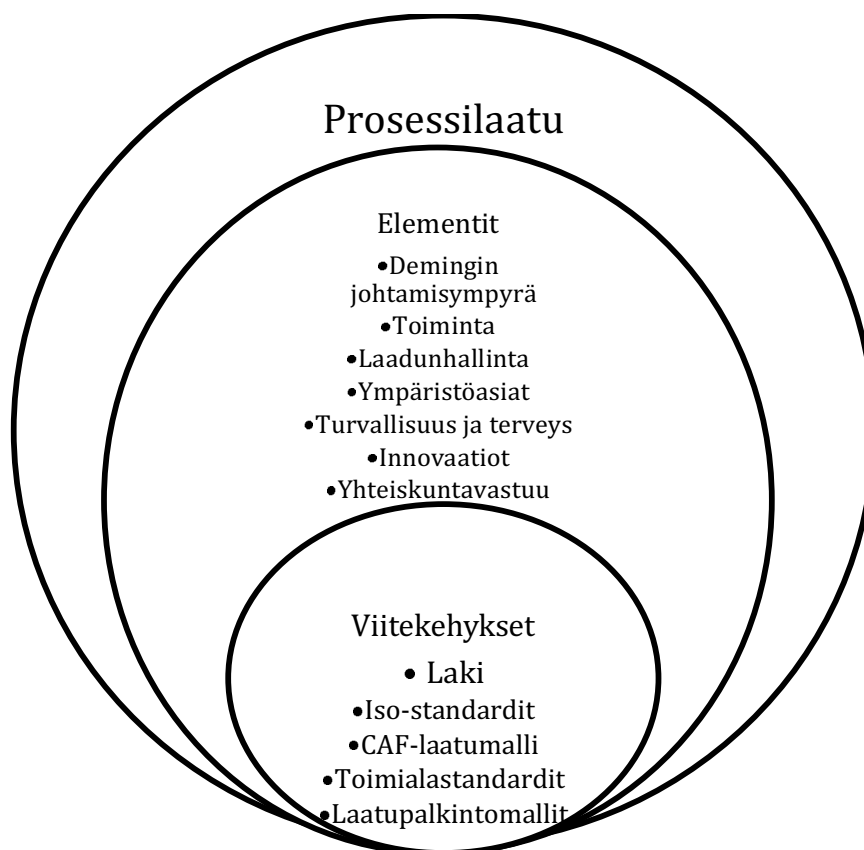
Bhat (2010: 228) mukaan prosessien hallinta tarvitsee merkittävää ponnistusta jokaiselta organisaation jäseneltä. Bhat esittelee kirjassaan seitsemän käytäntöä, joiden on todettu parantavan organisaation toiminnan ja palvelun laatua. Nämä seitsemän käytäntöä ovat:

- Asiakkaan vaatimusten kääntäminen palveluvaatimuksiksi jo aikaisin suunnitteluvaiheessa, ottaen huomioon muun muassa lailliset vaatimukset ja resurssivaatimukset
- Varmistaa, että laatu on rakennettu prosessin sisälle, sekä tarkastaa riittävän suunnittelun ja oikeiden työkalujen käytön prosessin aikana
- Prosessin hallinta vähentämällä kehitystyöhön kuluva aika, eri osajien ja instanssien esteetön kommunikointi ja varmistaa palvelun ongelmaton julkaisu
- Määrittää ja dokumentoida tärkeimmät osaprosessit ja hallinnoida niitä tärkeinä toiminta-aktiviteetteina
- Määrittää suorituskyvyn vaatimukset ryhmille, paremman asiakastyytyvyyden takaamiseksi
- Kontrolloida avainprosessien operationaalista suorituskyykyä ja käyttää systemaattisia metodeja asiakastyytyvyyden merkittävien muutosten ja tuotettavan laadun välillä ongelmien syyn havaitsemiseksi, korjaamiseksi ja muutoksen tulkitsemiseksi.
- Jatkuvasti kehittää prosesseja laadun parantamiseksi ja asiakastyytyvyyden parantamiseksi

3.2 Prosessilaatu

ISO 9000-standardin (2015) mukaan laadunhallinta tarkoittaa ”koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa”. Laadunhallintajärjestelmä puolestaan tarkoittaa johtamisjärjestelmää, joka toimii kehyksenä organisaation ohjaamiseksi ja suuntaamiseksi laatuasioissa ja jota nykyään kutsutaan nimellä laadukas johtamisjärjestelmä tai toimintajärjestelmä (aiemmin laaturjärjestelmä tai laadunhallintajärjestelmä). Tarkoituksena on kehittää laadukas johtamisjärjestelmä, eikä luoda vaihtoehtoista ja kilpailevaa laadunhallintajärjestelmää olemassa olevan johtamisjärjestelmän rinnalle. Johtamisjärjestelmällä halutaan viedä johdon tahtotila läpi organisaation, ja mitä laadukkaampi johtamisjärjestelmä on, sitä paremmin organisaatio pystyy vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. (Lecklin 2006: 29.) Laadukas johtamisjärjestelmä rakentuu elementtien varaan, joiden viitteinä

toimivat viitekehykset (Lecklin & Laine 2009: 32). Prosessit puolestaan rakentuvat elementtien varaan ja ne luovat pohjan laadukkaalle johtamisjärjestelmälle (Kuva 6).



Kuva 6. Prosessilaadun muodostuminen (Lecklin & Laine 2009: 32 mukailten).

Tämän työn kannalta merkityksellisiä elementtejä ovat Demingin johtamisympyrä, toiminta ja laadunhallinta. *Demingin johtamisympyrä* on yleisesti hyväksytty johtamismalli ja toimii pohjana kaikille johtamisjärjestelmille. Ympyrän kierto alkaa suunnittelusta (plan) ja päättyy toteuttamisen (do) ja tulosten arvioinnin (check) kautta parantamiseen (act). CAF-laatumalli perustuu Demingin ympyrään. Ympyrää on myös laajennettu soveltumaan johtamisjärjestelmän rakennusvaiheeseen. (Lecklin & Laine 2009: 32-34.) Demingin ympyrä toimii pohjana jatkuvalla kehittämiselle ja prosessinkehittämiselle (Pitkänen 2009: 51-53).

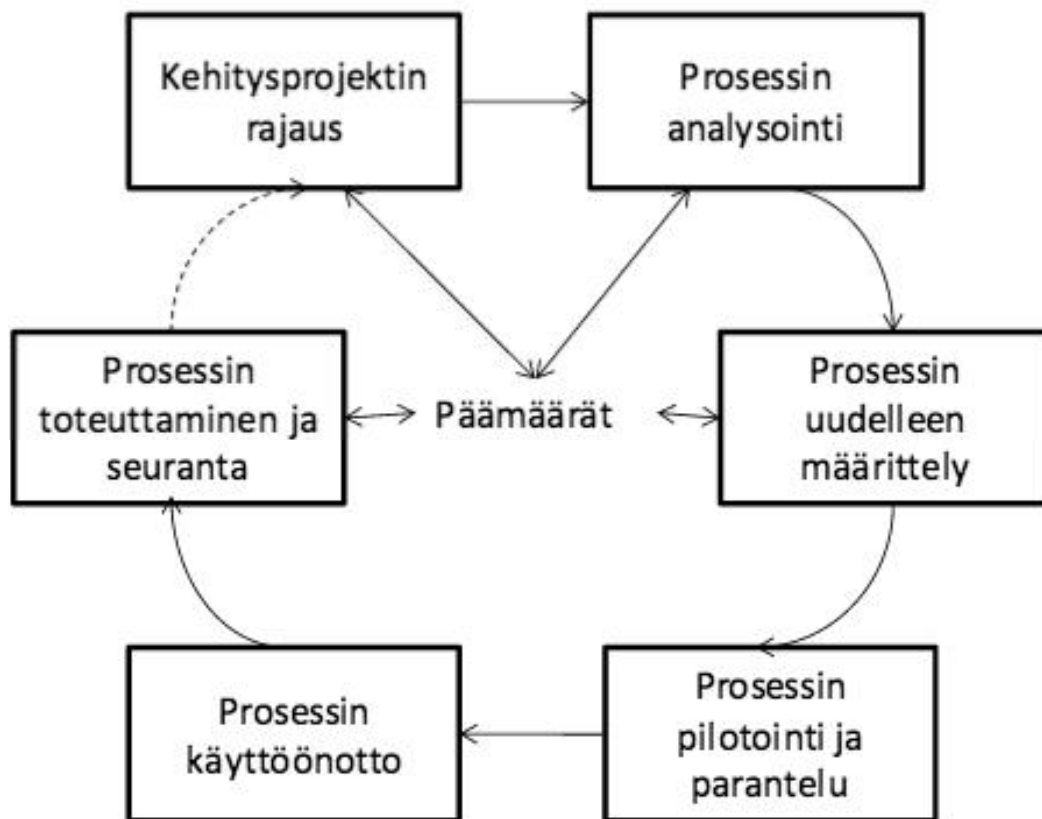
Toiminta-osa sisältää kaiken organisaation toiminnan, jonka määrittää organisaation strateginen arkkitehtuurin, jossa eri yksiköiden tavoitteet ja toimintatavat integroituvat edistämään koko organisaation tavoitetta. Strategiassa määritellään organisaation tehtävä, keskeisimmät tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ympäristönsä hallitsemiseksi. (Lecklin & Laine 2009: 32.)

Laadunhallinta on ISO 9000-standardin mukaisesti osa johtamisjärjestelmää, auttaen organisaatiota saavuttamaan toiminnan erinomaisuuden. Laadukas johtamisjärjestelmä välittää strategian mukaisen vision, mission ja keskeisimmät tavoitteet käytännön toiminnaksi, organisaatiota ja organisaation asiakasta mahdollisimman paljon hyödyttävällä tavalla. (Lecklin & Laine 2009: 34.) Rikosseuraamuslaitoksessa johtamisjärjestelmän laadunhallinnan tärkein viitekehys on laki. Tämän työn kannalta lain käsitteleminen ei ole kuitenkaan relevanttia, vaan viitekehysistä on esitelty tämän työn itsearvioinnin toteutuksessa käytetty CAF-laatuarviointimalli, joka on osoitettu erityisesti julkishallinnon toiminnan itsearvioimiseksi (lisää kappaleessa 4). Julkishallinnolle ei ole hyödyllistä laatustandardin sertifiointi, mutta se ei sulje standardin mukaisten periaatteiden käyttöönottoa ainakin osittain johtamisjärjestelmissä. CAF-laatuarviointimalli (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden julkishallinnolle suunnittele laatutyökalu, jonka viides versio on julkaistu 2013 ja se korostaa erityisesti asiakaslähtöisyyttä, suoritus- ja toimintakykyisyyttä, innovaatioita, etiikkaa, yhteistyökykyä ja sosiaalista vastuullisuutta. (Valtiokonttori 2015.)

3.3 Prosessinkehittäminen

Martinsuo & Blomqvist (2010) luettelevat prosessien kehittämisen saavan alkunsa yrityksen/organisaation halusta tuloksellisuuden parantamiseen, jota tavoitellaan siirtymällä prosessimaiseen toimintatapaan, uuden prosessin käyttöönotolla tai olemassa olevien prosessien radikaalilla parantamisella tai erikokoisilla muutostöillä. Karrus (2001: 221) puolestaan jakaa prosessien kehittämiseen liittyvät hankkeet ainoastaan kahteen luokkaan, joko yhdellä kerralla tehtäviin radikaaleihin muutoksiin tai asteittain tehtäviin, jatkuvaan laadunhallintaan liittyviin kehityshankkeisiin.

Martinsuo & Blomqvist (2010) ovat luoneet yleismallin prosessien kehittämisestä (Kuva 7), joka kuvaa yleisellä tasolla kaikkia prosessinkehittämishankkeita, vaikka kehittämistavat poikkeavatkin joissain määrissä toisistaan (vrt. Taulukko 3, Hellströmin muutosjohtamisen malli). Prosessikehitystyö on tarpeellista rajata heti alussa, jotta voidaan tunnistaa kehitettävä prosessi. Yrityksen/organisaation päämäärät ja tavoitteet ovat tärkeitä elementtejä ja ne on huomioitava rajausta tehdessä. Olemassa olevaa prosessia analysoitaessa tarvitaan luotettavaa tietoa prosessin nykyisestä tilasta, joko yleistä mittaustietoa tai muuta tietoa, jota voidaan kerätä muun muassa haastattelemalla, ryhmätöillä ja tietokanta-analyysillä aiemmista suorituksista. Tiedon keruun jälkeen on syytä peilata prosessia organisaation päämääriin ja kuinka hyvin/huonosti prosessi pystyy auttamaan organisaatiota tavoittelemaan päämääräänsä. Analysoinnin jälkeen on syytä tunnistaa alueet, joissa prosessia on syytä kehittää. Prosessia kehitettäessä tämä koskee osaprosessien ja toimintojen organisointia, liityntäkohtia, resursseja ja niin edelleen. Tavoiteprosessi kuvataan siten kuin se ihanteellisesti toteutuisi.



Kuva 7. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Prosessin uudelleen määrittelyn jälkeen on syytä pilotoida luotu tavoiteprosessi mahdollisten virheiden havaitsemiseksi ja korjaamiseksi, jotta vältetään virheellisen prosessin käyttöönottoon liittyviltä ongelmilta. Lisäksi pilotointi auttaa havaitsemaan tuoko tavoiteprosessi niitä ratkaisuja ongelmiin, joita alunperin oli. Pilotoinnin jälkeen laajamittaisessa käyttöönotossa vanhat ohjeet, mallit ja toimintatavat korvataan uusilla ja prosessiin osallistuva henkilöstö koulutetaan uuden prosessin vaatimusten mukaisesti kuten myös mittaus- ja seurantajärjestelmät. Kytkenät ja rajapinnat muihin järjestelmiin ja toimintaan päivitetään/uudistetaan. Tärkeää on organisaation laajamittainen tuki prosessille ja viestintä eteenpäin prosessia toteuttaville tahoille. Prosessilla on henkilö joka ohjaa ja johtaa prosessia jatkuvasti ja etsii jatkuvasti kehitystarpeita ja palautetta prosessin jatkuvaksi kehittämiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

Laamasen (2005: 167-168) mukaan kehittäminen tulisi kohdistua prosessin kannalta kriittisimpiin kohtiin. Kriittisiä kohtia ovat hyötyä tuottavat, asiantuntemusta, aikaa ja resursseja vaativat tai suuria riskejä sisältävät vaiheet tai toiminnot. Kriittisten kohtien tunnistaminen ja kehittäminen ovat kaikista hyödyllisimpiä kokonaisprosessin suorituskkyä arvioitaessa, kun puolestaan ei-kriittisten kohtien kehittäminen lisää vain vähän prosessin suorituskkyä.

Liian montaa muutosta ei kannata toteuttaa yhtä aikaa ja toteutettavat muutokset kannattaa perustella hyvin, viestiä muutoksen sisältö henkilöstölle ja varata muutokselle riittävästi aikaa ja resursseja. (JUHTA, 2012). Viestiminen, perustelut, laaja osallistuminen ja henkilöstön hyväksyntä lisäävät henkilöstön sitoutumista muutokseen ja auttaa ymmärtämään muutoksen tarvetta organisaation kehittämiseksi. (Karlöf, Lundgren, Edenfelt & Froment 2003: 101.)

3.4 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa yksittäisten prosessien rajaamista muusta organisaation toiminnasta sisältäen prosessin alun (asiakkaan tarve) ja lopun (tuotettu palvelu), ”alkaa asiakkaasta, loppuu asiakkaaseen”. Prosessien tunnistaminen tapahtuu määrittämällä tärkeimmät tavoitteet, asiakkaat, toiminnot ja suoritteet. Julkishallinnossa ongelmaksi muodostuu asiakkaan määrittäminen, toisaalta asiakkaana ovat kansalaiset, mutta toisaalta asiakas voi olla toinen julkishallinnon organisaatio. Samalla prosessilla voi olla useita asiakkaita, joiden edut ovat ristiriidassa keskenään. Tämä haaste on syytä huomioida asiakaskunnan heterogeenisena luonteenä prosessien tunnistamisvaiheessa, jotta itse tunnistamisvaiheessa ei eksyttäisi polulta. (Virtanen & Wennberg 2005:116-117.) Prosessilla voi olla yhtäaikaista asiakkaita 15-20, joista prosessin suorituskkyvyn kannalta oleellisia asiakkaita on 3-5 (Laamasen 2005: 170).

Virtanen & Wennberg (2005: 119-121) ovat huomanneet Prosessien tunnistamisen sisältävän neljä kriittistä vaihetta. Mikäli prosessin tunnistamisen ja/tai kuvaus epäonnistuu, on syy lähes poikkeuksetta löytynyt prosessin rajaamisen epäonnistumisesta ja tunnistamisessa on lähdetty liikkeelle suoraan keinojen

tarkastelusta ja toiminnan tavoitteiden pohdiskelu on saattanut jäädä väliin jopa kokonaan. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Prosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005: 120).

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIEN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
Prosessilla on aina asiakas	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaan tarpeisiin vastaan ja segmentoi asiakkaat tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden mukaan
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuherätteet ja lopputulos	Alkuherätteet ja lopputila on tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii

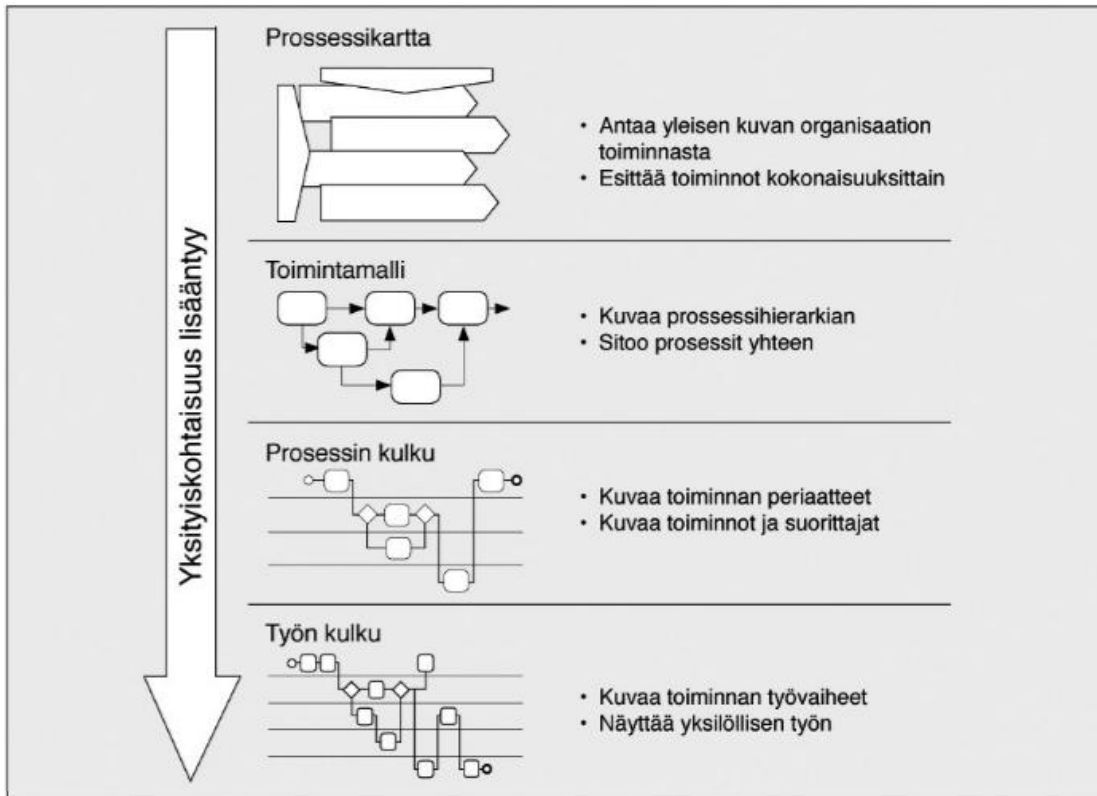
3.5 Prosessien kuvaaminen ja määrittäminen

Prosessien kehittäminen vaatii aluksi prosessien kuvauksen, jotta tiedetään mitä, miten ja mihin prosessia ollaan kehittämässä. Vaikka kuvaamisen ei ole kaikkien prosessien kohdalla tarpeellista, helpottaa se kuitenkin prosessin kulun ymmärtämistä organisaation eri tasoilla, kehityskohteiden osoittamista ja antaa luotettavan lähtökohdan prosessinkehittämiseksi. Mikäli prosessi on liian vaikea kuvata, niin jo se kertoo, että kyseistä prosessia olisi syytä kehittää. Prosessikuvausten pitäisi sisältää neljä eri osa-aluetta: (Kvist ym. 1995: 77 - 78)

- Prosessiin keskeiset resurssit (organisaatiot, yksiköt, ryhmät, henkilöt)
- Asiakas ja lopputuote-/palvelu
- Tavarankulun, palvelun, päätöksen ja tiedon kulku
- Kaikki prosessin aikana suoritettavat tehtävät

Pääasiallisesti prosessikartalla kuvataan organisaation toiminnan ydinprosessit ja lähtökohtana on tunnistaa organisaation, asiakkaiden ja sidosryhmien ydintoiminnot. Yleensä kuvaamistapa on graafinen, joka havainnollistaa yksinkertaisesti organisaation ja sidosryhmien perustoiminnot ja niiden läpi kulkevat ydinprosessit. (Hannus 2000: 29, 43 - 44.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA (2012) on esittänyt suosituksen, ”JHS 152 prosessien kuvaaminen”, prosessien kuvaamisesta julkisessa hallinnossa, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää prosessien kuvaamista. Suosituksessa prosesseille on neljä erilaista kuvaustasoa ja kuvausten yksityiskohtaisuus lisääntyy kuvaustasoittain tasosta yksi tasoon neljä. Näiden neljän eri kuvaustason erot on esitetty seuraavassa kuvassa. Erot tasojen välillä voivat tapauksesta riippuen olla pieniäkin ja kuvaukset eri tasojen välillä voivat mennä päällekkäin. (Kuva 8.)



Kuva 8. JHS 152 prosessien kuvaustasot. (JUHTA, 2012).

JHS 152 hyvänä puolena on prosessien selkeä dokumentointi sisältäen jokaiseen osaprosessiin liittyvät tavoitteet, vaatimukset ja näiden mittarit. Prosessikuvauksen standardisointi voi vaikuttaa haitallisesti kuvaukseen, sillä silloin eri organisaatioiden erilaiset käyttötarpeet ja kypsyysvaiheet eivät tule huomioiduksi. Lisäksi prosessikuvaukset ovat usein liiankin yksityiskohtaisia, jolloin yksinkertaisuus ja helppolukuisuus kärsivät. (Virtanen & Wennberg 2005: 134-136.) Asiantuntija- ja palvelutyö kannattaa standardisoida ainoastaan rutiinityön osalta, sillä osittain ne suunnitellaan tuottamisen ja kuluttamisen kanssa yhtä aikaa parhaan mahdollisen asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Laatua asiantuntijatyössä on toimivien rutiinien ja mahdollisuuksien kulttuurin luomista ja yhdistämistä. (Pitkänen 2009: 19-21)

Prosesseja kuvattaessa ei ole tarkoituksena käyttää kuvaukseen kaikkia neljää eri tasoa, vaan tasoja voi yhdistää tai prosessit voidaan kuvata ainoastaan yhdellä tasolla.

Kuvausta aloittaessa onkin selvitetävä minkä tason kuvausta ollaan toteuttamassa ja mihin käyttötarkoitukseen kuvaus laaditaan. Ennen kaikkea on huolehdittava, että kuvaus sisältää olennaisen informaation lukijalleen. (JUHTA 2012).

3.5.1 Prosessikartta (taso 1)

Ylimmällä tasolla organisaation toimintaa kuvataan kokonaisuuksittain ja prosessikartan tarkoituksena on antaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta, jossa käy ilmi organisaation tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit), pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö.

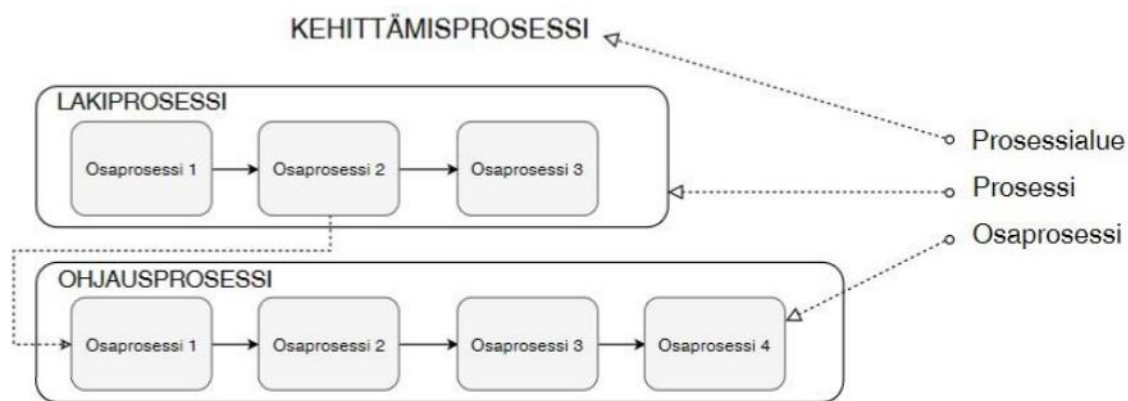
Prosessikartta toimii erityisesti yleiskuvana organisaatiosta kokonaisuuden hahmottamiseksi, toimien apuvälineenä ulkoiselle viestinnälle ja tukena päätöksenteolle. Prosessikartassa ei kuvata prosessien välillä olevia liityntäkohtia eikä riippuvaisuuksia. Kuvattaessa on otettava huomioon seuraavat asiat:

- organisaatorakenne
- ohjaavat prosessit
- ydinprosessit
- tukiprosessit
- tiedon tuottajat ja toimittajat
- asiakkaat

3.5.2 Toimintamalli (taso 2)

Toimintamallissa kuvaustaso siirtyy askeleen yksityiskohtaisemmaksi ja tällä tasolla pitäisi käydä ilmi prosessihierarkia eli mihin prosesseihin valittu prosessialue jakaantuu. Kuvaus koostuu toimintamallikaaviosta ja täydentävistä tekstidokumenteista. Toimintamallissa määritetään kunkin prosessin omistaja, tavoitearvot sekä mittarit. Lisäksi prosessien väliset riippuvuudet, vuorovaikutus, liittymät sidosryhmiin sekä rajapinnat muuhun ympäristöön kuvataan. Toimintamalli sitoo prosessialueen prosessit ja niiden osaprosessit yhdeksi kokonaisuudeksi kuvaten prosessien kulun ja niissä

vaikuttavat tekijät, antaen johdolle kokonaiskuvan prosessin toiminnasta. (JUHTA 2012.) (Kuva 9.)



Kuva 9. Prosessialueen kokonaiskuvan muodostuminen (JUHTA, 2012).

Toimintamallissa määritetään prosessikartasta valitun prosessialueen prosessit. Toimintamallissa kuvataan tyypillisesti 5 – 7 toisiinsa liittyvää prosessia. Prosesseilla on oltava yhteinen tavoite, ne käsittelevät kaikki samaa tavara- tai tietovirtaa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Toimintamallin tavoitteena on luoda kokonaiskuva prosessien yhteyksistä toisiinsa määritellyn prosessialueen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sharp & McDermott 2009: 95–96)

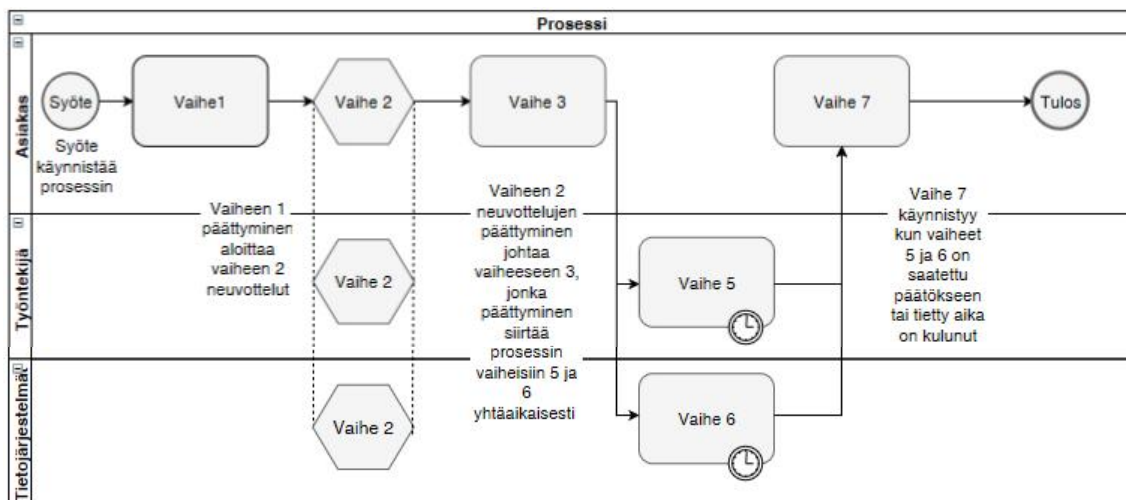
Valitulle prosessialueelle kuuluvat prosessit kuvataan alhaalta-ylös-menetelmällä. Niiden tunnistamisessa on tavoitteena löytää prosessien onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet, jotka täytyy saavuttaa (Sharp & McDermott, 2009: 97). Vaiheet ovat joko toimintoja ”tee laskelma” ja toiminnon tuloksia ”laskelma tehty”. Tulokset täytyy olla laskettavissa, eriteltävissä ja vastata kysymykseen mitä on tehty, mahdollistaen mittareiden määrittelyn myöhemmin prosessin eri vaiheille. (Sharp & McDermott 2009: 39–41, 280)

Toiminnot asetellaan toistensa perään tapahtumajärjestyksessä yhden kokonaisen prosessikuvan muodostamiseksi. Toiminnot eivät kuvaa vaadittavan työn määrää eikä resursseja liioin kuin aikaakaan. Toiminnot joiden välillä liikkuu sama kohde, muodostavat prosessin

3.5.3 Prosessin kulku (taso 3)

Kolmannella tasolla toiminta kuvataan tarkemmin kuin toisella tasolla. Nyt kuvatuksi ja hierarkkisesti numeroiduksi tulevat toimintamallissa kuvattujen kohtien lisäksi myös prosessin ja osaprosessin toiminnan työvaiheet, toiminnot, tehtävät, osatehtävät, toimenpiteet, resurssit ja niistä vastaavat toimijat. Prosessin toimintojen osalta kirjataan omistajat ja vastuut sekä tehtävien osalta suorittajien roolit. Prosessin kulku tuo esille nykyiset prosessissa olevat ongelmat ja sijainnin. Lopputulokset, tuotokset sekä viestit muille sidosryhmille, prosesseille ja taustajärjestelmille kuvataan. Prosessin kulku-tasolla kuvauksissa esitetään eri tekijöiden suorittamia vaiheita. Vaiheet muovaavat työkohdetta kohti haluttua lopputulosta. (Sharp & McDermott 2009: 240–241, 289)

Uimaratakaaviossa esitellään prosessialueen yhden prosessin kulku. Uimaradat nimetään esimerkiksi vastuuhenkilön, -ryhmän, työnimikkeen, ICT-järjestelmän tai toisen prosessin mukaisesti. Jokainen vaihe tulee esittää uimaratakaaviossa, sillä mikä tahansa vaihe saattaa osoittautua kokonaisuutta tarkasteltaessa prosessin pullonkaulaksi. (Sharp & McDermott 2009: 217, 239, 258) Uimaratakaavion keskeisimmät elementit on koottuna alla olevaan kuvaan. Kaaviosta on havaittavissa eri tekijöiden vastuut ja heidän tekemisten suhde toisten tekijöiden vastuisiin prosessin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sharp & McDermott 2009: 202) Uimaratakaavioita voidaan käyttää toimintamallin, prosessin tai työn kulun kuvaamiseksi. (Sharp & McDermott 2009: 235) (Kuva 10)



Kuva 10. Prosessin kulku uimaratakaaviossa (JUHTA, 2012)

3.5.4 Työn kulku (taso 4)

Neljännellä tasolla, työn kulussa kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet tietotyypeinä, jonka avulla voidaan nähdä tiedon liikkuminen eri toimintojen, tietovarastojen ja ulkoisten järjestelmien välillä. Numeroimalla hierarkkisesti toiminnot, tehtävät, osatehtävät ja toimenpiteet kuvataan toimintojen vuorovaikutus ja työn ohjauksellinen kulku. Lisäksi näiden osien saamat syötteet ja tiedot ja niiden tuottamat lopputulokset ja tuotokset kuvataan. Tasolla kuvataan liittymät ja viestit asiakkaan toimintoihin, sidosryhmiin ja taustajärjestelmiin. Neljättä tasoa käytetään muun muassa prosessinkehittämiseen ja prosessin mukaisten työohjeiden laatimiseen. (JUHTA, 2012)

Tässä tutkielmassa suoritettavan kuvauksen kannalta ei ole olennaista ulottaa toteutettavaa kuvausta tälle kaikista yksityiskohtaisimmalle tasolle. Työn kulkua kuvaavat kuvaukset ovat toimivia kuvaamaan eri yksiköiden, ryhmien välistä ja sisäistä rutiininomaista toimintaa.

3.6 Prosessin omistajat ja vastuut

Prosessin tärkein henkilö on prosessinomistaja. Prosessinomistajan vastuut riippuvat organisaatiosta ja siitä, onko kyseessä tulosityksikkö-, matriisi- vai prosessiorganisaatio. Näissä malleissa organisaation johdon tehtävänä on määrittää organisaation tavoitteet, jotka muodostuvat prosessien tavoitteet ja tarpeet prosessinkehittämiseksi. Prosessinomistajan vastuulle kuuluu koko prosessin operatiivinen johtaminen. Vaikka prosessinomistajan roolit vaihtelevat organisaatiosta ja organisaatiomallista riippuen, niin silti on tunnistettavissa muutamia selkeitä prosessinomistajan vastuulla olevia tehtäviä prosessin sisällä, joita ovat (Virtanen & Wennberg 2005: 143-144):

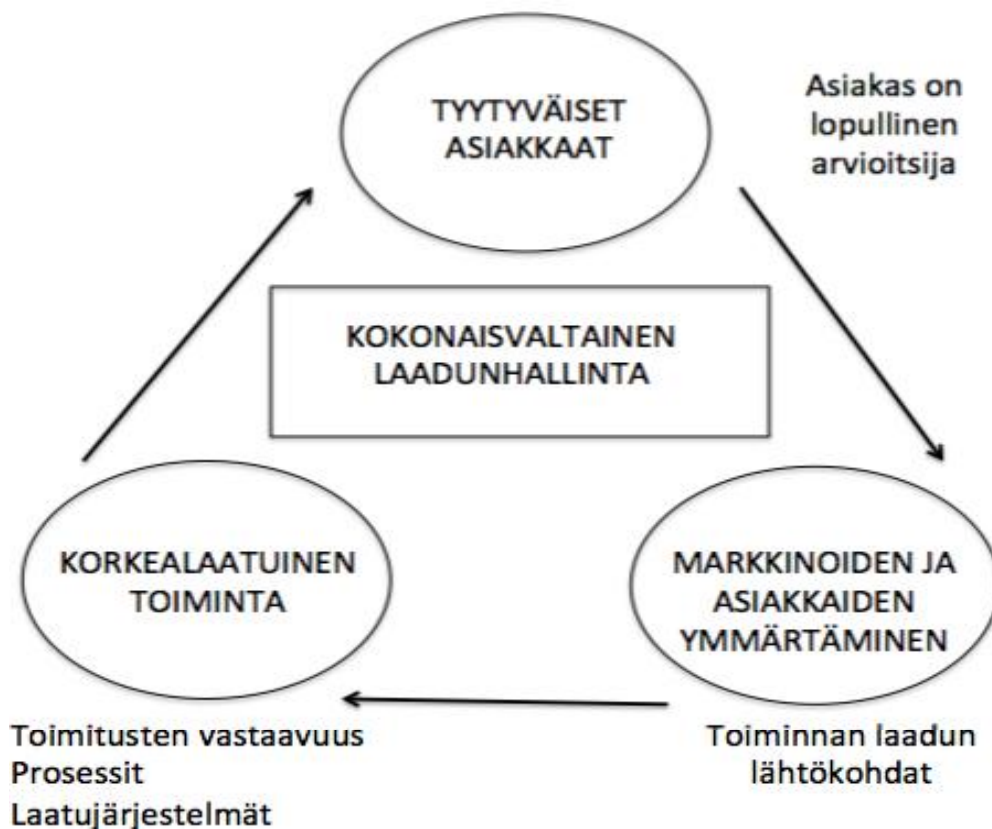
- Kuvausten laadinta ja ylläpito
- Määrittelyjen mukaisen toiminnan toimeenpano
- Suorituskyvyn seuranta
- Kehittäminen
- Yhteistyö muiden prosessien kanssa
- Omien tarpeiden informoiminen ylemmälle johdolle

4 YDINPROSESSIEN LAADUN KOHENTAMINEN TOIMINNAN KEHITYKSEN TAVOITTEENA

Jokainen julkinen organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa yhä parempaan suuntaan asiakastyytyväisyys-, talous-, henkilöstö- ja yhteiskuntavastuu tulosten kohentamiseksi. Tätä kautta organisaatio pystyy paremmin täyttämään sille asetetut vaatimukset asetettujen rajojen ja resurssien sisällä. Kehitettäessä organisaation toimintaa ja sen prosesseja, voidaan puhua kehitettävän sen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mitä parempaa tulosta organisaatio tekee yllä mainituilla osa-alueilla, siitä laadukkaampaa sen toiminta on. Yhtymäkohta organisaatioissa tehtävän laatutyön ja muutosjohtamisen väliltä löytyy edellisen kappaleen kohdasta uudistaminen. Arvioimalla ja uudistamalla arvioitavaa prosessialuetta strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio pyrkii laadukkaampaan lopputulokseen, jolloin voidaan sanoa uudistamisen olevan laatutyötä. Tämän kappaleen tarkoituksena on osoittaa yksi keino, jolla on mahdollista uudistaa ja kehittää rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessia muutosten paremmaksi hallitsemiseksi tulevaisuudessa.

4.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

TQM (Total Quality Management) tarkoittaa kokonaisvaltaista laadunhallintaa, joka sisältää johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa asiakkaan tarve, Virtanen & Wennberg (2005: 116-117) mukaisesti yhteiskunnan tarve julkishallinnossa, on laatuajattelun mukaisen toiminnan perusta. Laadunhallinta sisältää kaikki organisaation prosesseihin osallistuvat sidosryhmät: toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja ympäröivän yhteiskunnan. Organisaation toimintaa voidaan pitää sitä laadukkaampana mitä tyytyväisempiä sen asiakkaat on. Prosessien avulla organisaation toiminta saatetaan tasolle, joka tyydyttää asiakkaita organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti (Kuva 11). (Lecklin 2006: 17-19)



Kuva 11. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006: 19).

Prosessiajattelu tulee tulevaisuudessa olemaan yhä keskeisemmässä roolissa organisaatioiden laatutyössä. Prosessikuvauksilla voidaan kokonaisuus hahmottaa paremmin ja kehittäminen voidaan keskittää kriittisiin kohtiin. Täten voidaan myös vähentää rajapinnoissa esiintyviä ongelmia ja saavuttaa kustannushyötyjä. Työtä tullaan tekemään yhä enemmän itseohjautuvissa prosessitiimeissä, jotka asettavat omat tavoitteet ja työnjaon sekä ovat vastuussa tuloksesta ja laadusta. (Lecklin 2006: 21)

Laadun kehittämisen kaksi puolta ovat toiminnan stabilisointi ja uusien mahdollisuuksien jatkuva etsiminen. Pelkästään toiminnan stabilisointi saattaa sulkea silmät uusilta mahdollisuuksilta ja toisaalta pelkkä uusien mahdollisuuksien etsiminen luo organisaatioon epästabiilien prosessien huojuvan korttitalon. Yksityiskohdista muodostuvan kokonaisuuden hallinnan tilalle on tulossa, ja on jo osittain tullut,

kokonaisuudesta johdettu yksityiskohtien hallinta. Vanhan hiomisesta siirrytään uuden luomiseen. (Pitkänen 2009: 17-18)

Laatu määritteenä tarkoittaa, että virheitä ei tehdä ja oikeat tehtävät tehdään kerralla oikein joka kerta. Laatu pyritään kehittämään jatkuvan kehittämisen avulla niin nopeasti kuin se on mahdollista. Liikkeelle panevana voimana ovat oma laatutyö, innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset. Täydellinen tuote/palvelu luovat puolestaan mahdollisuuden tilanteelle, jossa asiakas ei ole valmis maksamaan ylilaadusta, vaan valitsee vähemmän täydellisen, mutta hintalaatusuhteeltaan hänelle paremmin sopivan tuotteen/palvelun. Laatu ei kuitenkaan ole ylilaatua, mikäli sen avulla saavutetaan kilpailuetu. Yksi kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kehittäjistä, Joseph Juran on sanonut ”laadun olevan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen”. (Lecklin 2006: 18-20)

1990-luvun alussa julkaistiin useita tutkimuksia, joiden mukaan laatujohtamiseen siirtyneet organisaatiot olivat saavuttaneet laadukkaammat tuotteet ja palvelut, vähentyneet kustannukset, tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät sekä näiden seurauksena parantuneen taloudellisen suorituskyvyn. Tämän katsottiin saavutetun prosessien kehittämisellä ja alihankinnan laatutyön varmistamisella. Kuitenkin tutkimusten luotettavuutta ei voi pitää täysin varmana, sillä usein tutkimusten teittäjinä olivat konsulttiyritykset ja laatujärjestöt, otanta oli pieni ja vertailu oli minimaalista ei-laatujohdettuihin organisaatioihin. Lisäksi laatujohtamiseen itsessään kohdistui huomattavaa kritiikkiä, sillä se lisäsi paperityötä ja muodollisuutta, asetti epärealistiset odotukset työntekijöiden sitoutumiseen, prosesseja korostettiin yli tulosten sekä pk-yritysten tarpeisiin ei kiinnitetty riittävästi huomiota. Laatujohtamisen on katsottu vaativan itselleen merkittäviä resursseja ja se ei ole tuonut toivottuja tuloksia lyhyellä aikajänteellä. Johdon sitoutumisen taso laatutyöhön on suoraan verrannollinen laatutyön onnistumisen todennäköisyyteen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 25)

Laatutyön harhapolku on ollut teollisuudesta tutun toistuvien työsuoritusten laatu-tekniikan soveltaminen luovaan, arvaamattomia ongelmia ratkaisevaan asiantuntijatyöhön ja tilannetajua vaativaan palvelutyöhön, joissa tavoitteena oli

mahdollisimman tuottavan ympäristön luominen eliminoimalla vaihteluita ja minimoimalla virheen mahdollisuus. Asiantuntijatyössä kehittämistyö kohdistui helposti tukiprosessien kehittämiseen ja itse ydinprosessi jäi täysin käsittelemättä ja mittaritkin mittasivat ainoastaan tukiprosessien ja rutiinien tehokkuutta. Yritettiin luoda tapa toimia, jonka kuka tahansa voisi omaksua. Osaaminen ja luovuus olivat teollisen laatuajattelun kiro sanoja, sillä niitä ei voinut hallita eikä sijoittaa prosessikuvauksiin. Teollisessa laatuajattelussa oli ominaista oikean ”kaavan” luominen kohti menestystä, uskottiin menestyksen saavutettavan jollain tietyllä tavalla tehdä työtä. Asiantuntija- ja palvelutyö kannattaa standardisoida ainoastaan rutiinien osalta, sillä osittain ne suunnitellaan tuottamisen ja kuluttamisen kanssa yhtä aikaa parhaan mahdollisen asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Laatuasiiantuntijatyössä on toimivien rutiinien ja mahdollisuuksien kulttuurin luomista ja yhdistämistä. (Pitkänen 2009: 19-21)

Ei voida puhua laatujohtamisesta, laatujohtamisjärjestelmästä tai laadunhallintajärjestelmästä, sillä ne tarkoittavat oman jäykän kilpailevan johtamisjärjestelmän luomista nykyistä vastaan. Tämä puolestaan johtaa helposti organisaation sisäisiin ristiriitoihin ja mitä todennäköisemmin tehokkuuden ja kannattavuuden laskuun (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 25). Tarkoitus on kehittää nykyistä johtamisjärjestelmää tai luoda uusi siten, että siihen rakennetaan sisään prosessit ja niiden mittarit jatkuvaan kehittämiseen. Prosessijohtamisen suurimpia kulmakiviä on kohottaa toiminnan laatu prosessinkehittämisen avulla (Hannus 2003: 76). Laadunhallinta sekä laadun johtaminen kumpuavat tehokkaista prosesseista (Lecklin 2006: 18). Kokonaisvaltainen laadunhallinta on johtamisjärjestelmän laadun hallintaa.

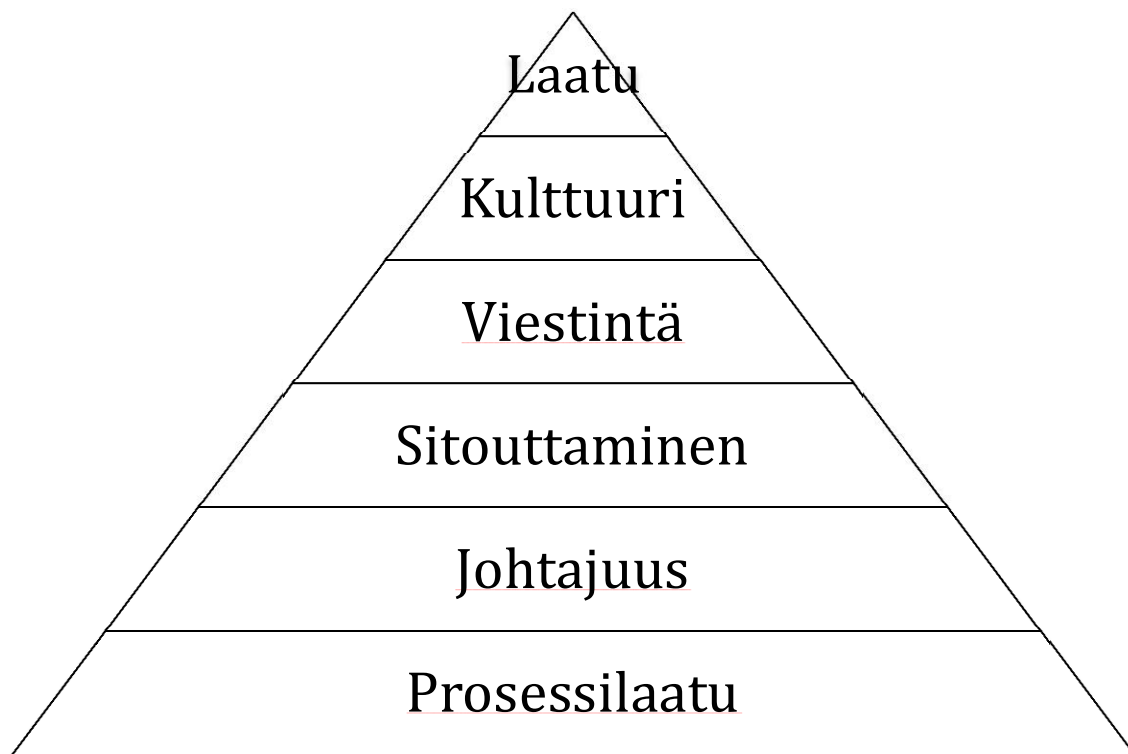
Julkisen ja yksityisen sektorin laatu-odotukset poikkeavat merkittävästi toisistaan. Yksityisellä sektorilla tavoitellaan jatkuvasti uusia asiakkaita tarjoamalla lisää vastinetta asiakkaan rahoille, yrityksen voittojen lisäämiseksi ja kilpailuaseman säilyttämiseksi. Julkisella puolella puolestaan pyritään jatkuvasti kohottamaan asiakastyytyväisyyttä ja vastaamaan nousseisiin vaatimuksiin julkisia palveluita kohtaan, ilman että toimintaan tarvittavia resursseja tarvitsee lisätä. Tämän vuoksi julkiset organisaatiot pyrkivät sisäisten prosessien tehostamisen kautta ydinprosessien laadun kohentamiseen. Julkiset

organisaatiot lisäävät uusia palveluita ainoastaan, mikäli yhteiskunnalla on todellinen tarve niille. (Donnelly 1999.) Laatuikäntöjen juurtumisen esteenä julkiselle sektorille, verrattuna yksityiseen, on päätösten perustuminen lakiin, eikä vapaaseen tahtoon (Teicher, Hughes & Dow 2002)

4.2 Prosessit laadun pohjana

Toiminnan ydinprosessit leikkaavat läpi funktionaalisten organisaatorajojen. Rikosseuraamuslaitoksessa toiminnan kehitys on yksi funktionaalisten toimintojen johtamisen ja tuen prosesseista (Jauhiainen 2015), jonka suorituskyvyn määrää prosessin heikoin kohta. Prosessin onnistumisen kannalta olennaista on asiakkaiden tarpeesta lähtävä ja asiakkaan tarpeeseen päättyvä toiminnan horisontaalinen ohjaus. Parhaiten prosessi- ja laatujohtetut yksiköt saavat aikaan parhaimmat tulokset. (Hannus 2003: 31-32.) Kestävien ratkaisujen, korkeamman laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden saamiseksi on tarkasteluun otettava todellisen työn tekemiseen liittyvät prosessit eli reaali-prosessit (Sarala & Sarala 2010: 115).

Laadun voidaan katsoa koostuvan monesta eri palasta organisaatiossa, joiden on onnistuttava laadun parantamiseksi ja asiakastyytyväisyyden kohottamiseksi (Bhat 2010: 316-317). Alla olevassa kuvassa (Kuva 12) on havainnollistettu Bhatia (2010: 316-317) ja Q/P Management Group mukailien laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentumista organisaatiossa.



Kuva 12. Laadun muodostuminen organisaatiossa (Q/P Management Group ja Bhat 2010: 316-317 mukaillen).

Pohjan koko laatujärjestelmälle luo prosessit, joiden laatu hyvin pitkälle määrittelee kuinka asiakkaat näkevät organisaation toiminnan laadun. Prosessien laatuajattelun taustalla on, että laadukkaat prosessit johtavat laadukkaaseen lopputulokseen. Laadukkaat ja tehokkaat prosessit takaavat asiakkaalle paremman palvelun ja parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä, joka puolestaan on laatua veronmaksajille.

Mikäli prosessien laatuun ei panostettaisi, niin seuraavien portaiden onnistuminen menettäisi merkityksensä tai merkitys olisi hyvin pieni arvioitaessa organisaation laadukkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Prosesseja määriteltäessä on jokaisella prosessin osalla oma haltijansa, joka on vastuussa nimenomaisen osan onnistumisesta. Laadun valvonta ja varmistaminen tapahtuu mittareiden avulla prosessiomistajan ja hänen esimiehensä taholta. (Bhat 2010: 225-226)

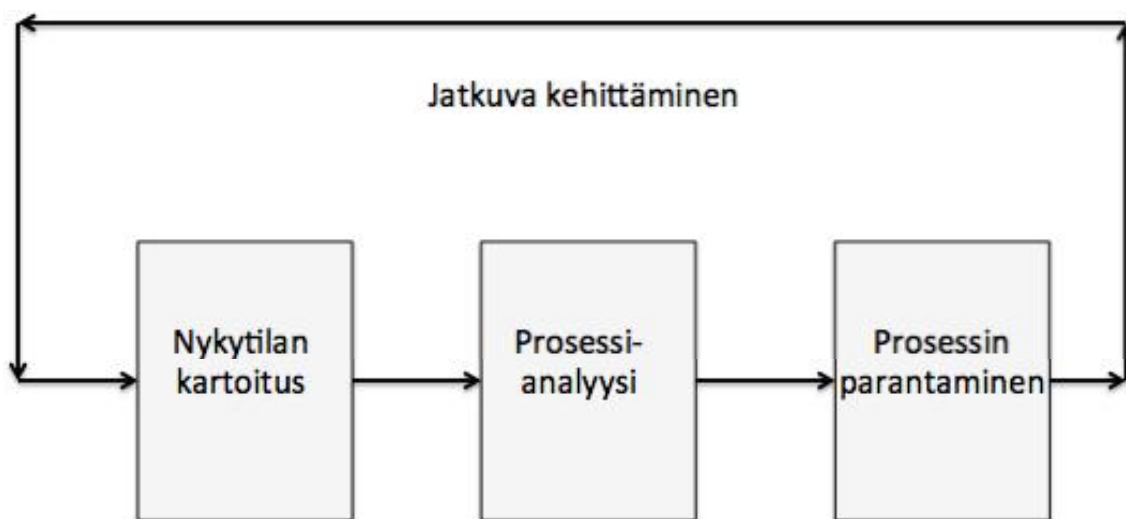
Sitouttaminen on vuorossa kolmannessa portaassa. Työntekijän sitouttaminen vastuun kautta lisää työntekijän työmotivaatiota, parantaa tuloksenteekokykyä ja edesauttaa kehittymään työssään yhdessä palkitsemisen kanssa hyvin tehdystä työstä. Vastuuttaminen tapahtuu antamalla työntekijälle mahdollisuuden ja vapauden vaikuttaa työnsä tulokseen asiakkaan toiveiden rajoissa ja toisaalta kunnian onnistuneesta työstä. Neljännessä portaassa on viestintä, sillä asiakkaan ja oman yrityksen vision, mission sekä asiakkaan vision, mission, ideoiden, toiveiden ja ehdotusten sujuva liikkuminen vaatii helposti saavutettavaa ja selkeää viestintää, johon kaikkien yrityksessä työskentelevien on pystyttävä asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Hyvä viestintä ja reagoiminen viesteihin antaa asiakkaalle selkeän kuvan, että heitä on kuunneltu ja pitävät heidät tietoisina, että heidän projektinsa etenee heidän haluamaansa suuntaan.

Yrityksen kulttuuri muodostuu näiden kolmen edellisen portaan pohjalta, ja joka yhdistettynä laadukkaisiin prosesseihin, luo laadukkaita palveluita tarjoavan yrityksen. Laatu-orientoitunut yrityskulttuuri ruokkii itse itseään ja motivoi työntekijöitä tavoittelemaan yhä laadukkaampaa ja laadukkaampaa lopputulosta. Vertailemalla edellistä kuvaa Jupon (2011: 54, taulukko 5) taulukkoon, voidaan huomata muutosprosessin kriittisten elementtien ja laatujohtamisen edellytysten koostuvan hyvin paljon samoista kokonaisuuksista.

Toiminnan laatu määräytyy arvoa tuottavista toimintaketjuista ja niiden kehittäminen kehittää tuotettavan tavaran tai palvelun laatua. Organisaation toimintaketjujen jatkuva kehittäminen määrittää organisaation kyvyn vastata taloudellisiin haasteisiin. (Sarala & Sarala 2010: 106.) Täten organisaation laadunkehittämishankkeet pitävät käytännössä aina sisällään myös prosessinkehittämisen. Prosessinkehittäminen on oma looginen, hallittava kokonaisuutensa. (Sarala & Sarala 2010: 94). Johto toimii prosessinkehittämisen liikkeellepanijana ja työntekijät toteuttavat yksityiskohtaisesti kehittämistyötä (Sarala & Sarala 2010: 106).

4.2.1 Prosessien jatkuva kehittäminen

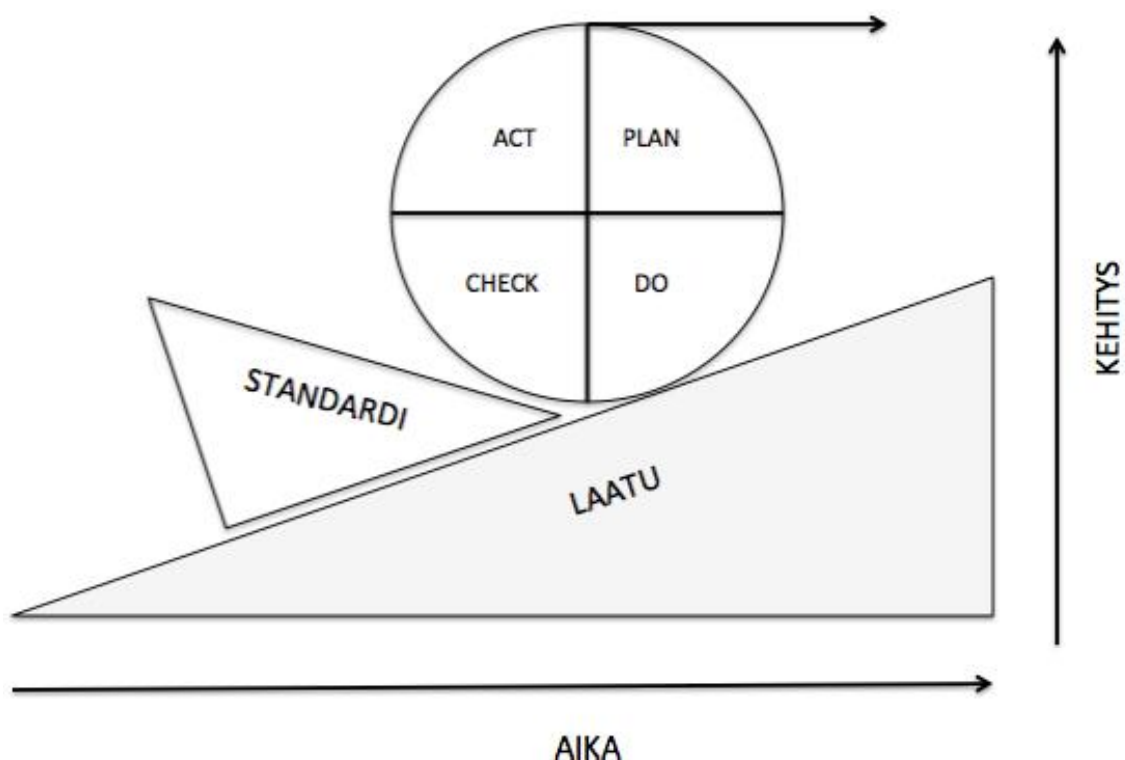
Jatkuva kehittäminen on laatutyön merkittävimpiä tukijalkoja, jonka avulla varmistetaan prosessin tehokkuus ja toisaalta sen vastaavuus kysyntään nähden. Tehdyn parannustyön jälkeen palataan lähtöruutuun ja prosessia arvioidaan jatkuvasti, jonka seurauksena tehdään päätös pienen tai ison uudistustyön aloittamisesta. Valittujen prosessimittareiden lisäksi benchmarkingia, Six Sigmaa, asiakastytyväisyys selvityksiä ja muita apuvälineitä käytetään kehittämisen apuna. (Kuva 13) (Lecklin 2006: 143)



Kuva 13. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006: 134).

Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrän (Kuva 14) mukaan suunnittelu on jatkuvan kehittämisen tärkein vaihe. Usein suunnittelu ohitetaan organisaatioissa nopeasti itsestään selvyytensä kovassa tuloksentelempaineessa, jossa ongelma on tunnistettu ja korjaava toimenpide on tiedossa. Kuitenkin suunnitteluvaihe tulisi tehdä huolella ja tarkasti, jolloin itse toteutus voidaan viedä läpi nopeallakin aikataululla ja laadukkaasti kohti strategian mukaista tavoitetta (kts. Taulukko 5). Hyvällä suunnittelulla voidaan välttää ympyrän ylimääräiset kierrokset, joka tarkoittaa kehittämisprosessin tehokkuuden nousua. Osaaminen luo pohjan hyvälle suunnittelulle, sillä silloin

huomioksi tulevat kattavasti mahdolliset riskit, ongelmat ja mahdollisuudet ratkaisujen ja päätösten taustalle jättäen tuntemattoman avoimeksi ja tilaa reagoida yllättäviin ongelmiin. Keinoja ongelman korjaamiseksi ei saisi rajata liikaa, jotta välttytään ongelmalta jossa keinot menevät päämäärien edelle. (Pitkänen 2009: 51-53)



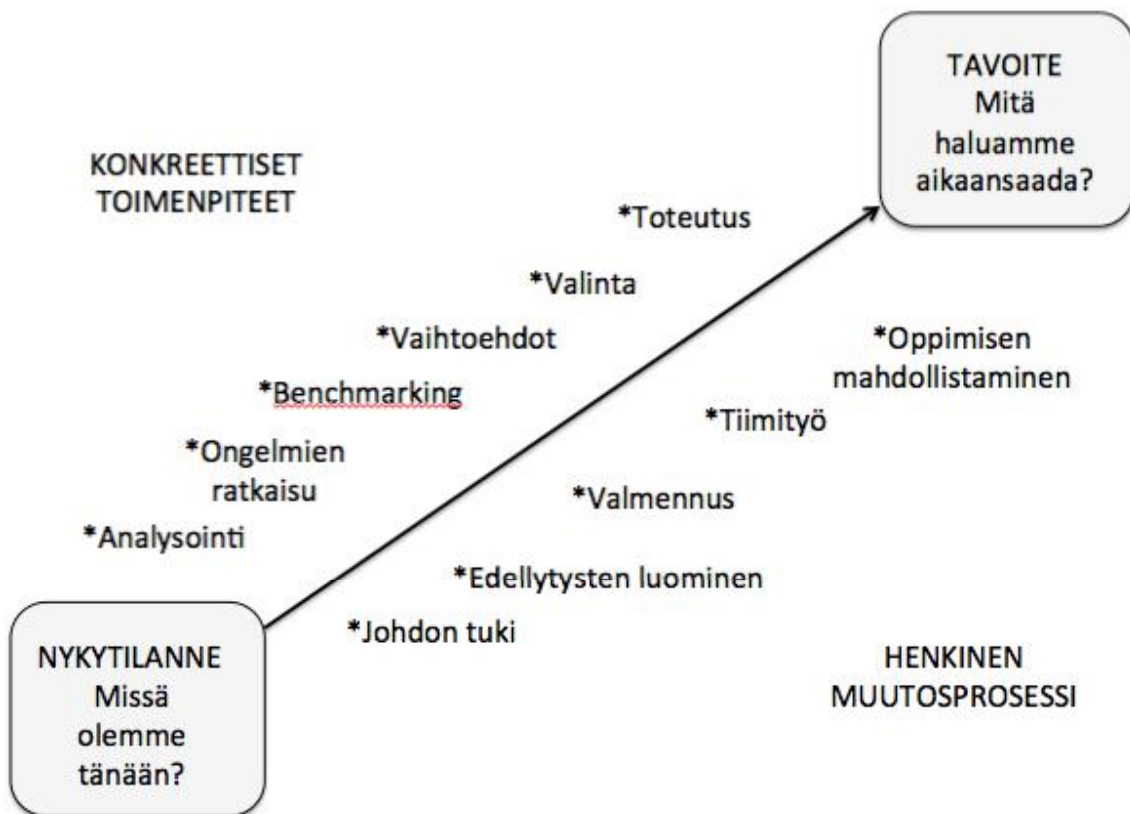
Kuva 14. Jatkuva kehittäminen Demingin laatuympyrää mukailien (Pitkänen,2009: 51-53).

Bhatin (2010:225-226) mukaan prosessien kehittäminen perustuu seuraavien periaatteiden varaan.

- Prosessien laadullinen kehittäminen keskittyy koko prosessin kehittämiseen
- Jokainen prosessiin osallistuja on hallinnointivastuussa jossakin vaiheessa ja on samaan aikaan sekä asiakas että toimittaja.
- Prosessia korjaava toiminta keskittyy ongelman ytimen poistamiseen enemmän kuin seurausten hoitamiseen.

- Prosessien yksinkertaistaminen vähentää virheiden riskiä ja saman työn tekemistä uudelleen. Prosessien laadullinen kehittäminen on seurausta hyvin suunnitellusta ja kurinalaisesti toteutetusta laatu järjestelmästä.
- Asiakkaan tarve vie prosessien laadullista kehittämistä eteenpäin.
- Prosessien laadun kehittäminen on sisäänrakennettua ja jatkuvaa

Prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen asettavat henkilöstön muutoksensietokyvyn koetukselle. Mikään muutos ei toteudu, mikäli henkilöstö ei ole siihen sitoutunut tai henkilöstöä ei ole valmennettu riittävästi tulevaan muutokseen. Muutosvastarinnan syrjäyttämiseksi tulee prosessin kehittämistyössä keskittyä myös henkiseen muutosprosessiin (Kuva 15). Kehittämisprosessi muuttuu muutosprosessiksi, kun ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen huomioiminen otetaan mukaan suunnitteluun. Itse prosessissa työskentelevät henkilöt eli prosessitiimi tulisi ottaa mukaan jokaiseen kehittämisvaiheeseen, sillä heillä on paras tieto omasta prosessistaan ja siihen liittyvistä ongelmista ja rajoitteista. (Lecklin & Laine 2009: 44)

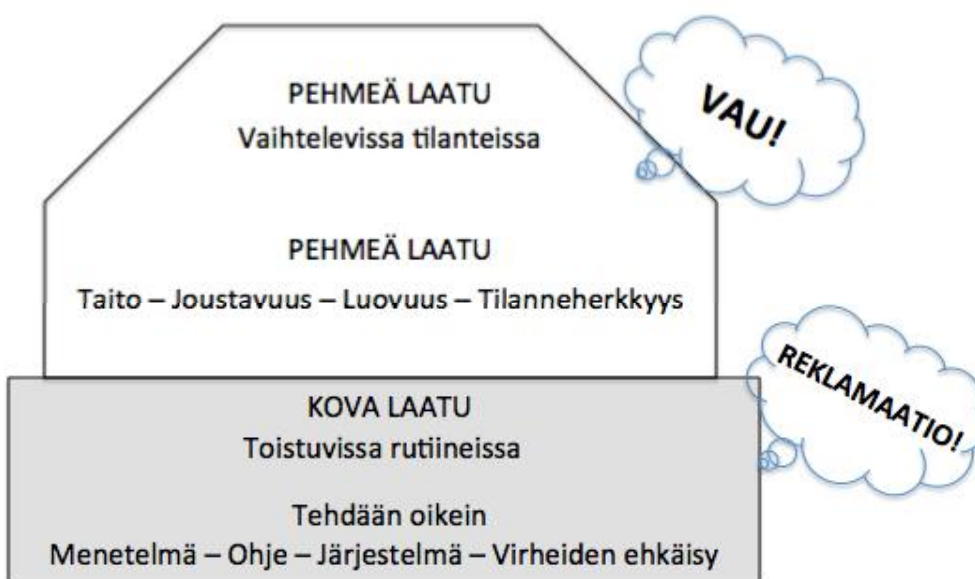


Kuva 15. Prosessin kehittämispolku (Lecklin & Laine 2009: 44).

4.3 Laatu on tapauskohtaista

Kokonaisvaltaisen laadun takaamiseksi laatu tulisi vielä pystyä jakamaan kovan laatuun – peruslaatu sekä pehmeään laatuun – lisäarvo (Kuva 16). Peruslaatu sisältää sen mitä minimissään tuotteelta/palvelulta odotetaan. Pehmeä laatu on puolestaan lisäarvoa, joka on tullut työntekijän kyvystä reagoida yllättävään haasteeseen tai kyvystä luoda ratkaisu ongelmaan. Ajan saatossa lisäarvoa tuottavasta pehmeästä laadusta voi tulla peruslaatua, minimi jota asiakas vaatii. Loppujen lopuksi pehmeän laadun muotoutuminen on kiinni henkilöstön osaamisesta ja kyvystä luovaan ongelmanratkaisuun ja kova laatu on kurinalaista ohjeiden noudattamista ja toimintamallien toteuttamista. Kykenemättömyys saavuttaa asiakkaan odottama perustaso johtaa helposti reklamaation, kun taas lisäarvon tuottaminen saa asiakkaan tuntemaan saaneensa vastinetta rahojaan vasten. (Pitkänen 2009: 24—25). Jos ajatellaan Rikosseuraamuslaitoksen asiakkaana ei-

tuomittua kansalaista, niin hänen odottama perustaso maksamiaan veroja kohtaan on, ettei laitosseuraamusta suorittava vanki syyllisty uusiin rikoksiin vankeuden aikana. Lisä-arvoa hänelle tuottaa vangin kuntouttaminen siten, ettei hän uusisi rikoksiaan vapauduttuaan.



Kuva 16. Kokonaislaadun muodostuminen (Pitkänen 2009: 25).

Samanlaisia eroavaisuuksia eri laatujohtamisnäkökulmien välillä on huomannut Wilkinson, Godfrey & Marchington (1997), joiden havaintoja Lumijärvi & Jylhäsaari (2000: 37) esittelevät seuraavassa taulukossa (taulukko 7). Merkittävää kyseisessä taulukossa on ”Humanistin” TQM-mallin yhdenkaltaisuus muutosprosessin kriittisten menestystekijöiden kanssa (kts. taulukko 5). Toisaalta luotavat toiminnan standardisointi edellyttää menetelmiä ja ohjeita perustyön toteuttamiseen ja asiakkaan vaatiman minimitason saavuttamiseen. muutosprosessin onnistumisen edellytyksiä on kyky implementoida pehmeä, humanistinen laatujohtamisnäkökulma kovan, radikaalisen laatujohtamisnäkökulman kanssa ja hahmottaa näistä muodostuva kokonaiskuva.

Taulukko 7. Laatujohtamisnäkökulmien kontrastit (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 37).

”Humanistin” TQM	”Radikalistin” TQM
Kouluttaa	Pakkosyöttää
Antaa vaikuttaa	Luo kosmeettisen vaikutuksen
Vapauttaa	Kontrolloi
Luo ”väljyyttä”	Tehostaa
Antaa vastuuta	Tuo selviytymispakon
Tuo tiimityötä	Lisää vertaiskontrollia
Edustaa jälkifordismia	Edustaa uusfordismia
Antaa mahdollisuuden samaistua	Mukauttaa

4.4 Funktionaalisten organisaatioiden ongelma

Funktionaaliset organisaatiot ovat ylhäältä alas johdettuja, omaa etuaan ajavia itsenäisiä yksiköitä, joissa työskentelee samaa toimenkuvaa toteuttavat henkilöt. Seurauksena on raskas, monitasoinen ja hierarkkinen organisaatio, jonka on vaikea vastata asiakasrajapinnassa tapahtuviin muutoksiin. Kapeasti toteutettu tulosjohtaminen puolestaan on lisännyt muun muassa keinotekoisia funktionaalisia rakenteita, jonka seurauksena sisäinen laskutus on lisääntynyt. Yritykset luopuivat tällaisista rakenteista pitkälti jo 90-luvulla, jolloin julkishallinnossa otettiin kyseistä mallia käyttöön, ja jonka jäänteitä on edelleen havaittavissa. (Hannus, 2003: 34)

Asiakkaat arvioivat organisaation toimintaa horisontaalisesti eikä funktionaalisesti, asiakasta ei kiinnosta organisaation sisäinen vastuunjako. Funktionaalinen työnjako tarkoittaa käytännössä saman työn päällekkäin tekemistä, pääoman hidasta kiertoa, huonoa laatua ja sisäistä kaupankäyntiä, jotka kaikki lisäävät asiakkaan kustannuksia. Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi suurimmat hyödyt saadaan parantamalla ydinprosessien suorituskykyä. (Hannus 2003: 34-36)

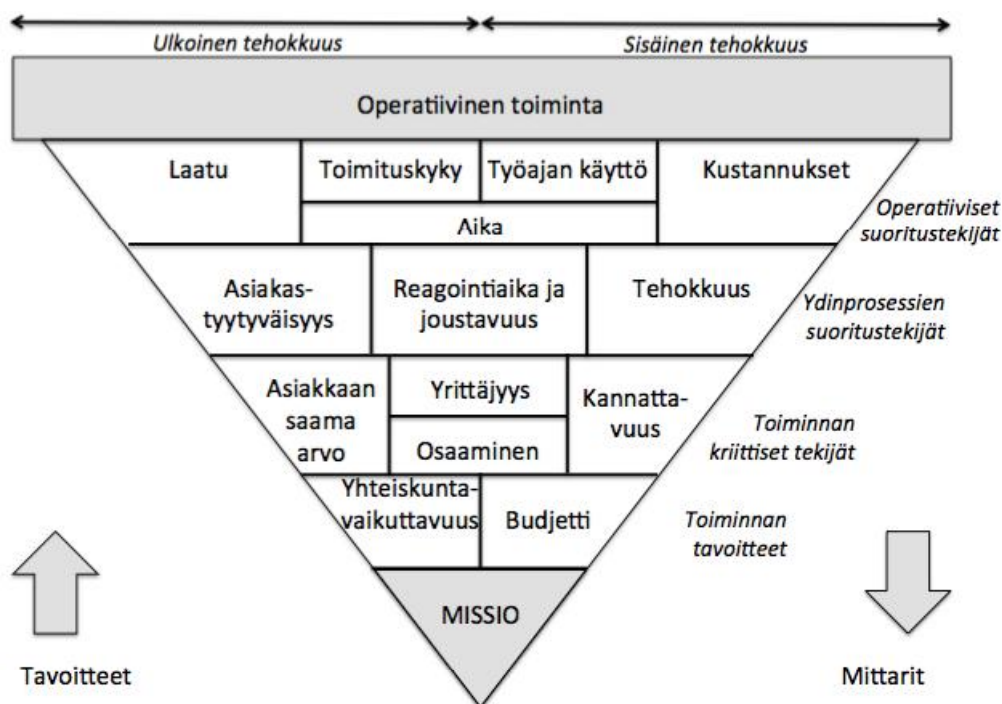
4.5 Mittaaminen

Yksittäistä prosessia on mahdollista mitata monelle eri mittarilla, mutta johtamisjärjestelmän suorituskyvyn mittaaminen on hankalampaa. Käytännössä johtamisjärjestelmän mittareina ovat toimineet kannattavuus ja tehokkuus. Tämän lisäksi asiakaspalvelun laatua, kehitysprojektien kestoa ja muita tärkeitä prosesseja saatetaan mitata, mutta niiden tuloksia ei saada sidottua kokonaisuuteen. Prosessijohtamisen kautta laatuun ja aikaan liittyvät mittarit nousevat kannattavuuden kanssa samalla tasolle. Nykyaikainen, laadukas johtamisjärjestelmä sitoo operatiivisen työn organisaation strategiaan yhtenäisellä mittaristolla. Hannus on luonut PROPER-malliinsa perustuvan, yritystoimintaan soveltuvan suoritusmittariston. (Hannus, 2003: 76.)

Kyseistä suoritusmittaristoa soveltaen esitetään julkishallinnolle soveltuva PROPER-mallin mukainen suoritusmittaristo (Kuva 17). Suoritusmittaristo perustuu missioon, joka luo pohjan toiminnan tavoitteille. Toiminnan tavoitteille määrittävät toiminnan kriittiset menestystekijät, joita mitataan ydinprosessien suoritustekijöiden avulla ja edelleen operatiivisten suoritustekijöiden avulla operatiivisen toiminnan ohjaamiseksi. Julkisen sektorin suorituskyvyn mittaamisessa on todettu olevan 18 ongelmaan, jotka voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaa: (Sotirakou & Zeppou 2006)

1. Tietoon liittyvät ongelmat
2. Käyttäytymiseen liittyvät ongelmat
3. Eettiset ongelmat

Tämän työn osalta on olennaista pureutua ydinprosessien suoritusmekanismiin ja tietää mikä ja mihin se vaikuttaa. Hannus (2003: 86-89) jakaa PROPER-mallissaan suoritusmekanismien mittarit horisontaalisesti mittamaan koko ketjua, prosessia asiakkaan näkökulmasta (Kuva 17). Ydinprosessien suoritusmekanismia ovat asiakastyytyväisyys, reagointiaika ja joustavuus sekä tehokkuus. Mittarit antavat pohjan verrata organisaation omaa suorituskykyä muiden organisaatioiden suorituskykyyn.



Kuva 17. Suoritusmittaristo operatiivisen toiminnan kytkemiseksi strategiaan (Hannus 2003: 77).

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kehitys ja muutosprosessit ydinprosessien suoritusmekanismiin, vaikka kyseessä ei olekaan yhteiskunnallinen vaikuttavuusprosessi. Toiminnan kehitys on kuitenkin liike-elämässä tunnistettu yleisesti yritysten ja organisaatioiden ydinprosessiksi ja sisäisten prosessien osalta se on sitä myös rikosseuraamuslaitoksessa. Itsearviointi toimii yhtenä työkaluna prosessin tehokkuuden ja osittain joustavuuden arvioimiseksi (sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden

huomioiminen. Muita mittareita PROPER-mallin perusteella muutosprosessin arvioimiseksi olisivat asiakastyytyväisyyskyselyt, muutoksen läpimenoaika.

4.6 CAF-laatumalli

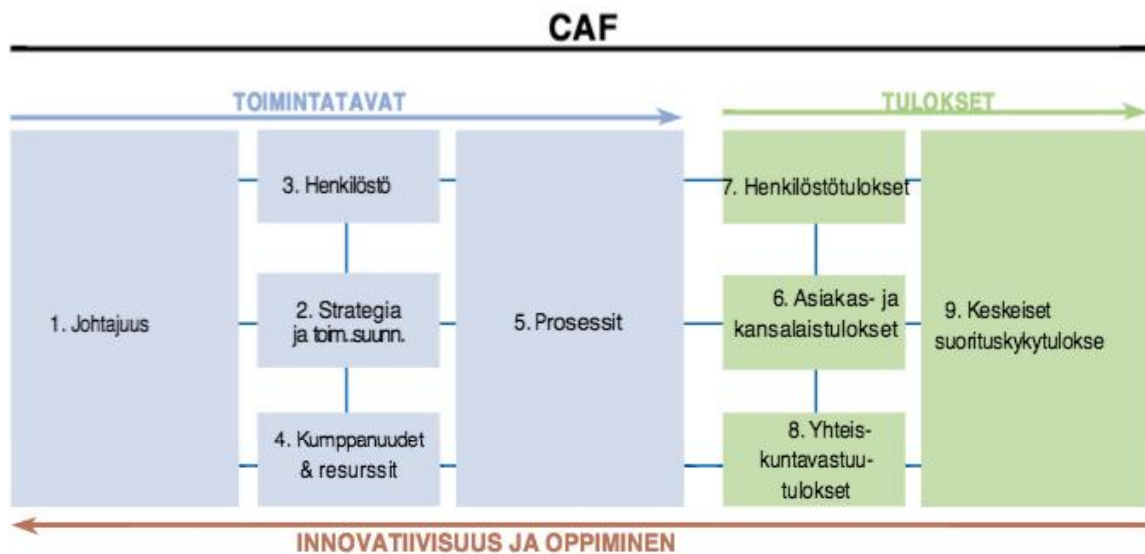
Common Assessment Framework (CAF) on julkishallinnon organisaatioille tarkoitettu helppokäyttöinen työkalu laadunarviointiin, suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (TQM) näkökulmasta. CAF-malli jäljittelee hyvin pitkälti European Foundation for Quality Management (EFQM)-laatupalkintomallia, mutta sitä voi pitää hieman kevennettynä mallina ja se on nimenomaisesti suunnattu julkiselle sektorille. CAF-malli kuuluu arvoltaan ja toimivuudeltaan laadunhallinnan työkaluna muiden vastaavien työkalujen rinnalle. (Vakalopolou, Tsiotras & Gotzamani, 2013). Julkisen sektorin laatuikäntöjen juurtumisen vaikeuksien vuoksi mallista on pyritty tekemään mahdollisimman muodollinen arvioinnin ja palautteenannon työkalu (Thijs & Staes, 2010).

Moller, Hedegaard, Petersen, Vendelbo & Jakobson (2006) mukaan laadunhallinnan kontekstissa itsearviointi on työkalu, jonka avulla organisaation tai yksikön johto pyrkii kehittämään organisaatiota ja sen prosesseja. Heidän mukaan itsearvioinnin toteutukselle on tutkittu saavutettavan erilaisia tavoitteita, kuten vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen (Hillman 1994), kehittämistoimenpiteiden pohjatietona (Fountain 1998), mahdollistaa benchmarkkauksen ja vertailun muihin organisaatioihin (Aly 1997), asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntyminen (Fountain 1998), havainnollistaa laadun kehittämisen etenemisen kaikilla osa-alueilla (Myers & Heller 1995) ja edistää oppimista organisaatiossa (EFQM 1999). Eri laatupalkintomallit ovat lisänneet itsearvioinnin käyttöä organisaatioiden sisällä omien prosessien parantamiseksi ja ulkoisen arvioinnin kehittämiseksi. (Knutton 1994)

CAF-malli on kehitetty edistämään EU-jäsenmaiden välistä tiedon vaihtoa ja lisäämään yhteistyötä kansallisten hallintojen kehittämiseksi. Yleisen tason työkaluna malli on muokattavissa vastaamaan paremmin oman organisaation tarvetta ja sitä voi käyttää joko koko organisaation tasolla tai tietyn yksikön tai toiminnon tasolla. Arviointi- ja

ala-arviointialueita on tärkeä noudattaa ja niiden pisteytystä ei suositella muutettavaksi, mutta kunkin ala-arviointialueiden väittämiä ja kysymyksiä on mahdollista muokata käyttötarkoitukseen sopivaksi. (CAF, 2013) Nykyisessä taloustilanteessa julkiset organisaatiot ovat jatkuvassa paineessa toimintojensa tehostamiseksi ilman, että tuotettavien palvelujen laatu kärsisi. Tämän johdosta tarve toiminnan laadun takaaville johtamisjärjestelmille ei ole koskaan aikaisemmin ollut yhtä suuri (Vakalopolou ym. 2013). CAF-mallin ensimmäinen versio julkaistiin 2000-luvun alussa, joten se kehittyy yhä edelleen ja eri sektoreille alkaa muodostumaan erityisesti räätälöidyt itsearviointin. CAF-laatumallin tavoitteena on auttaa julkisia organisaatioita arvioimaan omaa toimintaansa helposti, nopeasti ja luotettavasti. mallit (Staes, Thijs, Stoffels & Heidler 2010)

CAF koostuu yhdeksästä eri arviointialueesta, jotka on lueteltu seuraavassa kuvassa (Kuva 18). Arviointialueet jaetaan edelleen 28 eri ala-arviointialueeseen ja niiden alla 212 esimerkkikysymykseen ja -väittämään. CAF edistää ”benchlearningia”, jonka avulla organisaatio voi oppia itseltään ja muilta toimintansa kehittämiseksi. CAF-mallin käyttöönotto vaatii huolellista suunnittelua ja analysointia muokattaessa organisaation tarpeisiin sopivaa työkalua. (Vakalopolou ym. 2013)



Kuva 18. CAF-laatumallin arviointialueet ja hyöty (CAF 2013).

CAF:n viitekehyksen avulla organisaatio voi arvioida ja kehittää toimintaansa todellisen näytön perusteella. Saatujen tulosten perusteella voidaan muodostaa yhteinen käsitys kehittämiskohteista ja malli mahdollistaa päällekkäisten kehittämishankkeiden liittämiseen päivittäisjohtamiseen, itsearviointiin toistuen standardoidulla kriteeristöllä. Kuten ISO-standardeilla, myös CAF-malli perustuu kahdeksaan periaatteeseen erinomaisesta suorituskyvystä: (CAF 2013.)

- Tulokeskeisyys
- Asiakas- ja kansalaislähtöisyys
- Johtajuus ja johdonmukaisuus
- Tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen
- Yhteiskuntavastuu

CAF-itsearviointiin toteutumista arvioimaan on kehitetty ulkoisen palautteen annon PEF-malli. Suomessa 2013 pilottihankkeena aloitettu PEF-kriteeristön arviointi toteutetaan ulkopuolisen, koulutetun arvioitsijan toimesta ja he arvioivat toteutuksen

lisäksi arvioinnista alkunsa saaneiden kehittämistoimien tarkoituksenmukaisuutta ja laatujohtamisen kypsyystasoa organisaatioissa yllä mainitun kahdeksan periaatteen kannalta. Ulkoisen arvioinnin jälkeen organisaatiolla on mahdollisuus hakea CAF-laatusertifikaattia seuraavaksi kahdeksi vuodeksi. (CAF 2013)

4.6.1 CAF pisteytys ja pisteytystaulukot

CAF-laatumallissa pisteytetään erikseen sekä toiminta-arviointialueet, että tulosarviointialueet. Tämän tarkoituksena on selkeästi eritellä toiminta-arviointi tulosarvioinnista. Pisteyttämällä kukin arviointialue voidaan edelleen kohdentaa organisaation tai yksikön vahvuudet ja heikkoudet, löytää syy-seuraus yhteyksiä sekä määrittellä tarvittavat kehittämistoimet toiminnan/prosessin parantamiseksi seuraavalla kerralla. Arviointi tapahtuu antamalla kullekin väittämälle pisteet arviointiasteikolla 0-100. (CAF 2013)

CAF-laatumallissa toimintatapojen arviointialueiden ja väittämien arviointi tapahtuu kahdella eri tavalla. Perinteistä pisteytysmenetelmää käytetään erityisesti organisaatioissa, joissa CAF on vasta otettu käyttöön ja yksityiskohtaista pisteytystapaa, kun organisaatio on jo harjaantunut CAF:n käyttöön ja haluaa saada yksityiskohtaisempaa tietoa eri osa-alueiden toteutumisesta. Tulosarvioinnin pisteytystaulukko on kummassakin edellä mainitussa vaihtoehdossa sama. Perinteisen pisteytyksen tarkastellaan tulosten kehittymistä suhteessa toimintatapoihin ja tavoitteiden saavuttamisastetta. Organisaatioiden vertailukehittäminen vertailemalla yksittäisen arviointialueen tuloksia on hyödytöntä ja altistaa päätöksenteon virheisiin. CAF-malli sopii erinomaisesti muutosprosessin suorituskyvyn mittaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen (kts. Kuva 4), sillä tiedonmuodostumisen prosessia on kannattavin mitata laadullisin menetelmin (Schulze & Hoegl 2006: 228). Arviointialueiden arvioinnin neljä keskeistä tavoitetta ovat (CAF 2013)

- Paikallistaa kehittämiskohteet
- Arvioida omien tulosten ja toimintatapojen kehittymistä aikaisempiin itsearviointeihin verrattuna

- Löytää hyviä käytäntöjä
- Paikantaa yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen.

Toimintatapojen arviointi

Toimintatapojen arviointi tapahtuu arviointialueilla 1-5. Perinteisen pisteytystavan pisteytystaulukko esitellään seuraavassa kuvassa (Kuva 19). Pisteet jakaantuvat kuuteen eri osa-alueeseen, jotka on jaettu TQM-periaatteiden mukaisesti PDCA-vaiheisiin. Alimmalla tasolla arviotavan väittämän osalta ei ole tehty minkäänlaisia toimenpiteitä. Ylimmällä tasolla puolestaan toimintatapoja/prosesseja arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti järjestelmällisen vertailukehittämisen ja kriittisen arvioinnin avulla PDCA-syklin mukaisesti. Edistyneimmän tason saavuttaminen vaatii taakseen aikaisempien vaiheiden toteutumisen. Toimintatapojen arvioinnissa saatuja pisteitä voidaan verrata pisteytystaulukkoon joko väittämä-, ala-arviointialue- tai arviointialuetasolla. (CAF 2013)

Perinteinen pisteytystapa

VAIHE	TOIMINTA-ARVIINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO	PISTEET
	Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.	0-10
SUUNNITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.	31-50
TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointi. Ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70
KORJAA/TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina	91-100

Kuva 19. CAF-laatumallin toimintatapojen perinteinen pisteytystaulukko. (CAF 2013).

Tulosarviointi

Tulosten arviointi tapahtuu arviointialueilla 6-9. Tuloarvioinnin osa-alueet on jaettu myös kuuteen eri osa-alueeseen (Kuva 20). Ne eivät ole kuitenkaan jaettuna PDCA-kierron mukaan, vaan ainoastaan tulosten kehittymisen asteen mukaan. Pääsääntöisesti tulosten pisteet ovat lähellä samoja pisteitä kuin toimintatapojen arvioinnissa on arvioitu. Tulosarvioinnissa saatuja pisteitä voidaan verrata pisteytystaulukkoon joko väittämä-, ala-arviointialue- tai arviointialuetasolla. (CAF 2013)

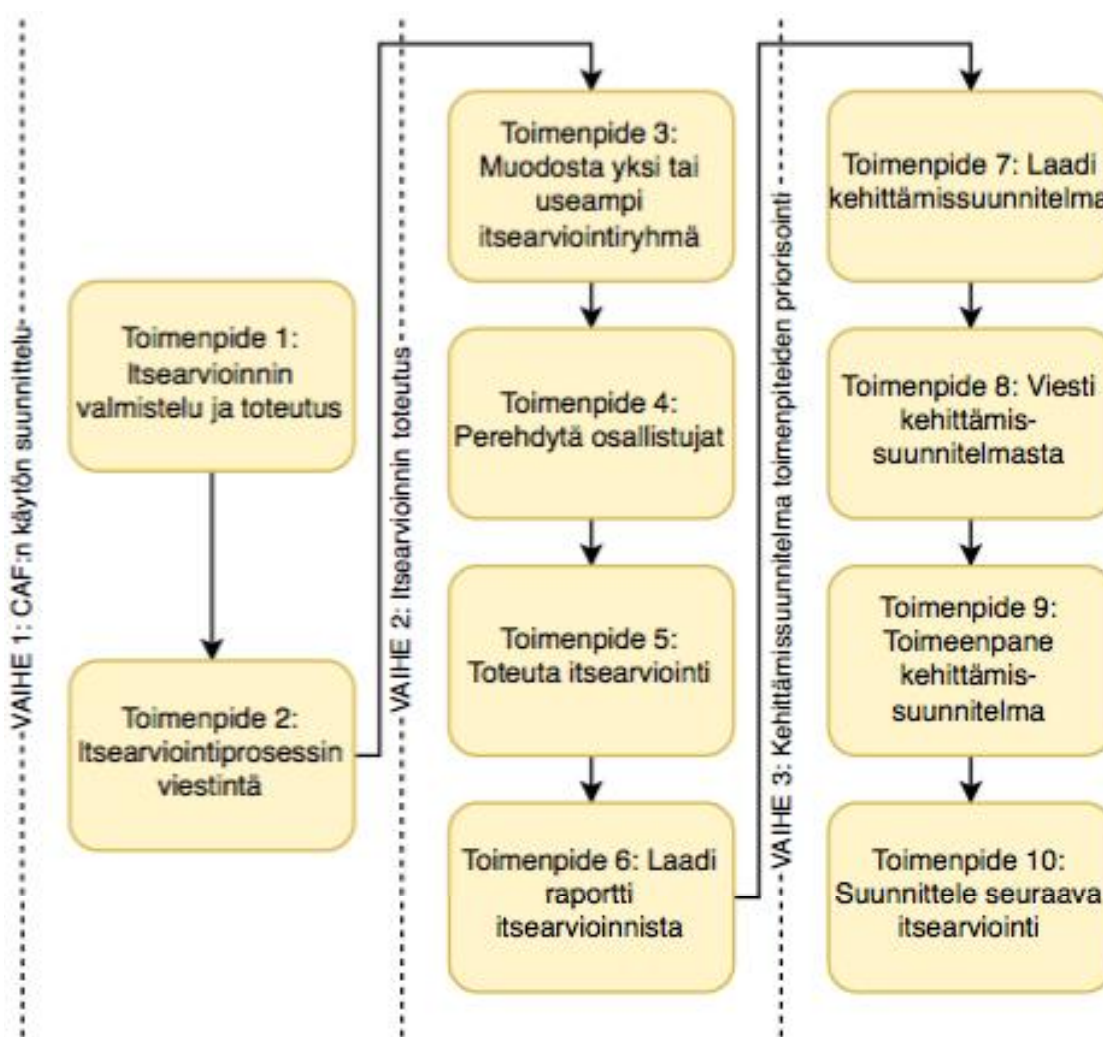
TULOSARVIOINTIALUIDEN PISTEYTYSTAULUKKO	PISTEET
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita..	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu..	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100

Kuva 20. CAF-laatumallin tulosarvioinnin perinteinen pisteytystaulukko. (CAF 2013).

4.6.2 CAF-laatumallin itsearvioinnin prosessi

Itsearvioinnin prosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, sisältäen kymmenen eri toimenpidettä. Vaiheessa yksi itsearvioinnin toteutuksen prosessi lähtee liikkeelle johdon tahdosta toteuttaa itsearviointi organisaatiossa tai yksikössä ja tulevan toteutuksen viestintään. Toisessa vaiheessa prosessi etenee muodostamalla yhden tai useamman itsearviointiryhmän, osallistujien perehdyttämisen, itsearvioinnin toteuttamisen ja raportin laadinnan. Kolmannessa vaiheessa priorisoidaan ja laaditaan

suunnitelma itsearvioinnissa esille tulleiden kehittämiskohteiden parantamiseksi. (Kuva 21.) (CAF 2013)



Kuva 21. CAF-laatumallin mukaisen itsearvioinnin prosessi (CAF 2013).

Itsearvioinnin prosessimalli perustuu CAF-mallia soveltaneiden organisaatioiden kokemukseen, mutta jokaisen kehittämishankkeen ainutlaatuisuudesta johtuen, kyseinen ei välttämättä sovi sellaisenaan sovellettavaksi kohdeorganisaatiossa. Yllä kuvattuun

prosessimallin avulla organisaatioilla on mahdollisuus muokata siitä itselleen sopiva itsearviointin suunnittelussa ja toteutuksessa. (CAF 2013)

4.6.3 Benchmarking ja -learning

Benchmarking, vertailuanalyysi on käsitteenä yleisesti tuttu organisaatioita kehitettäessä, mutta benchlearning ei vielä ole saavuttanut samanlaista laaja-alaista tunnettavuutta. Sanalla ei ole virallista suomennusta, mutta epävirallisesti voidaan puhua vertailuoppimisesta, jonka avulla organisaatio vertailee itseään vastaavaan organisaatioon (tai prosessia verrataan aikaisempaan, vastaavaan prosessiin) ja oppimisen avulla kehittää itseään (Freytag & Hollensen 2001: 2-3). Näitä kahta metodia vertailtaessa on huomattu, että vertailuoppiminen on pidempi prosessi ja sen tulokset ovat kauaskantoisempia. Vertailuoppiminen kannustaa toteuttajaansa soveltamaan tuntemaansa teoriaa ja kokemuksiaan käytännön tilanteisiin, sekä hyödyntää Nonaka & Takeuchi, (1995) mallin mukaisesti hiljaista tietoa. Vertailuoppimisen kautta tavoitteena on tunnistaa kehittämialueet, kehittää uusia ratkaisuja ja toteuttaa ne. (Karlöf ym. 2003: 49, 179.)

Benchlearningissa ei ole tarkoitus miettiä mikä on oikein ja mikä väärin, vaan tavoitteena on oman toiminnan kyseenalaistamisella ja muilta oppimalla löytää itselle sopivat toimintatavat strategian vahvistamiseksi ja vision tavoittelemiseksi. Benchlearning voidaan toteuttaa vasta, kun organisaatiossa on toteutettu benchmarking. (Karlöf ym. 2003: 52.)

Benchlearning-prosessin vaiheet ovat (Karlöf ym. 2003: 135-192):

1. Kehittämiskohteiden määrittely ja hyväksyminen
2. Oppimistiimin perustaminen
3. Nykytilanteen analysointi
4. Esikuvaorganisaatiolta oppiminen
5. Uusien ratkaisujen kehittäminen
6. Parannusideoiden toteutus

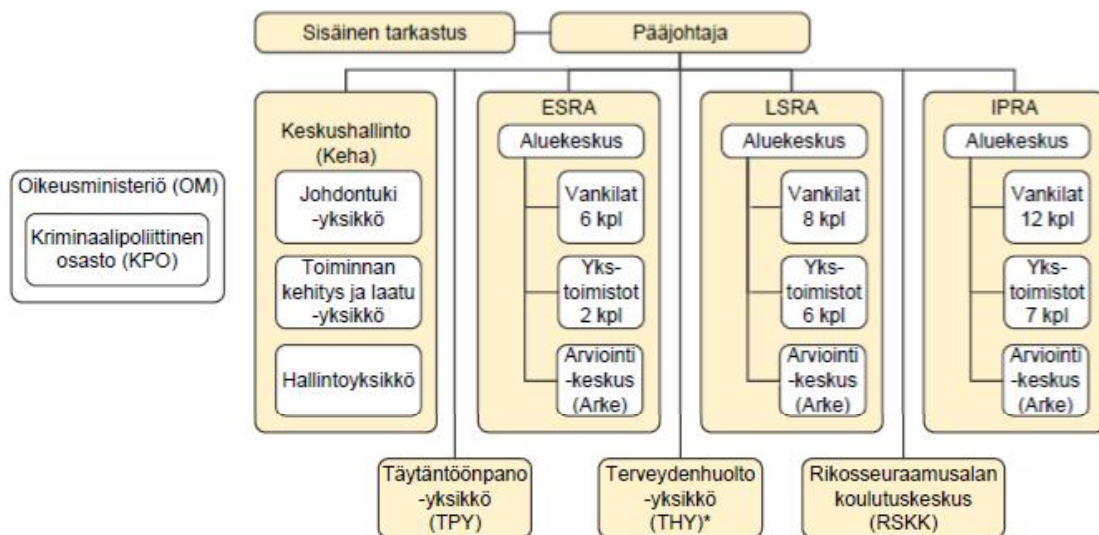
7. Uuden toimintatavan seuranta ja kehitys

Benchlearningin neljä päätarkoitusta ovat yrityksen toiminnan tehokkuuden selvittäminen, madaltaa kynnystä ottaa esimerkkiä esikuvasta, loiventaa henkilöstön asenteita muutostarvetta kohtaan ja toimii työkaluna Hellström (2007) mallin mukaisessa kehittämisprosessin uudistamisessa. Benchlearning-prosessin on sisällettävä selvästi määritellyn alun, keskiosan ja lopun, joiden onnistumisen organisaation on pystyttävä todentamaan. Prosessin läpiviennin avulla pystytään vertailemaan nykytilannetta tavoitetilaa ja tunnistamaan kehitettävät toiminnot toiminnoista, joita ei tarvitse kehittää. Tunnistamalla tärkeimmät muutoskohteet auttaa säästämään ja kohdentamaan resursseja organisaation toiminnan laadun kannalta kriittisimpiin kohtiin. Vertailuoppiminen on julkisille organisaatioille hyödyllistä, sillä niillä ei useinkaan ole kilpailijoita, jolloin kilpailutilanteen puuttuminen ja kilpailijoiden imitoiminen ei ole mahdollista (Karlöf ym. 2003: 15–18.)

5 RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN MUUTOSPROSESSI JA SEN MÄÄRITTELY

Tässä kappaleessa kuvataan rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessin kulku täytäntöönpanotehtävien siirtymisen osalta. Tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmät ja aikaisemmat tutkimukset esitellään.

Rikosseuraamuslaitos kuuluu oikeusministeriön hallintoalueelle, jossa toiminnan ohjauksesta vastaa kriminaalipoliittinen osasto. Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa johtaa pääjohtaja ja organisaatio koostuu keskushallintoyksiköstä, täytäntöönpanoyksiköstä, terveydenhuoltoyksiköstä, rikosseuraamusalan koulutusyksiköstä ja kolmesta alueesta (kuva 22) . Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa valvoo sisäisen tarkastuksen yksikkö. Koko rikosseuraamuslaitosta koskevat muutosprosessit ovat Keha:n johtamia ja jatkuvasta kehittämisestä vastaa toiminnan kehitys ja laatu-yksikkö, joka nyt kuvatussa muutosprosessissa on vastannut muutossuunnitelman läpiviennistä ja uuteen toimintaan liittyvän ohjeen laatimisesta.



Kuva 22. RISE:n organisaatiorakenne (Jauhiainen 2015).

5.1 Tutkimusaineisto

Toiminnan kehittämisen kuvaamiseksi tässä työssä käytetään nimitystä muutosprosessi, jonka esimerkkinä käytetään toteutunutta rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessia. Toteutuneen muutosprosessin valintaan vaikutti prosessin läpiviennin onnistuminen, ajankohtaisuus, laaja-alaisuus ja tutkimuksen teettäjän toive. Lisäksi valinta pyrittiin kohdistamaan prosessiin joka olisi lähtöisin lakimuutoksesta, jolloin prosessin alkaisi lainsäädännöstä ja päättyisi rikosseuraamuslaitoksen asiakkaan tarpeen täyttämiseen sekä merkittävimmät sidosryhmät tulisivat huomioiduksi prosessikuvauksessa.

Muutosprosessin pohjaksi, jo toteutuneena muutosprosessina, valikoitui täytäntöönpanotehtävien siirtymien rikosseuraamuslaitokselle, kun se aikaisemmin tietyiltä osin oli ulosoton vastuulla. Uusi vankeuslaki tuli voimaan 1.5.2015 ja muutos toi mukanaan rikosseuraamuslaitoksen toimintaan liittyviä muutostarpeita toiminnan laillisuuden takaamiseksi ja rikosseuraamuslaitoksen strategian toteutumiseksi. Täytäntöönpanotehtävien siirtämiselle rikosseuraamuslaitokselle pyrittiin lisäämään organisaation kykyä kartoittaa ja vastata paremmin tuomitun tarpeisiin, ongelmakohtiin ja henkilökohtaisiin kehittämisalueisiin, jotta hän voisi suorittaa tuomionsa turvallisesti, lakia rikkomatta ja mahdollista tulevaisuuden rikollista käyttäytymistä ennaltaehkäisten. Tämä tapahtuu osoittamalla tuomitulle työtä, toimintaa ja kuntoutusta vapaudessa selviytymistä silmällä pitäen. Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukaan (Rikosseuraamuslaitos 2011) vankeuden täytäntöönpanoa pyritään siirtämään yhä vapaampaan ympäristöön, jolloin täytäntöönpanotehtävien siirtyminen kokonaisuudessaan rikosseuraamuslaitokselle antaa mahdollisuuden kehittää laitosseuraamuksen asiakassuhdetta yhteiskuntaa hyödyttävästi.

Ensimmäisessä osassa, kehittämisprosessin kuvauksen muodostamiseksi, tutkimus päätettiin toteuttaa puolistrukturoituna haastatteluna (pohja: liite 12) haastatteleamalla täytäntöönpanotehtävien siirtymiseen liittyvän kehittämisprosessin avainhenkilöitä. Kyseiset henkilöt olivat Rikosseuraamuslaitoksen kehitysjohtaja Kirsti Kuivajärvi, prosessiomistajana toiminut ylitarkastaja Päivi Hannula, lainvalmistelijana toiminut Matti Vartia (KPO), rikosseuraamusalueiden johtajat ja niiden arviointikeskusten

johtajat. Lisäksi haastateltiin vankitietojärjestelmän vastuuhenkilöä ja täytäntöönpanoyksikön johtajaa. Yhteensä haastateltavana oli yhdeksän henkilöä. Toinen osa oli itsearviointi, jonka tulokset esitellään kappaleessa 7.

5.2 Rikosseuraamuslaitoksen prosessit

Rikosseuraamuslaitoksella ei ole aiemmin ollut tehtynä koko organisaatiota koskevaa, yhtenäistä prosessikarttaa. Tämänkin työn syötteenä toiminut, KeTo-hankkeen pohjalta toteutuneessa tutkielmassa, rikosseuraamuslaitoksen tulosohjauksen prosessikuvauksessa Jauhiainen (2015) on määritellyt rikosseuraamuslaitoksen ydin-, tuki- sekä ohjaus- ja johtamisprosessit (kuva 23). Ydinprosesseiksi tässä kuvauksessa on luokiteltu yhteiskunnalliset vaikuttavuusprosessit eli yhdyskunta- ja laitosseuraamukset, jotka läpäisevät asiakasrajassa työtä tekevät yksiköt. Nämä ovat täytäntöönpanoyksiköt, arviointikeskukset, vankilat, yhdyskuntaseuraamustoimistot ja sidosryhmien toiminnot. Ydinprosessit alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Ydinprosessien tavoitteet on kirjattu seuraamuksia koskeviin lakeihin:

”Vankeuden täytäntöönpanon tavoitteena on lisätä vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan edistämällä vangin elämönhallintaa ja sijoittumista yhteiskuntaan sekä estää rikosten tekeminen rangaistusaikana.” (Vankeuslaki 1. luku 2§, 2005)

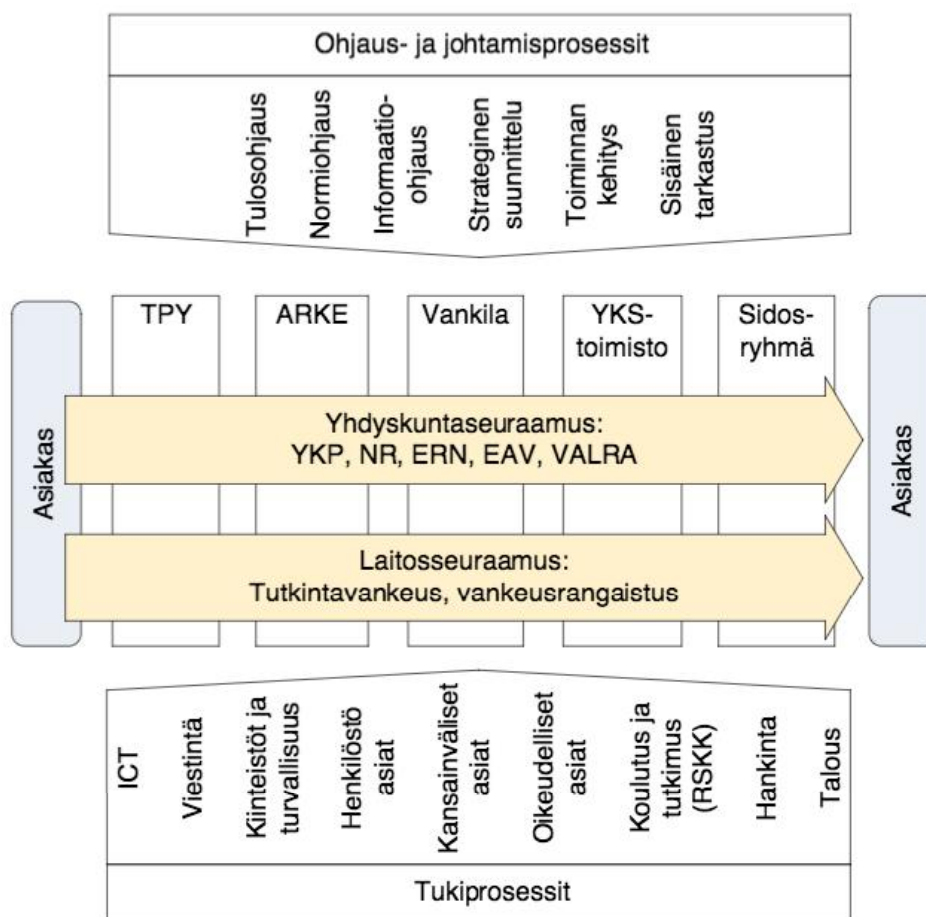
”Yhdyskuntaseuraamuksen tavoitteena on rangaistuksen täytäntöönpanon aikana tukea tuomittua hänen sosiaalisen selviytymisensä edistämiseksi sekä lisätä hänen valmiuksiaan elää rikoksetonta elämää.” (Laki yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanosta 1. luku 2§, 2015)

”Tutkintavankeuden tarkoituksena on turvata rikoksen esitutkinta, tuomioistuinkäsittely ja rangaistuksen täytäntöönpano sekä estää rikollisen toiminnan jatkaminen.” (Tutkintavankeuslaki 1. luku 3§, 2005)

Yksiköiden toimintaa johdetaan ja ohjataan ohjaus- ja johtamisprosessein, joita ovat tulosohjaus, normiohjaus, informaatio-ohjaus, strateginen suunnittelu, toiminnan kehitys ja sisäisen tarkastus. Lisäksi heidän työnsä tueksi on määritelty tukiprosessit,

joita ovat ICT, viestintä, kiinteisöt/turvallisuus, henkilöstöasiat, kansainväliset asiat, oikeudelliset asiat, koulutus/tutkimus, hankinta ja talous.

Tulos- ja normiohjaus sekä strateginen suunnittelu piirtävät taloudelliset ja toiminnalliset rajat asiakasraja-yksiköille. Informaatio-ohjauksella pyritään viestimään näitä rajoja läpi yksiköiden ja sisäinen tarkastus valvoo koko organisaation toimintaa ja sen lainmukaisuutta. Toiminnan kehityksen tehtävänä on kehittää ydinprosesseja seuraamusten laadun parantamiseksi niin asiakkaan kuin tuottajankin näkökulmasta.



Kuva 23. Rikosseuraamuslaitoksen prosessikartta (Jauhiainen 2015).

5.2.1 Rikosseuraamuslaitoksen asiakas

Rikosseuraamuslaitoksen asiakas on määritelmä, jonka hahmottaminen on vaikeaa. Seuraamukseen tuomittu henkilö on samaan aikaan sekä asiakas, että objekti. Objekti sen vuoksi, että yhteiskunnassa luodut säännöt katsovat yksilön olevan epäsopiva elämään yhteiskunnassa määrä-aikaisesti ja hänet suljetaan pois vapaasta maailmasta. Määrä-aikana olisi toivottavaa, että yksilö ei enempää olisi haitaksi yhteiskunnalle, jonka ulkopuolelle hänet on suljettu. Määrä-ajan päättyessä olisi yhteiskunnan ja yksilön omaisten kannalta järkevintä, että yksilö ei toistaisi rikoksiaan ja aiheuttaisi lisäkustannuksia sekä muiden yhteiskunnan jäsenten elämänlaadun heikentymistä. Tällöin yksilöön pitäisi kohdistaa korjaavia toimenpiteitä seuraamuksen aikana, jotta hänellä olisi edellytyksiä elää vapaudessa yhteiskunnassa hyväksi katsottujen tapojen ja sääntöjen mukaan. Tuomitun ollessa objekti, asiakkaita ovat yhteiskunta ja omaiset. Tuomittu on myös asiakas siksi, että rikosseuraamuslaitoksessa osoitettavien toimenpiteiden tarkoituksena on ohjata tuomittua kohti laillista elämää, parantaen näin yksilön elämänlaatua. Lyhyellä aikavälillä rikosten estäminen tapahtuu vapautteen ja yhteydenpitoon liittyvin rajoituksin, vankilatiedustelulla sekä voimakeinoin ja pitkällä aikavälillä asenteiden ja käyttäytymismallien muuttamisella. Sisäisiä asiakkaita ovat muun muassa muut viranomaiset kuten tuomioistuimet, poliisi ja ulosotto joiden tehtävämääriin rikosseuraamuslaitoksen ydinprosessien onnistuminen vaikuttaa.

”Prosessien hahmottaminen olisi syytä alkaa asiakkaan tarpeiden tunnistamisella ja loppua analyysiin asiakkaasta saiko asiakas mitä tilasi ja täytyikö asiakkaan prosessin aikana esittämät vaatimukset.” (Pesonen 2007: 129.)

Rikosseuraamuslaitoksen asiakasta ja tarpeita määritettäessä huomioitavaa on, että pitkällä aikavälillä kaikkien edellä mainittujen ryhmien kannalta edullisinta on, että seuraamukseen tuomittu ei toistaisi rikoksiaan tulevaisuudessa. Siksi henkilöön on kohdistettava vankeusaikana toimia, jotka parhaiten vastaavat hänen tarpeitaan suhteessa yksilön muutosmotivaation, asenteisiin ja käyttäytymismalleihin. Rikosten estämiseksi vankeusaikana tuomittuun saatetaan joutua kohdentamaan toimenpiteitä,

joita hän ei todennäköisesti näe itselleen hyödyllisinä, mutta joiden toteuttaminen hyödyllistä yhteiskunnalle ja täten lisäarvoa tuottavia.

5.3 Toiminnan kehittäminen Rikosseuraamuslaitoksessa (llite 1)

Prosessikuvaukset laadittiin haastattelujen perusteella. Prosessikuvaukset koottiin yhteen ja ne lähetettiin edelleen haastatelluille henkilöille kommentoitavaksi. Kommenttien jälkeen kuvauksia muokattiin kommenttien mukaisesti. Prosessikuvauksia kommentoi kehitysjohtaja, ohjeen laadinnasta vastannut ylitarkastaja, ESRA:n aluejohtaja ja tässä muutosprosessissa vankitietojärjestelmän päivittämisestä vastannut henkilö.

Rikosseuraamuslaitos kehittää toimintaansa jatkuvasti asiakkaidensa hyväksi, jotta sille annetuista resursseista saataisiin ulosmitattua paras mahdollinen tulos laissa määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Rikosseuraamuslaitoksen ydinprosessien toimivuutta mittaavat muun muassa tuomittujen uusimisprosentti, rikkeiden määrä ja laatu, avolaitoksesta suljettuun palanneiden määrä ja niin edelleen. Nämä eri mittarit kertovat omalta osaltaan ydinprosessien toimivuudesta. Jotta muutoksia näissä mittareissa voidaan ymmärtää, täytyy sekä asiakkaille, että asiakasrajassa työskenteleville toteuttaa mahdollisuus arvioida omaa/saatua palvelua. Saatujen tulosten avulla voidaan kohdentaa kehityskohteet omassa toiminnassa ja osoittaa kehitystoimia ydinprosessin kannalta kriittisimpiin kohtiin.

Prosessikuvaus muutosprosessin osalta tapahtuu kahdella eri kuvaustasolla kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Ensimmäisenä kuvaustasona on toimintamalli (JUHTA 2012: taso 2), jossa esitellään muutosprosessin prosessit keskeisimpien osaprosessien kera. Toisena kuvaustasona on prosessin kulku (JUHTA 2012: taso 3), jossa esitellään kunkin prosessin kulku uimaratamallein. Kuvausta laadittaessa Rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessi rajattiin koskemaan ainoastaan RISE:n sisällä tapahtuvaa kehittämistyötä. Rajapinta ylempään organisaation (oikeusministeriö) kulkee lakiprozessissa, jonka osista on kuvattu kehittämisprosessille merkitykselliset.

Lakiprosessissa oikeusministeriön henkilöstö ja päättäjät on kuvauksessa kaikki nimen OM/KPO alla.

Rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessille ei voi asettaa aikaan perustuvia rajoja, sillä jokainen kehittämisprosessi on oma, yksittäinen kokonaisuutensa, johon vaikuttaa kehityskohteen kiireellisyys, suuruusluokka ja poliittinen tahtotila (taulukko 3). Tässä työssä kuvatulle yksittäistapaukselle voidaan tietenkin osoittaa hyvinkin tarkka aikajakauma eri tuki- ja osaprosessien välille, mutta se ei toisi lisäarvoa mietittäessä muutosprosessia rikosseuraamuslaitoksessa yleensä.

Täytäntöönpanotehtävien siirtymisellä rikosseuraamuslaitokselle on pyritty nopeuttamaan, yksinkertaistamaan ja kehittämään laitosseuraamuksen ydinprosessia ottamalla tuomittu RISE:n haltuun heti seuraamuksen alkupäässä. Aikaisemmin laitosseuraamuksen aloitustehtävät olivat tietyissä tapauksissa ulosoton huolehdittavana, jolloin asiakkuus vaihtui kesken seuraamuksen, aiheuttaen epäselvyyksiä virastojen välillä, teettäen päällekkäistä työtä ja vähentäen tuomitun tarpeen ymmärtämistä. Kehittämisprosessin toimet tässä tapauksessa ovat kohdistuneet erityisesti täytäntöönpanoyksikköön, arviointikeskuksiin ja yhdyskuntaseuraamustoimistoihin, joille lakimuutoksen seurauksena siirtyivät täytäntöönpanon aloitukseen liittyvät kirjanpidolliset työt sekä riski- ja tarvearvioon liittyvät tehtävät.

Prosessikuvauksen ideana on ollut kuvata prosessi siten kuin se on edennyt, ei siten kuin Hellströmin (2007) valmiissa mallissa esitetään. Käytännössä onnistunut muutosprosessi ei voi edetä joka kerta tietyn valmiin kaavan mukaisesti, mutta uuden palvelun ja muutosjohtamisen eri mallien hyvät puolet olisi kyettävä tunnistamaan kehittämisprosessia suunniteltaessa ja arvioitaessa.

5.3.1 Lakiprosessi (liite 2)

Jauhiainen (2015) on kuvannut rikosseuraamuslaitokselle tekemässään tutkielmassaan lakiprosessin normiohjauksen tukiprosessina. Jauhiaisen kuvaama lakiprosessi on myös muutosprosessin prosessialueen prosessi, joka on ollut merkittävä muutosprosessin

ohjaukseen vaikuttanut asiakokonaisuus. Lakiprosessin kuvauksessa ei ole tarpeellista mennä yksityiskohtaiselle tasolle, vaan muutosprosessin kannalta on olennaista tunnistaa rikosseuraamuslaitoksen lakiprosessin keskeisimmät osaprosessit, jotka vaikuttavat muutosprosessin ohjaukseen. Lakiprosessia on myös vaikea sitoa aikaan, sillä lainvalmistelun aloittaminen vaatii lisäksi poliittista tahtoa ja usein myös kentän hyväksynnän. Tähän työhön liittyvän lainmuutoksen tarpeellisuudesta on puhuttu ensimmäisen kerran jo 2000-luvun alkupuolella, mutta tilaisuus sen toteuttamiseen edellä mainituista syistä aukesi vasta vankeuslain uudistamistyön aloittamisen yhteydessä 2012, joka kertoo millaisia aikajäniteitä isoihin lakimuutoksiin usein vaaditaan.

Lakiprosessin vaiheita ennen päätöstä lainvalmistelun aloittamisesta voidaan pitää spekulatiivisina muutoksina, joiden toteutumisesta ei ole vielä mitään varmuutta. Tämän johdosta oikeusministeriön kriminaalipoliittisen osaston (OM/KPO) toimet ovat rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kehityksen kannalta merkityksellisiä vasta päätöksen jälkeisen lainvalmistelun aloittamisesta.

5.3.2 Ohjausprosessi (liite 3)

Muutosprosessin ohjausprosessin kaksi tärkeintä tukijalkaa ovat olleet yllä mainittu lakiprosessi ja rikosseuraamuslaitoksen strategia. Lakiprosessin edetessä on kehittämisprosessia on ohjattu ensisijaisesti odotettavissa olevan lainmuutoksen toteutumisen kannalta oikeaan suuntaan ja toissijaisesti pyritty luomaan uudesta toiminnasta rikosseuraamuslaitoksen strategiaa eteenpäin vievä kokonaisuus. Lainvalmistelupäätöksen ja uuden toiminnan työllistävän vaikutuksen selkeytyessä rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmä asetti muutosprosessin rajat ja käytettävissä olevat resurssit. Muutoksen läpiviemiseksi keskushallinnossa laadittiin muutossuunnitelma. Koska nyt kuvattua muutosta pidettiin inkrementaalisenä muutoksena, muutossuunnitelman sisältö ei sisältänyt merkittäviä inhimillisiä toimenpiteitä muutoksen läpiviemiseksi. Ohjausprosessin keskeisimpiä toimijoita ovat olleet rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmä ja kehitysjohtaja, joiden tehtäviin on kuulunut

koko muutosprosessin ohjaus muutossuunnitelman mukaan, edellä mainitut prioriteetit huomioiden.

Ohjaukseen osallistuneiden tahojen tehtävänä ei ole ollut muutoksen käytännön valmistelut, vaan päättää, valita ja ohjata eri vaihtoehtojen välillä. Ohjausprosessin tehtävänä on ollut muutossuunnitelman kautta johtaa koko muutosprosessia, jonka etenemistä on arvioitu ja edelleen ohjattu tasaisin väliajoin Ohjausprosessi päättyy muutossuunnitelman toteutuksen ja tuotosten hyväksyntään ja uuden toiminnan ohjeen käyttöönottoon yksiköissä.

5.3.3 Ohjeprosessi (liite 4)

Ohjeprosessi on ollut tämän muutosprosessin kriittisin prosessi. Ohjeprosessin prosessiomistajana ja ohjeen laatijana on ollut ylitarkastaja, jonka tukena ohjeen laatimisessa on toiminut kehitysjohtaja. Ohjeen laatijan työtä ovat ohjanneet muutossuunnitelma ja rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmä. Ohjeen laadinnassa ollaan jatkuvasti seurattu lakiprosessin etenemistä ja lainvalmistelussa tapahtuneita muutoksia mahdollisimman selkeän ohjeen julkaisemiseksi, mahdollisimman pian lain voimaan astumisen jälkeen. Toteutunut ohje toimii toimintamallina kaikille täytäntöönpanon aloitustehtäviä suorittaville virkailijoille ja yhtenäisen ohjeen tarkoituksena on ollut standardisoida toiminta täytäntöönpanotehtävien aloittamisen osalta kaikissa yksiköissä koko rikosseuraamuslaitoksen toiminnan läpinäkyvyyden, tasapuolisen kohtelun ja lainmukaisuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi. Ohjeprosessin prosessiomistajaa voidaan pitää muutoksen toteutumisen kannalta tärkeimpänä yksittäisenä henkilönä, joka nyt kuvatussa muutosprosessissa toimi usein myös koko muutoksen prosessiomistajana.

Ohjeprosessin syöteinä on RISE:n johtoryhmän päätös ohjeen tarpeellisuudesta ja koko muutosta käsittelevä muutossuunnitelma. Johtoryhmä ja muutossuunnitelma ohjaavat prosessiomistajaa ohjeen laadinnassa ja pitävät osaltaan huolen, että ohje on rikosseuraamuslaitoksen strategian mukainen, ja että se täyttää lain kirjaimen. Ohjeen

viimeistelyn jälkeen johtoryhmä esittää ohjeen hyväksyttäväksi pääjohtajalle, joka tekee lopullisen päätöksen ohjeen käyttöön otosta.

Ohjeprosessi saa alkunsa lainvalmistelun aloittamisesta, jolloin ohjeen laatija aloittaa taustamateriaalin keräämisen alustavaa ohjetta varten. Lainvalmistelun edetessä ohjeen laatija neuvottelee kentän kanssa muutoksesta ja tulevan ohjeen sisällöstä. Saamansa taustamateriaalin, ohjauksen, lainvalmistelun, pilotoinnin ja neuvottelujen perusteella ohjetta päivitetään ja kehitetään. Päivitetty versio lähetetään edelleen kommentoitavaksi ja sitä päivitetään ohjauksen, lainvalmistelun ja saadun palautteen perusteella. Lopuksi ohjeen laatija viimeistelee ohjeen pääjohtajan hyväksyttäväksi, jonka hyväksynnän jälkeen ohjeen laatija julkaisee ohjeen ja tiedottaa julkaisusta asianomaisille yksiköille.

Alustavan ohjeen valmistumisen jälkeen ohjetta pilotoitiin kolmessa eri yks-toimistossa ja pilotoinnin tulokset raportoitiin (Virta 2015). Raportissa esiintyneiden kehityskohteiden perusteella ohjetta päivitettiin yhdessä keskushallinnon lain ja turvallisuuden asiantuntijoiden kanssa.

5.3.4 Laillisuus- ja turvallisuusprosessi (liite 5)

Kuvatussa kehittämissuorissa laillisuus- ja turvallisuusprosessin tehtävänä on ensisijaisesti ollut toimia ohjeprosessin laadinnan tukena. Ohjetta laadittaessa ollaan koko ajan jouduttu miettimään tulevan toiminnan turvallisuutta ja lainmukaisuutta, jolloin laillisuus- ja turvallisuusprosessi kytkeytyy vahvasti ohjeprosessiin. Merkittävien rooli laillisuus- ja turvallisuusprosessilla on ollut alustavan ohjeistuksen laadinnassa, jolloin ohjeen laadinnassa on tehty merkittävään pohjatyö, havainnoitu rajat ja käytettävissä olevat resurssit. Tällöin on arvioitu myös kokonaisuuden laillisuutta ja turvallisuutta yleisellä tasolla.

Myöhemmissä vaiheissa ohjeen ja uuden toiminnan laillisuutta ja turvallisuutta on arvioitu sitä mukaan kuin tulevaa ohjetta on päivitetty. Ongelmatilanteissa on ensisijaisesti pyritty ylittämään esteet neuvottelemalla ja tarkastelemalla suunniteltua toimintamallia.

5.3.5 Uuden toiminnan suunnitteluprosessi (liite 6)

Tämän prosessin nimeäminen kuvaavasti osoittautui työn aikana hankalaksi, jonka johdosta on syytä selvittää kyseisen prosessin koko muutosprosessissa tarkemmin. Uuden toiminnan suunnitteluprosessilla tarkoitetaan toimia alueilla ja yksiköissä, joiden avulla on varmistettu oikeat resurssit ja osaaminen asiakasrajapinnassa lain voimaan astumisen jälkeen.

Uuden toiminnan suunnitteluprosessi on muutosprosessin tärkein prosessi inhimillisiä toimenpiteitä silmällä pitäen. Sen aikana alueet ovat määritelleet keinot, tavat ja resurssit siitä, kuinka uusien tehtävien mukaiset työt omalla alueella järjestetään muutossuunnitelman mukaisesti. Uuden toiminnan suunnitteluprosessi saa alkunsa ohjeprosessin valmistelusta. Ohjeprosessin valmistelussa kuullaan eri alueiden ja yksiköiden mielipiteitä ohjeistuksen mahdollisesta sisällöstä ja siinä kenties eteen tulevista ongelmista. Tämän keskustelun jälkeen ohjetta päivitetään ja sen sisällön suuntaviivat ovat tiedossa alueille. Alueet aloittavat valmistelussa olevan ohjeen toteuttamisen suunnittelun arvioimalla omia resurssejaan, henkilöstön osaamista, alueen kokoa, turvallisuutta ja toteutuksen laillisuutta.

Toteutuksen hahmottuessa aluejohtaja tekee päätöksen toteutettavasta suunnitelmasta ja järjestää muutoskeskustelut uuden toiminnan mukanaan tuomaan muutokseen liittyen. Aluejohtaja nimittää henkilön vastaamaan henkilöstön koulutuksesta/perehdytyksestä uusiin tehtäviin. Toteutuksen suunnitelma on jatkuvasti valmiina muokattavaksi mikäli lainvalmistelussa tulee sellaisia muutoksia, jotka vaativat muutoksia ohjeessa ja sen seurauksena käytännön työssä olemassa olevaan suunnitelmaan verrattuna. Ohjeen julkaisun jälkeen yksiköt aloittavat ohjeen mukaisen työskentelyn.

5.3.6 Tietojärjestelmän päivittämisprosessi (liite 7)

Tietojärjestelmän (VATI) päivittämisen syötteenä on päätös lainvalmistelun aloittamisesta. Lainvalmistelun etenemisen perusteella VATI:n päivittämisen tarve ja laajuus voitiin arvioida. VATI:n päivittämisen yhdyshenkilö vaihtui kesken

muutosprosessin ja uusi henkilö astui tehtävään vailla ilman mitään kokemusta ja perehdytystä tehtävään. Lisäksi päivittämiseen liittyvä yhteistyö päivitysten testaamiseksi rajoittui ainoastaan päivityksestä vastuussa olleeseen henkilöön ja hänen kollegaansa.

Tiedon lainvalmistelun aloituksesta saatuaan, vati:n vastuuhenkilö teki selvityksen muutostarpeista tietojärjestelmässä ja viesti ne edelleen järjestelmätoimittajalle. Tässä vaiheessa käytännön toimet tietojärjestelmän päivittämisestä siirtyivät vati:n yhteyshenkilölle. Mikäli tehtyjä päivityksiä oli edelleen tarve muuttaa, niin tarvittavat muutokset tehtiin ja järjestelmä testattiin uudestaan muutosten osalta. Lopuksi vati:n yhteyshenkilö teki esityksen päivitysten hyväksynnästä sen hetkisiin tarpeisiin lain mukaisten tehtävien aloittamiseksi. Esityksen hyväksyi vati:n vastuuhenkilö yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa, jonka seurauksena hyväksytyt muutokset siirrettiin tuotantoon.

Tietojärjestelmän päivitys on prosessissa kuvatulla tavalla jatkuvaa kehittämistä, jolla ei ole selkeää loppua tai alkua. Tietojärjestelmän yksityiskohtia päivitetään jatkuvasti lakien, määräysten ja ohjeiden mukaisiksi.

5.3.7 Jatkuva kehittämisen prosessi (liite 8)

Jauhiaisen (2015) kuvaus määräys-, ohje-, ja käsikirjaprosessista on erinomainen kuvaamaan kaikkea rikosseuraamuslaitoksen toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kuvaus osoittaa miten käytännön työssä eteen tulevat rakenteelliset ongelmat pyritään ratkaisemaan. Tästä syystä kyseinen kuvaus valikoitui tähän tutkielmaan käytettäväksi kuvauksena muutosprosessin kohteena olleen toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

Kaikki muutosprosessiin osallistuneet ja asiakasrajapinnassa työtä tekevät tutkivat jatkuvasti uuden prosessin toimivuutta ja havainnoivat siinä mahdollisesti esiintyviä ongelmakohtia. Ongelmat pyritään aina ratkaisemaan ensisijaisesti yksikötasolla lain ja oman vastuun asettamien rajojen sisällä. Mikäli ratkaisu ei ole mahdollinen yksikötasolla, siirtyy ratkaisun löytäminen alueelle, joka edelleen yrittää ratkaista

ongelman, mikäli laki ja oman vastuun rajat sen mahdollistavat. Ratkaisun löytäminen siirtyy edelleen keskushallintoyksikölle, jos alue ei voi ratkaisua tehdä. Keskushallinto arvioi voiko he ratkaista ongelmaa ohjeella ja jos eivät, niin he tekevät mahdollisesti esityksen lain muuttamisesta ongelman poistamiseksi. Mikäli ongelman poistaminen ei ole mahdollista lainsäädännöllisin keinoin, niin silloin olemassa olevan tilanteen kanssa on tultava toimeen.

6 RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI

Rikosseuraamuslaitoksen muutosprosessia arvioitaessa vertailua tehdään Hellströmin (2007) malliin onnistuneesta muutosprosessista. Arviointi jaetaan tämän kappaleen alakappaleisiin kyseisen esimerkkimallin mukaisesti, jonka osa-alueet on esitelty muutosjohtamista koskevassa kappaleessa. Jokaisesta vaiheesta pyritään etsimään taulukko 5, mukaiset toimenpiteet.

Taulukko 3 mukaisesti kuvattua muutosprosessia voi pitää inkrementaalisenä muutoksena, johon käytettävä aika on ollut hitaan ja nopean välimaastossa. kokonaisuutta arvioiden kehittämisprosessia voidaan pitää onnistuneena. Tavoitteiden ja vision selkeyden vuoksi muutosprosessin toteutuksessa on keskitytty enemmän teknisen toteutuksen onnistumiseen kuin muutoksen henkisen läpiviennin onnistumiseen.

Prosessikuvauksen ideana oli kuvata prosessi siten kuin se on edennyt, ei siten kuin Hellströmin (2007) valmiissa mallissa esitetään. Käytännössä onnistunut muutosprosessi ei voi edetä joka kerta tietyn valmiin kaavan mukaisesti, mutta uuden palvelun ja muutosjohtamisen eri mallien hyvät puolet olisi kyettävä tunnistamaan muutosprosessia suunniteltaessa. Taulukossa 8 on sijoitettu nyt kuvatun muutosprosessin prosessialueen prosessit niille kohdin, mitä ne edustaisivat Hellströmin (2007) mallissa. Huomioitavaa on joidenkin prosessien esiintyminen muutosprosessin useissa eri vaiheissa. Tämä huomio alleviivaa sitä tosiasiaa, että muutosprosessin läpivieminen vesiputousmallisena prosessina on käytännössä mahdotonta aika- ja resurssisyistä.

Taulukosta 8 on myös todennettavissa maastouttamisen merkitys koko muutosprosessissa. Maastouttamisessa kohtaavat kaikki prosessialueen prosessit, kahta lukuun ottamatta. Lisäksi kyseiset viisi prosessia saavat päätöksensä hyvin pitkälti samaan aikaan, jolloin yhteistyö ja viestintä ovat merkittävässä asemassa onnistuneen maastouttamisen kannalta.

Taulukko 8. Kuvatun muutosprosessi vertailu Hellströmin (2007) malliin.

	Hellström (2007)	Kuvattu muutosprosessi
1	Tiedostaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Lakiprosessi •Jatkuvan kehittämisen prosessi
2	Visiointi	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjausprosessi
3	Energisointi	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjausprosessi •Ohjeproesssi •Uuden toiminnan suunnitteluprosessi
4	Testaus	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjeproesssi •Tietojärjestelmän päivittämisprosessi
5	Maastouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Lakiprosessi •Ohjausprosessi •Ohjeproesssi •Uuden toiminnan suunnitteluprosessi •Tietojärjestelmän päivittämisprosessi
6	Juurruttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjausprosessi •Jatkuvan kehittämisen prosessi
7	Uudistaminen	

Vahvuutena kuvatussa kehittämisprosessissa teknisten toimenpiteiden osalta olivat strategian ja vision määrittely, uuden toiminnan pilotointi ja jatkuva kehittäminen. Inhimillisten toimenpiteiden osalta vahvuuksia olivat oman henkilöstön kouluttaminen/perehdytys ja viestintä muutoksen tarpeen ja vision osalta (taulukko 9).

Muutosprosessin arvioinnissa esiin tulleita kehittämiskohteita teknisten toimenpiteiden osalta olivat muutoksesta vastuussa olevien henkilöiden vastuu-alueiden määrittely, välitavoitteiden puuttuminen, muutossuunnitelman vajavaisuus, tietojärjestelmän kykenemättömyys vastata uuteen palveluun liittyvään päätöksenteon prosessiin, uuden prosessin lanseeraukseen sekä kehittämisprosessin toimintatapojen systemaattisen, standardoidun arviointimenetelmän puuttuminen. Muutoksen tukiprosessien osalta kehittämisalueeksi löytyi rikosseuraamuslaitoksen asiakkaille ja työntekijöille osoitettujen suorien palautekanavien puuttuminen, palkitsemismallien puuttuminen ja tietyiltä osin viestintä (taulukko 9).

Taulukko 9. Kuvatun muutosprosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet.

		Valmistelu	Toteuttaminen	Vakiinnut- taminen
Tekniset toimenpiteet	Vahvuus	<ul style="list-style-type: none"> •Strategian ja vision määrittely 	<ul style="list-style-type: none"> •Toimintatapojen pilotointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Jatkuva kehittäminen
	Kehitä	<ul style="list-style-type: none"> •Selkeät vastuu-alueet •Välitavoitteiden puuttuminen •Muutos-suunnitelma 	<ul style="list-style-type: none"> •Uuden toiminnan lanseeraus •Tietojärjestelmän päivittäminen 	
Inhimilliset toimenpiteet	Vahvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaminen • Viestintä tarpeen ja vision osalta 		
	Kehitä	<ul style="list-style-type: none"> • Arviointi ja palaute • Palkitseminen • Viestintä maastouttamisen osalta 		

6.1 Tiedostaminen

Tämän tutkielman prosessikuvauksessa muutoksen tiedostamista edustaa laki-, ja jatkuvan kehittämisen prosessi, joiden kuvausta tarkastelemalla voi huomata niiden sisältävän vaiheita ja toimintoja, joiden tarkoituksena on etsiä organisaatiosta keittämiskohteita ja reagoida niihin. Tarve nyt kuvatulle muutokselle on havaittu organisaatiossa jo 2000-luvun alkupuolella, jolloin prosessiajattelun mukaisesti vankeja alettiin pitämään rikosseuraamuslaitoksen ydinprosessien asiakkaina. Ulosottoviraston kautta alun saava laitosseuraamuksen ydinprosessi johti asiakkuuden vaihtumiseen virastojen välillä kesken seuraamuksen johtaen päällekkäiseen työhön ja seuraamusta suorittavan tarpeiden hahmottamisen epäselvyyteen. Täytäntöönpanotehtävien siirtymisellä rikosseuraamuslaitokselle saataisiin asiakas saman viraston asiakkaasi heti alusta alkaen, antaen mahdollisuuden yhteiskunnallisesti vaikuttavamman työn tekemiseksi.

Poliittinen ilmapiiri ei kuitenkaan tuolloin ollut suotuisa muutokselle ts. muutosvastarinta oli vielä liian voimakas muutoksen menestyksekkäälle toteutukselle. Nyt toteutettu muutos on kuitenkin ollut jatkuvasti eri foorumeilla esillä ja muutostarpeen esillä pitämisen voidaan katsoa olleen osa nyt toteutunutta muutosprosessia. Muutoksen jarruna toimi tuolloin myös ylijäämäinen kansantalous, joka osaltaan johti tilanteeseen, jossa ei nähty muutoksen olevan tarpeellista ainakaan kustannussyistä.

Vuoden 2008 jälkeinen kansantalouden alavire on poikanut julkisissa organisaatioissa useita muutoshankkeita, joiden ensisijaisena tavoitteena on ollut kokonaiskulujen laskeminen. Osana valtionhallinnon säästö-ohjelmaa katsottiin täytäntöönpanotehtävien siirtämisellä koko rikosseuraamuslaitokselle olevan vähentävä vaikutus htv-tarpeeseen. Poliittisen ilmapiirin muuttuminen säästötavoitteiseksi oli merkittävä syöte muutosprosessin aloittamiseksi yhdessä organisaation tarpeelle laitosseuraamuksen kokonaisvaltaiseksi hallitsemiseksi.

6.2 Visiointi

Muutostarpeen markkinoinnin yhteydessä, ennen muutosprosessin aloittamista, eri rikosseuraamuslaitoksen ja oikeusministeriön virkamiehet ovat esittäneet kuvia siitä, mitä hyötyjä ja synergiaetuja muutos toisi mukanaan liittyen kustannuksiin ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääntymiseen. Hallinnon eri tasoilla tapahtunut muutostarpeen jatkuva esillä pitäminen ja tavoitteiden selkeä ulostuonti ovat osaltaan edesauttaneet muutoksen onnistunutta toteutumista ja hiljalleen murtanut esiintynyttä muutosvastarintaa.

Tämän tutkielman prosessikuvauksessa visiointia edustaa ohjausprosessi. Ohjausprosessin aikana muutokselle tehtiin muutossuunnitelma, jossa määritellään muutokseen liittyvät strategiat, tavoitteet ja visiot. Käytännössä visiointi on tapahtunut rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmässä, jossa on hahmoteltu uuden prosessin sisältöä. Tavoitteeksi muodostui yhtenäisen ohjeen luominen uuden prosessin yhdenmukaiseksi toteuttamiseksi alueesta ja yksiköstä riippumatta. Ohjeen laatijaksi määrätty toimi samalla kehittämisprosessin prosessiomistajana. Ohjeen laadintaa koordinoi kehitysjohtaja, joka oli kokonaisvastuussa muutoksen toteutumisesta. Rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmä seurasi jatkuvasti kehittämisprosessin etenemistä ja ohjasi muutosta lainvalmistelun ja strategian asettamin reunaehdoin kohti tavoitetta.

Kehitysjohtaja ja RISE:n toiminnan laatu ja kehitys yksikkö ovat yhdessä laatineet suunnitelman muutosprosessin läpiviemiseksi, jonka RISE:n johtoryhmä on hyväksynyt. Muutossuunnitelman perusteella ylitarkastaja aloitti ohjeen laadinnan uuden toiminnan käytännön toteuttamiseksi. Muutoksen tarve suhteessa työpanokseen ja uhrauksiin muutokseen liittyen oli huomattavan iso, johtaen muutosvastarinnan heikkouteen koko kehittämisprosessin aikana. Tarpeen selkeys on helpottanut huomattavasti kehittämisprosessin onnistumista myöhemmissä vaiheissa.

Kehitysjohtajan ja prosessiomistajan roolit ovat joissain määrin jääneet epäselviksi. Teoriassa prosessiomistaja on ollut enemmän vastuussa itse uuden palvelun kehittämisestä, kun taas kehitysjohtaja on virkansa puolesta ollut vastuussa koko

muutoksen toteutumisesta. Käytännössä kuitenkin prosessiomistajan vastuulla on ollut ainakin osittain koko muutoksen läpiviemi, jolloin ristiriita eri vastuiden välillä on syntynyt. Epäselvyydet vastuukysymyksissä on osittain altistanut muutoksen mahdollisuudelle epäonnistua. Toisaalta rikosseuraamuslaitoksen käynnissä olevien kehittämishankkeiden määrää tarkasteltaessa on ymmärrettävää kehitysjohtajan työajan rajallisuus suhteessa kuvatun muutosprosessin tarpeisiin muutoksen hallinnan osalta. Rikosseuraamuslaitos on tehnyt periaatepäätöksen projektivetoisiin kehittämishankkeisiin siirtymisestä, jolloin epäselvyydet vastuukysymyksiin liittyen mahdollisesti vähenevät.

6.3 Energisointi

Tämän tutkielman prosessikuvauksessa energisointia edustaa ohjaus-, ohje- ja uuden toiminnan suunnitteluprosessit. Ohjausprosessin osana oleva muutossuunnitelma antaa suuntaviivat uuden toiminnan suunnittelulle. Uutta toimintaa suunniteltaessa alueilla ja yksiköissä, henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään uuden toiminnan mukaisten tehtävien hoitoon. Tämä tapahtui vastuuttamalla henkilöstöä toimimaan kouluttaja/perehdyttäjänä kollegoilleen. Piloitoinnin avulla henkilöstölle saatetaan tietoon uuden toiminnan mahdollinen sisältö, jotta henkinen muutosprosessi voidaan henkilöstön osalta aloittaa.

Henkilöstön energisoinnin voidaan katsoa osittain onnistuneen, mutta toisaalta epäonnistuneen. RISE:n johto ja prosessijohto oli selkeästi sitoutunut muutokseen ja muutoksen tarve ja tavoitteet viestittiin selkeästi organisaatiossa alaspäin. Lisäksi muutosprosessin eteneminen oli muutoksen kannalta olennaisille henkilöille selvästi viestitty ja muutoksen eteenpäin viemiseksi muodostettiin muutoksen ydintiimi, sisältäen alueiden johtajat, arviointikeskusten johtajat, ohjeen laatijan (prosessiomistaja), kehitysjohtajan, alueiden kehitysjohtajat, alueiden ja keskushallinnon lakimiehet sekä turvallisuudesta vastaavat.

Haastatteluista tulleen palautteen perusteella muutosprosessin vastuut eivät ole kaikilta osin olleet muutoksen ydintiimille selviä. Erityisesti esille nousi prosessiomistajan ja

kehitysjohtajan vastuiden ristiriidat muutosprosessin aikana. Osa vastaajista kokee, että vastuiden epäselvyys on johtanut epätietoisuuteen muutosprosessin eteenpäin viemisessä ja palautteen antamisessa. Samalla vastaajat kokevat kuitenkin saaneensa hyvin vastauksia muutosprosessin aikana ilmestyneisiin ongelmiin ja niihin liittyviin kysymyksiinsä.

Suorittavan tason henkilöstö ei ole laaja-alaisesti organisaatiossa päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun, vaan suoraa palautetta halutessa pääsivät antamaan ainoastaan pilotoinnin yhteydessä Helsingin, Jyväskylän ja Joensuun (Virta, 2015) toimistojen henkilökunta, sekä ESRA:n arviointikeskuksen työntekijät prosessiomistajan ja kehitysjohtajan kanssa järjestetyssä tapaamisessa. Haastattelujen yhteydessä suorittava porras koki mahdollisuuden palautteen antamiseksi puuttuneen nyt kuvatun kehittämisprosessin aikana. Jatkuvan vuoropuhelun ja palautekanavien puuttuminen ovat merkittävästi heikentäneet muutosprosessin onnistumisen todennäköisyyttä ja ovat osaltaan kasvattaneet muutosvastarintaa. Lisäksi haastatteluissa ei tullut ilmi, että muutosprosessin läpivientiä merkittävästi edesauttaneita henkilöitä varten olisi palkittu tai heidän palkitsemisekseen olisi olemassa suunnitelma.

6.4 Pilotointi

Tämän tutkielman prosessikuvausten osalta pilotointia edustavat ohje- ja tietojärjestelmän päivittämisprosessi. Kummassakin prosessissa pilotointi on sisällytetty osaksi prosessia, jotta lain astuessa voimaan, uuden toiminnan prosessi olisi mahdollisimman sujuva ja yksinkertainen.

Täytäntöönpanotehtävien siirtyminen rikosseuraamuslaitokselle testattiin vuoden 2014 aikana Helsingin, Jyväskylän ja Joensuun yks-toimistoissa. Toteutetusta pilotista laadittiin laadullinen osalta Laurean Ammattikorkeakoulussa (Virta 2015), joka oli osoitettu pilotissa mukana olleille Joensuun yks-toimistolle ja IPRA:n arviointikeskukselle, jotka lainmuutokseen jälkeen tekisivät osaltaan uuden toiminnan käytännön työn. Saadun palautteen perusteella ohjetta pystyttiin kehittämään edelleen

kaikkia osapuolia mahdollisimman paljon tyydyttäväksi kokonaisuudeksi ja päivittämään muutossuunnitelmaa maastouttamista varten muutosvistarinnan minimoimiseksi.

Virran (2015) tekemän tutkimuksen perusteella uuden prosessin suunnittelusta löytyi useita epäkohtia. Tärkein huomio oli, ettei suurin osa vastaajista ollut saanut minkäänlaista ohjetta, koulutusta tai perehdytystä uusien tehtävien hoitoon. Tutkimuksesta saatujen havaintojen perusteella muutosprosessin suunnitelmaa pystyttiin päivittämään vastamaan henkilöstön ja asiakkaiden tarvetta paremmin vastaavaksi uuden prosessin käyttöönottoa ajatellen. Virran (2015) tutkimuksen tulosten huomioiminen, yhdessä pilotoinnin muiden tulosten kanssa, muutoksen suunnittelussa ovat olleet merkittävässä asemassa muutosprosessin onnistumista arvioitaessa

Testaamisen osalta VATI:n testaamiseen ei ole osoitettu riittäviä voimavaroja, eikä testiympäristössä tehtyjä muutoksia testannut kukaan muutoksen kanssa tulevaisuudessa työskentelevä. Rikosseuraamuslaitoksen yhdyshenkilö on ollut yksin testaus- ja päätäntävästuussa tietojärjestelmässä tehtävistä muutoksista. Kehittämisen aikana ei olla erityisesti suunniteltu VATI:n tuotantoympäristön muutosten testausta ja kehittämistä. Muutoksen myöhemmissä vaiheissa tämä on johtanut VATI:n toiminnan heikkouteen ja muutoksen läpiviennin hidastumiseen. Toisaalta on ymmärrettävää tietojärjestelmän suunnittelun puuttuminen, sillä uutta tietojärjestelmää kehitellään parhaillaan, ja sen on suunniteltu tulevan käyttöön vuoden 2017 aikana.

6.5 Maastouttaminen

Tämän tutkielman prosessikuvausten osalta maastouttamista edustavat laki-, ohjaus-, ohje-, uuden toiminnan suunnittelu- ja tietojärjestelmän päivittämissä prosessit. Kaikki nämä prosessit päättyvät uuden toiminnan käyttöönottoon. Maastouttamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että nämä prosessit päätyisivät ajallisessa kontekstissa samaan aikaan, epätietoisuuden ja väärin toimintatapojen oppimisen välttämiseksi

Ohjeen ja muutossuunnitelman päivittämisen jälkeen muutosprosessi siirtyi muutoksen maastouttamiseen. Muutossuunnitelma ja ohje oli jo hahmottunut siinä määrin, että tulevalle toiminnalle voitiin asettaa rajat, joiden sisällä alueet saivat itse päättää toimista uuden prosessin toteuttamiseksi. Vastuun antaminen alueille toiminnan järjestämisestä omiin resursseihin nähden sopivalla tavalla vähentää muutosvastarintaa ja antaa mahdollisuuden sovittaa toimintatavat paikallisesti sopiviksi. Alueiden vastuulle, ja edelleen arviointikeskusten vastuulle jäi arviointikeskusten ja yks-toimistojen henkilöstön koulutus ja perehdytys uusien tehtävien vaatimusten mukaisesti. Vertaiskouluttaminen antaa kouluttajille tunteen heidän tarpeellisuudestaan organisaatiolle, madaltaa koulutettavien kynnyksiä kysyä ja kyseenalaistaa oppimaansa sekä auttaa substanssiin liittyvän hiljaisen tiedon lisääntymistä organisaatiossa. Alueiden tehtäväksi jäi määrittää missä yksiköissä täytäntöönpanon aloitustehtäviä suoritetaan sekä millaisin henkilöstöresurssein. Yksiköiden tehtäväksi jäi määrittää, laativatko kaikki työntekijät rangaistusajansuunnitelmia, vai ainoastaan tietty osa henkilöstöstä.

Lopullinen, pääjohtajan allekirjoittama ohje julkaistiin pari viikkoa täytäntöönpanoon liittyvien tehtävien siirtymiseen liittyvän lain voimaantulon jälkeen. Ohjetta jouduttiin päivittämään vielä hyväksytyn lain mukaiseksi. Ongelmaksi muodostui lain hyväksyminen lähellä voimaantulon päivämäärää ja tiedon kulun puute ohjeen laatijalle, joka ei saanut heti tietoa hyväksytystä laista ja sen sisällöstä. Nämä kaksi tekijää johtivat ohjeen päivityksen viivästymiseen, kun uuden lain mukainen työskentely yksiköissä oli jo aloitettu vanhentuneella, hyväksymättömällä ohjeella. Hyväksytyn ohjeen käyttöönotto myöhässä, yhdessä ulosottoon kasaantuneiden tehtävien kanssa, aiheutti arviointien ruuhkan. Tämän vuoksi yksiköiden henkilöstön mielikuva muutoksen todellisesta sisällöstä muodostui alussa epäselväksi, johtaen kokonaissuorituskyvyn väliaikaiseen alenemiseen.

6.6 Juurruttaminen

Tämän tutkielman prosessikuvausten osalta muutoksen juurruttamista edustavat ohjaus- ja jatkuvan kehittämisen prosessit. Muutossuunnitelmassa huomioitiin uuden

toimintamallin toteutumisen seuranta ja valvonta. Palkitseminen olisi merkittävä toiminnan juurruttamista edistävä tekijä, mutta sen osalta muutossuunnitelmassa ei ole osoitettu toimenpiteitä. Jatkuvan kehittämisen prosessi osoittaa, miten uutta toimintaa pyritään kehittämään ja millä organisaation tasoilla mihinkin ongelmaan yritetään hakea ratkaisua.

Haastatteluissa käy ilmi yks-toimistojen ja arviointikeskusten työntekijöiden fundamentaaliset erot liittyen rangaistusajansuunnitelmiin ja niiden tekemiseen maastouttamisvaiheessa. Yks-toimistoissa lähdettiin puhtaasti kuntouttavista tekijöistä liikkeelle, kun taas arviointikeskuksissa enemmän seuraamusta suorittavan uusimiseriskien liittyvistä tekijöistä ja sen johdosta sopivan rangaistuslaitoksen määrittelystä. Tämä on maastouttamisen yhteydessä johtanut keskinäisiin ristiriitoihin ja täytäntöönpanon aloitustehtävien ohjeen kyseenalaistamiseen. Myöhemmissä vaiheissa koluttamisen ja perehdyttämisen kautta ristiriidat ovat vähentyneet ja ymmärrys toisen osapuolen työtä kohtaan on lisääntynyt.

Uuden toiminnan lanseeraamiseen jälkeen ohjeen laatija on aktiivisesti kerännyt ja ottanut palautetta vastaan ohjeen toteutukseen ja ongelmakohtiin liittyen. Esiintyneitä ongelmia on pyritty ratkomaan jatkuvan kehittämisen prosessimallin mukaisesti. Uutta toimintaa on pyritty kehittämään jatkuvasti lisäkouluttamalla henkilöstöä ja hiomalla olemassa olevaa ohjetta.

Muutokselle on Kotterin (1996) mukaan asetettava lyhyen aikavälin tavoitteita ja niissä onnistuminen varmennettava, jotta henkilöstön muutosmotivaatio pysyy yllä ja uudet toimintatavat omaksutaan. Tämä estää paluun vanhoihin toimintamalleihin ja kannustaa tavoittelemaan seuraavia välitavoitteita. Nyt kuvatussa muutosprosessissa ei ole asetettu merkittäviä välitavoitteita keskushallinnon taholta, eikä niiden viestimiseksi yksiköihin ole olemassa suunnitelmaa. Toisaalta kyseessä ollessa täysin uusi tehtävä, ei ole olemassa riskiä vanhoihin toimintamalleihin palaamisesta. Prosessiomistaja ja kehitysjohtaja ovat olleet jatkuvasti yhteyksissä alueisiin ohjeeseen liittyvien ongelmakohtien kartoittamiseksi ja ratkaisemiseksi. Vaikka kehityskohteita etsitään jatkuvasti ja keskushallinnossa tehdään töitä kehityskohteiden havaitsemiseksi, niin

suoran kanavan puuttuminen suoraan yksiköistä ja asiakkailta prosessiomistajalle viivästyttävät ongelmien ratkomista.

6.7 Uudistaminen

Rikosseuraamuslaitoksessa ei ole standardisoituja menetelmiä kehittämisprosessien toteutuksen arvioimiseksi. Joitain kehittämisprosesseja on arvioitu erilaisten tutkimusten avulla ja muutosta kokonaisuudessaan on käyty organisaation sisällä läpi erilaisten keskustelujen ja foorumeiden avulla. Systemaattista työskentelytapaa tai työkalua ei ole olemassa jokaisen toteutetun kehittämisprosessin arvioimiseksi.

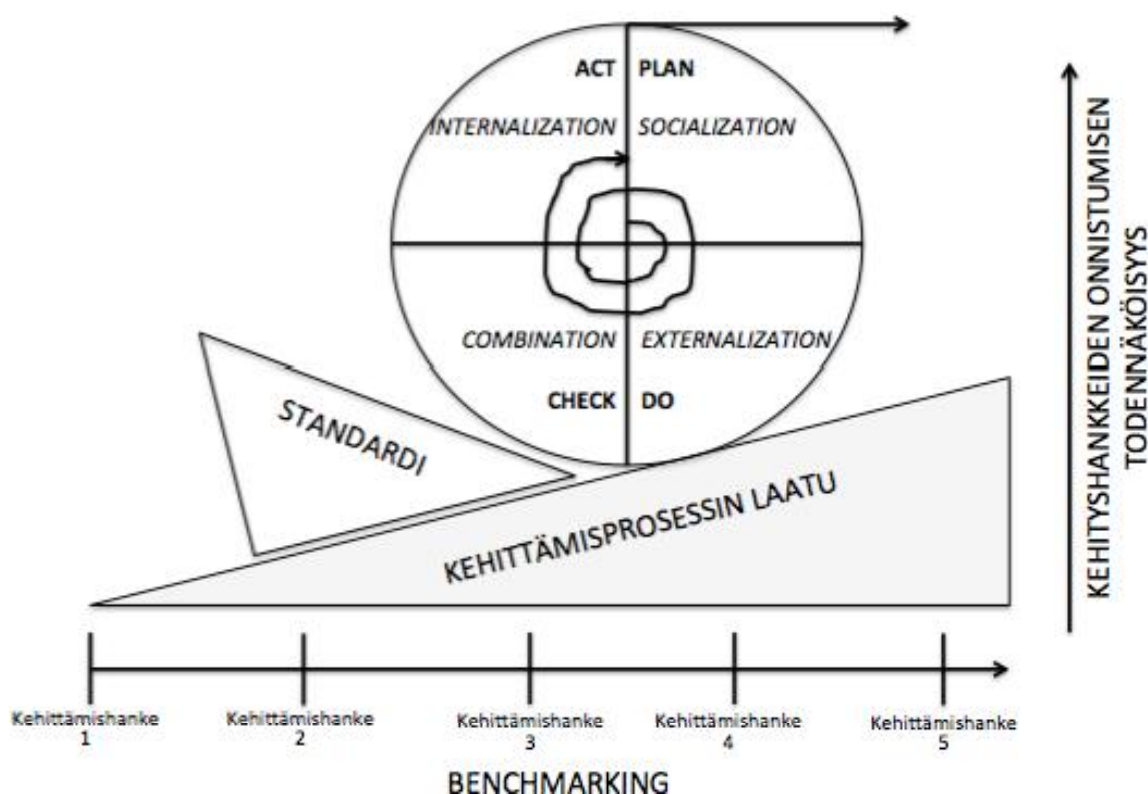
Nyt kuvattua prosessia voidaan pitää melko lailla onnistuneena ja voidaan nähdä, että toteuttajilla on kokemusta muutosprosessien läpiviennistä ja taulukko 5 mukaiset kriittiset kohdat on käsitelty joissain määrin muutossuunnitelmassa. Tätä tietoa voi pitää kuitenkin enemmän yksilöiden tietona, joka kokemuksen kautta on päätenyt organisaation hyödyksi. Organisaatiotason oppimiseksi olisi pystyttävä keräämään kokemusperäistä tietoa useasta eri lähteestä kokonaisarvion muodostamiseksi ja muutosprosessin kehittämiseksi.

7 RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN KEHITTÄMISPROSESSIN ITSEARVIOINTI

Tutkimuksen toinen osa kvalitatiivinen tutkimus, johon vastaajat osallistuivat arvioimalla muutosprosessin toteutumista vastaamalla väittämöpohjaiseen kyselylomakkeeseen. Rikosseuraamuslaitoksessa ei ole toistaiseksi arvioitu systemaattisesti omien, toteutettujen muutosprosessien onnistumista. Tämä itsearviointi toimii pilottina rikosseuraamuslaitoksessa ja tavoitteena on arvioida itsearvioinnin tarpeellisuutta ja hyötyä tulevaisuudessa. Muutoksen tavoiteprosessina voidaan pitää kokonaisuutta, jossa nyt kuvattu muutosprosessi päättyisi itsearviointiin (liite 9). Keskushallinnon siirtyessä kehittämishankkeista kohti kehittämissuunnitelmoja, olisi itsearvioinnista huomattava hyöty kehitettäessä uutta työskentelytapaa. Tässä tutkielmassa itsearvioinnin toteutus rajoittuu kyselyn teettämiseen ja kunkin osallistuneen henkilön henkilökohtaiseen arvioon omasta työstään. Seuraava vaihe itsearvioinnissa olisi konsensus-palaveri, jossa osallistuneet henkilöt muodostavat konsensuksen kustakin arvioidusta osa-alueesta ja päättävät osoitettavista kehitystarpeista kehittämissuunnitelmassa.

Muutosprosessin itsearvioinnin työkaluksi valikoitui CAF-laatumalli, joka on Euroopan Unionin (EU) kehittämä laatutyökalu nimenomaan julkishallinnon organisaatioiden laadunhallintaan. CAF-laatumalli perustuu itsearviointiin ja tässä tutkimuksessa siihen osallistuivat muutosprosessin kannalta keskeisimmät henkilöt. Itsearvioinnissa käytetyt väittämät perustuivat CAF-mallin esimerkkeihin (liite 10). CAF-laatumallin itsearviointi toteutettiin web-pohjaisella kyselylomakkeella, johon vastaajat vastasivat esitettyihin väittämiin itseään tai tekemäänsä työtä koskevin osin asteikolla 0-10. Internetistä löytyvien ilmaisten kyselytyökalujen joukosta ei löytynyt mallia, jolla arviointi voitaisiin tehdä CAF:n vaatimusten mukaisesti välillä 0-100, mutta 0-10 asteikon käyttö hyväksyttiin oppilaitoksen tarkastajalla ja tutkimuksen teettäjän ohjaajalla. Tämän kappaleen kuvissa tulokset esitetään CAF-mallin mukaisesti asteikolla 0-100

Seuraavassa kuvassa (Kuva 24) on esitelty itsearviointin keinoja Nonaka & Takeuchi (1995) mallin mukaiseen hiljaisen tiedon muuttumisesta näkyväksi tiedoksi rikosseuraamuslaitoksessa muutosprosessista toiseen ja kuinka benchlearningin periaatteiden mukaisesti omaa toimintaa verrataan organisaation sisällä aikaisempiin muutosprosesseihin. Näkyvän tiedon lisääntymisen ja vertailuoppimisen kautta muutosprosessia voidaan kehittää, jolloin PDCA-pyörä liikkuu eteenpäin, johtaen itsearviointin kohonneisiin pisteisiin seuraavien muutosprosessien arvioinneissa tai väliarvioinneissa. Seurauksena itsearviointista saatujen tulosten avulla muutosprosessin laatu tulee paranemaan ja muutoksen onnistumisen todennäköisyys kunkin muutosprosessin kohdalla nousee tulevaisuudessa. Ideaalitulanteessa muutosprosessien laatu kohenee yllä kuvatulla tavalla.



Kuva 24. Tavoite itsearviointin avusta organisaation eksplisiittisen tiedon lisäämisessä, oppimisessa ja prosessikehittämisessä rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kehityksessä.

CAF-malliin perustuvaa itsearviointia pilotoitiin tämän tutkimuksen myötä rikosseuraamuslaitoksessa ja tutkimuksessa kartoitettiin nyt toteutetun arvioinnin toimivuutta verrattaessa muutosprosessin teoreettiseen arviointiin ja vertailun kautta pyritään osoittamaan arviointipohjan kehityskohdat. Kyselyn luotettavuuden parantamiseksi esitetyt väitteet ja kyselyn toteutus hyväksyttiin tutkimuksen ohjaajalla ja tarkastajalla.

CAF-laatumallin teoriataustaa on esitelty tämän tutkimuksen neljännessä kappaleessa. Käytännön toteutuksessa mallia pyrittiin muokkaamaan käyttötarkoitukseen sopivaksi ja vastaajalle mahdollisimman helpoksi. Tämän tutkimuksen yhteydessä kysyttiin vastaajien mielipiteitä web-pohjaisen kyselylomakkeen ymmärrettävyydestä, kattavuudesta ja helppokäyttöisyydestä. Kyseessä ollen pilotti, vastauksissa ja tuloksissa löytyy joitain huomattavia ongelmakohtia, jotka tulisi huomioida seuraavaa kyselyä teettäessä. Tässä tutkielmassa CAF-mallia pilotoidaan, jotta voidaan osoittaa rikosseuraamuslaitoksen johdolle mitä mahdollisia hyötyjä itsearvioinnista olisi.

Itsearvioinnin prosessi on tässä tutkielmassa viety toimenpiteeseen viisi asti, jossa itsearviointi on toteutettu, mutta konsensuspalaveria ei ole vielä pidetty. Rikosseuraamuslaitoksessa kokonaisuudessaan CAF-mallin käyttöönotto on toimenpiteessä 1, jossa tutkitaan hyötyjä ja haittoja mallin mahdollisessa käyttöönotossa.

Muutosprosessiin osallistuneiden suorittama itsearviointi perustui CAF-laatumalliin, jota testattiin rikosseuraamuslaitoksessa ensimmäistä kertaa mahdollisena työkaluna tulevaisuuden projektijohdettujen muutosprosessien laadunparantamiseen Demingin ympyrän mukaisesti. Kyselyn sisältö perustui tutkijan arvioon muutosprosessin kannalta kriittisimpien vaiheiden ja toimintojen arviointiin. Itsearvioinnin ollessa kyseessä, vastaajia ohjeistettiin vastaamaan ainoastaan heitä itseään koskeviin kysymyksiin.

Toimintatapojen itsearvioinnissa osalta selkeimmiksi kehittämisalueiksi teknisten toimenpiteiden osalta muodostui tietojärjestelmien kyvyttömyys vastata uuden palvelun päätöksentekoprosessin vaatimuksiin sekä vastaajien kokema epäselvyys

kehitysjohtajan ja prosessiomistajan vastuualueista. Inhimillisten toimenpiteiden osalta kehittämisalueiksi muodostuivat henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteiden huomiotta jättäminen kehittämisprosessin eri vaiheissa. (Taulukko 10.)

Itsearvioinnin perusteella kuvatun muutosprosessin vahvuuksia olivat teknisten toimenpiteiden osalta strategian ja vision määrittely, muutoksen pilotointi ja jatkuva kehittäminen. Inhimillisten toimenpiteiden osalta vahvuus oli henkilöstön osaamisen hyödyntäminen.

Taulukko 10. Muutosprosessin itsearvioinnin keskeiset tulokset.

		Valmistelu	Toteuttaminen	Vakiinnuttaminen
Tekniset toimenpiteet	Vahvuus	•Strategia ja visio	•Pilotointi	•Jatkuva kehittäminen
	Kehitä	•Vastuualueiden epäselvyys •Muutos-suunnitelma	•Tietojärjestelmien päivittäminen	
Inhimilliset toimenpiteet	Vahvuus	• Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen (kouluttaminen)		
	Kehitä	• Palautekanavat muutosprosessin eri vaiheissa • Sisäinen viestintä		

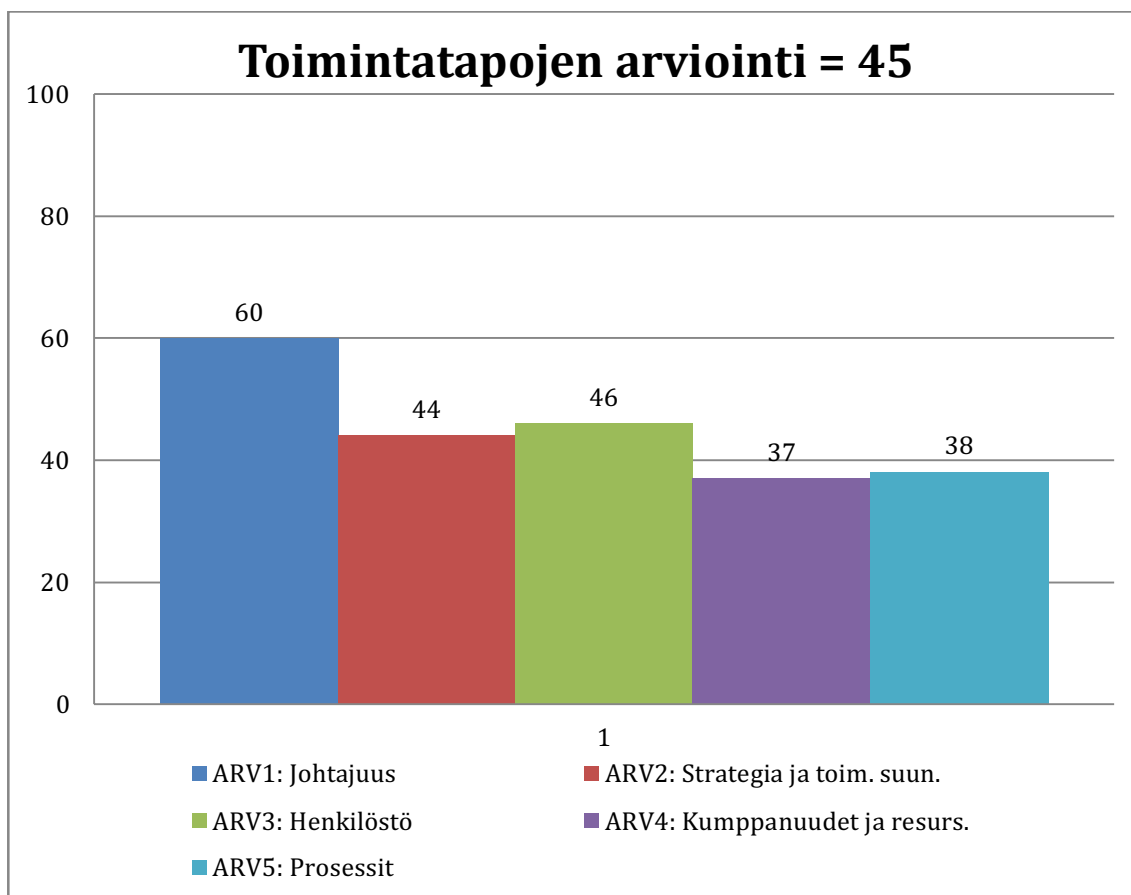
7.1 Toimintatapojen arviointi

Toimintatapojen arvioinnissa kokonaisuus muodostuu yhteensä viidestä arviointialueesta, joita ovat johtajuus, strategian ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit ja prosessit. Kokonaisuudessaan muutosprosessiin

osallistuneet arvioivat toimintatapojen sijoittuvan keskiarvopistein 45 tasolle ”kokeile” (kuva 25) jossa toimintapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Pistein 51 olisi toimintatavat tasolla ”toteuta”, jossa toimintapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu.

Tässä tutkimuksessa tulleet tulokset kuvaavat erinomaisesti kehittämisprosessin nykytilaa, sillä kehittämisprosessin toimintatapaa ei ole aktiivisesti arvioitu, mutta prosessi itsessään on kuitenkin suunniteltu ja toteutettu. Vaikka jokainen kehittämisprosessi on oma kokonaisuutensa, jota ei voi täysin suunnitella, niin se sisältää aina kuitenkin tietyt asiakokonaisuudet, jotka tässä tutkielmassa on pyritty hahmottamaan mahdollisimman kattavasti.

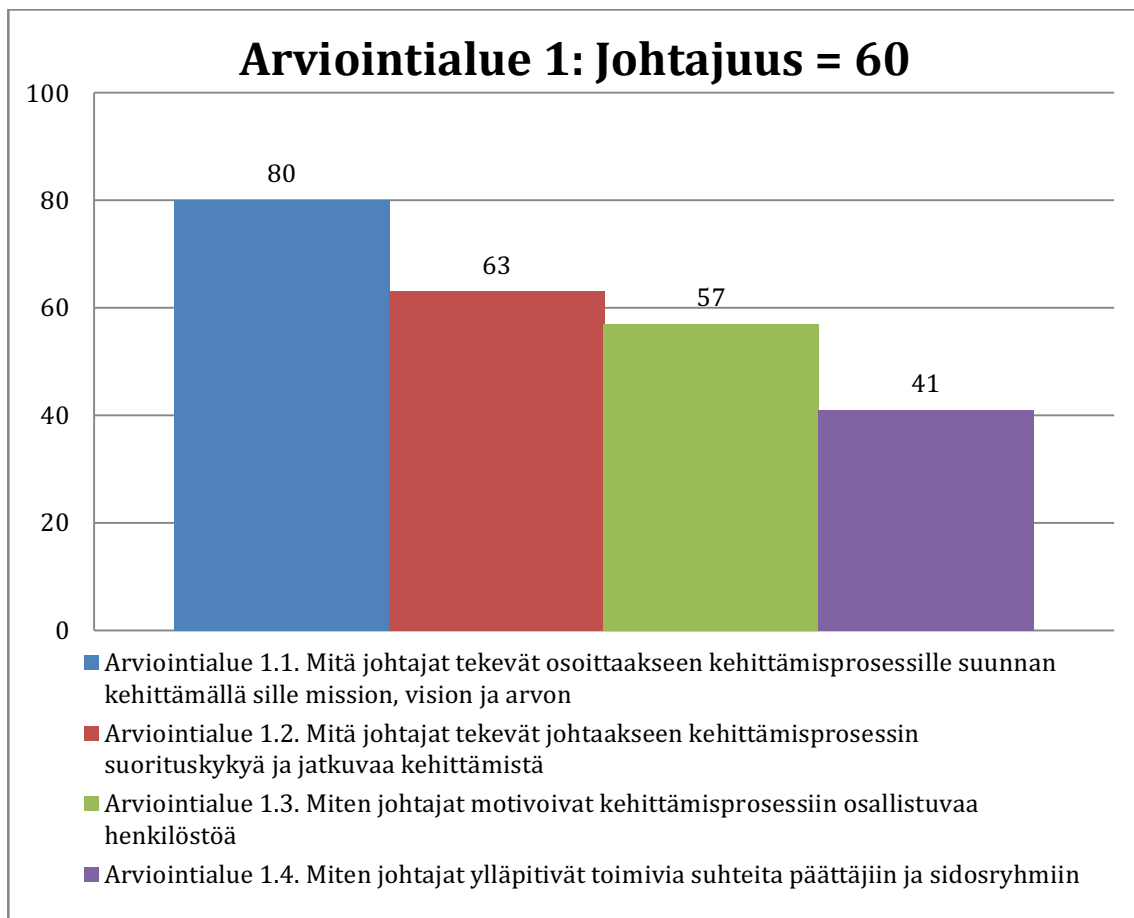
Mikäli CAF-arviointia käytetään tulevien kehittämisprosessien itsearviointiin niin luonnollisena tavoitteena olisi ”toteuta”-tason saavuttaminen. Toimintatapojen pisteiden keskiarvoa nostaa johtajuus (60) ja toisaalta laskee kumppanuudet ja resurssit (37) sekä prosessit (38). Osoittamalla kehittäviä toimenpiteitä näihin kahteen keskiarvoa laskeneisiin osa-alueisiin, pystytään myös helpohkosti nostamaan toimintatapojen pisteet seuraavalle tasolle. Seuraavissa alakappaleissa analysoidaan tarkemmin toimintatapojen keskiarvoon vaikuttaviin viiteen eri arviointialueeseen ja niissä havaittuihin tuloksiin ja kriittisimpiin kehityskohtiin. Tämän tutkielman johtopäätöksissä tuloksia verrataan muutosprosessin teoreettisen arvioinnin tuloksiin.



Kuva 25. Toimintatapojen arvioinnin ja sen osa-alueiden pisteet.

7.1.1 Johtajuus (arviointialue 1)

Johtajuuden itsearviointin vastaajien tulokset ovat antaneet keskiarvon 60, joka sijoittaa johtajuuden tasolle ”toteuta” (kuva 26). Johtajuuden arvioinnissa keskiarvoa on selkeästi nostanut arviointialue 1.1, ”Mitä johtajat tekevät osoittaakseen kehittämisprosessille suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvon”. Keskiarvoa on selkeästi laskenut arviointialue 1.4, ”Miten johtajat ylläpitivät toimivia suhteita päättäjiin ja sidosryhmiin”, joka vahvistaa edelleen arviointialueesta neljä, kumppanuudet ja resurssit saatua tietoa riittämättömästä henkilökunnan ja tuomittujen kuulemisesta uutta toimintaa kehitettäessä.



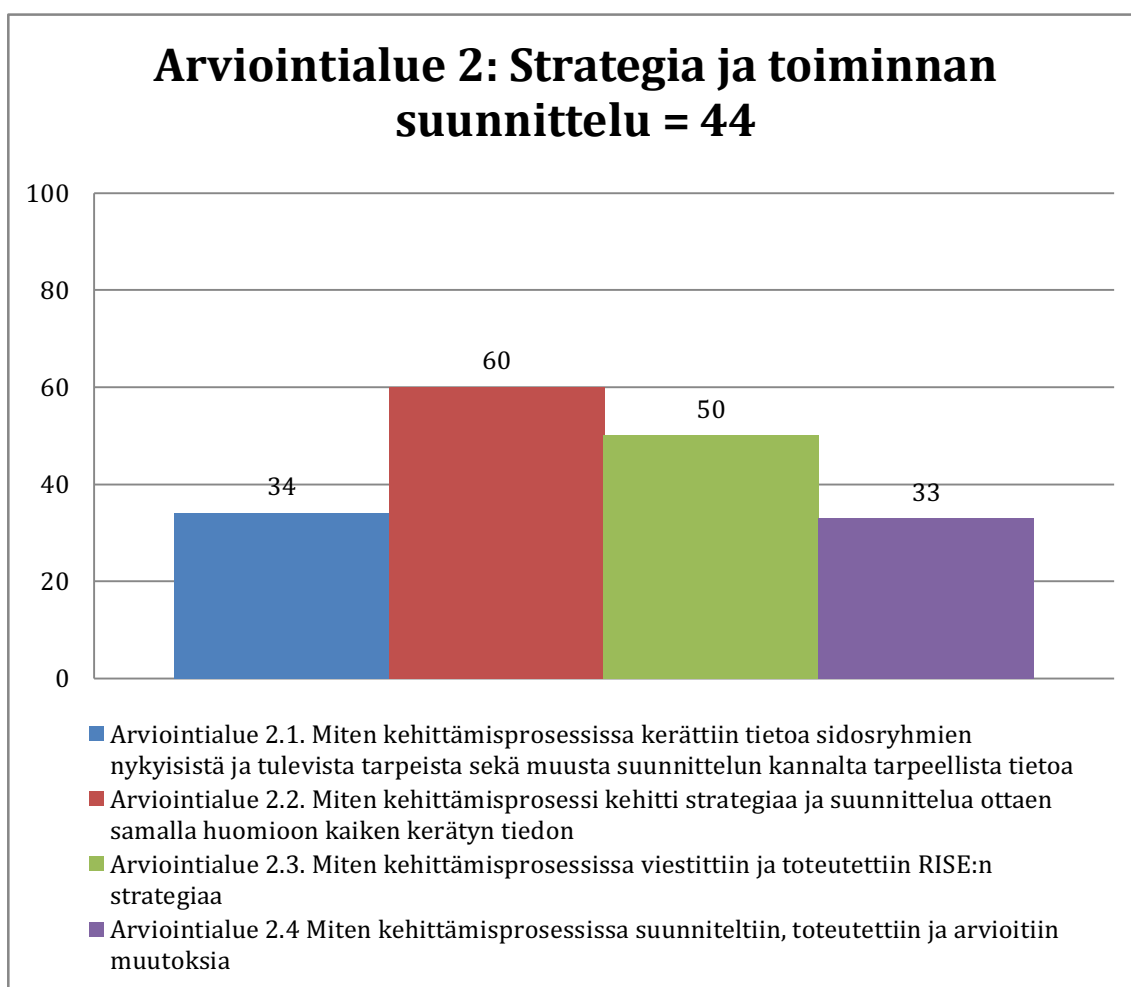
Kuva 26. Toimintatapojen arviointialue 1: Johtajuus.

Ensimmäisen arviointialueen tulokset perustuvat pääosin kehitysjohtajan arvioon omasta työstään, mutta arviointialue 1.4 sisältää myös kyselyyn osallistuneiden rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmän jäsenten arvion omasta työstään.

Kirjallisen palautteen perusteella vision ja strategian viestintä olisi saanut olla tehokkaampaa. Kehitysjohtajan ja ohjeen laadinnasta vastanneen ylitarkastajan vastuualueet ovat jääneet osittain epäselviksi. Kokonaisuudessaan muutosprosessin koetaan edenneen ylhäältä johdettuna, jossa henkilöstö oli ainoastaan muutoksen objekti.

7.1.2 Strategia ja toimintasuunnitelma (arviointialue 2)

Strategian ja toimintasuunnitelman arviointialueella vastaajat ovat arvioineet muutosprosessin toimintatavat keskimäärin pistein 44, tasolle ”kokeile” (kuva 27). Keskiarvoa on selkeästi nostanut arviointialue 2.2 pistein 60, ”Miten kehittämisprosessi kehitti strategiaa ja suunnittelua ottaen huomioon kaiken kerätyn tiedon”. Toisaalta vastaajat ovat vastanneet ainoastaan yhteen kyseisen vastausalueen kysymykseen, jolloin kyseisen alueen kokonaistulosta ei voida pitää täysin luotettavana.



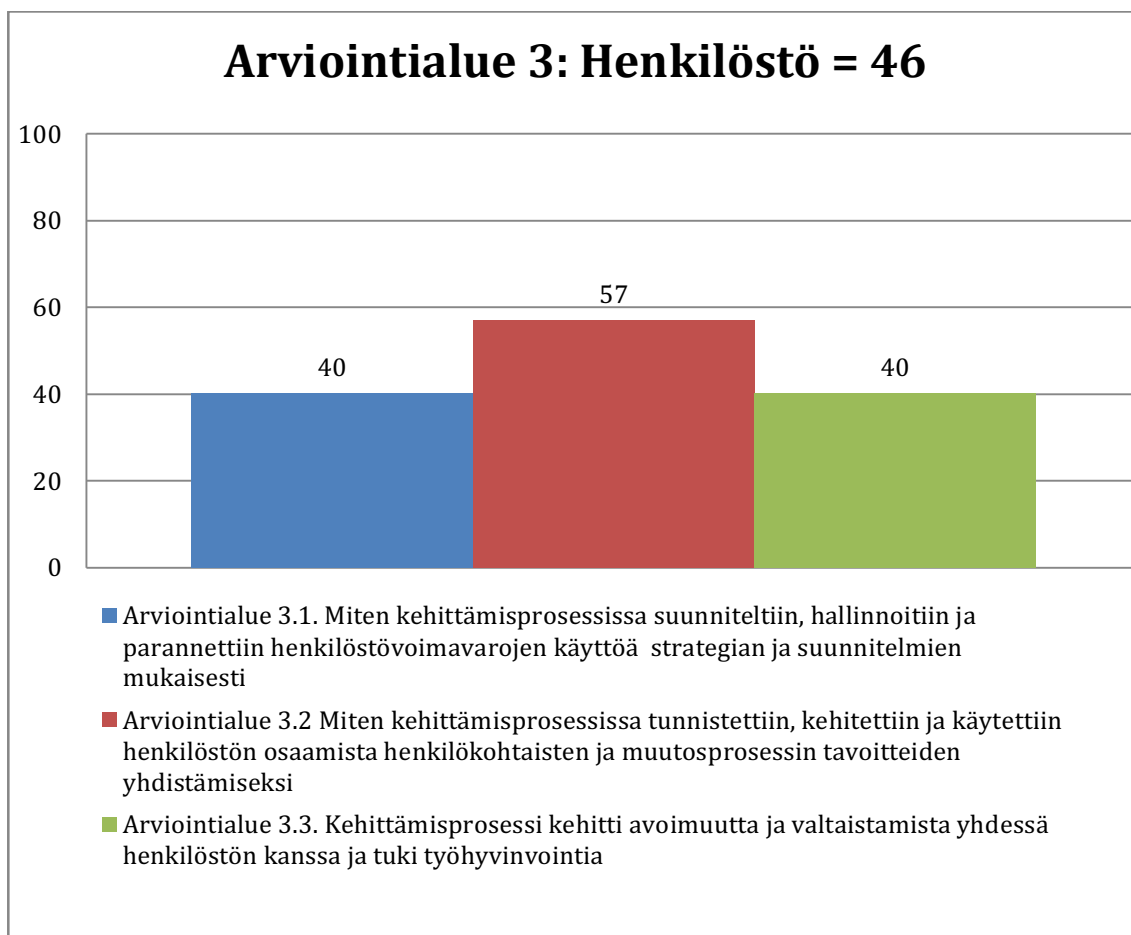
Kuva 27. Toimintatapojen arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu.

Keskiarvoa ovat laskeneet puolestaan arviointialueet 2.1 ja 2.4, joissa on arvioitu tiedon keruuta sidosryhmien tarpeista sekä muutosprosessin suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Jälkimmäisen kohdalla ainoastaan prosessiomistaja on arvioinut omaa toimintaansa ja vastauskohta, ”prosessiomistaja seurasi muutosprosessin aikana järjestelmällisesti sisäisiä indikaattoreita ja ulkoisia muutosvaatimuksia”, on huomattavasti laskenut arviointialueen 2.4 keskiarvoa. Kuitenkin kysymysasettelun tai väärinymmärryksen johdosta on hyvinkin todennäköistä, että todellinen toteutuma kyseiselle yksittäiselle väittämälle on enemmän kuin nolla.

Kirjallisen palautteen perusteella toiminnan suunnittelu oli pirstaloitunut usealle eri tasolle organisaatiossa, johtuen päällekkäiseen toimintaan ja kaikkia tahoja ei saatu kertaakaan saman pöydän ääreen. Sidosryhmät otettiin huomioon prosessin suunnittelussa, mutta riippuen alueesta, huomioimisen taso vaihteli.

7.1.3 Henkilöstö (arviointialue 3)

Henkilöstön arviointialueella vastaajat ovat arvioineet toiminnan keskimäärin pistein 46 tasolle ”kokeile” (kuva 28). Erityisesti arviointikohdan 3.2 henkilöstön osaamisen hyödyntäminen on nostanut koko arviointialueen kolme keskiarvoa. Toisaalta henkilöstön arviointialueiden 3.1 ja 3.3, joissa arvioitiin muutosprosessille osoitettuja resursseja ja mahdollisuutta vaikuttaa uudistuvan ydinprosessin sisältöön, voidaan katsoa laskeneen keskiarvoa. Erityisesti arviointikohdassa 3.3, jossa on kysytty onko kehitysjohtajalle osoitettua suoraa väylää antaa palautetta muutosprosessiin liittyen, on laskenut arviointialueen keskiarvoa.



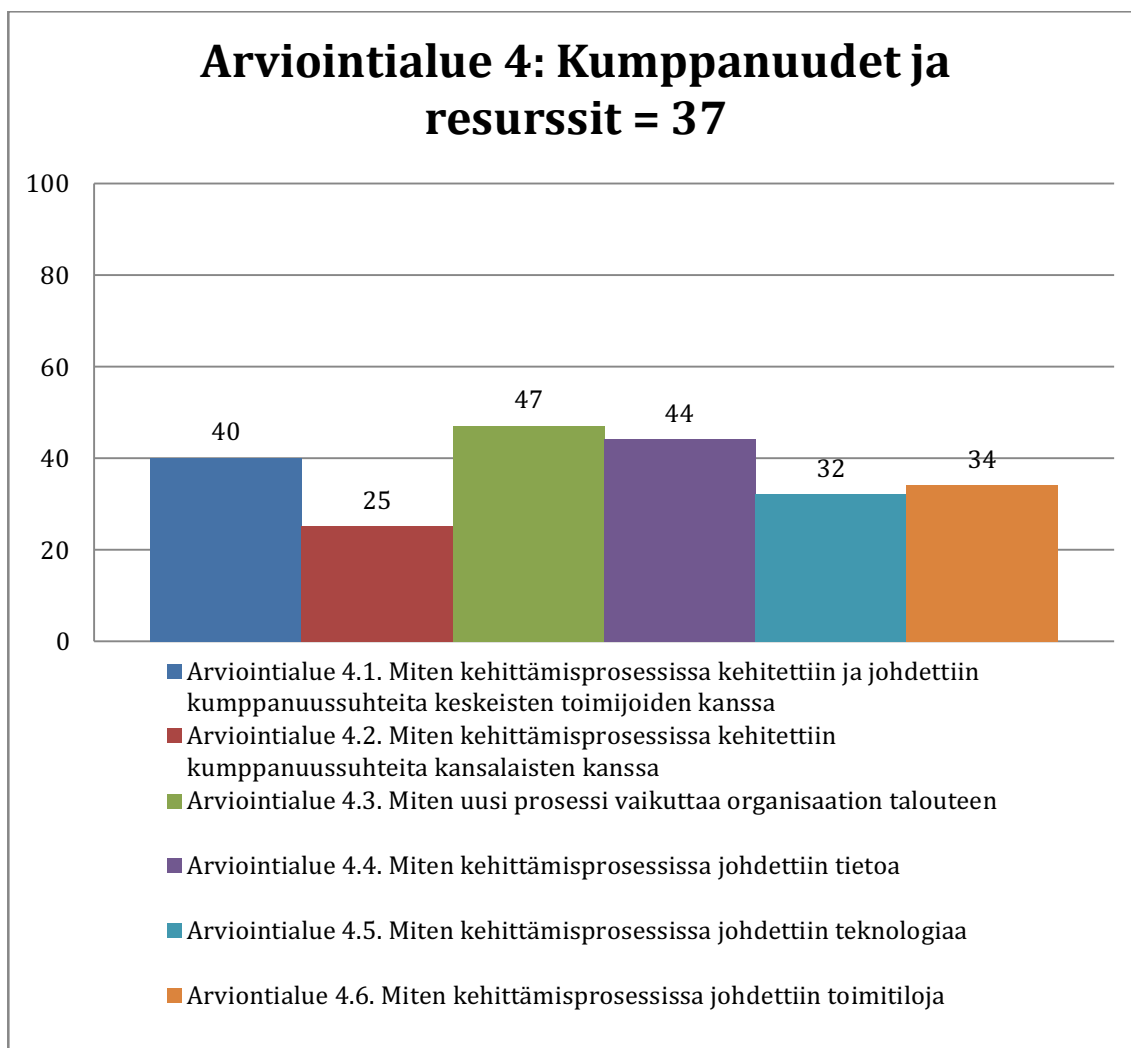
Kuva 28. Toimintatapojen arviointialue 3: Henkilöstö.

Kirjallisen palautteen perusteella henkilöstö jäi pitkälti muutosprosessin kohteeksi, odottaen informaatiota muutoksen sisällöstä. Tämä johti henkilöstön keskuudessa huhuihin ja epätietoisuuteen omasta tulevaisuudesta. Moniportaisen organisaation ongelmana nähtiin yhteisten keskustelufoorumien puuttuminen, joka sirpaloittaa viestintää ja antaa mahdollisuuden huhuille ja epätietoisuudelle.

7.1.4 Kumppanuudet ja resurssit (arviointialue 4)

Kumppanuuksien ja resurssien arviointialueella vastaajat ovat arvioineet toiminnan keskimäärin pistein 37 tasolle ”kokeile” (kuva 29). Uuden prosessin vaikutuksia rikosseuraamuslaitoksen talouteen on pidetty keskiarvoa nostavana arviointialueella 4.3

Arviointialue 4.2, ”kumppanuussuhteiden kehittäminen kansalaisten kanssa” on laskenut keskiarvoa. Lisäksi teknologian ja kiinteistöjen johtamiseen liittyvät vastaukset ovat laskeneet keskiarvoa.



Kuva 29. Toimintatapojen arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit.

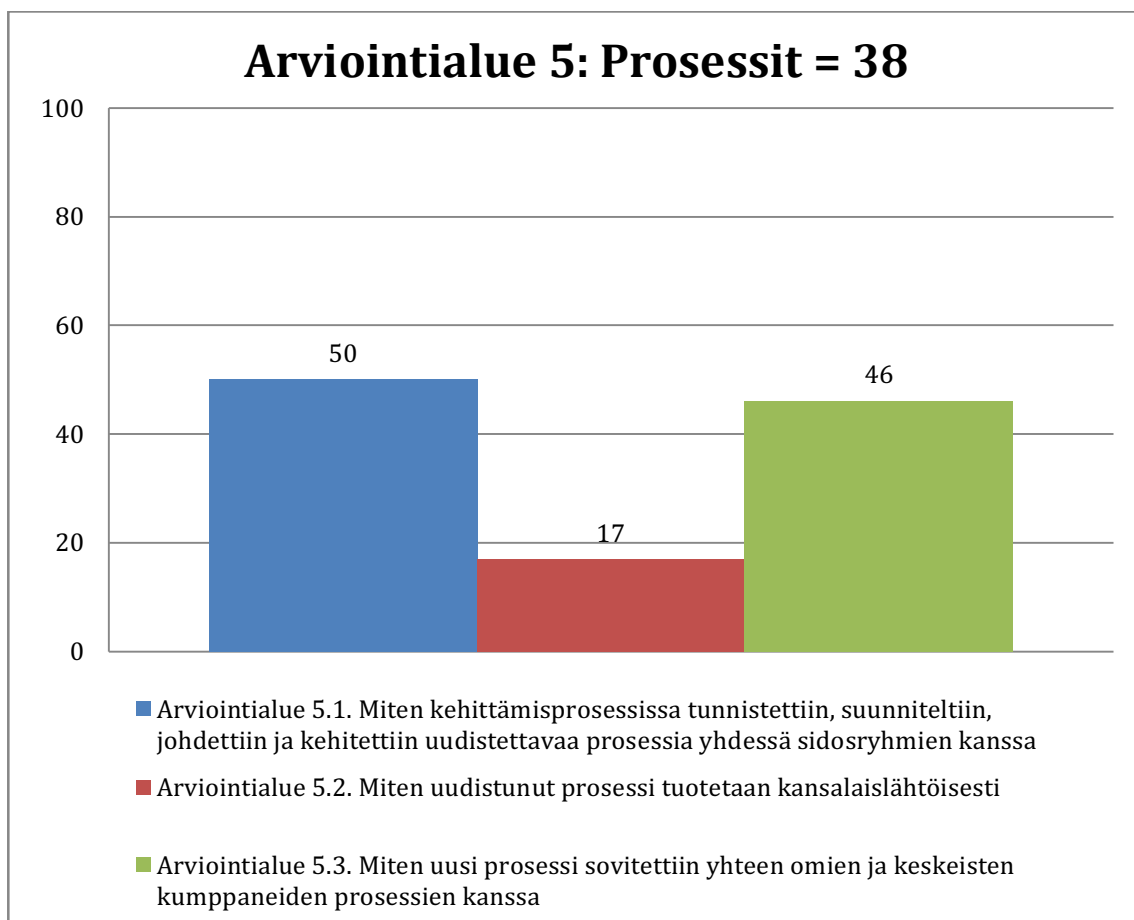
Erityisesti ”kumppanuussuhteissa kansalaisten kanssa” keskiarvoa on laskenut vastaukset liittyen väittämään ”Tuomituille ja heidän omaisilleen on osoitettu selkeä väylä palautteen antamiseksi uudistuneen prosessin arvioimiseksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi”. Toisaalta talouteen liittyvistä väittämistä vastaajat olivat vastanneet

ainoastaan yhteen. Lisäksi arviointialueen 4.5 keskiarvoa on laskenut vastaukset väittämään ”Tietojärjestelmät pystyvät vastaamaan uuden prosessin tarpeisiin”.

Kirjallisen palautteen mukaan vankitietojärjestelmä ei pystynyt vastaamaan muutokseen, jonka puutteiden on koettu lisäävän työmäärää arviointikeskuksissa. Vastaajat kokevat myös erilaisten keskustelufoorumien (sisäiset ja sidosryhmien kanssa) puuttumisen olleen muutosta hankaloittava tekijä. Tuomituille osoitetut infot ja lomakkeet tehtiin vasta lain voimaantulon jälkeen, jolloin murrosvaihe on venynyt ja epätietoisuus kasvanut

7.1.5 Prosessit (arviointialue 5)

Prosessien osalta vastaajat arvioivat toiminnan kuvatussa muutosprosessissa keskimäärin pistein 38 tasolle ”kokeile” (kuva 30). Keskiarvoa on laskenut erityisesti arviointikohta 5.2, jossa vastaajat ovat arvioineet uudistuneen prosessi tuottamista kansalaislähtöisesti. Vastaajat ovat katsoneet, että tuomittuja ja heidän omaisiaan ei ole otettu huomioon prosessin suunnittelussa, tai jos on, niin ainoastaan mitä vähäisimmissä määrin. Lisäksi arviointialueen 5.1 kysymyksistä oli vastattu ainoastaan yhteen ja siihenkin vastaajia on ollut vain yksi henkilö, johtaen arviointialueen 5.1.epäluotettavuuteen muodostettaessa kokonaisarviota.



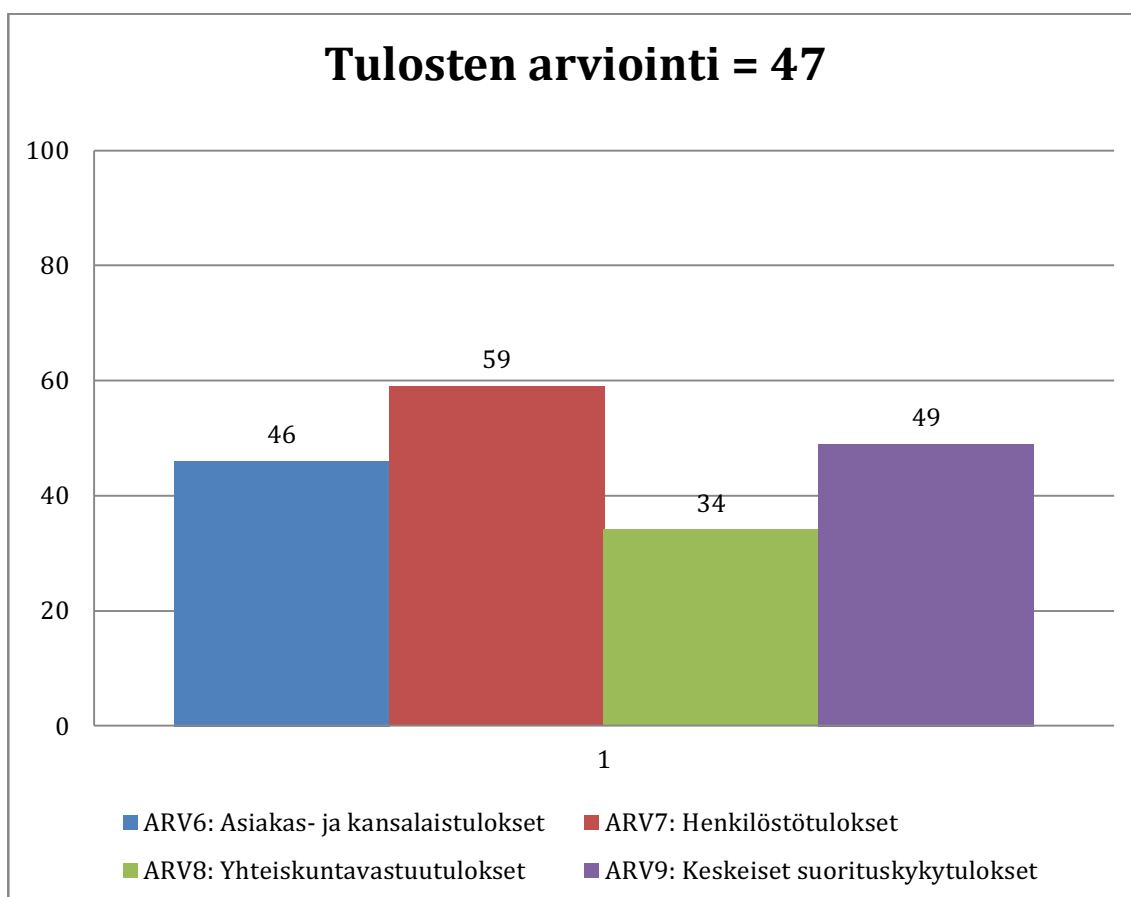
Kuva 30. Toimintatapojen arviointialue 5: Prosessit.

Arviointialueen 5.2 tulokset vahvistavat edelleen toimintatapojen arvioinnin muilta arviointialueilta saatua tietoa, jonka mukaan tuomittuja ja heidän omaisiaan ei oltaisi otettu riittävässä määrin mukaan kehittämissuunnitelman aikana.

Kirjallisen palautteen mukaan tuomittujen ja heidän omaisten kantaa ei pystytty selvittämään kireän aikataulun ja vähäisten resurssien vuoksi. Pilotoinnin avulla uuden toiminnan prosessista saatiin kuitenkin asiakasystävällinen heti käyttöönotossa.

7.2 Tulosten arviointi (tulosarviointialue)

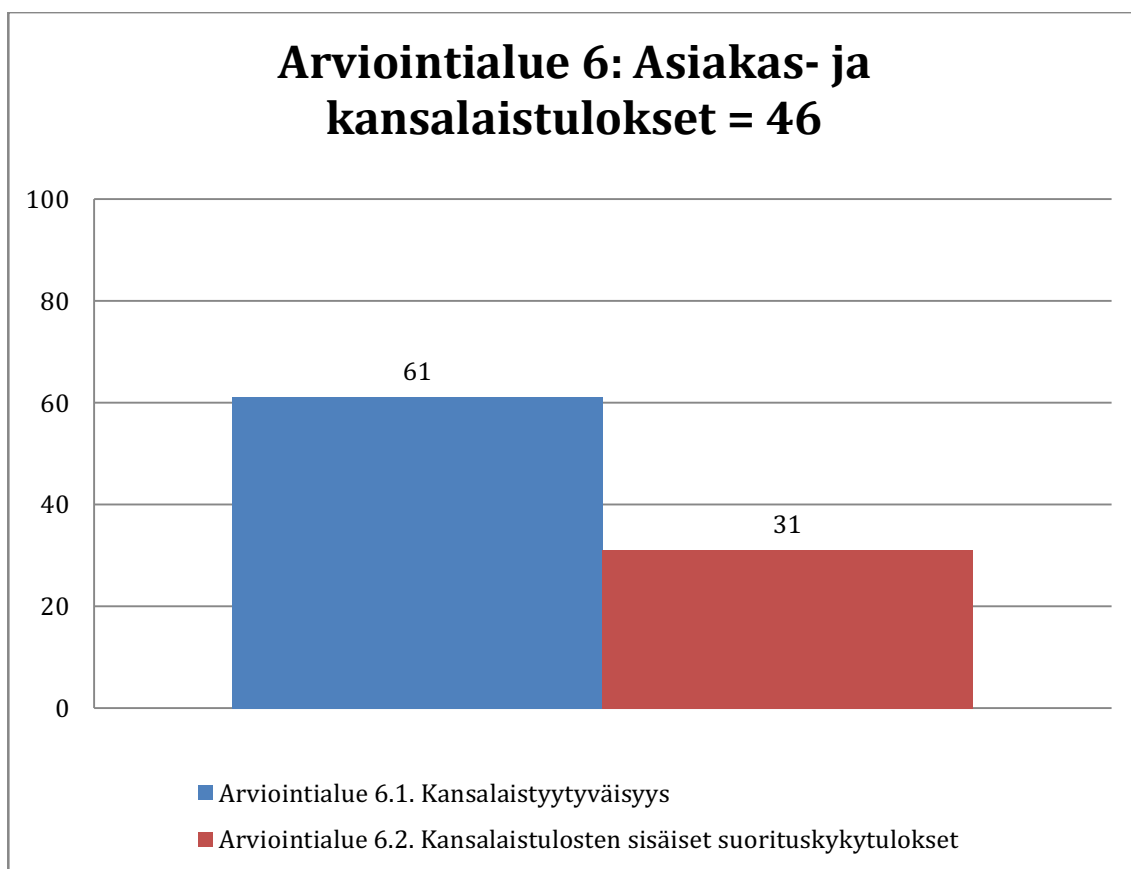
CAF-laatumallin toisessa osassa, saavutettujen tulosten arviointi, vastaajat ovat arvioineet saavutetut tulokset keskimäärin pistein 47, osoittaen tulosten tasaista kehittymistä ja tiettyjen keskeisten tavoitteiden saavuttamista (kuva 31). Keskiarvoa on erityisesti nostanut vastaajien arvio saavutetuista henkilöstötuloksista arviointialueella seitsemän, mutta toisaalta arviot yhteiskuntavastuutuloksista arviointialueella kahdeksan on laskenut koko tulosten pistekeskiarvoa. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tarkemmin kunkin tulosarvioinnin arviointialueen keskiarvon muodostumista ja esiintulleita hyviä ja kehitettäviä käytäntöjä.



Kuva 31. Tulosarvioinnin tulokset arviointialueittain.

7.3 Asiakas- ja kansalaistulokset (arviointialue 6)

Arvioissaan asiakas- ja kansalaistuloksista vastaajat ovat antaneet keskimäärin 46 pistettä osoittaen tämän arviointialueen osalta tasaista kehitystä ja tiettyjen tavoitteiden saavuttamista (kuva 32). Arviointialueen kaksi osa-aluetta jakautuvat hyvin epätasaisesti, osoittaen toisaalta kansalaistyytyväisyyden nousseen, mutta toisaalta suorituskykytulokset eivät ole vielä osoittaneet paljoakaan kehitystä. Kotter (1996) mukaan tulokset saattavat usein laskea aluksi muutoksen voimaantumisen jälkeen. Kansalaistyytyväisyyden osalta tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja keskeisimpien tavoitteiden saavuttamista. Vastaajat arvioivat uuden prosessin palvelevan yhteiskuntaa entistä paremmin ja tekevän laitosseuraamuksen prosessista entistä yksinkertaisemman.

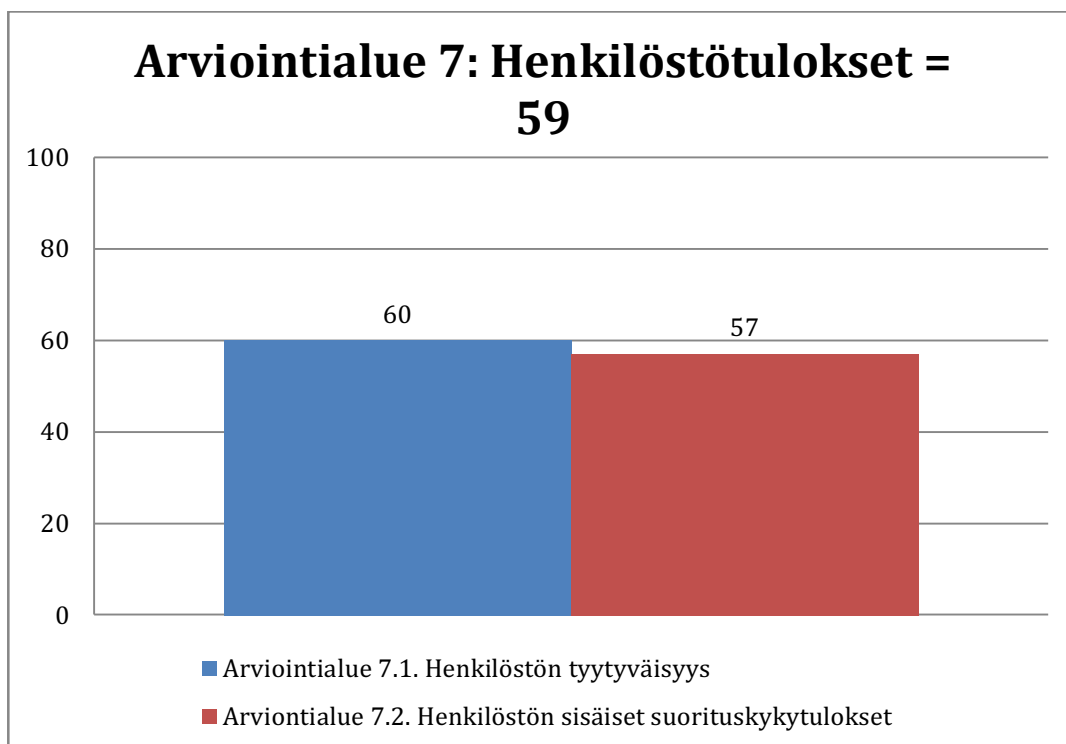


Kuva 32. Tulostarvioinnin arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset

Sisäisissä suorituskykytuloksissa vastaajat arvioivat asiakkaan odotusajan uudessa prosessissa pistein 28 ja uuden prosessin alttiuden väärinkäytöksille pistein 20, aiheuttaen huomattavan muutoksen koko arviointialueen keskiarvossa alaspäin. Toisaalta uuden prosessin haavoittuvuus on mahdollisesti lainsäädännöllinen ongelma, eikä niinkään ohjeeseen tai yksikköjen toimintaan liittyvä.

7.3.1 Henkilöstötulokset (arviointialue 7)

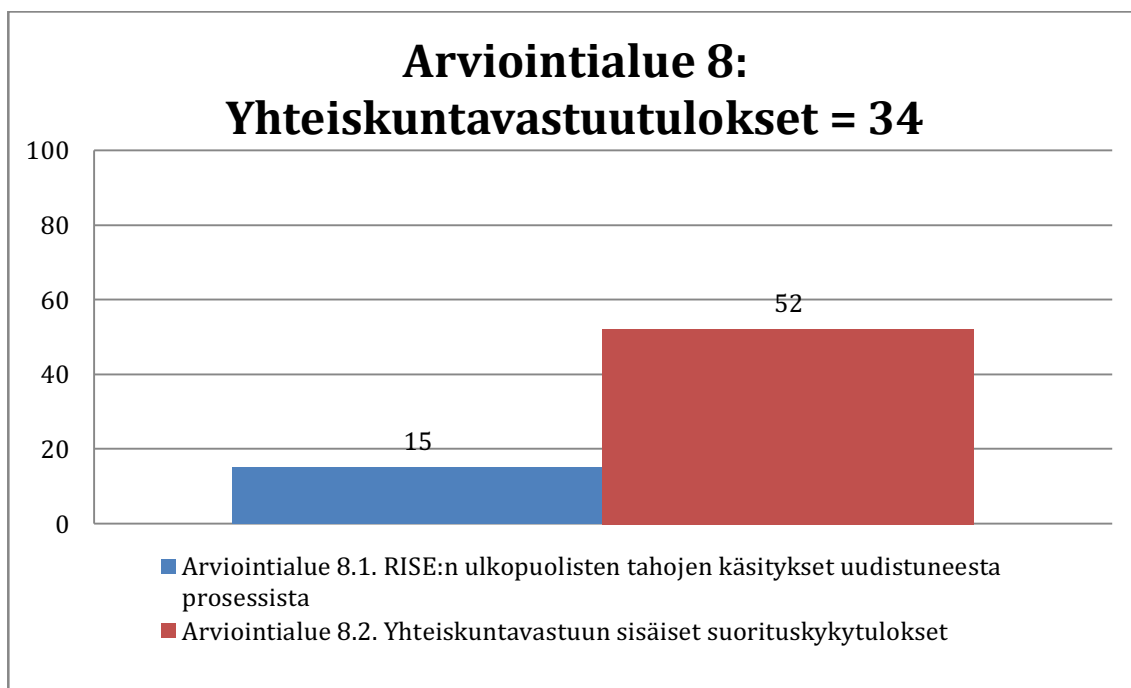
Henkilöstötuloksia arvioidessaan vastaajat ovat päätyneet keskimäärin pisteisiin 59 osoittaen arviointialueen myönteistä kehittymistä ja keskeisimpien tavoitteiden tulleen saavutetuksi (kuva 33). Kummassakin arviointialueen osassa tulokset ovat jakautuneet hyvin tasaisesti ilman merkittäviä poikkeamia. Arviointialueen keskiarvoon yksittäisenä väittämänä vaikutti eniten arviointialueen 6.1 väittämä ”henkilöstön suhtautuminen uuteen prosessiin kehittämisprosessin lähtötilanteessa”, jossa vastaajat ovat arvioineet tulokset kyseisen väittämän osalta pistein 51. Nyt saatuja tuloksien valossa ei henkilöstötuloksia voida pitää muutosprosessin menestyksen pullonkaulana.



Kuva 33. Tulosarvioinnin arviointialue 7: Henkilöstötulokset.

7.3.2 Yhteiskuntavastuutulokset (arviointialue 8)

Yhteiskuntavastuutuloksia arvioidessaan arviointialueella kahdeksan, ovat vastaajat päätyneet keskimäärin pisteisiin 34 osoittaen tulosten tasaista kehittymistä ja tiettyjen tavoitteiden täyttymistä (kuva 34). Tulokset ovat jakautuneet selkeästi tällä arviointialueella, sillä osa-alueen 8.1 pisteet ovat ainoastaan 15, osoittaen kehityksen olleen negatiivista tai ne eivät ole vastanneet odotuksia. Erityisesti vastaukset yhteiskunnan arviosta uuden prosessin tarpeellisuudesta ja sujuvuudesta ovat laskeneet osa-alueen keskiarvoa. Sisäiset suorituskykytulokset pistein 52 osoittavat uuden prosessin tukevan rikosseuraamuslaitoksen arvoja ja edesauttavan strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa.



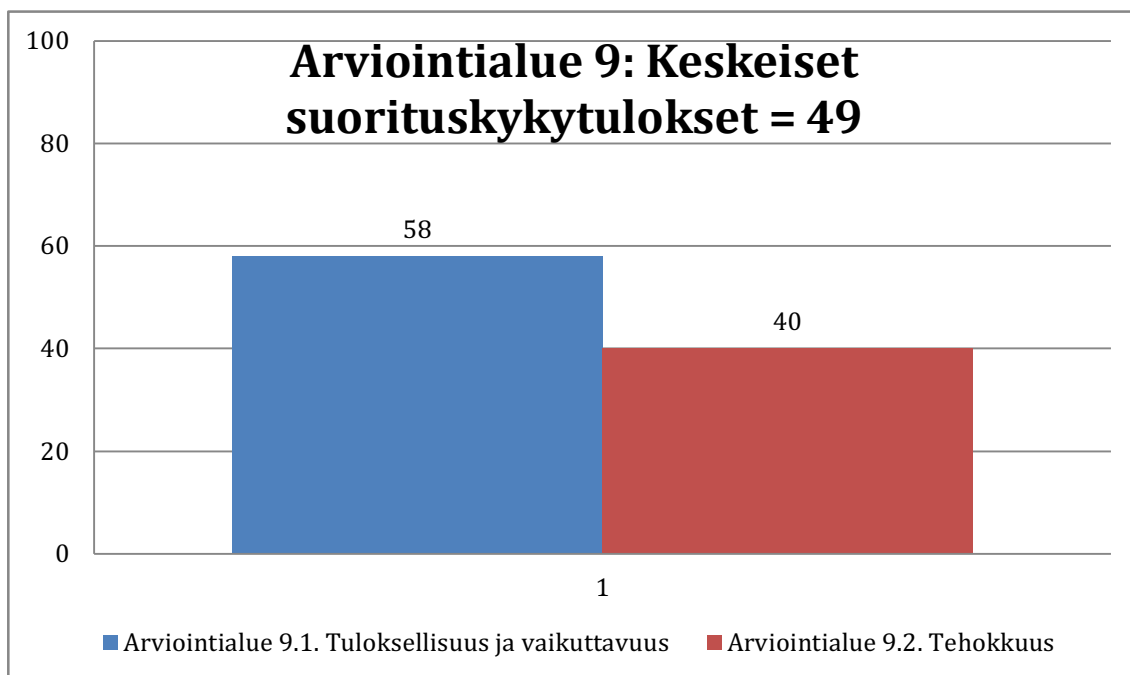
Kuva 34. Tulosarvioinnin arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset.

Tarkasteltaessa osa-alueen kysymyksiä voidaan huomata, että väittämät perustuvat heidän arvioonsa yhteiskunnan arviosta, johtaen vastausten huomattavaan epäluotettavuuteen ja tulkintavaikeuteen. Voidaan päätellä kysymysasettelun olleen tässä kohtaa puutteellinen, vaikkakaan vastaajien kykyä tulkita asiakkaan arviota uudistuneesta ydinprosessista ei voi aliarvioida. Luotettavinta tietoa osa-alueen arvioimiseksi saataisiin osoittamalla arviointi suoraan tuomituille ja heidän omaisilleen, jolloin saataisiin arvio suoraan uudistuneen ydinprosessin asiakkaalta.

7.3.3 Keskeiset suorituskykytulokset (arviointialue 9)

Tulosten viimeisellä arviointialueella yhdeksän vastaajat arvioivat keskeisimpiä suorituskykytuloksia keskimäärin pistein 52 osoittaen myönteistä kehitystä ja keskeisten tavoitteiden saavuttamista (Kuva 35). Ensimmäisellä osa-alueella vastaajien arviot kehittämisprosessin tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta laitosseuraamuksen ydinprosessiin ovat nostaneet koko arviointialueen keskiarvoa, kun taas jälkimmäisellä

osa-alueella vastaajien arviot kehittämissuorituksen vaikutuksesta ydinprosessin tehokkuuteen ovat laskeneet koko arviointialueen keskiarvoa.



Kuva 35. Tulosarvioinnin arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset

Tehokkuutta käsittelevällä arviointialueella vastaajien arvio uudistuneen ydinprosessin vaikutuksesta valtionhallinnon kuluihin on johtanut osa-alueen pistekeskiarvon laskuun. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osa-alueella vastaajat näkevät uudistuneen ydinprosessin myönteisen kehityksen edesauttavan rikosseuraamuslaitosta tekemään yhä merkityksellisempää yhteiskunnallista työtä ja saavuttamaan asetetut tulostavoitteet yhä paremmin.

7.4 Palautetta itsearviointiin kyselypohjasta

Vastaajat kokivat itsearviointiin olevan tärkeä oman toiminnan kehittämisen työkalu tulevaisuudessa, tosin kyselyyn vastanneet arvioivat kyselyn nykyisellään sekavaksi ja vaikealukaiseksi. Kehittämiskohteena toteutetussa kyselyssä on selkeästi kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeyttäminen. Väittämät koettiin melko lailla kehittämisprosessin kriittisimmät kohdat kattavaksi, mutta niiden sisältöä tulisi uudelleen tarkastella tässä tutkimuksessa toteutettua kyselyä kriittisesti arvioimalla. Osa vastaajista koki väittämät liian keskushallintokeskeisiksi ja kohdennetuiksi. Tämä johti tiettyjen arviointialueiden epäluotettavaan ja yksipuoliseen arviointiin. Kaikkiaan toteutettu kysely antaa riittävästi tietoa rikosseuraamuslaitoksen johdolle kuvatun kehittämisprosessin onnistumisesta ja helpottaa osoittamaan toimenpiteitä muutosprosessin kehittämiskohtiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkielmassa toteutetussa kehittämisprosessin kuvauksessa esimerkkinä toiminut kehittämisprosessi halkaisi käytännössä kaikki rikosseuraamuslaitoksen toimijat vankiloita lukuun ottamatta aina oikeusministeriöstä paikallisiin yksiköihin. Läheskään kaikki rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessit eivät ulotu oikeusministeriöön saakka, vaan toimintaa pyritään kehittämään sitä ennen paikallisesti, alueellisesti tai sisäisesti. Ainoastaan tilanteissa joissa rikosseuraamuslaitoksessa havaitaan selkeästi tarve lakimuutokselle toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi, ryhdytään lakiprosessin (Jauhiainen, 2015) mukaisiin toimenpiteisiin. Tietotuotannon merkitystä kehittämisprosessien laukaisijana ei voi liioin unohtaa, vaikka tämän kyseisen kehittämisprosessin kohdalla tietotuotanto ei tällä kertaa kuulunut kuvaukseen. Kehittämisprosessin kannalta tietotuotannon tehtävänä on etsiä asiakkailta palautetta, tietoa ja kokemuksia ydinprosessien toteutuksesta, jotta niitä voidaan edelleen kehittää.

Tavoiteprosessi on kuvattu liitteessä 9 ja tavoiteprosessin mukainen suunnitelmapohja muutoksen toteuttamiseksi on esitetty liitteessä 11. Suunnitelmapohjassa on otettu huomioon kappaleiden 2., 6. ja 7. tulosten perusteella muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittisimmät kohdat ja kuvatuista muutosprosessista löytyneet kehittämiskohdat.

Tavoiteprosessissa ensimmäinen muutos toteutuneeseen kehittämisprosessiin nähden on tavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen ohjausprosessin aluksi. Välitavoitteiden saavuttaminen murrosvaiheessa pitää muutosmotivaatiota paremmin yllä ja sitouttaa henkilöstöä paremmin muutokseen. Toinen merkittävä muutos toteutuneeseen kehittämisprosessiin nähden on palautekanavien perustaminen ohjausprosessiin kuuluvana osana, johtaen muutossuunnitelman päivityksen, ohjeprosessin ohjeen päivityksen sekä laillisuus- ja turvallisuusprosessin vuorovaikutukseen. Palautekanavien luominen ja seuranta on osa ohjausprosessia, koska ohjausprosessi ohjaa koko muutoksen toteutusta ja on täten kehittämisprosessin tärkein eteenpäin vievä osa.

Kirjallisuuden mukaan henkilöstön ja asiakkaiden muutosvastarintaa voidaan loiventaa nimenomaan osoittamalla heille palautekanavat suoraan organisaation johdolle.

Kolmas merkittävä muutos on testaustiimin perustaminen tietojärjestelmän päivittämiseen. Testaustiimiksi riittää yksikin henkilö, jolla on aikaa paneutua tietojärjestelmän päivitysten testaamiseen ja antaa järjestelmätoimittajalle hyödyllistä palautetta. Testaajan tulisi olla henkilö, joka joutuu tulevaisuudessa päivittäin työskentelemään päivitettyjen toimintojen kanssa. Neljäs merkittävä muutos on toteutuneen muutosprosessin arviointi CAF-laatumallin mukaisella itsearvioinnilla. Itsearvioinnin standardisoinnilla rikosseuraamuslaitos saisi maksimaalisen potentiaalin irti kehittämisprosessin aikana syntyneestä hiljaisesta tiedosta tulevaisuuden kehittämisprosessien suunnitteluun ja jatkuvaan kehittämiseen.

Tutkimuksen toisessa osassa pilotoitiin CAF-laatumallia Rikosseuraamuslaitoksessa ja tarkoituksena oli kerätä vastaajien palautetta kuvatun kehittämisprosessin toteutukseen liittyen. Tuloksista on huomattavissa useita menestystekijöitä, mutta toisaalta merkittäviä kehittämiskohteita tulevaisuuteen huomioitavaksi ja kehitettäväksi. Kehittämisprosessin tuloksia tarkasteltaessa on muistettava, että toteutettu muutos on vaikuttanut merkittävästi asiakasrajapinnassa työskentelevien työn sisältöön ja käyttöönnotosta ei ole vielä kovin pitkä aika, jonka vuoksi toteutettua kehittämisprosessia ei ole välttämättä voitu arvioida vielä objektiivisesti.

Itsearvioinnissa tärkeää on huomata, että tulokset perustuvat ihmisten kokemuksiin, ei tietoon tai kaikki näkökulmat huomioonottavaan objektiiviseen arvioon. Itsearvioinnin avulla kokemus pyrittiin muuttamaan tiedoksi, jotta saadaan selville, onko arvioinnin suorittaneiden henkilöiden kokemus linjassa teoriaan perustuvan arvion kanssa. Kappaleissa kuusi ja seitsemän käsiteltyjen tulosten mukaan kehittämisprosessin merkittävimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet on lueteltu taulukossa 11. Vertailtaessa kahden eri arviointimallin tuloksia, voidaan niistä löytyvän enemmän samankaltaisuuksia kuin poikkeavuuksia. Tältä osin itsearvioinnin pilotointia voidaan pitää onnistuneena sen kehitysvaiheeseen nähden. Itsearvioinnin malli ei kuitenkaan pystynyt löytämään kaikkia samoja kehityskohteita kuin teoreettinen arviointi.

Kysymysasettelun kohdistuminen liiaksi tiettyihin henkilöihin johti tiettyjen arviointialueiden epäluotettavuuteen ja yksipuoliseen arviointiin. Tuloksia vertailtaessa toteutettu itsearvioinnin malli antaa nykyisellään riittävän luotettavaa tietoa rikosseuraamuslaitoksen johdolle kehittämisprosessin onnistumisesta.

Taulukko 11. Teoriaan perustuvan arvioinnin ja itsearvioinnin vertailu.

		Teoreettinen arviointi	Itsearviointi
Tekniset toimenpiteet	Vahvuus	<ul style="list-style-type: none"> •Uuden toiminnan strategian ja vision määrittely •Pilotointi •Jatkuva kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Uuden toiminnan strategian ja vision määrittely •Pilotointi •Jatkuva kehittäminen
	Kehitä	<ul style="list-style-type: none"> •Vastuu-alueiden määrittäminen •Tietojärjestelmän päivittäminen •Muutossuunnitelman vajavaisuus •Ei välitavoitteita •Uuden toiminnan lanseerauksen yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> •Vastuu-alueiden määrittäminen •Tietojärjestelmän päivittäminen •Muutossuunnitelman vajavaisuus
Inhimilliset toimenpiteet	Vahvuus	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja hyväksikäyttö •Uuden palvelun tarpeen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja hyväksikäyttö
	Kehitä	<ul style="list-style-type: none"> •Palautekanavien puuttuminen •Sisäinen viestintä •Palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Palautekanavien puuttuminen •Sisäinen viestintä

Kyselypohjasta löytyy kuitenkin useita heikkouksia, ja vaikka pohjaa voi pitää melko luotettavana kertomaan todellisen tilanteen, niin se ei ole vielä täysin luotettava. Itsearviointien tuloksia ja kysymyspohjaa tarkasteltaessa, itsearviointipohjan luotettavuuden parantamiseksi tulevaisuudessa, seuraavat kohteet tulisi päivittää:

- Lisätä väittämiä välitavoitteisiin ja tavoitteisiin liittyen
- Lisätä väittämiä vastuu-alueisiin ja niiden selvyyteen liittyen
- Viestiä arvioitavan prosessin sisältö ennen itsearviointia
- Lisätä palkitsemiseen liittyvä väittämä
- Lisää välitavoitteisiin liittyvä väittämä
- Lisätä pilotointiin liittyvä väittämä
- Lisää väittämiä eri vaiheiden viestintään liittyen
- Tehdä vastaajille selväksi ero muutosprosessin ja kehittämisprosessin välillä
- Kiinnittää huomiota muutosprosessin ohjauksen itsearviointiin
- Vaihtaa tietyt, yksittäisiin henkilöihin kohdistuvat väittämät koskemaan muutosprosessia yleensä
- Vähentää asiakkaiden ja henkilöstön palautteenannon mahdollisuuden merkitystä itsearvioinnin kokonaisuudessa

Toteutetun itsearvioinnin väittämät perustuivat pitkälti CAF-mallin valmiisiin esimerkkiväittämiin. Jälkikäteen ajateltuna väittämiä olisi voinut muokata huomattavan paljon rohkeammin käyttötarkoitukseen sopivaksi kullakin arviointialueella. Mikäli itsearviointi päätettäisiin toteuttaa rikosseuraamuslaitoksessa toiminnan kehityksen tai koko organisaation laadun parantamiseksi ja ydinprosessien tehokkuuden lisäämiseksi, olisi nyt käytettyä kyselypohjaa päivitettävä tässä tutkimuksessa havaittujen kehityskohteiden mukaisesti. Ennen kaikkea itsearvioinnin käyttö vaatisi johdon sitoutumisen itsearviointiin. Lisäksi itsearvioinnin käytön viestintään ja perehdyttämiseen tarvitaan alkuvaiheessa selviä panostuksia, jotta mallista saataisiin täysi potentiaali irti. Tarvittavat toimenpiteet itsearviointimallin viestinnän ja perehdyttämisen suhteen eivät kuitenkaan vaatisi oman näkemykseni mukaan merkittäviä panostuksia organisaation taholta.

Kirjallisuuteen ja haastatteluihin pohjautuva oma näkemykseni toteutetusta kehittämisprosessista on itsearvioinnin tuloksia valoisampi. Itsearvioinnissa näkyvät mielestäni toteutetun muutoksen tuoreus, koska muutos ei ole vielä saavuttanut täyttä potentiaalia ja uusi prosessi on vielä kehitysvaiheessa, johtaen aliarvioiviin itsearvioihin. Itsearvioinnin aliarviointi olisi ehkäistävissä Kotterin (1996) mallin mukaisesti varmistamalla lyhyen aikavälin onnistuminen ja motivaation ylläpito sopivien välitavoitteiden asettelulla. Välitavoitteiden puutteellisuuden ja riittämättömän viestinnän johdosta uudistuneen prosessin odotettiin suorittavalla tasolla toimivan heti täydellisesti, johtaen aluksi laskuun henkilöstön motivaatiossa ja uskoon muutoksen hyödyllisyydestä. Lisäksi itsearvioinneista on huomattavissa eri henkilöiden eri tavat pisteyttää väittämiä, jonka vuoksi itsearvioinnin suorittavat henkilöt on tarpeellista perehdyttää pisteytykseen tarkemmin itsearvioinnin seuraavan toteutuksen yhteydessä.

Nopeasti toteutettava, mutta kattava itsearviointi antaisi mahdollisuuden arvioida muutosprosessia ja auttaa tunnistamaan kehittämisalueet seuraavia kehittämisprojekteja suunniteltaessa. Itsearvioinnilla voidaan myös tehdä väliarviointeja pitkissä, vuosia kestävässä muutosprosessissa toiminnan ohjaamiseksi ja mahdolliseksi korjaamiseksi. Itsearvioinnin tulosten ja kirjallisuuden perusteella luotiin esimerkki muutossuunnitelmasta tulevia muutosprojekteja ajatellen, muutosprosessin kriittisten teknisten ja inhimillisten elementtien kattamiseksi (liite 11). Itsearvioinnin nopeus laskee kynnystä sen toteuttamiselle ja vähentää henkilöstön vastarintaa siihen vastaamiselle, johtaen luotettavampiin arviointeihin.

Itsearvioinnin kannalta koko CAF-mallin käyttöä tulisi tarkastella kriittisesti ja miettiä organisaation käyttöön parasta mallia. CAF-mallin etuja ovat pisteytys ja mahdollisuus vertailla muutosprosessin kehittymistä projektista toiseen ja havainnoida kunkin prosessin onnistumisia ja kehityskohteita. CAF-malli edesauttaa tiedon lisäämistä ja kehittämisprosessin kokonaisuuden standardisoimista organisaatiossa johtaen laadukkaampaan, tehokkaampaan ja tuloksellisempaan työskentelyyn. Lisäksi mallin avulla pystytään jokainen kehittämisprosessi arvioimaan samoin kriteerein, lisäten organisaation oppimisen jatkuvuutta ja arvioinnin luotettavuutta. CAF-mallin haittoja on sen joustamattomuus arviointialueiden osalta lisäten riskiä väärin asioiden

mittaamiselle ja joidenkin osa-alueiden arvioinnin perustuivat ainakin tässä kyselyssä liikaa yhden henkilön arvioon omasta työstään, johtaen koko arvioinnin tulosten keskiarvon muutoksiin. Toisaalta nyt toteutettu itsearviointi ei sisällä konsensuspalaveria, jossa lopulliset tulokset ja keskiarvot määräytyvät.

Paras itsearvioinnin työkalu olisi CAF-mallista johdettu muutoshankkeiden arviointityökalu. Kirjallisuuden perusteella muutoshankkeiden mittaaminen on vaikeaa ja se tulisi tehdä kvalitatiivisin menetelmin. CAF-mallin muokkaus antaisi mielestäni mahdollisuuden mitata luotettavasti kehittämisprosessia laadullisin menetelmin. Tällöin ei kuitenkaan olisi kyse enää puhtaasti CAF-mallista, vaan mallista, joka muistuttaa CAF-arviointia. Itse kehitetty malli kehittämisprosessin arvioimiseksi vaatisi tieteellisen validifioinnin ja sen kehittämiseen tulisi kulumaan useita vuosia.

CAF-mallin tulosten arviointi ei tässä työssä loppujen lopuksi ollut merkittävässä asemassa. Tulevaisuudessa tuloksia voidaan kuitenkin verrata kehittämisprojektien välillä, mikäli itsearviointia päätetään kehittää. Tulosarviointi on tärkeää ennen kaikkia pitkissä, vuosia kestävässä muutosprosessissa, joiden väliarvioinneissa tulosten arviointi tuo merkittävää lisä-arvoa.

Projektijohteiset kehittämishankkeet tuovat mukanaan myös mahdollisuuden kehittää kehittämisprosessin sisäistä viestintää niin siihen osallistuvien kuin sen kohteena olevien henkilöiden osalta. Vastaajat kokivat viestintäkanavien puutteen ja mahdollisuuden henkilöstölle oman mielipiteen ilmaisemiseksi vajavaiseksi, joka saattaa heijastaa osittain myös henkilöstön kokonaistyytyväisyyteen uuden prosessin osalta. Viestinnän parantaminen on osaltaan tietotekninen kysymys, joka olisi helposti toteutettavissa muun muassa erilaisilla web-pohjaisilla ratkaisuilla.

Muutosprosessien itsearviointi ei kuitenkaan yksistään riitä arvioimaan muutosprosessin onnistumista. Realistisen kuvan saamiseksi tulisi muille prosessiin osallistuneille antaa mahdollisuus arvioida myös toistensa työtä. Ja toisaalta kehitysjohdajalle antaa mahdollisuus arvioida muiden tekemään työtä. Mahdollisesti kipeätkin vastaukset

toisten arvioinnissa pitäisi pystyä kohtaamaan analyttisesti, jotta kehittämisprosessia voitaisiin kokonaisuutena viedä realistisesti eteenpäin.

9 YHTEENVETO

Tämän tutkielman syöteenä toimi KeTo-hankkeen loppuraportti, joka suosittelee rikosseuraamuslaitokselle jo toteutuneen kehittämisprosessin kuvausta. Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen selvisi, että uuden palvelun kehittämisessä ei ole kyse ainoastaan suunniteltavan prosessin teknisestä toteutuksesta, vaan kyse on myös ihmistä joita uuden toiminnan toteuttaminen koskettaa. Tämän johdosta tutkielmassa keskityttiin kehittämisprosessin sijasta kuvaamaan koko muutosprosessia, sillä henkilöstön ja asiakkaiden merkitystä kokonaisuudessa ei voinut olla sivuuttamatta.

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin tämän työn kannalta keskeisimmät asiakokonaisuudet, joita olivat uuden palvelun kehittäminen, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen ja laatujohtaminen. Teorian avulla rakennettiin kehykset muutosprosessin määrittelyn ja kuvauksen kautta teoreettiseen arviointiin ja itsearviointiin sekä niiden vertailuun.

Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa, joista ensimmäisessä kuvatus muutosprosessin kannalta keskeiset henkilöt haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelujen perusteella toteutunut muutosprosessi määriteltiin, kuvattiin ja arvioitiin muutosjohtamisen teoriaan perustuen (Taulukko 9). Toisessa osassa haastatellut henkilöt vastasivat web-pohjaiseen itsearviointin lomakkeeseen, joiden tulosten perusteella tehtiin johtopäätökset muutosprosessin kehittämiskohteista ja vahvuuksista (Taulukko 10).

Ensimmäisen ja toisen osan tuloksia vertaamalla tehtiin johtopäätökset itsearviointimallin kehittämiskohteista (Taulukko 11), jotta itsearviointin avulla voitaisiin tulevaisuudessa osoittaa samat kehityskohteet kuin prosessin teoreettisella arvioinnilla.

Pilotoinnissa itsearviointin kyselypohjan kehittämiskohteiksi muodostuivat muutosprosessin inhimillisiin ja teknisiin toimenpiteisiin liittyvät kysymykset, jotka olisivat saaneet olla yksityiskohtaisempia ja niitä olisi pitänyt olla enemmän. Kehittämiskohteita olivat myös kokonaisuuden kannalta liiallinen keskittyminen palautekanavien olemassaoloon, väittämät kohdistuivat liiaksi yksittäisiin henkilöihin sekä itsearviointin toteutuksen viestintä ennen toteutusta. Toteuttamalla kehityskohteisiin liittyvät muutokset, itsearviointimalli on valmis käytettäväksi muutosprosessien itsearvioimiseksi

LÄHDELUETTELO

- Airaksinen, J. (2009). *Hankala hallintouudistus*. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Al-Haddad, S. & T. Kotnour (2015), "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss 2 pp. 234 – 262
- Aly, M.A. (1997) Is self-assessment (as a powerful tool for total quality management implementation) suitable in the Middle East context? The experience of a petrochemical global company, *Total Quality Management*, 8: 2—3, 54—59
- Antikainen, M. (2016). Puhelinhaastattelu 11.1.2016.
- Autio, P. (2016). Puhelinhaastattelu 11.1.2016
- Bhat, K. S. (2010). *Total quality management text and cases*. Mumbai, Himalaya Pub. House.
- Bitran, G. & L. Pedrosa 1988. A Structured Development Perspective for Service Operations. *European Management Journal*, 16: 2, 169—189.
- Booz, Allen & Hamilton. 1968. Management of new products. Chigago: Booz, Allen & Hamilton, s. 28.
- Brunetto, Y. (2001). Mediating change for public-sector professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 14: 6, 465—481.
- Common Assessment Framework (CAF) (2013). *Yhteinen arviointimalli – Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla* [Verkkodokumentti]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [4.11.2015]. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce>
- Donnelly, M. (1999), Making the difference: quality strategy in the public sector, *Managing Service Quality*, 9: 1, 47—52.
- European Foundation for Quality Management (1999), *Introducing Excellence*, EFQM, Brussels
- Fernandez, S. & H. G. Rainey 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector, *Public Administration Review*, 66: 2, 168—176.
- Fountain, M. (1998), The target assessment model as an international standard for self-assessment, *Total Quality Management*, 9: 4, 95—99.

- Freytag P. V. & S. Hollensen (2001) The process of benchmarking, benchlearning and benchaction, *The TQM Magazine*, Vol. 13 Iss: 1, pp.25 - 34
- Geambasu, C., V. (2012). BPMN vs. UML Activity Diagram for Business Process Modeling. *Accounting and Management Information Systems*. 11: 4, 637—651.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory, *Journal of Management Studie*, 43: 7, 1415—1436.
- Hamlin, B., J. Keep & K. Ash (2001). *Organizational Change and Development – A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Malaysia: Prentice Hall.
- Hannula, P. (2015). Haastattelu RISE/KEHA 8.12.
- Hannus, J. (2003). *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*, 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harisalo, R (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Hellström, A. (2007). *Mitkä ovat muutosprosessin menestystekijät? Innotiimin muutostutkimuksen raportti*. Vantaa: Innotiimi
- Hillman, G.P. (1994), Making self-assessment successful, *The TQM Magazine*, vol. 6, no. 3, s. 29—31.
- Honkanen, J, M. Kangaste & M. Karppinen (2003). *Puolustushallinnon nykytila – strategisen osaamisen taso 2003* Teoksessa H. Räsänen Strateginen osaaminen puolustushallinnossa Helsinki: Edita Prima Oy
- Huttunen, P (1994). *Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa*. Juva: Weilin+Göös
- Hypen, K. (2016). Puhelinhaastattelu 10.01.2016
- International Standards Organization (2015). *ISO 9000 – Quality management* [Verkkodokumentti]. [4.11.2015]. Saatavissa: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Jauhianen, J. (2016). *Tulosohjauksen kehittämiskohteet rikosseuraamuslaitoksessa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Diplomityö.
- Johnson, S. P., L. J. Menor, A.V. Roth & R.B. Chase (2000). A Critical Evaluation of the Memorable Experiences. Toimittanut: J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons, Sage Publications, 1—32.
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012). *JHS 152 Prosessien kuvaaminen* [Verkkodokumentti]. Helsinki: Julkisen hallinnon

tietohallinnon neuvottelukunta. [8.10.2015]. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Järvinen, K. (2015). Haastattelu RISE/ESRA 11.12.2015

Karlöf, B., K. Lundgren & M. Edenfelt Froment 2003. *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Helsinki, Talentum.

Karrus, K. (2001). *Logistiikka*, 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

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

Kinnunen, J. & P. Aavikko 2015. *Kehittämisen ja toiminnanohjauksen kehittämismahdollisuuksien (KeTo) esikartoitus*. Loppuraportti 5.6.2015. HMV Group.

Kinnunen, R. 2003. *Palvelujen suunnittelu*, 1. painos. Helsinki: Ritva Kinnunen & Werner Söderström Oy.

Knutton, P. (1994), A model approach to self-assessment, *Works Management*, 47: 12, 12—16.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kuivajärvi, K. (2015). Haastattelu RISE/KEHA 30.11.2015

Kvist, H-H., S. Arhomaa, K. Järvelin & J. Räikkönen (1995). *Asiakasprosessit - Miten parannan tulosta prosesseja kehittämällä*. Helsinki: Sedecon.

Laamanen, K. (2008). *Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*, 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

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

Lewin, D. (2009). Public sector compensation. Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 135–156.

Lukkarinen, M. (2016). Puhelinhaastattelu 20.3.2016

Lumijärvi, I & J. Jylhäsaari (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa* [Verkkodokumentti]. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [21.11. 2015]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Luomala, A. 2008a. *Kunnan henkilöstö muutoksen poluilla*[Verkkodokumentti]. [20.11.2015] Hämeenkyrön, Lempäälän ja Pirkkalan kunnat: Työsuojelurahasto Saatavissa: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107146Loppuraportti.pdf>
- Manka, M-L 2007. *Työrauhan julistus – Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Martinsuo, M. & M. Blomqvist (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, opetusmoniste. 14.10.2015 [www-osoitteesta:https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1](https://www.osoitteesta:https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1)
- Mattila, P 2007. *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Helsinki: Talentum
- Maykut, P. & R. Morehouse (1994). *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. Lontoo, UK: Falmer Press
- Moilanen, R., M. Tasala & S. Virtainlahti, (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Møller, M., J. Hedegaard, K. Petersen, A. Vendelbo & S. Jakobsen (2006). *Development model for public procurement in a Danish context*. [Verkkodokumentti]. [3.12.2015]. Saatavissa: <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/18TransparencyAccountabilityinProcurement/Paper18-1.pdf>
- Myers, D.H. & J. Heller, (1995), The dual role of AT&T's self-assessment process, *Quality Progress*, 28: 1, 79—83.
- Nonaka, I. & G. von Krogh (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion:Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory, *Organization Science*, 20: 3, 635—652.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ojala, J. (2011). *Toiminnan laadun parantamisesta suorituskyvyn tuottamiseen – palvelus maa-sotakoulussa vuosina 2001—2011*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ojanen, J. (2015). *Uuden asiantuntijapalvelun kehittäminen mikro- ja pienyrityksille* [Verkkodokumentti]. Tampereen teknillinen yliopisto: Diplomityö. [5.11.2016]

www-osoitteesta:

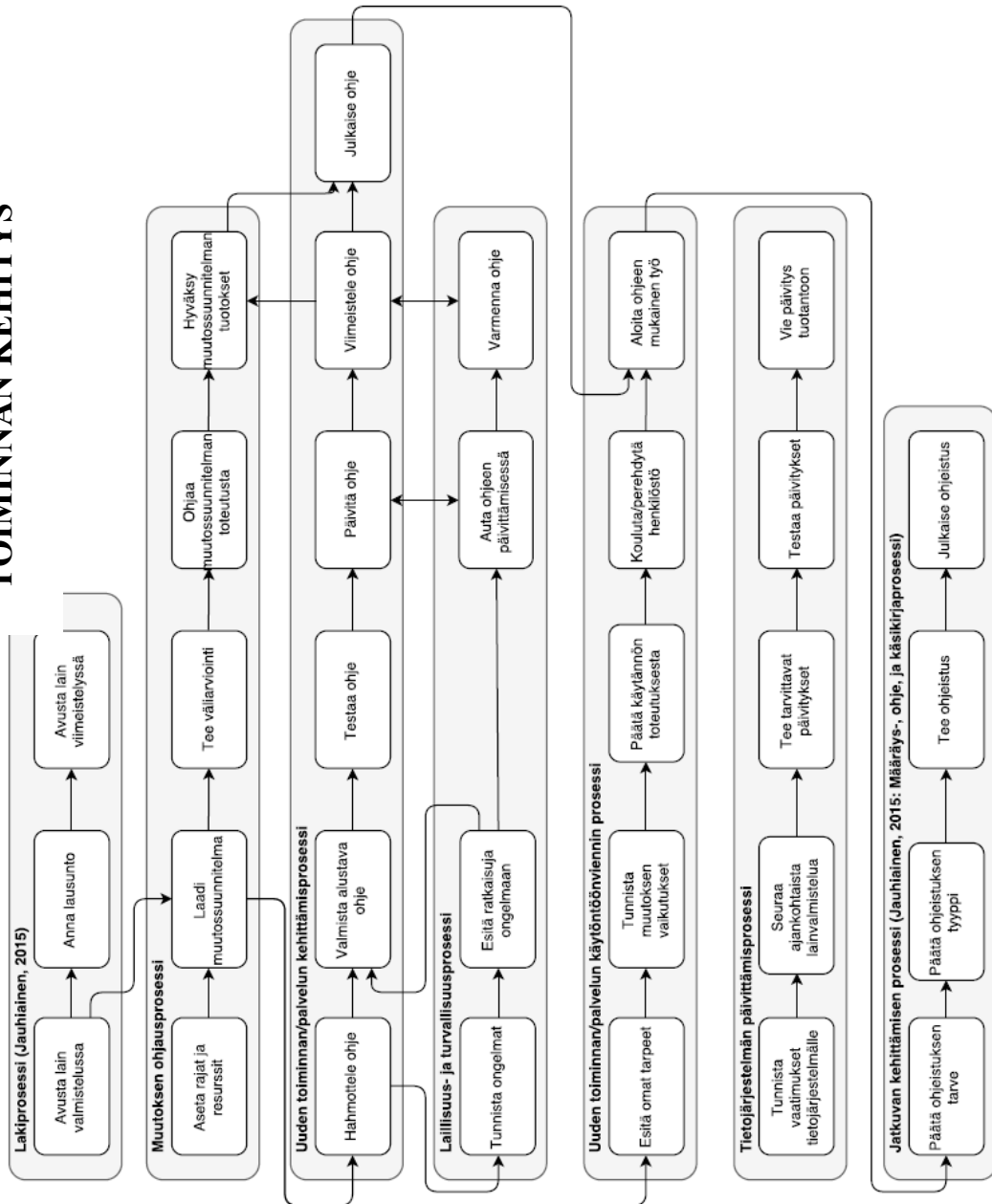
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22952/Ojanen.pdf?sequence=1>

- OMG (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN)*. 20.11.2015 www-osoitteesta: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>
- Parker, R. & L. Bradley (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13: 2, 125—141.
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! : Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell
- Pitkänen, R. (2009). *Mahdollisuuksien johtaminen, kehittämisestä metakehittämiseen*. Helsinki: Laatuokeskus.
- Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen : rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä*. Hämeenlinna: Talentum
- Q/P Management Group. *Total quality management* [Verkkodokumentti]. [4.11.2015]. Saatavissa: <http://www.qpmg.com/tqm.htm>
- Rikosseuraamuslaitos (2015). *Keskushallinnon johtoryhmän pöytäkirja 16.6.2015*. Helsinki.
- Rikosseuraamuslaitos (2011). *Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020*. Helsinki.
- Räisänen, A. (2015). Haastattelu ESRA/ARKE 17.12.2015.
- Sarala, U. & A. Sarala (2010). *Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Scheuing, E. & E. Johnson (1989). A Proposed Model for New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 3: 2, 25—34.
- Schulze, A. & M. Hoegl (2006). “Knowledge creation in new product development projects”, *Journal of Management*, 32: 2, 210—236.
- Sharp, A. & P. McDermott (2009) *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development*, 2. painos. Boston, Massachusetts: Artech House.
- Sotirakou, T. and M. Zeppou (2006), Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector, *Management Decision*, 44: 9, 1277—1304.
- Staes, P., N.Thijs, A. Stoffels, & L. Heidler (2010), 10 Years of CAF – more than 2000 CAF users, *EIPASCOPE*, 2, 35—41.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

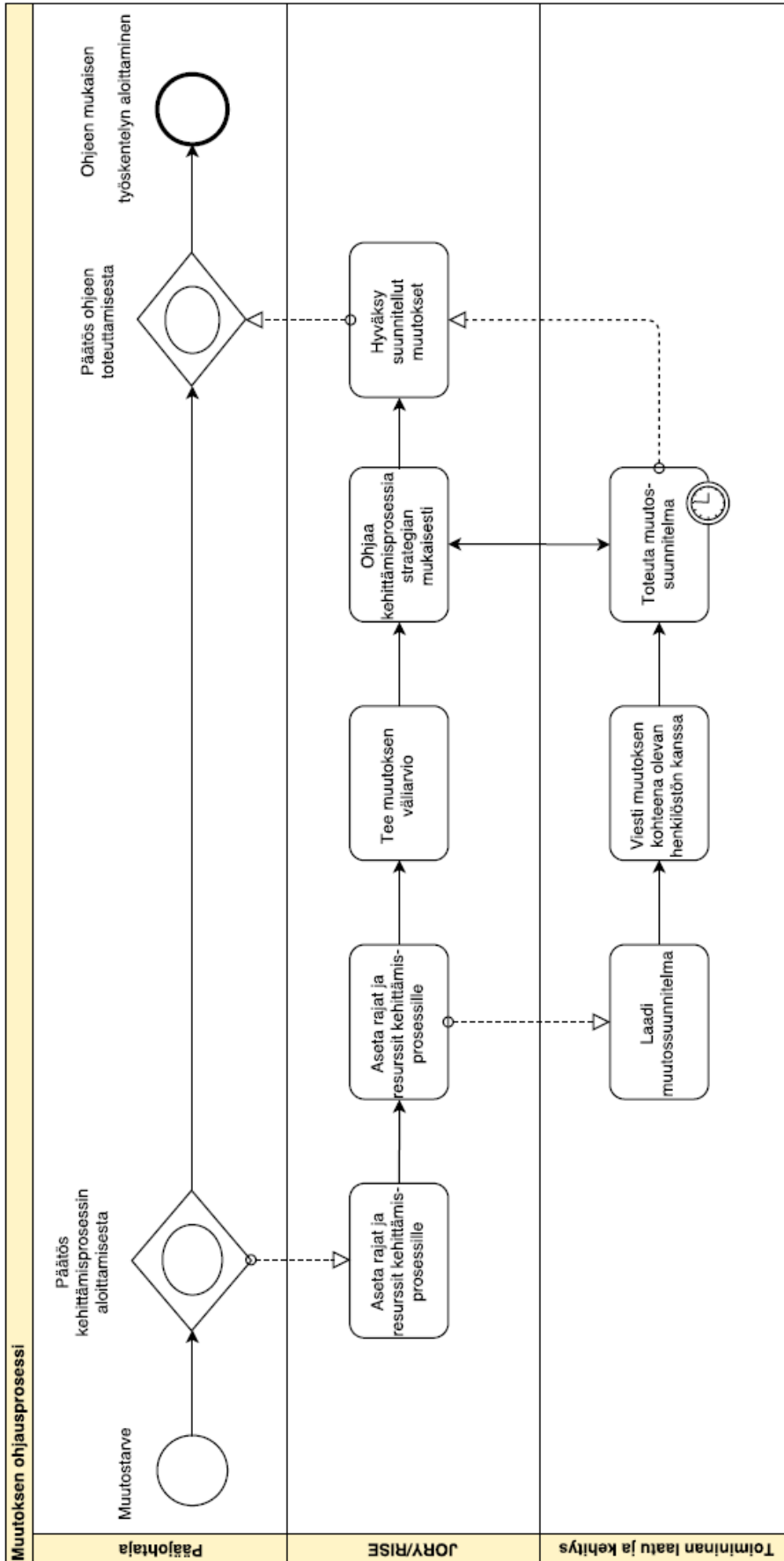
- Teicher, J., Hughes, O. and Dow, N. (2002), "E-government: a new route to public service quality", *Managing Service Quality*, 12: 6, 384—393.
- Thijs, N. & P. Staes (2010), From self-assessment to external feedback, *EIPASCOPE*, 1, 9—14.
- Työterveyslaitos (2014). Lainattu 5.4.2016 www-osoitteesta: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyö/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx
- Vakalopoulou, M.A., G. Tsiotras & K. Gotzamani (2013). "Implementing CAF in public administration", *Benchmarking: An International Journal*, 20: 6, 744—764.
- Valtee, P. (2004). *Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.*
- Valtiokonttori (2015). *CAF-laatusyö*. [Verkkodokumentti]. Helsinki: Valtiokonttori. [29.10.2015] Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/CAFlaatusyö.
- Vartia, M. (2015). Haastattelu OM/KPO 2.12.2015
- Wilkinson, A., G. Godfrey & M. Marchington (1997). Bouquets, Brickpats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice. *Organizational studies*, 18: 5, 799—819.
- Virtanen, P. & M. Wennberg (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki, Edita.

LIITE 1. Rikosseuraamuslaitoksen kehittämisprosessin prosessialue

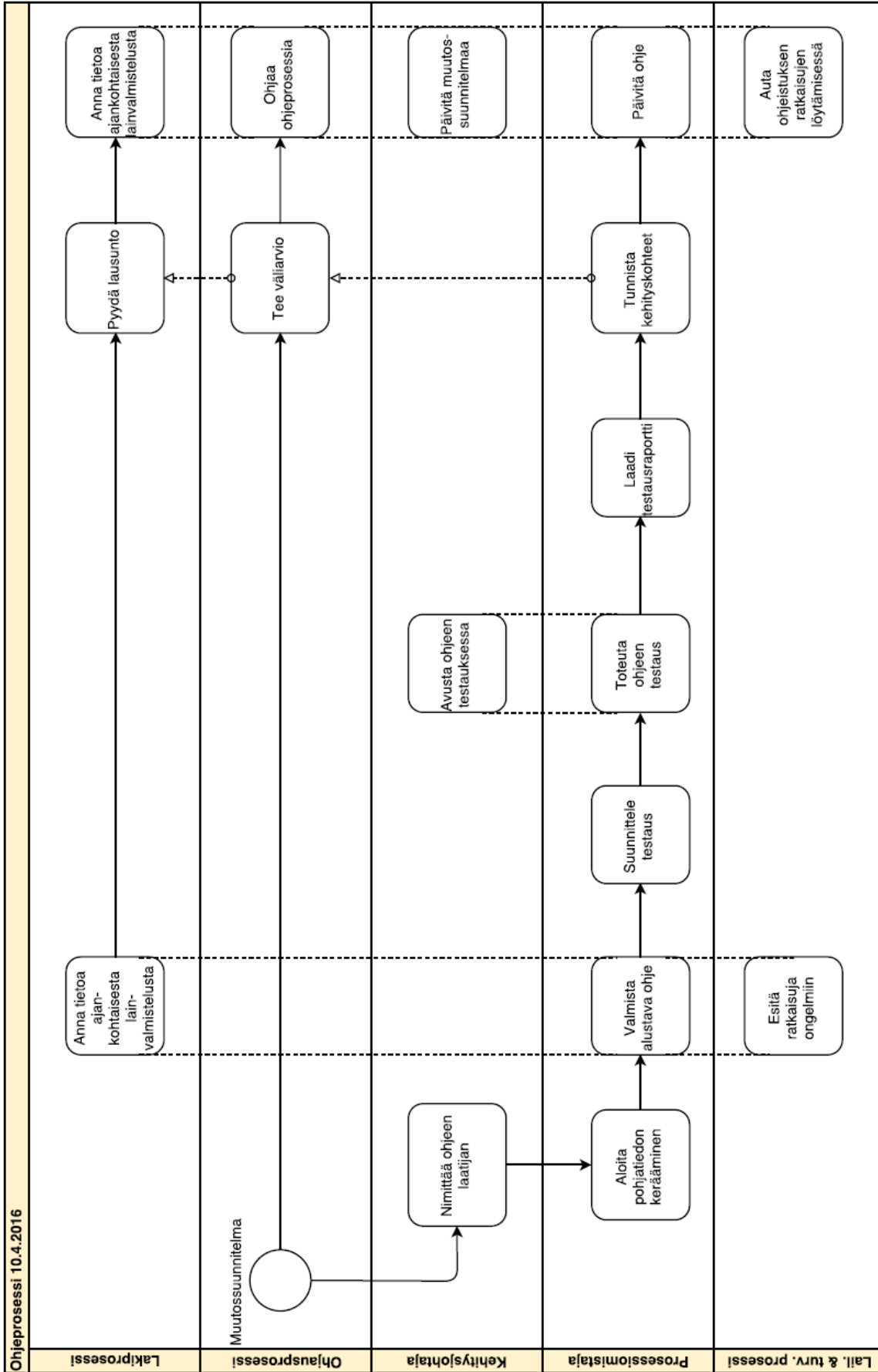
TOIMINNAN KEHITYS



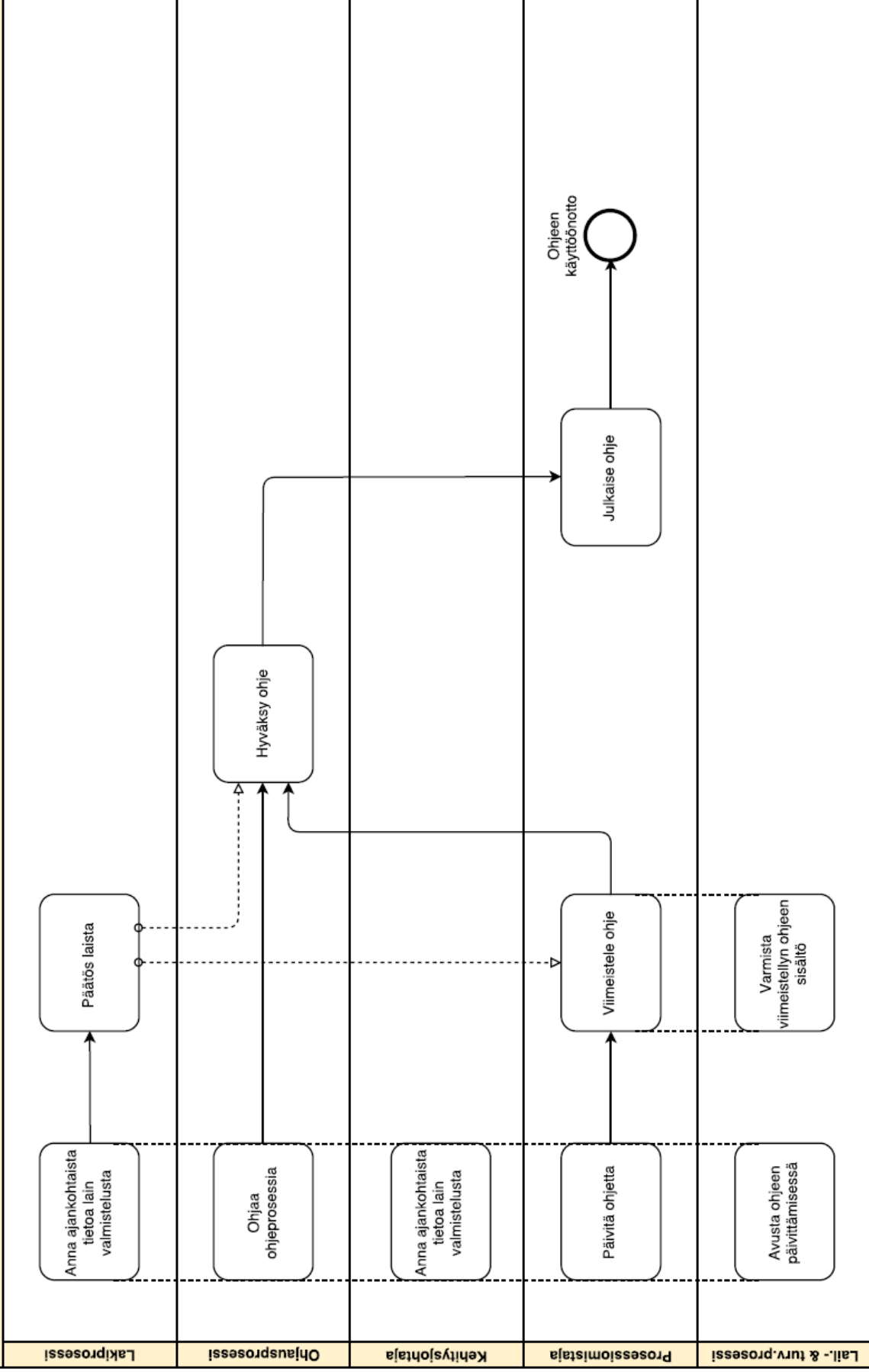
LIITE 3. Ohjausprosessi



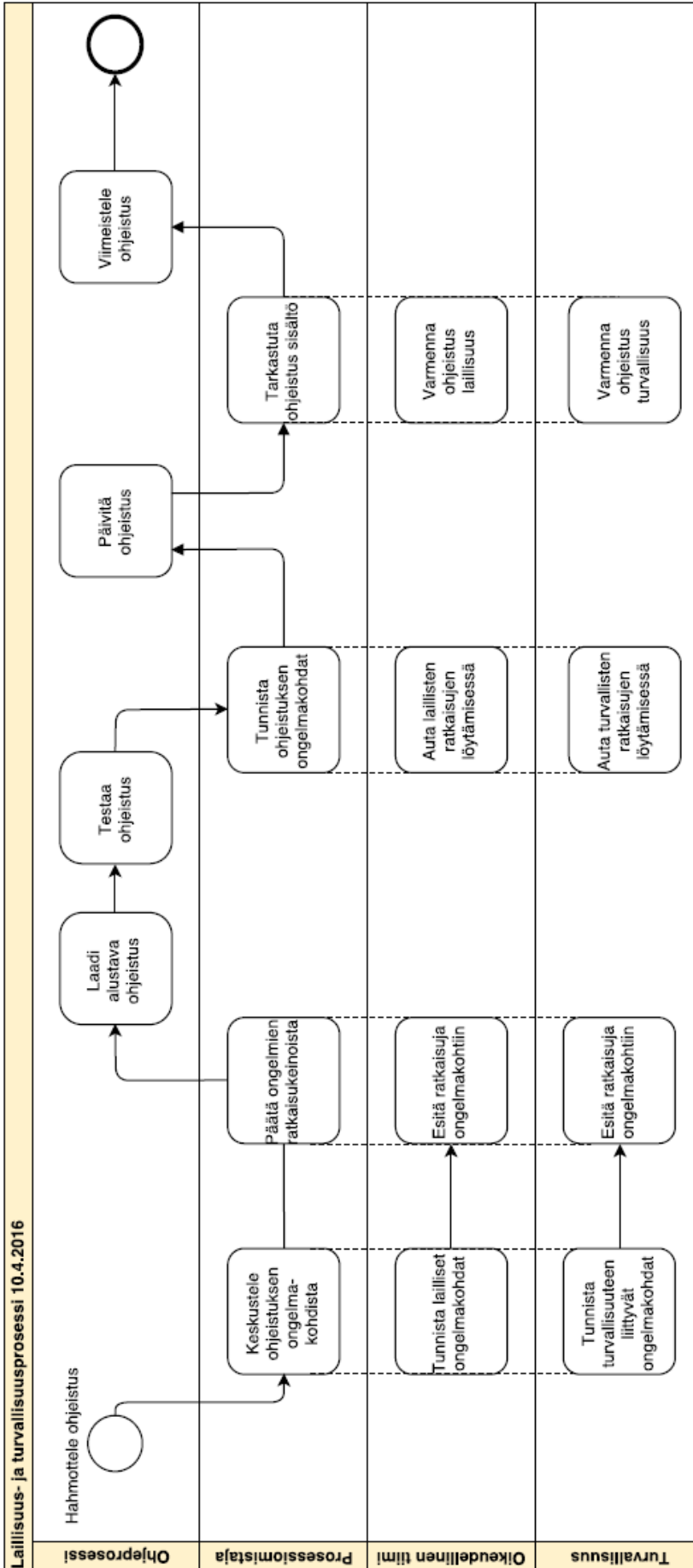
LIITE 4. Ohjeprosessi



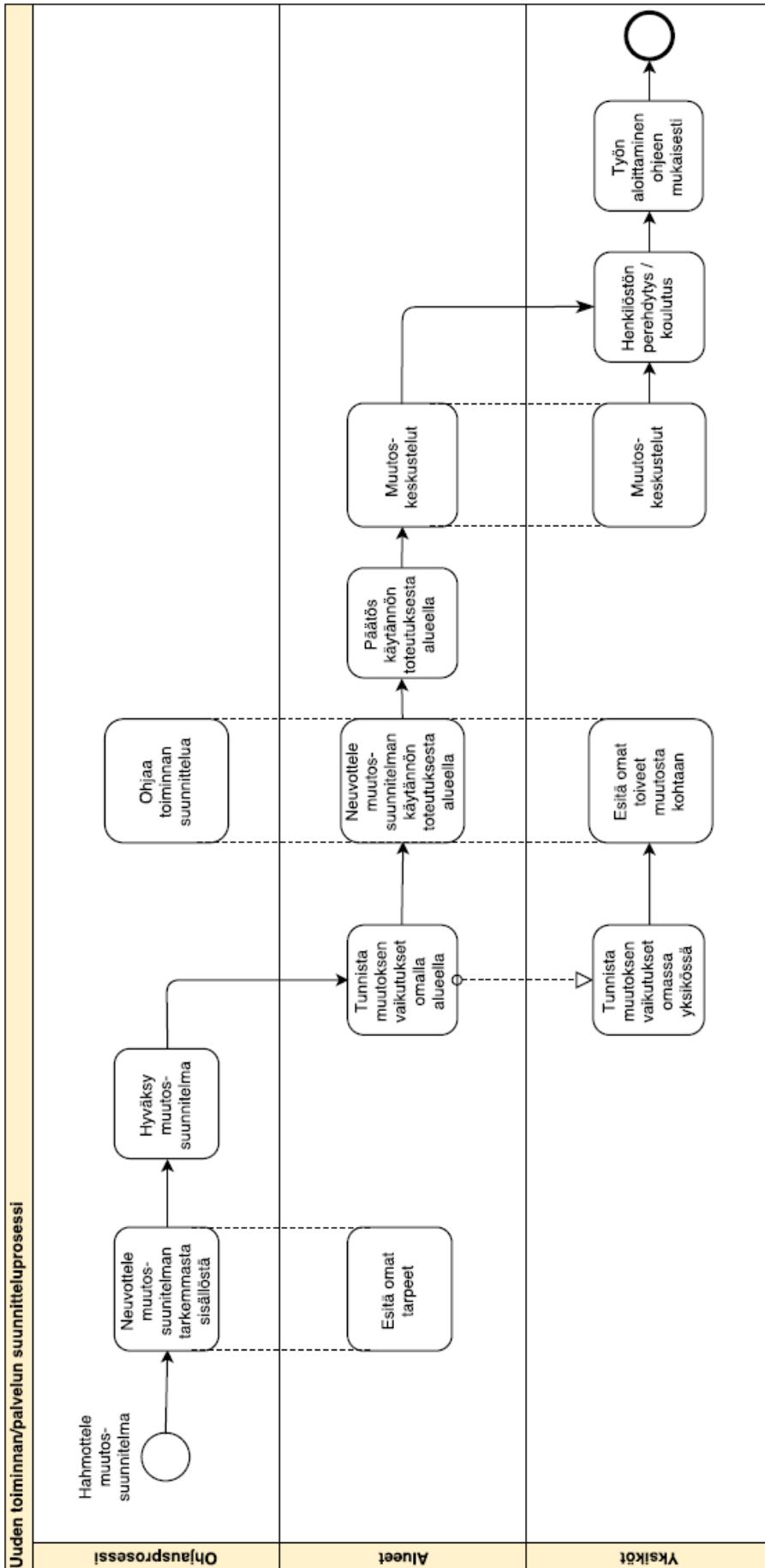
Ohjeprosessi 10.4.2016



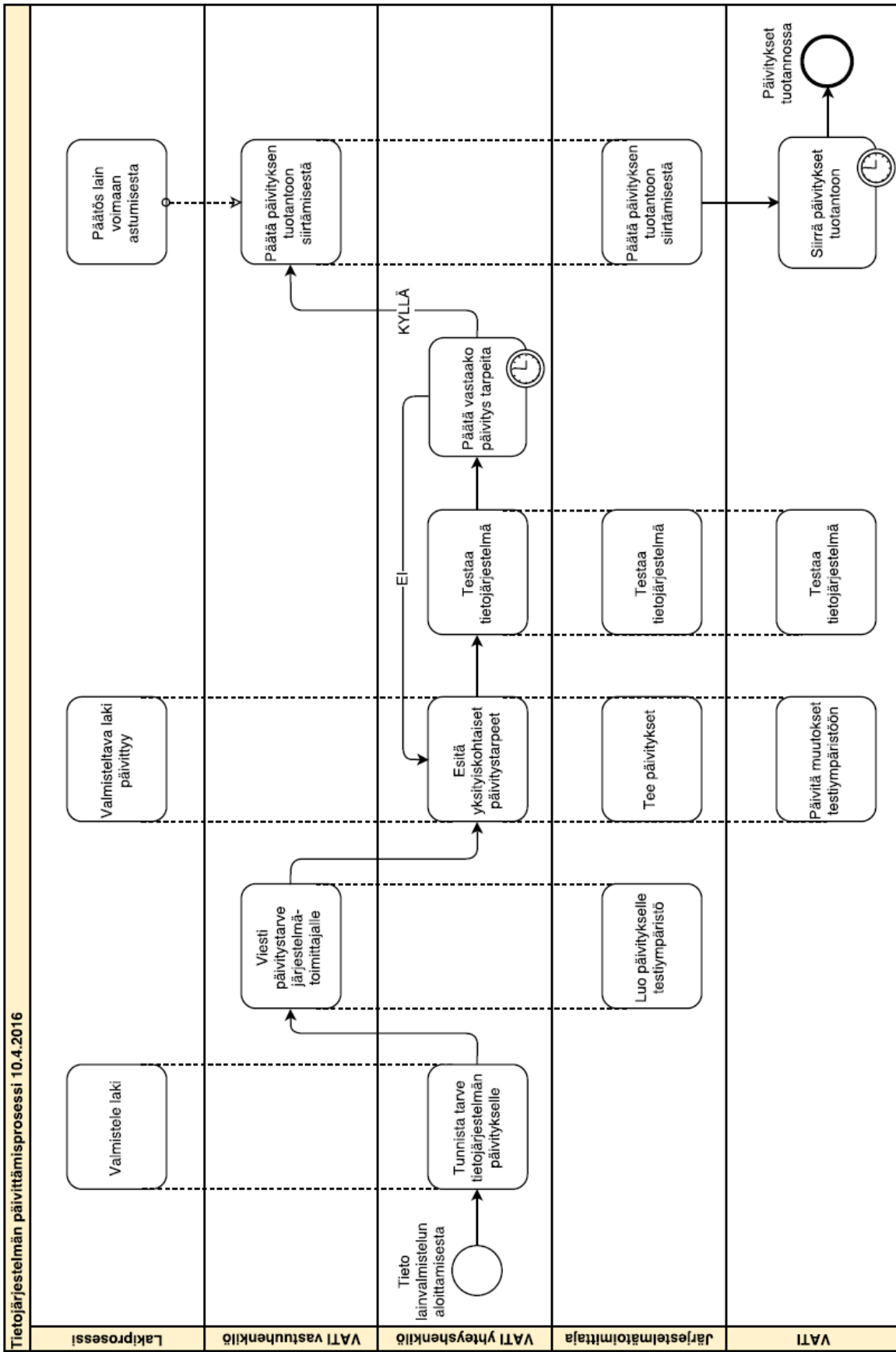
LIITE 5. Laillisuus- ja turvallisuusprosessi



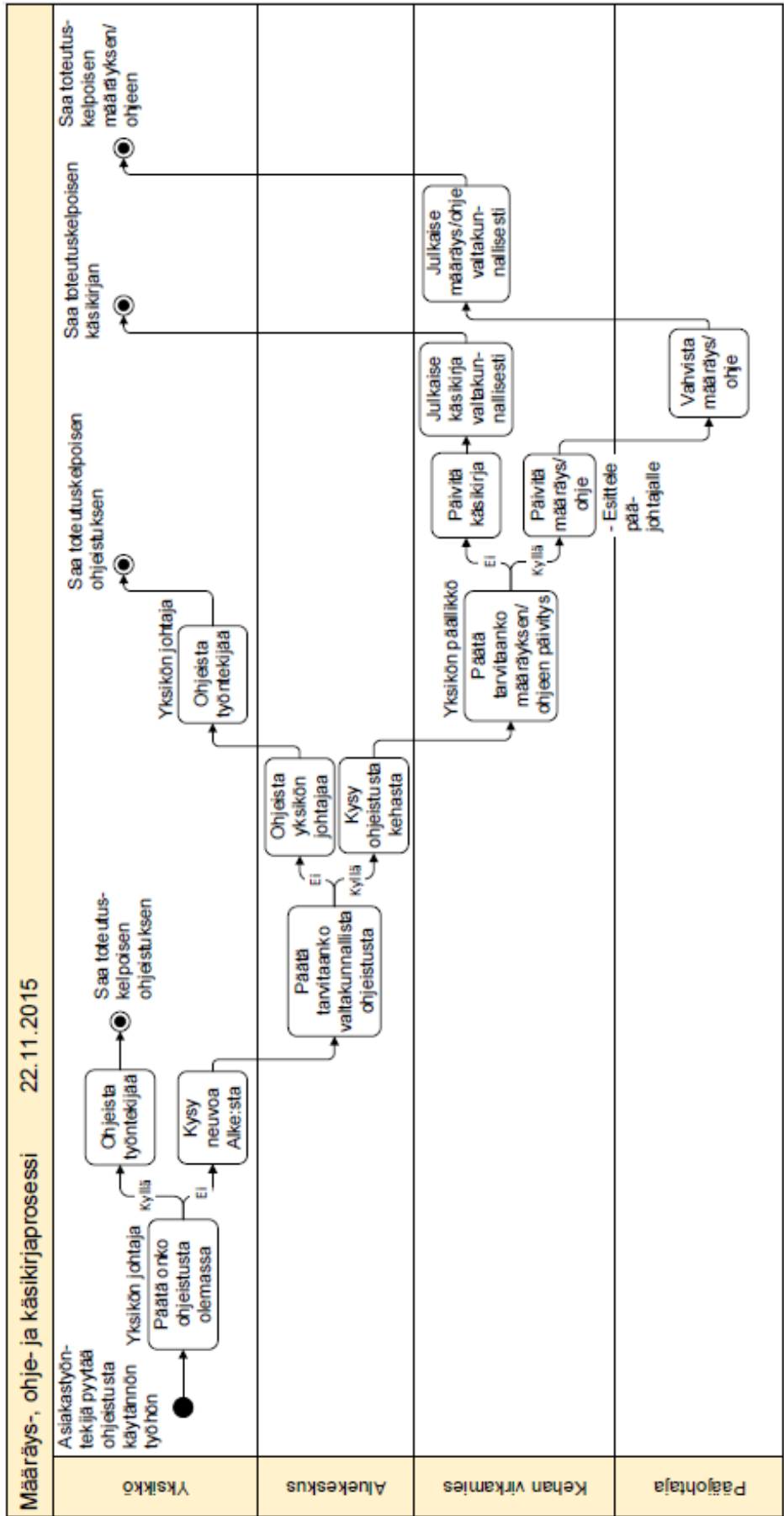
LIITE 6. Uuden toiminnan suunnitteluprosessi



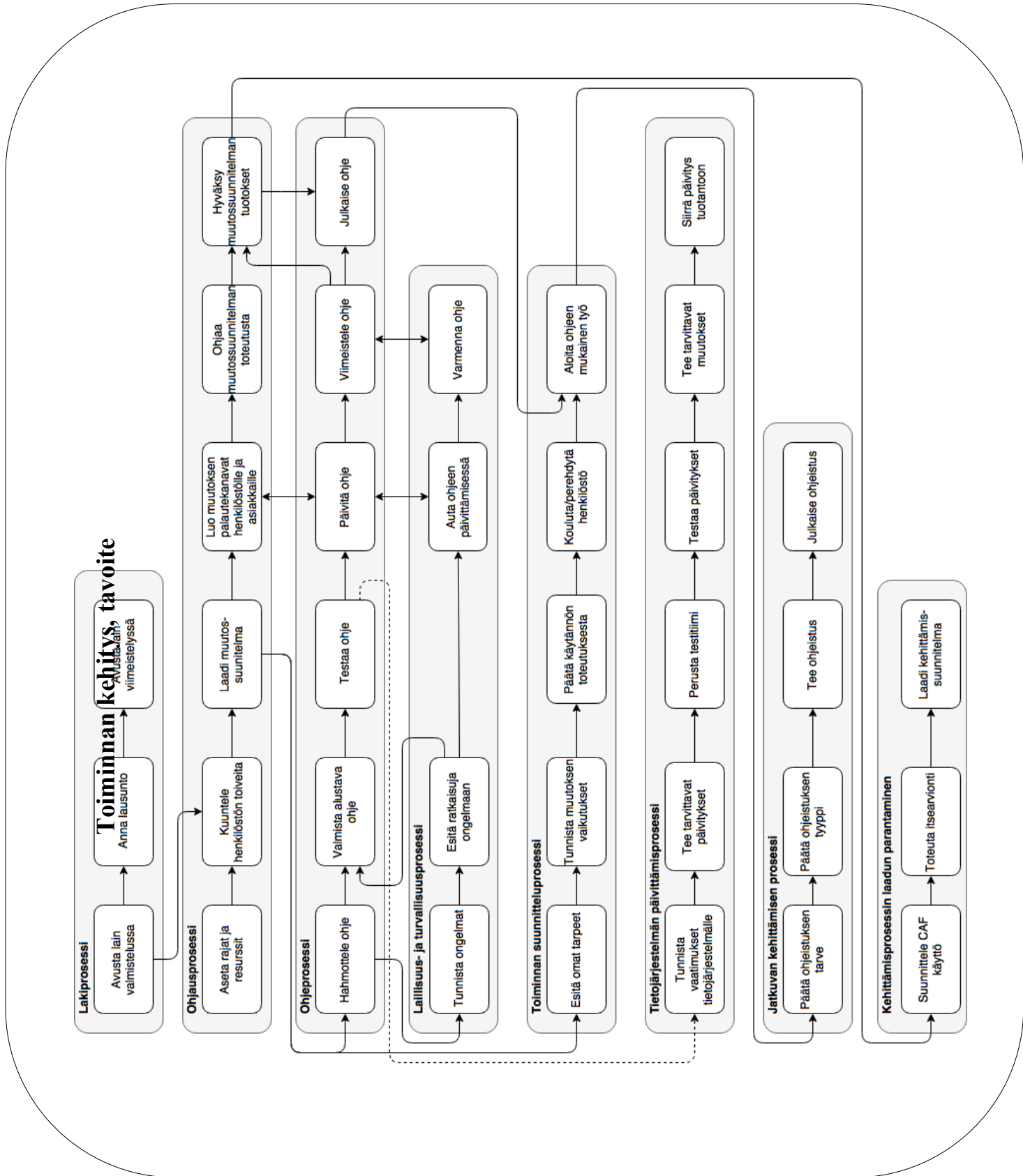
LIITE 7. Tietojärjestelmän päivittämisprosessi



LIITE 8. Jatkuvan kehittämisen prosessi (Jauhiainen, määräys-, ohje-, ja käsikirjaprosessi, 2015)



LIITE 9. Tavoite kehittämisprosessi



LIITE 10. Itsearviointin lomake

Vastaajan nimi	Arke joht.	Arke joht.	Aluejoh t.	Kehitysjoht aja	Proses si-omistaj a	Arke joht.	Aluejo ht.	KES KI-ARV O
TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTI								4,5
ARV1: Johtajuus								6,0
ARV2: Strategia ja toim. suun.								4,4
ARV3: Henkilöstö								4,6
ARV4: Kumppanuudet ja resurs.								3,7
ARV5: Prosessit								3,8
TULOSTEN ARVIOINTI								4,7
ARV6: Asiakas- ja kansalaistulokset								4,6
ARV7: Henkilöstötulokset								5,9
ARV8: Yhteiskuntavastuutulokset								3,4
ARV9: Keskeiset suorituskykytulokset								4,9
Arviointialue 1: Johtajuus								
Arviointialue 1.1. Mitä johtajat tekevät osoittaakseen kehittämisprosessille suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvon								8,0
Kehitysjohtaja loi kehittämisprosessille raamit jonka sisällä toimia					8			8,0

Kehitysjohtaja on ohjannut kehittämisprosessia RISE:n mission, vision, arvojen ja strategian suuntaisesti	8	8,0
Kehitysjohtaja on ohjannut kehittämisprosessia RISE:n johdon ohjauksen mukaisesti	8	8,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	Tuloskeskustelut	
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Visiota ja sitä palvelevaa toimintaa tulisi viestiä selkeämmin ja linkittää valittu toimintamalli selkeämmin visioon ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. ; Keskushallintoyksikössä vastuukysymykset epäselviä	
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	En pysty arvioimaan yhden henkilön osuutta. Oudoksun yhteen henkilöön kohdistuvia kysymyksiä. ; Mietin korostuuko liiaksi näkemys kehitysjohtajan roolista. Risen jorylla oli merkittävä rooli myös. Asian etenemistä tarkasteltiin säännöllisesti Risen joryssa. Toki kehitysjohtaja osallistui hankkeen läpivientiin ja pyrki olemaan koko ajan prosessin omistajan tukena. Arviointikeskuksen johtajien työkokouksissa asiaa käsiteltiin myös säännöllisesti. ; Kehitysjohtajan rooli ei ole näkynyt alueelle täytäänpanoprosessin kehittämisessä	
Arviointialue 1.2. Mitä johtajat tekevät johtaakseen kehittämisprosessin suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä		6,3
Kehitysjohtaja on määritellyt kehittämisprosessille tarkoituksenmukaiset johtamisrakenteet (tasot, toimet, vastuut ja toimivallat)	5	5,0
Kehitysjohtaja varmisti tärkeimmät sidosryhmät ja kumppanit huomioonottavan ohjausjärjestelmän	7	7,0
Kehitysjohtaja tuki prosessiomistajaa sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä	8	8,0
Kehitysjohtaja viesti henkilöstölle ja sidosryhmille kyseisen kehittämisprosessin syistä ja niiden tavoitteiden vaikutuksista	5	5,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa		
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Viestiminen on organisaatiomme "heikoin lenkki". Henkilöstö jäi prosessissa objektiksi joka odotti tarkempia tietoja ja suuntaa. Toki prosessi oli monipolvinen ja substanssin ja henkilöstöpolitiikan kannalta vaativa. Verraten pienenä muutoksena olisi voinut olla selkeämmin ohjattu, projektoitu ja vastuutettu niin että henkilöstö olisi voinut toimia aktiivisena muutosagenttina.	

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En pysty arvioimaan yhden henkilön osuutta. Oudoksun yhteen henkilöön kohdistuvia kysymyksiä. ; Mietin korostuuko liiaksi näkemys kehitysjohtajan roolista. Risen jorylla oli merkittävä rooli myös. Asian etenemistä tarkasteltiin säännöllisesti Risen joryssa. ; Edelleen kehitysjohtajan rooli alueelle epäselvä.

Arviointialue 1.3. Miten johtajat motivoivat kehittämisprosessiin osallistuvaa henkilöstöä **5,7**

Kehitysjohtaja ohjasi kehittämisprosessia jatkuvasti uuden prosessin parantamiseksi 5 5,0

Kehitysjohtaja jakoi henkilöstölle vastuuta hajauttamalle heille päätösvaltaa, velvollisuuksia, toimivaltaa ja tulostuuta lain ja normiston puitteissa 5 5,0

Kehitysjohtaja tunnisti ja palkitsi tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset 7 7,0

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa Ks. edellinen, henkilöstön asema. Prosessissa nostettiin esille yksi yksikkö, ja tehtiin johtopäätöksiä sen pohjalta. Prosessi eteni hyvin perinteisesti ylhäältä alas ja eri hallinnonalojen (substanssi-henkilöstö) ei pystytty nivomaan yhteen, mikä tulisi jatkoprojekteissa ottaa kehittämiskohteeksi.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En pysty arvioimaan mikä osuus muutoksesta on kehitysjohtajan osuutta. ; Olisi hyvä että kysyttäisiin myös miten yksiköt veivät hanketta eteenpäin - tuleekohan lopussa?

Arviointialue 1.4. Miten johtajat ylläpitivät toimivia suhteita päättäjiin ja sidosryhmiin **4,1**

Kehitysjohtaja laati/teetti sidosryhmäanalyysin selvittämällä sidosryhmien tärkeimmät tarpeet ja jakoi nämä tulokset kehittämisprosessiin osallistuneille 1 1,0

RISE:n johto tai sen edustaja avusti poliittisia päättäjiä organisaatiota koskevien politiikkalinjausten 5 8 2 5,0

muodostamisessa

RISE:n johto varmisti, että uuden prosessin tulos- ja vaikuttavuustavoitteet ovat yhdensuuntaiset poliittisten linjausten kanssa	4	7	2	4,3
RISE:n johto sopi uudessa prosessissa tarvittavista, riittävästä resursseista oikeusministeriön johdon kanssa	5	7	0	4,0
Kehitysjohtaja tunnisti ja sisällytti organisaation toimialaa koskevat politiikkalinjaukset uuden prosessin suunnitteluun ja toimintaan		6		6,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa				
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa				
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?				
ARVIONTIALUE 1				6,0

Hanke eteni työryhmämietinnön jälkeen selkeästi Risen hallinnoimana. Yhteistyöstä politiikan toimijoiden suuntaan en ole tietoinen. Hanke toteutettiin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa, jossa riittäviä panostuksia ei pystytty toteuttamaan. Toisaalta olisi tarpeellista miettiä toiminnan toteuttamismallia ottaen huomioon minkälaiset taloudelliset resurssit toimintaan on saatu. Liian korkealle asetetut tavoitteet suhteessa resursseihin pahimmillaan latistavat koko hyvän vision.

En pysty arvioimaan mikä osuus muutoksesta on kehitysjohtajan osuutta. En tiedä Risen johdon ja ministeriön välisistä keskusteluista.;Rise ei ole saanut riittäviä resursseja uuteen toimintamalliin

Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu

Arviointialue 2.1. Miten kehittämisprosessissa kerättiin tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä muusta suunnittelun kannalta tarpeellista tietoa									3,4
Kehittämisprosessin toteutusta varten kerättiin tietoa keskeisimmistä sidosryhmistä ja niiden tarpeista sekä odotuksista uutta prosessia kohtaan	9	3	4	7	4		5		5,3

Uuteen prosessiin liittyvät keskeisimmät sidosryhmät viestittiin kaikille kehittämisprosessiin osallistuneille	4	7			5	5,3	
Kehittämisprosessissa on arvioitu jatkuvasti oman organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia uuteen prosessiin liittyen	3	3	4		2	3,0	
Tuomituilta on kerätty palautetta aiemman prosessin toteutukseen liittyen	3	0	0	1	4	1	1,5
Tuomittujen omaisilta on kerätty palautetta aiempaan prosessiin toteutukseen liittyen	2	0	0	1	0	0	0,5
Kehittämisprosessin aikana arvioitiin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia	9	2	5	6	4	1	4,5
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	Yhdyskuntaseuraamuksissa kerätään säännöllisesti palautetta rangaistuksen päättyessä, olisi hyvä ja helppo toimintamalli myös vankeudessa.						
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Kaikki alueet lähtisivät liikkeelle samasta visiosta, henkilöstö osallistetaan prosessiin sekä substanssin kehittämisen että henkilöstön muutosvaiheen osalta. Osallistaminen voisi toimia yksiköiden välisenä siirtämisestä vastuullisina ryhminä, joiden etenemistä seurattaisiin alueellisesti ja valtakunnallisesti. Tässä hankkeessa yksiköt toimivat hyvin erilaisin keinoin alueellisesti eikä koordinaatiota juuri ole ollut.						
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	Prosessin kesto oli yli kuusi vuotta ja työryhmän mietintöaikakin yli vuoden. Asiassa tehtiin monenlaista. En oikein osaa kohdistaa tämän sivun kysymyksiä. ; Arken sisällä toimi työryhmä, joka valmisteli muutosta substanssin osalta. Loppuvaiheessa ryhmään osallistui myös yks-tston johtoa. Henkilöstön siirtymien osalta ei päästy työryhmätyöskentelyyn koska oli pitkälle epäselvää ketkä henkilöt siirtyvät. Se ratkesi vasta kalkkiviivoilla. ; Alueellisesti ja paikallisesti sidosryhmien kanssa on tehty yhteistyötä						
Arviointialue 2.2. Miten kehittämisprosessi kehitti strategiaa ja suunnittelua ottaen samalla huomioon kaiken kerätyn tiedon	6,0						
Uusittu prosessi tukee RISE:n strategiaa ja toiminnallisia tavoitteita	8	5	5	8	5	5	6,0
Kehitysjohtaja ennalta arvioi kehittämisprosessin tuotoksia ja tuloksia							

Kehitysjohdaja ennalta arvioi uudistettavan prosessin, saadun palautteen ja oman strategian yhteensovittamista

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Kehittämisprosessi rakennettiin verraten vaikeissa olosuhteissa, rajallisissa voimavaroissa. Tästä syystä suunnittelu toteutui tavallaan "online" mallilla, jossa saatu palaute johti ajoittain päätösten muuttamiseen ja uudelleen harkintaan. Kokonaisvaltainen kuva puuttui ja kokonaisuus muovautui valtakunnallisesti irrallisista osista.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

Mikä on "luotettava riski-analyysi". Kehitysjohdajan henkilökohtaista osuutta en arvioi.

Arviointialue 2.3. Miten kehittämisprosessissa viestittiin ja toteutettiin RISE:n strategiaa

5,0

Prosessiomistaja viestii tavoitteet, suunnitelmat ja tehtävät niin, että kaikki kehittämisprosessiin osallistuneet tunsivat ne

5

5,0

Prosessiomistaja on muuntanut prosessin tavoitteet tarvittaviksi suunnitelmiksi ja tehtäviksi osasto-, yksikkö-, ja henkilötasolla

5

5,0

Kehitysjohdaja käytti erilaisia seurantajärjestelmiä kehittämisprosessin onnistumisen seuraamiseksi

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Prosessien muutos olisi tarpeen tällaisen CAF- tai muun mallin avulla käsitteellistää ja projektoida, esim. osahankkeina. OM:ssa on erittäin hyvä muutosjohtamisen malli, jonka käyttöönotto rakentaisi yhteistä toimintamallia, ja samalla tukisi oikea-aikaista viestintää ja strategian toteutumisen arviointia.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En arvioi yksittäisiä henkilöitä.

Arviointialue 2.4 Miten kehittämispöcessissa suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin muutoksia

3,3

Prosessiomistaja otti sidosryhmät mukaan kehittämispöcessiin priorisoiden niiden odotuksia ja tarpeita	5	5,0
Prosessiomistaja seurasi kehittämispöcessin aikana järjestelmällisesti sisäisiä indikaattoreita ja ulkoisia muutosvaatimuksia	0	0,0
Prosessiomistaja keskusteli suunnitelluista muutoksista sidosryhmien kanssa	5	5,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa		
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Vain muutamat sisäiset sidoryhmät pääsivät osallistumaan muutospöcessiin. Suunnittelu ja toteutus oli pirstalainen, kun sitä toteutettiin risen johtoryhmässä, arken johtajien kokouksissa, aluekeskuksissa ja kehan hallinto-yksikössä.	

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En arvioi yksittäisiä henkilöitä.

ARVIINTIALUE 2

4,4

Arviointialue 3: Henkilöstö

Arviointialue 3.1. Miten kehittämispöcessissa suunniteltiin, hallinnoitiin ja parannettiin henkilöstövoimavarojen käyttöä strategian ja suunnitelmien mukaisesti

4,0

RISE:n johto on osoittanut riittävät henkilöstöressurit uuden pöcessin toteutukseen liittyen	5	4	0	3,0	
Kehittämispöcessissa aluejohdolle annettiin riittävästi aikaa muutokselle organisaatiolle osoitettujen tehtävien toteuttamiseksi ammattitaitoisesti	4	5	5	2	4,0
Aluejohto käytti henkilöstön osaamisprofiileja sekä työ-, ja toimenkuvia osaamisen kehittämiseksi	6			4	5,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa					

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Henkilöstön osaaminen tulisi ottaa substanssin ohella aikaisemmin harkittavaksi. Henkilöstö voitaisiin hyvinkin osallistaa prosessin kehittämiseen ja oman osaamisen arviointiin. Samalla voitaisiin varsinainen siirtoprosessi toiseen yksikköön suunnitella aikaisemmin. Tässä valitettavasti henkilöstö jäi odottamaan ja toiminnan kohteeksi.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En tiedä annettinko aluejohdolle aikaa riittävästi. Kysyttävä heiltä. En tiedä, mitä aluejohto käytti.

Arviointialue 3.2 Miten kehittämissuunnitelmassa tunnistettiin, kehitettiin ja käytettiin henkilöstön osaamista henkilökohtaisten ja muutosprosessin tavoitteiden yhdistämiseksi

5,7

Kehittämissuunnitelman aikana hyödynnettiin henkilöstön erityisosaamista uuden prosessin suunnittelussa

8	4	5	8	4	5	5,7
---	---	---	---	---	---	-----

Kehittämissuunnitelman aikana määriteltiin eri henkilöstöryhmien koulutustarve tulevaan muutokseen liittyen

6	5	6	7	4	4	5,3
---	---	---	---	---	---	-----

Kehitysjohdosta kannustetaan etsimään kehitystarpeita uudesta prosessista

			6			6,0
--	--	--	---	--	--	-----

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Koulutustarpeet tunnistettiin jo varhain, ja kouluttaminen jäi arken tehtäväksi ennen siirtymää. Koulutuksen toteuttamista ja arviointia vaikeutti se, että henkilöstö oli epä tietoinen omasta "kohtalostaan": jopa siinä määrin että joku ei mielellään olisi ottanut muutosvaiheessa sellaisia tehtäviä, joiden ennakoitiin johtavan hänen kohdaltaan ei-toivottuun päätökseen (siirtyminen arkesta/arkeen jääminen). Henkilöstön epävarmuuden ja ison työmäärän vuoksi spekulatiiviset ilmiöt saivat turhaan tilaa.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

Arviointialue 3.3. Kehittämissuunnitelma kehitti avoimuutta ja valtaistamista yhdessä henkilöstön kanssa ja tuki työhyvinvointia

4,0

Kehittämissuunnitelma edisti avoimuutta, keskustelua ja

5	1	5	7	5	5	4,7
---	---	---	---	---	---	-----

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät olisi hyvä saada ainakin kerran yhteisen pöydän ääreen. Sitä ennen olisi hyvä tehdä kartoittava kysely sidosryhmille siitä näkökulmasta, mitä Risen tulisi tietää ja ottaa kehittämistyössään huomioon. Arkessa käytiin neuvotteluja oman alueen ulosottoviraston kanssa. Olennaista olisi ainakin käsitellä muutos sisäisten sidosryhmien kanssa (esim. täytäntöönpanoyksikkö), jonka tehtävät myös muuttuivat.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

En arvioi yksittäisiä henkilöitä.

Arviointialue 4.2. Miten kehittämissuhteissa kehitettiin kumppanuussuhteita kansalaisten kanssa

2,5

Tuomituille ja heidän omaisilleen on osoitettu selkeä väylä palautteen antamiseksi uudistuneen prosessin arvioimiseksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi 5 0 0 0 0 1,0

Uudistuneen prosessin sisältö viestittiin selkeästi tuomituille ja heidän omaisilleen 8 2 4 0 2 3,2

Kehittämissuhteissa aikana varmistettiin ajankohtainen tieto tuomittujen tarpeista uudistettua palvelua kohtaan 5 2 3 4 2 3,2

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Mielestäni tuomitut jäivät aika lailla kohteen asemaan: info ja lomakkeet tehtiin melkeimpä vasta uuden prosessin käyttöönoton jälkeen. Käsittääkseni tässäkin vaiheessa osin vielä suunnitellaan ja toteutetaan, arviointi ja palautejärjestelmä on järjestämättä. Risessä on kyllä tietoa, mutta voimavarojen rajallisuus johtaa siihen että uudistukset tehdään kovalla kiireellä paineisessa ympäristössä.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

Arviointialue 4.3. Miten uusi prosessi vaikuttaa organisaation talouteen

4,7

Uuden prosessin taloudellisia vaikutuksia arvioitiin ennen prosessin aloittamista	9	3	0	8	7	1	4,7
---	---	---	---	---	---	---	-----

Kehitysjohdaja käytti erilaisia budjetointi- ja kustannuslaskentamenetelmiä uuden prosessin kulujen arvioimiseksi

Kehitysjohdaja varmisti uuden prosessin kustannustehokkaan, tuloksellisen ja taloudellisen taloushallinnon toteutumisen kehittämisprosessin aikana

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa

Taloudellisia vaikutuksia on äärimmäisen vaikea arvioida kun kyse on monitoimijaisesta verkostosta, jossa kustannukset syntyvät selkeimmin palkkakuluista. Synergiasäästöjä on todella vaikea arvioida, vaikka niiden kautta suurimmat säästöt todennäköisesti tulevat. Budjetoinnissa olisi hyvä huomata se, että alkuvaiheessa uuteen prosessiin kannattaisi panostaa jotta toiminta vakiintuu ja rutinoituu. Sen jälkeen voimavaroja vapautuu joko toiminnan edelleen kehittämiseen taikka muuhun työhön. Olisi tärkeää myös huomioida alueelliset erot käytettävissä olevissa voimavaroissa. Kehassa aivan oikein selvitettiin yks-toimistojen resurssit, mutta hämäräksi on jäänyt miten voimavarojen allokoiminen on toteutunut tasavertaisesti ottaen huomioon koko toiminnan laajuuden.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittämä?

Arviointialue 4.4. Miten kehittämisprosessissa johdettiin tietoa **4,4**

Prosessiomistaja huolehti kehittämisprosessin tarkoituksen ja tavoitteiden viestimisestä henkilöstölle				7			7,0
--	--	--	--	---	--	--	-----

Kehittämisprosessissa oli osoitettu kattavat viestintäkanavat työntekijöille heidän pääsemiseksi oleelliseen ja ajankohtaiseen tietoon	5	0	4		5	4	3,6
--	---	---	---	--	---	---	-----

Kehittämisprosessissa oli osoitettu selkeät kanavat henkilöstölle palautteen ja kehitysehdotusten antamiseksi	5	0	0		5	3	2,6
---	---	---	---	--	---	---	-----

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Hyvissä ajoin aloitettu ja suunniteltu muutosprosessi tukee keskusteluväylien ja foorumeiden rakentumista.
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	En pysty arvioimaan prosessissa olleita seikkoja. En ole kuulunut työryhmään ja prosessin etenemistä olen seurannut satunnaisesti verkkosivuilta.

Arviointialue 4.5. Miten kehittämissuunnitelmassa johdettiin teknologiaa 3,2

Tietojärjestelmät pystyvät vastaamaan uuden prosessin tarpeisiin	2	4	3	0	3	2,4
Tietojärjestelmien käyttö on ollut muutoksen jälkeen kustannustehokasta ja ei ole lisännyt työn määrää aikaisempaan verrattuna	5	4	2		1	3,0
Henkilöstö on koulutettu tarvittavien tietojärjestelmien ja laitteiden käyttöön	7	1	5	5	3	4,2

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Tietojärjestelmää - vatia rakennettaessa tulisi hankkeeseen kutsua kaikki keskeiset toimijat ja huomioida kaikki tulevat uudistukset. Nyt arke ja lykkäysasiat jäivät kokonaan vaille huomiota mikä on lisännyt työmäärää arkessa uudistuksen jälkeen.

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	Tietojärjestelmät (vankitietojärjestelmä) ei pysynyt muutoksessa mukana. Edelleen on asioita, jotka arviointikeskuksen näkökulmasta ovat kesken.
--	--

Arviointialue 4.6. Miten kehittämissuunnitelmassa johdettiin toimitiloja 3,4

Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin tilojen käytön taloudellinen tasapaino asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden mukaan (keskittäminen/hajasijoittaminen, huonetilojen käyttö, saavutettavuus julkisilla)	5	4	0	5	3,5
Kehittämissuunnitelman aikana arvioitiin toimitilojen soveltuvuutta uudistuneen	4	4	0	5	3,3

prosessin toteuttamiseksi

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	Toimitilakonsepti-hanke	
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa		
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	En osaa sanoa onko toimitiloissa tapahtunut muutoksia.	
ARVIINTIALUE 4		3,7

Arviointialue 5: Prosessit

Arviointialue 5.1. Miten kehittämisprosessissa tunnistettiin, suunniteltiin, johdettiin ja kehitettiin uudistettavaa prosessia yhdessä sidosryhmien kanssa		5,0
Kehitysjohtaja arvioi ja analysoi jatkuvasti kehittämisprosessia, sen riskejä ja kriittisiä tekijöitä		
Kehitysjohtaja ohjasi kehittämisprosessia täyttämään osaltaan RISE:n strategisia tavoitteita		
Prosessiomistaja pyrki jatkuvasti luomaan uudesta prosessista mahdollisimman yksinkertaisen	5	5,0
Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa		
Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Uutta prosessia tulisi tarkastella mahdollisten katkosten ja päätöksenteon jatkuvuuden kannalta. Prosessin kehittämisessä olisi myös hyvä tutkia kaikkia tulevia - myös pienempiä - muutoksia, esim. tässä lykkäysasiat ja täytäntöönpanon rooli.	
Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?	En arvioi yksittäistä henkilöä.	
Arviointialue 5.2. Miten uudistunut prosessi tuotetaan kansalaislähtöisesti		1,7

RISE:n johto määritteli kehittämisprosessin tavoitteissa parantaa palvelun tuottamaa hyötyä yhteiskunnalle vähentemällä uusintarikollisuutta ja rikollisuutta vankeusaikana	5	3	4,0
---	---	---	-----

Tuomitut ja heidän omaiset otettiin mukaan uuden prosessin suunnitteluun	2	0	0	0	1	0,6
--	---	---	---	---	---	-----

Tuomitut ja heidän omaiset voivat osallistua uuden prosessin jatkuvaan kehitykseen selkeästi osoitettuja palautekanavia pitkin	2	0	0	0	1	0,6
---	---	---	---	---	---	-----

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa	Hanke tuki selvästi Risen strategiaa ja kokonaisyötyä yhteiskunnalle (eri hallinnonalojen toimijat - ulosotto, poliisi, Rise)					
--	---	--	--	--	--	--

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa	Viittaa aikaisempaan: vähäiset henkilöstöresurssit ja kireä aikataulu eivät antaneet edes mahdollisuutta tuomittujen ja heidän läheistensä kannan selvittämiseen. Toisaalta, aikaisemmissa pilottikokeiluissa ja ennen lain voimaantuloa saaduissa kokeiluissa saatiin välittyneesti tietoa siitä, että uusi prosessi on "asiakasystävällinen".					
--	---	--	--	--	--	--

Kaipaisiko jokin yllä olevista
väittämistä täsmennystä ja/tai
puuttuiko tältä osa-alueelta
mielestäsi jokin tärkeä
väittäjä?

Arviointialue 5.3. Miten uusi prosessi sovitettiin yhteen omien ja keskeisten kumppaneiden prosessien kanssa	4,6					
---	------------	--	--	--	--	--

Kehittämisprosessin aikana tunnistettiin uuden prosessin palveluketju ja siihen osallistuvat toimijat	9	4	4	5	3	5,0
--	---	---	---	---	---	-----

Kehittämisprosessin aikana huolehdittiin uuden prosessin yhteensopivuudesta muiden rikosseuraamuslaitoksen prosessien kanssa	8	4	5	5	3	5,0
--	---	---	---	---	---	-----

Kehittämisprosessin aikana huolehdittiin uuden prosessin yhteensopivuudesta keskeisten kumppanien prosessien kanssa	8	2	4	5	3	4,4
---	---	---	---	---	---	-----

Kehittämisprosessin aikana jaettiin tietoa uuden prosessin sisällöstä samaan palveluketjuun kuuluvien kumppaneiden kanssa	9	4	4	5	3	5,0
---	---	---	---	---	---	-----

Uuden prosessin suunnittelussa hyödynnettiin poikkihallinnollisia ryhmiä ongelmaratkaisussa	6	3	1		5		3	3,6
---	---	---	---	--	---	--	---	-----

Mieleesi tulevia hyviä käytäntöjä tällä arviointialueella RISE:ssa

Mieleesi tulevia kehittämiskohteita tällä arviointialueella RISE:ssa ks. ed. vastaukset

Kaipaisiko jokin yllä olevista väittämistä täsmennystä ja/tai puuttuiko tältä osa-alueelta mielestäsi jokin tärkeä väittäjä?

ARVIINTIALUE 5 **3,8**

Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset

Arviointialue 6.1. **3,1**

Kansalaistyytyväisyys

Yleisvaikutelma kehittämisprosessin onnistumisesta tähän mennessä	9	6	6	8	4	5	5	6,1
---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Uuden prosessin läpinäkyvyys ja yksinkertaisuus laki huomioiden	8	6	4		4	7	5	5,7
---	---	---	---	--	---	---	---	-----

Uusi prosessi auttaa kohdentamaan tuomituille heidän tarpeidensa mukaista toimintaa paremmin kuin aiemmin	8	7	5	9	6	6	4	6,4
---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Arviointialue 6.2. **3,1**

Kansalaistulosten sisäiset suorituskykytulokset

Uuden prosessin asiakkaan odotusaika	8	1	3		3	2	0	2,8
--------------------------------------	---	---	---	--	---	---	---	-----

Tuomitut ovat tietoisia uuden prosessin sisällöstä heitä koskevin osin	5	4	4		4	5	4	4,3
--	---	---	---	--	---	---	---	-----

Uusi prosessi on vähemmän altis väärinkäytöksille	5	0	5		0	2	0	2,0
---	---	---	---	--	---	---	---	-----

ARVIINTIALUE 6 **4,6**

Arviointialue 7: Henkilöstötulokset

Arviointialue 7.1. **6,0**

Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön suhtautuminen uuteen prosessiin kehittämisprosessin lähtötilanteessa	8	5	5	7	5	2	4	5,1
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Henkilöstön suhtautuminen uuteen prosessiin puoli vuotta muutoksen toteutumisen jälkeen	8	6	6	7	6	6	7	6,6
Muutoksen edellyttämän osaamisen koulutuksen laatu ja saatavuus	7	4	6	7	5	9	6	6,3
Uudistunut prosessi lisäsi henkilöstön työtyytyväisyyttä	7	6	6		5	7	6	6,2

Arviointialue 7.2. Henkilöstön sisäiset suorituskykytulokset **5,7**

Uuden prosessin kulku on selkeä henkilöstölle	7	6	5	8	4	5	4	5,6
Henkilöstön kyky profiloida tuomitut ja ohjata heitä uusintarikollisuuden estämiseksi	7	8	5		5	5	4	5,7
Henkilöstön osaaminen vastaa uuden prosessin tarpeita	7	7	6	6	6	6	4	6,0

ARVIINTIALUE 7 **5,9**

Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset

Arviointialue 8.1. RISE:n ulkopuolisten tahojen käsitykset uudistuneesta prosessista **1,5**

Yhteiskunnan arvio uuden prosessin kyvystä vähentää rikollisuutta ja lisätä turvallisuutta yhteiskunnassa		0	5	7	0	0	0	2,0
Yhteiskunnan arvio uuden prosessin sujuvuudesta		0	6		0	0	0	1,2
Yhteiskunnan arvio uuden prosessin tarpeellisuudesta		0	7		0	0	0	1,4

Arviointialue 8.2. Yhteiskuntavastuun sisäiset suorituskykytulokset **5,2**

Uusi prosessi vahvistaa rikosseuraamuslaitoksen suhteita yhteiskunnan muihin organisaatioihin		4	5	8	4	0	0	3,5
Uusi prosessi auttaa rikosseuraamuslaitosta saavuttamaan strategiansa mukaiset tavoitteensa	7	7	6	8	6	0	4	5,4

Uusi prosessi tukee RISE:n arvoja	7	8	7	8	6	7	4	6,7
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----

ARVIINTIALUE 8 **3,4**

**Arviointialue 9:
Keskeiset
suorituskykytulokset**

Arviointialue 9.1. **5,8**

Tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Uusi prosessi auttaa osaltaan rikosseuraamuslaitosta tekemään yhä merkittävämpää yhteiskunnallista työtä	7	7	7	8	5	4	4	6,0
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Uusi prosessi auttaa rikosseuraamuslaitosta tavoittamaan paremmin sille asetetut toiminnan tulostavoitteet	7	7	7	8	5	0	5	5,6
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Arviointialue 9.2. **4,0**

Tehokkuus

RISE:n johto vastasi nopeasti reagoiden kehittämisprosessin ilmenneisiin kohtiin johon tarvittiin heidän päätöksensä/tukensa	6	4	4	7	0	0	0	3,0
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Uusi prosessi lisää RISE:n käytössä olevien resurssien tehokkuutta	7	6	6	8	0	5	4	5,1
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Uusi muutosprosessi vähentää valtionhallinnon kuluja	8	8	5	7	0	0	0	4,0
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

ARVIINTIALUE 9 **4,9**

KYSELYN ARVIINTI

Kyselyn väittämät olivat selkeästi esitetty	1	4	3	4	2	2	4	2,9
---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Väittämät kattoivat muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisimmät elementit	3	4	8		2	5	8	5,0
--	---	---	---	--	---	---	---	-----

Tulevien muutosprosessien itsearviointi on tarpeellista tulevaisuudessa prosessin kehittämiskohteiden osoittamiseksi ja parantamiseksi	9	8	7	8	2	10	8	7,4
--	---	---	---	---	---	----	---	-----

Itsearviointi on teidän mielestänne tällaisen väittämöpohjaisen kyselyn muodossa mielekästä

6 5 3 5 0 8 8 5,0

Mitä muuta olisi voinut kysyä? Lomake on pitkän prosessin monien eri vaiheiden prosessiarvioinnissa vaikea ja osin nykyisessä muodossa epätarkka. ; Minkälaisilla foorumeilla ja välineillä suunnittelua ja toteuttamista pohdittiin. Eri toimijoiden roolitukset, yksiköt, alueet, keha. Nyt alue väliportaana ja toimiva yksikkö jäivät "pimentoon" kun kysymykset kohdistuivat kehaan suurimmalta osin. ; Kysymykset kattavia, mutta osin huonosti istuvia tai vastaajan arvioitavissa. Kysymyksissä oli myös "laatua" arvioivia määreitä, joiden yhdistäminen arviointiasteikkoon istui huonosti. Arviointiasteikko oli jotenkin vaikeasti sovellettavissa kysymyksiin. Arviointi olisi ollut helpompaa (ja taisi ajoittain toteutuakin) esim. kouluarvosana-asteikolla. ; Useaan kysymykseen ei alueella ole tietoa. Esim. kehitysjohtajan rooli ja vastuu muutoksessa. Vaikea arvioida ulkopuolisten henkilöiden toimintaa.

Oliko kyselyssä mielestäsi turhia kohtia?

Oudoksun kyselyn henkilöviä osioita. Ei tämä ole johtamisen erikoisammattitutkinnon henkilökohtainen palaute vaan julkinen opinäytetyö. Oudoksun sitä, että gradun tekijää kiinnostaa se mitä Hypén sanoo Kuivajärvestä tai Hannulasta. Muutenkin vaikea pohtia, mitä tai miten joku toinen toimija tämän asian nyt on mahdollisesti nähnyt. ; Yhteiskuntaosio jäi minulle avoimeksi kokonaan. Uudistus on sen verran tuore, että sen yhteiskunnallisia vaikutuksia oikein osaa arvioida. ; Kysely oli siis itsearviointi. Jätin siis sen vuoksi arvioimatta esim. Kehitysjohtajan tekemisiä. En tiedä tulkitsinko vastausohjeita tältä osin oikein. ; Väittämien ja pisteytyksen kuvaukset eivät oikein vastanneet toisiaan, ainakaan kaikissa kohdin, siksi tulokset eivät välttämättä ole luotettavia. Liikaa joutui arvuuttelemaan mitä väittämällä tarkoitettiin suhteessa pisteen kuvauksiin.

Uuden toiminnan/palvelun kehittämissuunnitelma

Vastuhenkilö	
• Sijainen	
Kehittämisprosessin luokittelu	
Uuden palvelun visio	
Uuden palvelun tavoite	
• Aikataulu	
• Välitavoite 1	
• Aikataulu	
• Välitavoite 2	
• Aikataulu	
• Välitavoite 3	
• Aikataulu	
Muutoksen vastuhenkilö	
• Kehittämisprosessin ydinjoukko	
Uuden palvelun tarvitsemat resurssit	
Pilointi	
• Aikataulu	
• Testiympäristö	
• Toteuttaja	
• Raportti valmis	

Viestintäsuunnitelma

Vastuhenkilö	
• Sijainen	
Viestintäryhmä 1	
• Viestintäkynnys	
Viestintäryhmä 2	
• Viestintäkynnys	
Viestintäryhmä 3	
• Viestintäkynnys	
Ensisijainen viestintäkanava	
• Toissijainen viestintäkanava	

Yhteistyösuunnitelma

Sidosryhmä 1	
• Suhteen laatu	
• Oma vastuhenkilö	
• Kohteen kontaktihenkilö	
Sidosryhmä 2	
• Suhteen laatu	
• Oma vastuhenkilö	
• Kohteen kontaktihenkilö	

Kouluttamis- / perehdyttämissuunnitelma

Tarvittavat uudet taidot	
Tavoite	
Koulutuksen järjestäjä (sisäinen, alue, RSKK?)	
Laajuus	
Aikataulu	

Palautesuunnitelma

Vastuhenkilö	
Resurssit	
Henkilökunnan palautekanava 1	
<ul style="list-style-type: none">• Vastaajien motivointi	
<ul style="list-style-type: none">• Henkilökunnan palautteen 1 aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Palauteraportti 1 aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Toimenpiteet	
Henkilökunnan palautekanava 2	
<ul style="list-style-type: none">• Vastaajien motivointi	
<ul style="list-style-type: none">• Henkilökunnan palautteen 2 aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Palauteraportti 2 aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Toimenpiteet	
Asiakkaiden palautekanava 1	
<ul style="list-style-type: none">• Vastaajien motivointi	
<ul style="list-style-type: none">• Palautteen 1 keräyksen aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Palauteraportti 1 aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">• Toimenpiteet	

Tietojärjestelmän päivittämissuunnitelma

Vastuhenkilö	
Sijainen	
Testiryhmän jäsenet	
<ul style="list-style-type: none">Alustavien kehitystarpeiden tunnistus aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">Päivitysten testauksen aikataulu	
Päivitysten hyväksyjä	
<ul style="list-style-type: none">Päivitysten hyväksynnän aikataulu	
Päivitykset tuotantoon	

Arviointisuunnitelma

Vastuhenkilö	
Arviointimenetelmä	
Väliarviointi 1	
<ul style="list-style-type: none">Raportin aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">Toimenpiteet	
Väliarviointi 2	
<ul style="list-style-type: none">Raportin aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">Toimenpiteet	
Loppuarviointi	
<ul style="list-style-type: none">Loppuraportin aikataulu	
<ul style="list-style-type: none">Toimenpiteet	

Palkitsemissuunnitelma

Vastuhenkilö	
Palkitsemisen peruste 1	
• Palkinto	
Palkitsemisen peruste 2	
• Palkinto	
Palkitsemissuunnitelman viestintä	

Muutoksen valvontasuunnitelma

Vastuhenkilö	
ESRA vastuhenkilö	
IPRA vastuhenkilö	
LSRA vastuhenkilö	
Mitä valvotaan	
Puuttumisen peruste 1	
• Puuttumiskynnys	
• Seuraus	
Puuttumisen peruste 2	
• Puuttumiskynnys	
• Seuraus	

Muutosprosessin riskiarviointi						
Prosessin vaihe ja mahd. Virhe tai poikkeama	Virheen tai poikkeaman mahdolliset vaikutukset, syyt ja havaitsemisen	Vakavuus (A) 1 = Ei mitään 3= Vähäinen 5= Kohtuullinen 8= Vakava 10= Ei siedettävä	Toteutumisen todennäköisyys (B) 1= Ei koskaan 3= Hyvin harvoin 5= Harvoin 8= Hyvin Usein 10= Varma	Havaitsemisen todennäköisyys (C) 1= Varma 3= Melko varma 5= Suuri 8= Hyvin heikko 10= Ei koskaan	Riski-indeksi AxBxC	Varautuminen, ehkäisevät toimenpiteet ja korjaavat toimenpiteet

JHS 152 Liite 1: Perustietolomake

Prosessi kuvataan vuokaaviomuotoisella prosessikaaviolla ja siihen liittyvillä 1-3 tekstisivuilla. Tavoitteena on kuvauksen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys niin että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää kuvatun asian samalla tavalla. Kuvauksen tulee vastata todellista toimintaa. Sanallinen prosessinkuvaus laaditaan organisaation tarpeen mukaan.

1	Prosessin nimi	
2	Kuvauksen laatija ja laadintapäivämäärä	
3	Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä	
4	Versionumero	
5	Prosessin tarkoitus	
6	Prosessin omistaja	
7	Prosessin mallintajat ja mallinnuspäivämäärä	
8	Prosessin lähtötilanne	
9	Prosessin lopputilanne	
10	Prosessin asiakkaat	
11	Prosessin sidosryhmät	
12	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	
13	Prosessin menestystekijät	
14	Prosessin mittarit	
15	Prosessin keskeiset resurssit ja muut volyymitiedot	
16	Prosessin ohjaus ja kehittämismenettely	
17	Rajapinnat muihin prosesseihin	