

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUS**

Aki Kärnä

**INVESTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN  
Toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestointikohteiden  
laadinta ja toteuttaminen Porin kaupungissa**

Tuotantotalouden  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1.</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
	1.1 Tutkimuksen tausta	6
	1.2 Tutkimuksen rajaus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
	1.3 Tutkimuksen tavoitteet	7
	1.4 Tutkimusmenetelmä ja rakenne	8
<b>2.</b>	<b>TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PROSESSIKESKEISESTI</b>	<b>9</b>
	2.1 Prosessit yleisesti	9
	2.2 Prosessityypit	10
	2.3 Prosessijohtaminen	14
	2.4 Prosessiajattelulla toiminta tehokkaaksi	19
	2.5 Prosessien kehittämisen vaiheet	24
<b>3.</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
	3.1 Tutkimuksen lähtökohdat	34
	3.2 Laadullinen tapaustutkimus	35
	3.3 Benchmarking-menetelmä	37
<b>4.</b>	<b>INVESTOINTIPROSESSIEN NYKYTILA TEKNISSÄ PALVELUKESKUKSESSA</b>	<b>39</b>
	4.1 Nykyprosessien tunnistaminen	39
	4.2 Nykyprosessien luokittelu	43
	4.3 Nykyprosessien kuvaaminen	44
<b>5.</b>	<b>INVESTOINTIPROSESSIEN KEHITTÄMINEN TEKNISSÄ PALVELUKESKUKSESSA</b>	<b>65</b>
	5.1 Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittämistoimenpiteet	65
	5.2 Käyttövarmuuden parantaminen Poka-Yoke-menetelmällä	76
	5.3 Tavoiteprosessien kuvaaminen	78
<b>6.</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>90</b>
	6.1 Kehittämisen jatkosuositukset	90
	6.2 Prosessiajattelun hyödyntäminen käytännössä	91
	6.3 Tutkimuksen tulokset	93
<b>7.</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>94</b>
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>97</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>103</b>

LIITE 1. Prosessin kulku -kaavioiden merkkien selitykset	103
LIITE 2. Tutkimuksessa käydyt haastattelut	104

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Yksinkertainen kuva prosessista	10
Kuva 2. Prosessien jaottelu Michael J. Earlin mukaan	11
Kuva 3. Prosessijohtaminen vaikuttaa jäävuoren alempaan osaan	15
Kuva 4. Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen vertailua	18
Kuva 5. Prosessien kehittämisen vaiheet	24
Kuva 6. Prosessien kuvaustasot	26
Kuva 7. Esimerkki prosessikartasta	27
Kuva 8. Esimerkki toimintamallikaaviosta	28
Kuva 9. Esimerkki prosessikaaviosta	28
Kuva 10. Esimerkki työnkulkukaaviosta	30
Kuva 11. Teknisen palvelukeskuksen (TPK) organisaatiokaavio	34
Kuva 12. Porin kaupungin hallintokunnat ja liikelaitokset	40
Kuva 13. Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen	47
Kuva 14. Yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvittäminen	50
Kuva 15. Investointien talousarviovaihe	53
Kuva 16. Työohjelmien laadinta	55
Kuva 17. Toimitilainvestointien suunnittelu	57
Kuva 18. Yhdyskuntarakentamisinvestointien suunnittelu	59
Kuva 19. Toimitilainvestointien toteuttaminen	61
Kuva 20. Yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen	63
Kuva 21. Porin kaupungin konsernihallinnon organisaatio	67
Kuva 22. Korjausvelan ja -vastuun laskentatapa	73
Kuva 23. Esimerkkikuva investointiosasta	76
Kuva 24. Prosessikartta	79
Kuva 25. Prosessin räjäytystekniikka	80
Kuva 26. Ydinprosessien jakautuminen pääprosesseiksi	81
Kuva 27. Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen	83
Kuva 28. Yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvittäminen	84
Kuva 29. Investointien talousarviovaihe	85
Kuva 30. Toimitilainvestointien suunnittelu	86
Kuva 31. Yhdyskuntarakentamisinvestointien suunnittelu	87

Kuva 32. Toimitilainvestointien toteuttaminen	88
Kuva 33. Yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen	89

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Jatkuvan parantamisen ja uudelleensuunnittelun vertailu	17
Taulukko 2. Organisaatio- ja prosessikeskeisen ajattelutavan vertailu	21
Taulukko 3. Prosessien toimintojen kartoitus	31
Taulukko 4. Teknisen palvelukeskuksen määritetyt ydinprosessit	44
Taulukko 5. Teknisen palvelukeskuksen ydinprosessit	66

---

**VAASAN YLIOPISTO****Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Aki Kärnä

**Tutkielman nimi:**Investointiprosessin kehittäminen:  
Toimitila- ja yhdyskuntarakenta-  
misinvestointikohteiden laadinta ja  
toteuttaminen Porin kaupungissa**Ohjaajan nimi:**

Jussi Kantola

**Tutkinto:**

Kauppatieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Tuotantotalous

**Opintojen aloitusvuosi:**

2011

**Tutkielman valmistumisvuosi:**

2013

**Sivumäärä:** 104

---

**TIIVISTELMÄ:**

Julkinen sektori on muutosten edessä, mikä pakottaa kunnat luopumaan vanhoista toimintatavoista. Kuntien taloudellinen tila on heikko, ja samaan aikaan odotukset sekä tarpeet kuntien toimintaa kohtaan ovat kasvaneet pakottaen kunnat seuraamaan yksityisen sektorin esimerkkiä ja siirtymään organisaatiomaisesta ajattelusta prosessimaiseen ajatteluun. Prosessimainen ajattelu tarkastelee toimintaa tehtävien ja toimintojen kokonaisuutena, jossa asioita tarkastellaan toiminnan näkökulmasta. Tällöin organisaatiosta pyritään poistamaan sisäiset tehtävänjaot, ja koko organisaatio toimii yhteisten päämäärien hyväksi. Organisaatiolla on olemassa yksi tai useampi ydinprosessi, joiden vuoksi se on olemassa. Ydinprosesseja on tukemassa yhtä tärkeitä tukiprosessit, joiden tehtävänä on auttaa ydinprosessien toteuttamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimintaa prosessimaisesta näkökulmasta ja osaltaan edesauttaa kohdeorganisaation muutosta organisaatiokeskeisestä ajattelusta prosessimaiseen ajatteluun. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Porin kaupungin teknisiä palveluita tarjoava Tekninen palvelukeskus, ja tutkimuksen kohteena ovat toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestoinnit. Tarkoituksena on kuvata nykyiset toimintatavat ja mallintaa ne prosessikuvauksina, joiden pohjalta toiminnan eri osia tarkastellaan kriittisesti. Tällaisen prosessimaisen kehittämisen tarkoituksena ei ole arvioida yksilöiden suorituksia tai ammattitaitoa, vaan tarkoituksena on arvioida muun muassa toiminnan järkevyyttä ja päällekkäisyyttä. Tutkimus noudattaa laadullisen tapaustutkimuksen menetelmiä, ja tietoa kerätään pääosin vapaamuotoisilla haastatteluilla.

Tutkimus tuo ilmi toiminnassa piileviä ongelmia ja niille kehitystoimenpideehdotuksia. Prosessi ei itsessään juurikaan muutu, mutta siinä tapahtuu paljon toiminnan järjeistämistä, kuten esimerkiksi olemassa olevien tietoteknisten järjestelmien parempaa hyödyntämistä ja joidenkin toimijoiden roolien selventämistä. Organisaation koko toiminta kannattaa käydä läpi prosessimaisen kehittämisen mukaisesti, sillä jo pelkästään prosessien kuvaamisen avulla voidaan kehittää organisaatiota.

---

**AVAINSANAT:** prosessit, kehittäminen, julkinen sektori, investoinnit

---

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

Aki Kärnä

**Topic of the Master's Thesis:**

Development of Investment Process: Preparation and Execution of Premises and Civil Engineering Investments in the City of Pori

**Instructor:**

Jussi Kantola

**Degree:**

Master of Science in Economics and Business Administration

**Major subject:**

Industrial management

**Year of Entering the University:**

2011

**Year of Completing the Master's Thesis:** 2013**Pages:** 104

---

**ABSTRACT:**

The public sector is going to face the change and municipalities are enforced to give up their old procedures. The economic situation of municipalities is weak and at the same time requirements of their operations are grown by people. That has enforced the public sector to follow private sector and change over from organization thinking to process thinking. The process thinking is observed operations as completeness of actions and functions from operations point of view. Then internal segmentation is strived to remove in the organization and the organization will work for common goals. Organizations have one or more core processes which define its existence. Core processes are supported by equal important support processes which are supposed to help out execution of core processes.

The purpose of this study is to develop operations from process point of view and help the organization change over from organization thinking to process thinking. The subject organization of this study is the city of Pori's technical services offering section and the subject of the study is to explore premises and civil engineering investments. The purpose is to describe the current procedure and model process charts. The process charts are the base for critical examination of procedure. The purpose of this kind of process development is not to estimate individual's performance and expertise but the purpose is to estimate for instance rationality and overlap of actions. The study follows the methods of qualitative case study and the main data-collection method is casual interviews.

The study brings out problems of operations and development suggestions for them. The process itself does not change that much but there will be rational reorganization as for instance better exploitation of existing teleinformatic systems and clarification of some roles in the process. The whole operation of the organization should go through according to process development because even process charts will help organization to develop.

---

**KEYWORDS:** processes, development, public sector, investments

# 1 JOHDANTO

Useista eri lähteistä ja yhteiskunnallisesta keskustelusta voidaan päätellä, että kuntien toiminta on haasteiden edessä. Haasteet johtuvat suurimmalta osin siitä, että kuntien taloudellinen tila on heikko, ja samaan aikaan odotukset sekä tarpeet kuntien toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. (Rannisto 2005; Hyrkäs 2009; Pori 2011a.)

Kuntien on pystyttävä vastaamaan haasteeseen ja varmistettava, että kunnat kykenevät myös tulevaisuudessa hoitamaan niille osoitetut tehtävät. Jos tehtäviä ei karsita eikä resursseja kasvateta, haasteeseen vastaaminen tarkoittaa toimintojen tehostamista. Tehostaminen edellyttää toimintatapojen, työskentelymenetelmien ja palvelujen tuottamistapojen uudelleen ajattelua, eli yksinkertaisesti ajateltuna sitä, kuinka asiat voisi tehdä paremmin. (Pori 2011a.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tekninen palvelukeskus (TPK) on yksi Porin kaupungin suurimmista hallintokunnista. Teknisen palvelukeskuksen tehtävänä on huolehtia kaupungin rakenteellisesta toimintaympäristöstä, johon kuuluvat tontit, liikenneväylät, viheralueet sekä julkiset toimitilat. Lisäksi Tekninen palvelukeskus tuottaa, ylläpitää ja luo palveluita kaupunkilaisille ja muille hallintokunnille sekä huolehtii kaupungin omaisuudesta. Teknisen palvelukeskuksen henkilöstömäärä oli vuoden 2011 joulukuussa 523, johon kuuluvat vakinaiset ja tilapäiset työntekijät. (Pori 2011a.)

Tekninen palvelukeskus on aloittanut joulukuussa 2011 projektin nimeltä Toimistotyön prosessien mallintaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Projektin tarkoituksena on vastata tehostamistarpeisiin ja henkilöstösuunnittelun haasteisiin. Tehostamistarpeisiin liittyvät haasteet johtuvat heikosta taloudellisesta tilasta. Henkilöstösuunnittelun haasteita ovat muun muassa eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen sekä eläköitymisiin reagoiminen. Projekti pohjautuu Porin kaupungin strategiaan, jossa painotetaan muun muassa ammattitaitoista, uudistuvaa, tuloksellista ja hyvinvoivaa henkilöstöä, palvelujen laatua, tuottavuutta ja alueellista kattavuutta. (Pori 2011.)

Projektin ensimmäisessä vaiheessa keskitytään prosessimaisen ajattelun ja toiminnan kehittämiseen määrittelemällä ymmärrettävästi Teknisen palvelukeskuksen tehtävät ja tavoitteet ja selkeyttämällä työntekijöiden tämänhetkiset tehtäväkuvat. (Pori 2011.) Tämä tutkielma tukee projektin tavoitteita muun muassa edistämällä prosessiajattelua organisaatiossa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on rajattu Teknisen palvelukeskuksen yhdyskuntarakentamista ja toimitiloja koskeviin investointeihin. Tutkielma keskittyy investointikohteiden laadintaan ja niiden kustannusten seurantaan.

Tutkimusongelmana on investointikohteiden laadinta ja niiden kustannusten seuranta -prosessin kehittäminen. Päättämiskysymyksiä on yksi: *miten prosessi saadaan toimivammaksi?* Tästä voidaan johtaa täydentävä kysymys: *voidaanko prosessissa hyödyntää uutta käytössä olevaa FPM-järjestelmää ja jotain muita Porin kaupungin käyttämiä järjestelmiä?*

## 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää yhdyskuntarakentamis- ja toimitilainvestointien laadintaa sekä investointien seurantaa koko investointiprojektin ajan. Tavoitteena on aluksi selvittää ja mallintaa nykyinen prosessi, minkä jälkeen prosessia ryhdytään tehostamaan. Prosessissa on tarkoitus pyrkiä hyödyntämään Porin kaupungin uutta käytössä olevaa FPM-järjestelmää ja jotain muuta Porin kaupungin käytössä olevaa järjestelmää.

Tutkimuksen päätavoitteena on *etsiä uudet tavat, joilla investointiprosessia voidaan nykyaikaistaa ja selkeyttää.* Muita tavoitteita ovat *nykyisen prosessin mallintaminen ja sen osien kyseenalaistaminen.*



#### 1.4 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Tämä tutkielma noudattaa laadullisen tutkimuksen menetelmiä, ja sen metodi on tapaustutkimus. Tutkielman aineiston kerääminen suoritetaan haastatteluilla. Aineiston kerääminen aloitetaan selvittämällä henkilöt, jotka työskentelevät tutkielman kohteen parissa. Näitä henkilöitä, tai osaa heistä, haastatellaan, minkä perusteella selvitetään ja mallinnetaan nykyinen prosessi. Prosessien mallintamiseen käytetään Microsoftin Visio -ohjelmaa. Haastatteluilla pyritään myös keräämään nykyistä prosessia koskevia parannusehdotuksia ja toivomuksia, joiden perusteella prosessia voidaan lähteä edelleen kehittämään. Haastatteluissa ja kehitystoimissa pitää ottaa huomioon laajalti asioita ja näkökulmia, sillä investointiprosessit koskevat koko kaupunkiorganisaatiota.

Tutkimuksessa haastatellaan kymmentä eri henkilöä Porin kaupungin organisaatiossa sekä yhtä henkilöä kaupunkiorganisaation ulkopuolelta. Kaupunkiorganisaation henkilöistä kaksi työskentelee kaupungin taloushallinnossa ja loput kahdeksan Teknisessä palvelukeskuksessa. Kaupunkiorganisaation ulkopuolinen henkilö työskentelee yrityksessä, josta kaupunki ostaa osan talouspalveluistaan. Haastattelujen tarkemmat tiedot löytyvät liitteestä 2.

Aluksi tutkielmassa käsitellään prosessiajattelun teoriaa. Teoria koskee prosesseja yleisesti, erilaisia prosessityyppejä, prosessijohtamista sekä prosessien kehittämisen vaiheita. Teoriaosuuden loppuksi käydään läpi tämän tutkielman teoreettisia lähtökohtia ja tutkimusmenetelmiä.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään itse tutkimustapaukseen. Aluksi kuvataan toiminnan nykytilanne, minkä jälkeen analysoidaan tuloksia. Analysointivaiheessa käydään läpi prosessien parannustarpeet ja perustellaan ne. Kehittämissuositusten implementointi jää organisaation omalle vastuulle, mutta tutkielman jatkosuosituksissa nimeän kehittämissuositusten läpiviennistä vastuussa olevat tahot.

## 2 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PROSESSIKESKEISESTI

### 2.1 Prosessit yleisesti

Prosessi on tapahtumien ketju, jossa tapahtuu muutoksia. Prosessi alkaa alkutilanteesta ajankohtana 1 jonkin järjestelmän ja sen ympäristön tilasta, ja se päättyy lopputilanteeseen johonkin järjestelmän ja sen ympäristön tilaan ajankohtana 2. Prosessissa tapahtuva muutos selviää vertaamalla alkutilannetta lopputilanteeseen. Joskus alkutilanteet ovat hyvinkin selkeitä, joskus taas eivät. Muutokset ovat prosessin tapahtumia. Karl Popper määrittää Platonin, Aristoteleen ja Herakleitoksen ajatusten pohjalta: ”Prosessi on määrätty sarja jonkin järjestelmän ja sen ympäristön peräkkäisiä muutoksia eli tapahtumasarja” (Karimaa 2004: 274–275.)

Organisaatioiden prosessit tarkoittavat asiakkaalle arvoa lisäävää tapahtumaketjua, johon organisaatio kohdistaa resursseja (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4). Organisaatioiden prosesseista puhuttaessa voidaan käyttää termiä liiketoimintaprosessi tai toimintaprosessi (Pant & Juric 2008; Toivonen, Ramstedt-Sen & Anttiroiko 2011). Käytän tässä tutkielmassa termiä toimintaprosessi, sillä se kuvaa mielestäni paremmin kaikenlaisten organisaatioiden prosesseja. Kaikki organisaatiot eivät ole olemassa liiketoiminnan vuoksi, vaan on olemassa voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Tässä tutkielmassa sanaa prosessi käytetään merkityksessä (liike)toimintaprosessi.

Toimintaprosessin tapahtumaketju muodostuu joukosta ihmisten ja työvälineiden suorittamia toimintoja, joiden päämääränä on tuottaa tuloksia. Toimintojen järjestys ja niiden suorittajien tehokkuus määrittävät prosessin tehokkuuden. On selvää, että jokainen organisaatio on, tai ainakin pitäisi olla, kiinnostunut järjestämään toimintonsa ja niiden suorittajat mahdollisimman tehokkaaseen muotoon, koska tällöin saavutetaan mahdollisimman tehokas ja nopea tapa toimia. (Pant & Juric 2008.)



**Kuva 1.** Yksinkertainen kuva prosessista (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4)

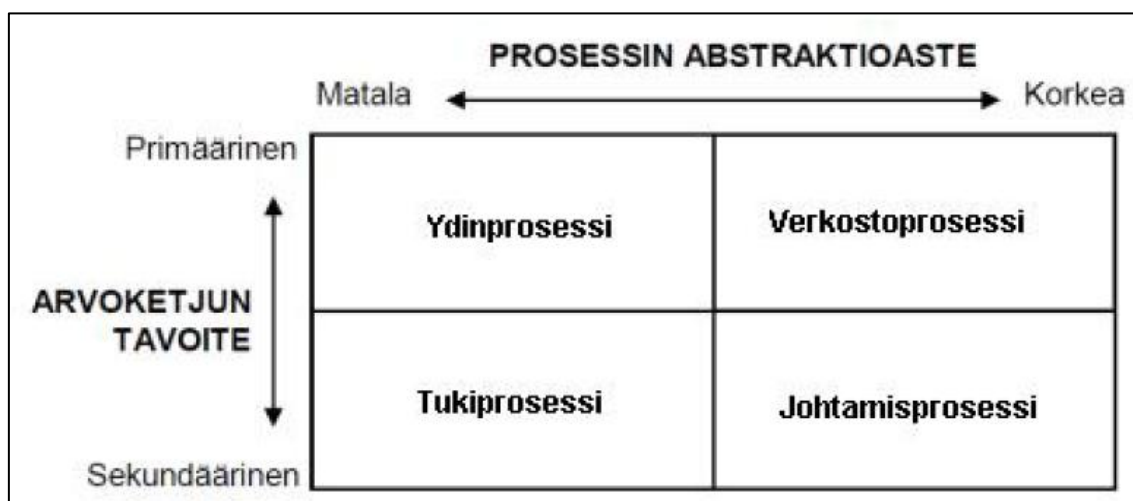
**Kuvassa 1** Martinsuo ja Blomqvist esittävät yksinkertaistetun kuvan prosessista. Heidän mukaansa prosessi on ketju, joka lähtee aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakkaan rooli prosessissa on kohdistaa odotuksia, vaatimuksia ja tarpeita prosessia kohtaan. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen, sekä organisaatiolle vieras tai ennestään tunnettu. Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan esimerkiksi työkaveria tai toista osastoa, kun taas ulkoisella asiakkaalla tarkoitetaan varsinaista asiakasta eli esimerkiksi tuotteen mahdollista ostajaa (Chartered Quality Institute 2013). Kuvan syötteiden (input) pitäisi tuottaa prosessissa asiakkaalle lisäarvoa, joka vastaa asiakkaan odotuksia, vaatimuksia ja tarpeita. Prosessista saadaan ulos tuotoksena (output) esimerkiksi tuote, ratkaisu tai palvelukokemus. Arvoa lisäävä toiminta prosessissa koostuu useista toisiinsa yhteydessä olevista tapahtumista, mutta se voi silti olla yksinkertainen. Prosessi vaatii myös aina resursseja. Prosessit saattavat olla yrityksen omia tai ulkoistettuja. Resursseja ovat esimerkiksi raaka-aineet, työvoima, laitteet, tieto ja kapasiteetti. Resurssit ovat lisäksi aina rajalliset, ja niistä aiheutuu kustannuksia.

## 2.2 Prosessityypit

Toimintaprosessien yleinen jako tapahtuu kahteen eri prosessiluokkaan; ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Näiden lisäksi on olemassa useita eri tapoja ryhmitellä prosesseja. (Virtanen & Wennberg 2005: 118.) Voidaan esimerkiksi puhua termeistä pääprosessi ja ali- tai osaprosessi. Pääprosessit käsittävät kaikki ne keskeiset toiminnot, jotka muodostavat ydin- ja tukiprosessit. Ali- tai osaprosessit ovat pääprosessien osia, ja ne sisältävät yksittäiset tehtävät. Osa-

prosessit voivat tuottaa asiakkaalle yksittäisen palvelun. (Kenni & Asikainen 2011: 13.) Käytän tutkielmassani yleisemmin käytettäviä termejä ydinprosessi ja tukiprosessi. Päätöstäni tukee se, että vuonna 2011 aloitetun projektin ”Toimistotyön prosessien mallintaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen” myötä termit ydin- ja tukiprosessi ovat muodostuneet tutuiksi termeiksi organisaatiossa.

Michael J. Earl esittää artikkelissaan ”The new and the old of business process redesign” toimintaprosessien jaon neljään eri tyyppiin prosessien monimutkaisuuden ja havainnollisuuden (abstraktioaste) sekä arvoketjun tavoitteen mukaan. Arvoketjun tavoitteella kuvataan prosessin vaikutusta asiakkaaseen, jolloin primäärinen kuvaa organisaation ulkopuolista asiakasta ja sekundäärinen organisaation sisäistä asiakasta. Earl jakaa prosessit ydinprosesseiksi, tukiprosesseiksi, johtamisprosesseiksi ja verkostoprosesseiksi. Prosessien jakoa esitetään **kuvasa 2.** (Toivonen ym. 2011: 7–8.)



**Kuva 2.** Prosessien jaottelu Michael J. Earlin mukaan (Toivonen ym. 2011: 8)

Ydinprosessit ovat jokaisessa organisaatiossa elintärkeässä roolissa, koska niillä toteutetaan organisaation olemassaoloa. Jokaisella organisaatiolla on olemassa jokin syy olemassaoloonsa eli jonkinlainen ydintehtävä. Ydinprosessi kuvaa siis organisaation tarpeellisuutta. Esimerkiksi jonkin tuotteen valmistusprosessi aina tuotteen tilauksesta asiakkaan laskun maksuun on jonkin organisaation ydinprosessi. Riippuen organisaation koosta ja toimialasta sillä voi olla

kolmesta kahdeksaan eri ydinprosessia. (Toivonen ym. 2011: 8; Virtanen & Wennberg 2005: 118; Kenni & Asikainen 2011: 13.)

Ydinprosessit voidaan jaotella tuotanto- ja palveluprosesseiksi, jolloin kuvataan jonkin tuotteen valmistamista tai jotakin palvelutapahtumaa (Karimaa 2004: 276). Tarve tuotteen valmistamisesta tai palvelun tuottamisesta syntyy asiakkaan tarpeesta, minkä vuoksi asiakkaan rooli ydinprosesseissa on hyvin tärkeä, ja ydinprosessi onkin aina kytköksissä ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessin tarkoitus on siis lisätä arvoa asiakkaalle. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4; Kenni & Asikainen 2011: 13.)

On selvää, että minkä tahansa organisaation ydinprosessien pitäisi olla olemassa palvelemissa mahdollisimman hyvin asiakasta. Asiakas kuitenkin määrittää sen, onko ydinprosessi tarpeellinen, ja sitä kautta koko organisaation olemassaolon tarpeellisuuden. Kuten kuvasta 1 on nähtävissä, prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, joten asiakkaan roolia ei siis voi väheksyä.

Tukiprosessit ovat olemassa nimensä mukaisesti tukemassa muuta toimintaa. Niiden tehtävä on tukea ydinprosesseja ja luoda edellytykset niiden toiminnalle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tukiprosessit eivät olisi tärkeitä, vaan ne voidaan katsoa olevan organisaation toiminnan kannalta aivan yhtä tärkeässä roolissa kuin ydinprosessit. (Virtanen & Wennberg 2005: 118.)

Tukiprosesseillakin on asiakkaita, mutta ne ovat organisaation sisäisiä, ja tätä kautta ne ovat epäsuorasti tuottamassa lisäarvoa organisaation ulkoisille asiakkaille. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi hankinnat, työhyvinvoinnin kehittäminen, toimistopalvelut, omistajaohjaus sekä viestintä. Tukiprosessi saattaa olla ulkoistettu toisen organisaation hoidettavaksi, jolloin siitä tulee palveluntarjoajaorganisaation ydinprosessi. Kohdeorganisaatiolle se pysyy edelleen tukiprosessina. (Toivonen ym. 2011: 8 ;Kenni & Asikainen 2011: 13.)

Verkostoprosessista voidaan puhua silloin kun tuotteen tai palvelun tuottamisessa on mukana eri organisaatioita. Näillä organisaatioilla on yhteinen ulkoinen asiakas, jolle tuotetaan arvoa. Verkostoprosesseja esiintyy usein kertaluonteisissa projekteissa kuten esimerkiksi rakennushankkeissa. Tällaisissa projekteissa toimivat organisaatiot ovat esimerkiksi rakennuttajan, yhteistyökumppa-

nin, toimittajan tai alihankkijan rooleissa. Verkostoprosessi on moniulotteinen tapahtuma, jonka hallitseminen vaatii ammattimaista verkostonhallintakykyä. (Toivonen ym. 2011: 8.)

Verkostoprosessin organisaatiot luovat välilleen vuorovaikutuksen, johon liittyy monenlaisia kytköksiä ja riippuvuussuhteita. Esimerkiksi projektin aikataulu luo selkeän vuorovaikutussuhteen, jossa tiettyjen asioiden pitää tapahtua tiettyyn aikaan ja vieläpä tietyn organisaation toimesta. Hyvä ja aktiivinen vuorovaikutus verkoston sisällä edesauttaa jokaista verkoston jäsentä, ja parhaassa tapauksessa koko verkosto toimii kuin yksi organisaatio. Yhtenäisesti toimivaa verkoston syntymistä edesauttavat yhteisesti sovitut arvot, samanlainen ajattelutapa ja asiakaslähtöiset päämäärät. Yhteensopivien organisaatioiden valinta on hyvin tärkeää. (Toivonen ym. 2011: 8–9.)

Toimivan verkoston vuoksi voisikin olla järkevää yhdistää jokaisen organisaation toimintaprosessit yhdeksi verkostoprosessiksi, mutta tätä ei kovinkaan usein tapahdu (Toivonen ym. 2011: 8). Esimerkiksi julkisen sektorin rakennuttamistehtävissä, kuten tämän tutkielman tapauksessa, ei verkoston toimintaprosessien yhdistäminen ole välttämättä järkevää, koska suurimpien investointien suunnittelijat ja urakoitsijat kilpailutetaan. Kilpailuttamisen vuoksi ei synny välttämättä pitkiä yhteistyösuhteita, vaan yhteistyöorganisaation valintaa sitoo hankintalainsäädäntö. Muun muassa hankintalainsäädännön vuoksi julkisen sektorin yhteistyöorganisaatioiden valintaa ohjaakin useammin raha kuin edellä mainitut arvot, ajattelutavat tai asiakaslähtöiset päämäärät. (Pori.fi 2013a.)

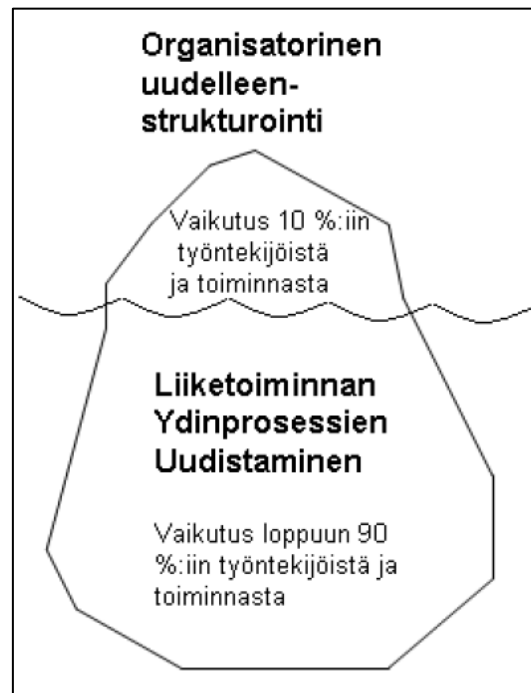
Johtamisprosessien tarkoitus on pyrkiä toiminnan suunnitelmallisuuteen, organisointiin sekä jatkuvaan seurantaan. Johtamisprosessit, kuten tukiprosessit, ovat organisaatioiden sisäisiä prosesseja, joiden tarkoitus on edesauttaa ydinprosessien toimivuutta. Esimerkiksi rakentamistapauksissa organisaatio X toimii jonkinlaisena ydinyrityksenä esimerkiksi rakennuttajan tai pääurakoitsijan roolissa. Ydinyritys toimii tällöin niin sanotusti prosessin omistajana, eli päättää prosessin muutoksista (Karimaa 2004: 255), valitsee verkoston toimijat sekä on suorimmin suhteessa loppukäyttäjään eli prosessin ulkoiseen asiakkaaseen. (Toivonen ym. 2011: 9.)

Kai Laamanen sen sijaan lyttää johtamisprosessit käsitteenä. Hänen mukaansa organisaatiot haluavat usein merkitä joitain prosesseja johtamisprosesseiksi tai ohjausprosesseiksi. Tällöin halutaan korostaa niiden prosessien merkitystä, joihin organisaation johtajat erityisesti osallistuvat. Laamasen mukaan tällainen ajattelu ei ole prosessimaista, vaan se viestii esimies- tai johtamiskeskeisestä ajatusmaailmasta, jossa asiakkaan palvelu ei olekaan organisaation keskeisin tavoite. (Laamanen 2001: 53–54.)

### 2.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on johtamismalli, jossa prosesseilla on erityisen keskeinen rooli. Prosessijohtamisen ajatuksena on tarkastella toimintaa yhtenäisenä kokonaisuutena, eikä toiminnan erillisinä osina. Prosessijohtamisen tavoitteena on sovittaa ihmiset ja prosessit toimimaan yhdessä hyvin. Tällöin luodaan ympäristö, jossa johtajat ymmärtävät, mittaavat, kontrolloivat ja parantavat heidän vastuullaan olevaa tehtävää. (Tuomi 2000: 249.)

Monet perinteiset johtamismallit keskittyvät vain pieneen osaan organisaation kokonaisuudesta. Perinteisten johtamistermien, kuten strategia, johtaminen ja organisaatio, tilalle huomion kohteeksi ovat tulleet prosessit ja osaaminen. Useasti yrityksen johto kuvittelee, että strategiset rakenteelliset muutokset tarkoittavat vain organisaatiokaavion ylimpien osien järjestelyä sekä niihin liittyviä asioita. **Kuvassa 3** osoitetaan kuitenkin, kuinka pieneen osaan organisaatioiden työntekijöistä ja toiminnoista tällaiset muutokset vaikuttavat. Jäävuoren huipulla olevalla muutoksella vaikutetaan vain kymmeneen prosenttiin organisaatiosta, jolloin ruohonjuuritason operatiivinen toiminta jatkaa muutoksitta. Prosessijohtamisen tavoitteena on vaikuttaa jäävuoren pinnan alla olevaan osaan. (Hannus 1994: 16–17.) Prosessijohtamisen edellytyksiä ovat prosessien tunnistaminen ja nimeäminen, koko organisaation prosessitietoisuus, prosessien mittaaminen sekä prosessien johtaminen (Hammer 1996: 14–17).



**Kuva 3.** Prosessijohtaminen vaikuttaa jäävuoren alemmaan osaan (Hannus 1994: 16)

Hannus (1994) esittää laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) prosessijohtamisen yhtenä koulukuntana. Hänen mukaansa muita prosessijohtamisen koulukuntia ja oppeja ovat aikaan perustuva oppiminen (Timed Based Management, TBM), tarjontaketjun hallinta ja logistiikka (Supply Chain Management, SCM), toimintojohtaminen (Activity Based Management, ABM), kevyt ja joustava toimintotapa (Lean Management) sekä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (Business Process Redesign/Re-engineering, BPR). Kaikki koulukunnat pohjautuvat samoille oppeille, mutta niiden painopisteet ja tavoitteet eroavat jonkin verran toisistaan. Esimerkiksi laatujohtaminen on toiminnan jatkuvaa parantamista pienin askelin, kun taas liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu pyrkii radikaaleihin ydinprosessien muutoksiin. Lean Management taas on kaikki muut kattava koulukunta, jota Hannus kuvaa toiset suojaansa otaneeksi sateenvarjoksi.



Laatujohdamisen (TQM) voidaan katsoa edustavan prosessijohdamisen koulukuntana jatkuvaa toiminnan parantamista, koska jatkuva parantaminen usein liitetään laatujohdamiseen. Tällöin parantaminen tapahtuu pienin askelin, ja se on jatkuvaa. Jatkuvan parantamisen kohde on rajattu, ja se voi olla esimerkiksi jokin organisaation osasto. Sen tavoitteet ovat pieniä, mutta tavoitteita on useita, ja ne ovat kumulatiivisia. (Tuomi 2000: 251–252.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR) tähtää radikaaliin muutokseen, muutos on kertaluontaista ja se kohdistuu organisaation kokonaisvaltaisiin prosesseihin. Sen tavoitteena on saavuttaa kertaluontoisesti merkittäviä muutoksia. Hammer ja Champy määrittävät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun seuraavasti: ”Se tarkoittaa yritysprosessien perusteellista uudelleenajattelua ja radikaalia uudelleensuunnittelua, jolla pyritään saamaan aikaan ratkaisevia parannuksia merkittävässä, nykyaikaisissa suoritusmittareissa, kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa”. Heidän mukaansa määritelmällä on neljä avainsanaa kuvaamassa uudelleensuunnittelua; perusteellinen, radikaali, ratkaiseva ja prosessit. Prosessit-avainsana on koko määritelmän ydin. (Hammer & Champy 1994: 32–34; (Tuomi 2000: 251–252.)

Laatujohdamisen mukainen jatkuva parantaminen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu voidaan siis nähdä prosessijohdamisen eräänlaisina ääripäinä. Niiden vertailua voi nähdä **taulukossa 1**. Laatujohdaminen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ovat prosessijohdamisen eniten käytettyjä keinoja organisaatioiden toimintatapojen uudistamisessa. Vaikka ne ovat jonkinlaisia toistensa vastakohtia, ne ovat kuitenkin vain suhteellisen väljästi määrättyjä oppeja, joita todellisuudessa käytetään usein tapauskohtaisesti paikallisten tekijöiden muovaamina sekoituksina. (Tuomi 2000: 251.)

	<b>Jatkuva parantaminen</b>	<b>Uudelleensuunnittelu</b>
<b>Muutoksen laajuus</b>	Jatkuvaa, pienin askelin	Radikaali
<b>Kehittämisen lähtökoh- ta</b>	Nykyinen toiminta	"Puhtaalta pöydältä"
<b>Muutoksen toistuvuus</b>	Jatkuvaa	Kertaluontoinen
<b>Kehittämisen kohde</b>	Rajattu	Toimintaprosessit
<b>Tavoitteet</b>	Pieniä, useita, kasvavaa	Merkittäviä, kertaluon- toinen
<b>Tietotekniikan rooli</b>	Kohteesta riippuva	Tärkeä, mutta ei välttä- mättä olennainen
<b>Osallistuvien määrä</b>	Kohteesta ja tilanteesta riippuva	Koko organisaatio

**Taulukko 1.** Jatkuvan parantamisen ja uudelleensuunnittelun vertailu (mukailtu Tuomi 2000: 252)

Prosessijohtamista ja laatujohtamista erillisinä johtamismalleina verrataan usein toisiinsa. Joidenkin mielestä prosessijohtaminen on laatujohtamisen osa, kun toisten mielestä asia on juuri päinvastoin. Voidaankin sanoa, että niillä on hyvin paljon yhteistä, sillä molemmat tarkastelevat asioita laaja-alaisina kokonaisuuksina, ja molemmissa johtamismuodoissa esiintyy vahvana asiakasnäkökulma. Johtamisen kannalta laatu ymmärretäänkin nimenomaan prosesseina ja lopputuloksena. (Tuomi 2000: 245.)

Tuomen (2000) mukaan laatujohtamisen jatkuvan parantamisen periaatteeseen pitäisi sisältyä myös uudelleensuunnittelun mukaista radikaalia "puhtaalta pöydältä"-tyyppistä prosessien uudistamista sekä pienin askelin tapahtuvaa kehittämistä. Tämän lisäksi prosessien määrittäminen on myös eräs tärkeimmistä laatujohtamisen työkaluista. Eri koulukuntien lokeroiminen onkin Tuomen mukaan tarpeetonta, sillä niiden väliset eroavuudet esiintyvät oikeastaan vain riskien ja mahdollisuuksien välillä. Muutokset pienin askelin tarjoavat pienen mahdollisuuden muutokseen pienellä riskillä, kun taas radikaali uudelleen suunnittelu tarjoaa suuret toiminnan muutosmahdollisuudet suuremmilla riskeillä. **Kuvassa 4** esitetään prosessijohtamisen ja laatujohtamisen yhtäläisyyksiä ja pieniä eroavaisuuksia. Tuomi puhuukin tutkimuksensa perusteella mieluummin

prosessipohjaisesta laatujohtamisesta, eikä erottele prosessijohtamismallia ja laatujohtamismallia toisistaan niiden pienten eroavaisuuksiensa vuoksi.

Yhtäläisyyksiä	
Prosessijohtaminen	Laatujohtaminen
Prosessijohtamiseen kuuluu jo määritelmänkin mukaan ydinprosessien uudistaminen. Ydinprosessit koostuvat kaikista niistä organisaatiota ja sen sidosryhmiä leikkaavista toimintaketjuista.	On tärkeää kontrolloida prosessia eikä tuotetta. Laatu pitää rakentaa jo tuotantoprosessiin.
Prosessijohtamisessa korostuu asiakaskeksisyys ja arvoketjuajattelu, sillä ydinprosessien uudistamisen tavoitteena on eliminoida toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa prosessin asiakkaalle. Ydinprosessit alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät tarpeen tyydyttämiseen.	Sidosryhmä- ja asiakastyytyväisyys on yksi neljästä keskeisestä TQM:n elementistä. Laatujohtamisen normatiivisessa lähestymistavassa (TQC) organisaation toiminta nähdään prosesseina ja prosessin jokaisen vaiheen pitäisi tuottaa arvoa ja asiakastyytyväisyys nähdä laadun mitana.
Ydinprosessien uudistamisessa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, joka on johtanut erikoistumiseen, ja byrokraattisiin organisaatioihin.	Funktionaalinen integraatio on tärkeä osa TQM:ia.
Prosessijohtamisessa tavoitellaan sitä, että jokainen organisaation jäsen voisi olla tietoinen organisaation prosesseista ja niiden tärkeydestä organisaatiolle.	Laatu on koko organisaation kattavaa toimintaa.
Mittaus ja arviointi ovat prosessijohtamisessa tärkeitä.	Laatupalkintojen käytössä arviointi on keskeistä. TQM:n koviin elementteihin kuuluu mm. työn mittaaminen.
Prosessijohtamisessa johtajan yksi keskeinen rooli on prosessin suunnittelu.	Jos laatu määritellään niiden keinojen ja toimintojen kokonaisuudeksi, joilla laatu saavutetaan, voidaan laatuun suunnittelu nähdä yhtenä kolmesta laatujohtamisen osasta.
Prosessikeskeisyys edellyttää vanhan johtamisroolin muutosta demokraattisempaan suuntaan.	Laatujohtamisen pehmeisiin elementteihin kuuluvat mm. henkilöstön lisääntyvä autonomia ja delegointi
Prosessinomistajalla pitää olla laajasti tietoa prosessista, näkemys asiakkaiden tarpeista, kokonaisvaltainen kuva prosessista.	Johdolla pitää olla laaja ymmärrys prosesseista.
Eroja	
Prosessijohtaminen	Laatujohtaminen
Prosessijohtamisen juuret ovat laatu liikkeessä ja prosessijohtamisen uutuus laatuoppiin nähden on lähinnä siitä, että myös radikaalia prosessien uudistamista käytetään prosessien jatkuvaan parantamiseen rinnalla organisaatiota kehitettäessä	Painotetaan jatkuvaa parantamista ja pienin askelin etenemistä
Muutos on pääosin radikaalia ja jatkuvaa	Muutos lähtee pääosin puhtaalta pöydältä ja on kertaluonteista

Kuva 4. Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen vertailua (Tuomi 2000: 253)

Kuitenkin Hammer ja Champy haluavat pitää toiminnan uudelleensuunnittelun erossa laatujohtamisesta ja kaikesta muusta laatutyöstä. He tunnistavat myös prosessiajatuksen ja asiakkaan tarpeet molemmissa tapauksissa, mutta heidän mielestään laatujohtaminen pyrkii vain parantamaan olemassa olevia prosesseja. Laatujohtamisessa siis tehdään samaa kuin ennenkin, mutta paremmin. Toiminnan uudelleensuunnittelu sen sijaan pyrkii läpimurtoon korvaamalla vanhat prosessit täysin uusilla. (Hammer & Champy 1994: 43.)

Mielestäni prosessijohtaminen ei ole sidoksissa tiettyihin koulukuntiin tai teorioihin, vaan tärkeämpää on toimia oman organisaation tilanteen vaativalla tavalla. Omien koulukuntiensa edustajat, kuten Hammer ja Champy, saattavat ehkä liiaksikin puolustella omaa näkemystään ja nähdä vain sen parhaat puolet. Asiat ovat kuitenkin harvoin niin yksinkertaisia, että niitä pystyisi täysin yhden opin perusteella tarkastelemaan. Kuten jo edellä mainitsin, Tuomen mukaan esimerkiksi toiminnan uudelleensuunnittelu ja laatujohtaminen sulautuvat todellisudessa usein organisaatioiden tarpeiden mukaisiksi. Ei ole viisasta tuijottaa vain jonkin prosessijohtamisen teorian oppeja sen sijaan, että järkevällä tavalla pyritäisiin räätälöimään kehitystyö oman organisaation tarpeiden mukaiseksi. Prosessijohtamisen yksi tärkeimmistä seikoista on kuitenkin mielestäni prosessimaisen ajattelun synnyttäminen organisaatioon.

#### 2.4 Prosessiajattelulla toiminta tehokkaaksi

Toiminnan kehittäminen prosessimaisen ajattelun kautta lähtee organisaation johdosta. Prosessien kehittäminen ei ole mikään erillinen osa yrityksen toimintaa, vaan se liittyy aina organisaation muuhun kehittämiseen ja suunnitteluun. Prosessien kehittämisen tulisikin aina pohjautua organisaation visioihin, strategioihin ja toimintaperiaatteisiin. Prosessimainen kehittäminen tarkoittaa organisaation toiminnan prosessien muodostamien kokonaisuuksien tarkastelua, ja niihin muutoksien tekemistä. Muutoksien tavoite on tehdä prosesseista sellaisia, että ne lisäävät asiakkaille ja muille sidosryhmille tuotettujen tuotteiden ja palvelujen arvoa suhteessa käytettyihin panoksiin. (JHS 152 2012: 3; Toivonen ym. 2011: 10.)

Prosessikeskeisen ajattelun jonkinlaiseksi vastakohtaksi voidaan katsoa organisaatiokeskeinen ajattelu, kuten voidaan todeta **taulukosta 2**. Organisaatiokeskeinen ajattelu on vanhaa perua, millä monet yritykset ovat luoneet menestyksensä jo yli sadan vuoden ajan. Näistä menestyvistä yrityksistä on otettu mallia, ja tästä syystä on syntynyt uusia samoin toimivia yrityksiä. Organisaatiokeskeisessä ajattelussa, ja niin toimivissa yrityksissä, ei sinänsä ole mitään vikaa, ja ne ovatkin luoneet monia menestystarinoita. Maailma niiden ympärillä on kuitenkin muuttunut, ja se on luonut tarpeen uudistukselle. Kehittyvä teknologia, markkinoiden globalisoituminen ja asiakkaiden kasvaneet vaatimukset valtavien valinnanvarojen ympäröimänä ovat tehneet minkä tahansa organisaation perinteisestä toiminnasta valitettavan vanhanaikaista. (Hammer & Champy 1994: 16.)

<b>Organisaatiokeskeinen</b>	<b>Prosessikeskeinen</b>
Keskitytään organisaation sisäiseen tehtävänjakoon	Tarkastellaan tuotteen valmistukseen liittyviä tehtäviä ja toimintoja kokonaisuutena
Määritellään kunkin työntekijän tehtävät	Rajataan kunkin organisaation tehtävät niin, että kaikki valmistukseen kuuluvat tehtävät on osoitettu jollekin (organisaatiolle)
Mietitään mitä tehtäviä työntekijä tekee turhaan tai jättää tekemättä	Mietitään onko toimintojen ketjussa turhia toimintoja
Toimitaan yksilöinä jolloin jopa samaan organisaatioon kuuluvat voivat kilpailla keskenään	Toimitaan (otetaan vastuu) tiiminä. Tuetaan ja pyritään kehittämään yhteistoimintaa "porukassa". Nähdään työntekijät toisiaan täydentävinä
Keskitytään arvioimaan ja valvomaan yksilön suorituksia, yksilöiden ammatitaitoa, motivaatiota, virheiden tekemistä	Keskitytään arvioimaan toimintojen järjestyttä, päällekkäisyyttä, tehtävien jakoa ja tiimien ydinosaamisalueita
Asiantuntijat määrittävät työn jäljen ja tuotteen laadun esimerkiksi laatuvaatimusten tai kunnianhimon pohjalta	Määritellään tuotteiden laatu ja laadun täytyminen asiakkaan kanssa yhteistyössä
Nähdään työntekijän panos ja työn laatu vakio-ominaisuutena johon ei juurikaan voida vaikuttaa	Pyritään määrittämään työtehtävät niin, että työntekijät ovat motivoituneita kehittämään osaamista
Työntekijä hankkii tietoa ja taitoa esimerkiksi yrityksen ja erehdyksen kautta	Organisaatio luo hyvät olosuhteet tiedon luomiselle ja jakamiselle

**Taulukko 2.** Organisaatio- ja prosessikeskeisen ajattelutavan vertailu (Toivonen ym. 2011: 13)

Asiakkaan rooli on nykyaikaisessa organisaatiotoiminnassa kasvanut suureksi. Entisen massatuotantoajattelun mukaan asiakas on vain osa harmaata massaa, jossa ei esiinny erilaisuutta. Massamarkkinatuottajilla, kuten esimerkiksi Henry

Fordin Ford-autoyhtiöllä, oli kuitenkin suhteellisen vähän kilpailua, minkä vuoksi asiakkaalla ei ollut varsinaisesti valinnanvaraa, eikä välttämättä edes tietoa paremmasta. Kilpailun lisääntyminen toi asiakkaille kuitenkin mahdollisuuden valita, eikä heille kaikille voinutkaan enää tarjota samaa. Tuotteet ja palvelut täytyi pystyä räätälöimään asiakkaan toiveiden mukaisiksi, ja ottaa huomioon heidän erilaiset tarpeensa ja vaatimuksensa. Fyysisten tuotteiden tarjonnassa asiakkaiden kasvaneet vaatimukset syntyivät alun perin yksinkertaisesti lisääntyneestä kilpailusta tuottajien keskuudessa. Sen sijaan palvelualalla, jolla miellän julkisen sektorinkin toimivan, kuluttajat odottavat ja vaativat entistä enemmän yksinkertaisesti siksi, koska he tietävät, että heidän on mahdollista saada enemmän. (Hammer & Champy 1994: 20–21.) Esimerkiksi kuntalain 27 § määrittää: ”Valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan” (Kuntalaki 2013). Voidaan sanoa, että jo lain puolesta luodaan asiakkaiden vaatimuksia kuntien tarjoamille toiminnoille.

Filosofi ja taloustieteilijä Adam Smithin ajatus työn osittamisesta yksinkertaisiin tehtäviin erikoistuneille työntekijöille vaikuttaa edelleen. Organisaatiot tuijottavat vain yksittäisiä työvaiheita sen sijaan, että ne keskittyisivät päätavoitteeseen, eli asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen tuotteen tai palvelun muodossa. Yksittäiset työvaiheet ovat tietenkin tärkeitä, mutta yksikään niistä ei yksinään tyydytä asiakkaan tarvetta, vaan siihen tarvitaan koko prosessin toimivuutta. Usein keskittyminen suuntautuukin prosessien sijasta tehtäviin, ammatteihin, ihmisiin ja rakenteisiin. (Hammer & Champy 1994: 34.)

Organisaatioiden vastaaminen nykyajan haasteisiin helpottuu muuttamalla toiminta organisaatiokeskeisestä ajattelusta prosessikeskeiseksi. Prosessikeskeisen ajattelun mukaan keskitytään asiakkaalta asiakkaalle ulottuviin toimintaprosesseihin ja niiden muodostamiin kokonaisuuksiin, jolloin voidaan välttää yksikö- ja yksilökeskeisyyden aiheuttamia ongelmia. Itse kehittäminen pitäisi lähteä asiakkaan tarpeesta, ja kehitystoimenpiteet pitäisi kohdistua asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin kohteisiin. Prosessimainen ajattelutapa sopii parhaiten kehittämään sellaista toimintaa, jossa on pysyviä ja toistuvia vaiheita ja tehtäviä. Tämän lisäksi näitä vaiheita pitäisi pystyä mallintamaan. (Toivonen ym. 2011: 11–12.)

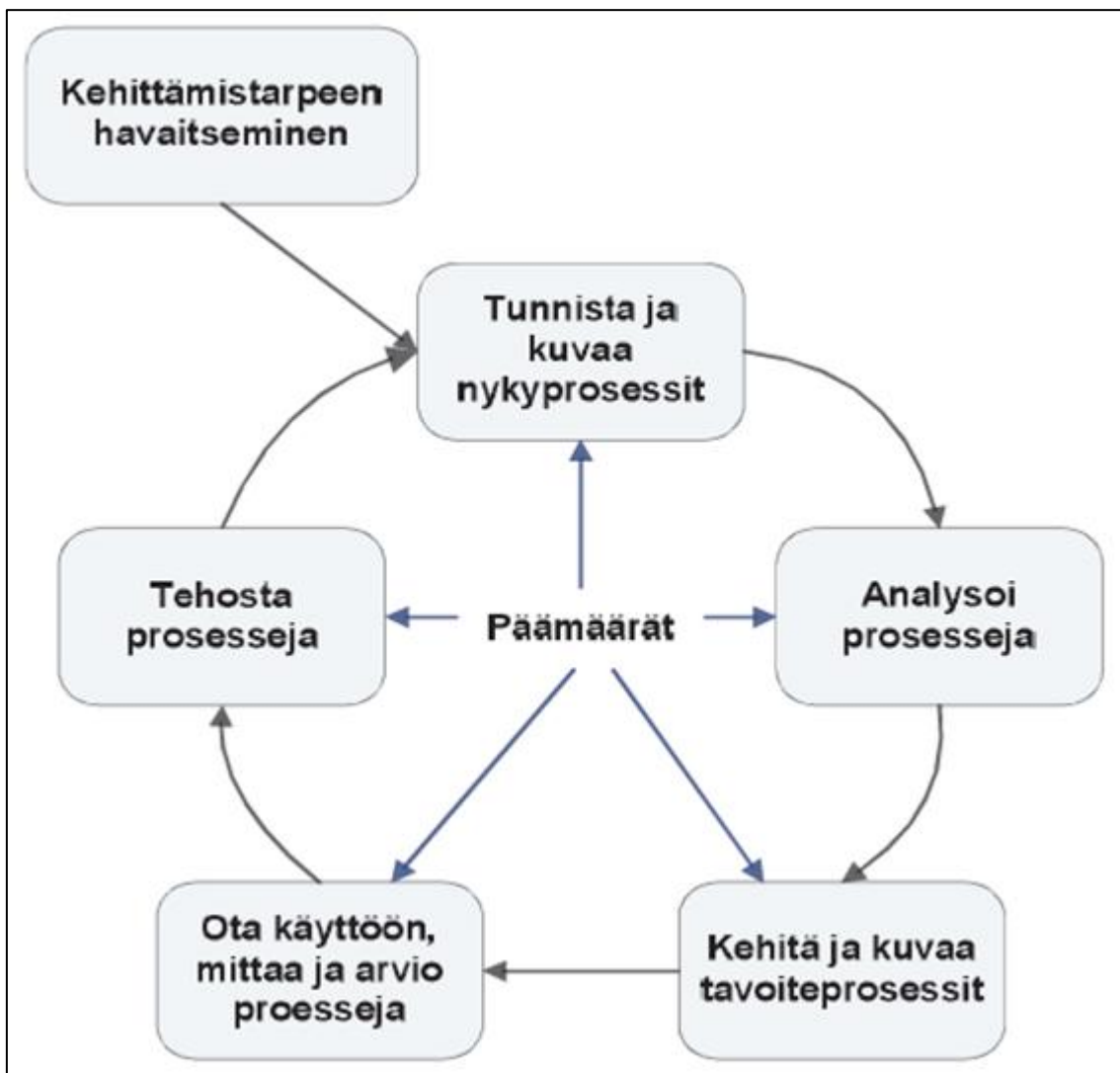
Varsinkin kuntasektorilla toiminnan kehittäminen ei kuitenkaan ole vain asiakaslähtöistä parantamista, vaan kehittämisellä voidaan tavoitella myös tuottavuuden, työhyvinvoinnin, henkilöstön osaamisen ja innovatiivisuuden lisäämistä. Samat asiat koskevat mitä tahansa organisaatiota, eikä pelkän asiakaslähtöisen parantamisen vuoksi kannata hylätä oman organisaation hyötyä prosessimaisesta kehittämisestä. Kuntasektorin asiakaslähtöiseen parantamiseen kuitenkin vaikuttaa julkisen sektorin asiakkaan rooli, joka on yksityisen sektorin asiakkaan roolia monimutkaisempi. (Kenni & Asikainen 2011: 11.)

Jyväskylän kaupungin strategiajohtaja Sakari Möttösen mielestä kunta on rinnastettavissa yrityksiin vain joissakin tehtävissä ja harvoissa tilanteissa. Hänen mukaansa usein unohdetaan kuntia ja palveluyrityksiä toisiinsa rinnastettaessa, että kunta on itsehallinnollinen, poliittinen ja kuntalaisten muodostama yhteisö, ei yritys. Möttösen mukaan kunnan asiakkaalla on kuusi erilaista roolia; potilas, ostaja, kansalaisvelvollisuuden täyttävä, käyttäjä, kuluttaja ja kansalainen. Potilas, ostaja ja kansalaisvelvollisuuden täyttävä ovat rooleja, jotka kunta kohtaa yksilöinä, ja tällöin asiakkailta on yksilöllisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Käyttäjä, kuluttaja ja kansalainen ovat osa kuntalaisten ryhmiä, joiden palveluja ei tuoteta ja räätälöidä yhtä yksilöä varten. Kuntalaisten roolit esiintyvät erilaisina roolien yhdistelminä, eivätkä kuntalaiset välttämättä aina tiedä, missä roolissa he kulloinkin toimivat. Möttösen mukaan kuntalaisten ei tarvitse edes tietää rooliansa, vaan vastuu niiden tunnistamisesta on kunnan poliitikoilla, viranhaltijoilla ja työntekijöillä. Kuntalaisten erilaiset roolit on siis huomioitava kehittämistyössä, eikä tällöin voida keskittyä pelkästään asiakaslähtöisyyteen. (Möttönen 2010: 3.)

Kuntalaisten erilaisten asiakasroolien lisäksi kunnan toiminnan kehittämisessä ei voida unohtaa kunnan erilaisia sidosryhmiä. Kuntien sidosryhmiä ovat muun muassa yritykset, matkailijat, järjestöt, kolmannen sektorin organisaatiot sekä työmatkalaiset muista kunnista. (Kenni & Asikainen 2011: 12.)



## 2.5 Prosessien kehittämisen vaiheet



**Kuva 5.** Prosessien kehittämisen vaiheet (Toivonen ym. 2011: 16)

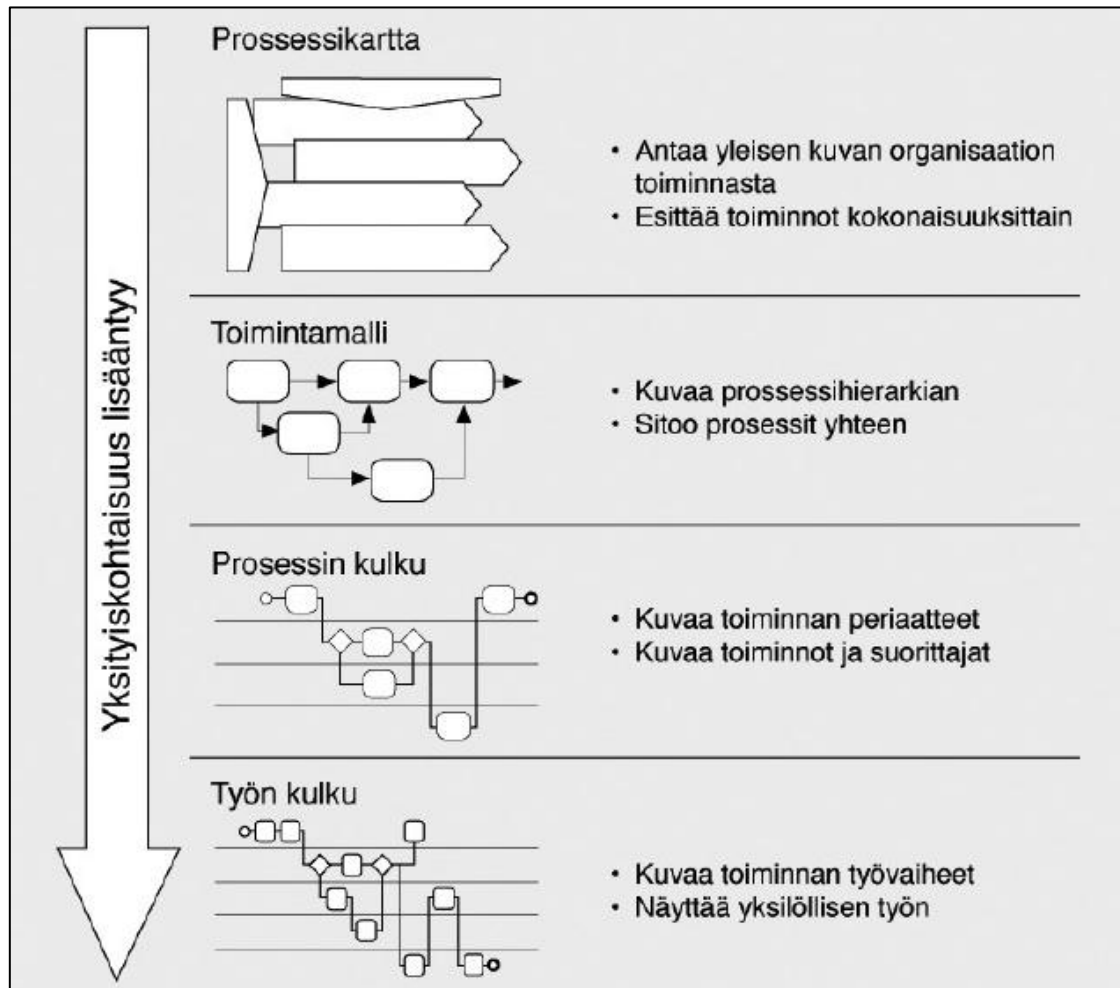
Organisaatiot voivat kehittää toimintaansa prosessimaisesti hyvinkin eri tavoin, kuten esimerkiksi siirtymällä laajaan prosessimaiseen toimintatapaan, ottamalla käyttöön uusia prosesseja nykyisten prosessien radikaalilla uudelleensuunnittelulla tai nykyisiä prosesseja parantamalla. Vaikka nämä kaikki tavat poikkeavat toteutukseltaan jonkin verran toisistaan, voidaan näistä kaikista tavoista kuitenkin poimia jonkinlainen yleinen prosessien kehittämistä kuvaava prosessi, jota kuvataan **kuvassa 5**. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 6.)

Toiminnan kehittäminen prosessimaisesti lähtee alkusysäyksestä prosessinkehittämistoimelle, eli kehittämistarpeen havaitsemisesta. Alkusysäys ei välttämättä lähde aina kehittämistarpeen havaitsemisesta, vaan siihen voi liittyä uusi idea tai innovaatio, jonka käyttöön otolla oletetaan olevan toimintaa parantava vaikutus. Kehittämiskohde on hyvä rajata ja määrittää mitä toimintaa tarkastellaan ja kehitetään. Kehittämistarpeiden havaitseminen tulisi olla jatkuvaa, jolloin toimintaa tarkastellaan aina kriittisin ja innovatiivisin silmin. (Toivonen ym. 2011: 17; Martinsuo & Blomqvist 2010: 6.)

Toisessa vaiheessa selvitetään ne prosessit, jotka koskevat valittua kehityshankeetta. Vaikka organisaatiossa ei olisikaan ollut prosessiajattelutapa valloillaan, prosessit ovat silti olemassa, niitä ei ole vain vielä tunnistettu. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan nykyinen toimintoketju, eli prosessi, ja kuvataan se. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan niiden erottamista muista prosesseista. Tunnistamisen tärkeimpiä vaiheita ovat prosessin päämäärien selvittäminen ja prosessin alku. (Virtanen & Wennberg 2005: 115–116.)

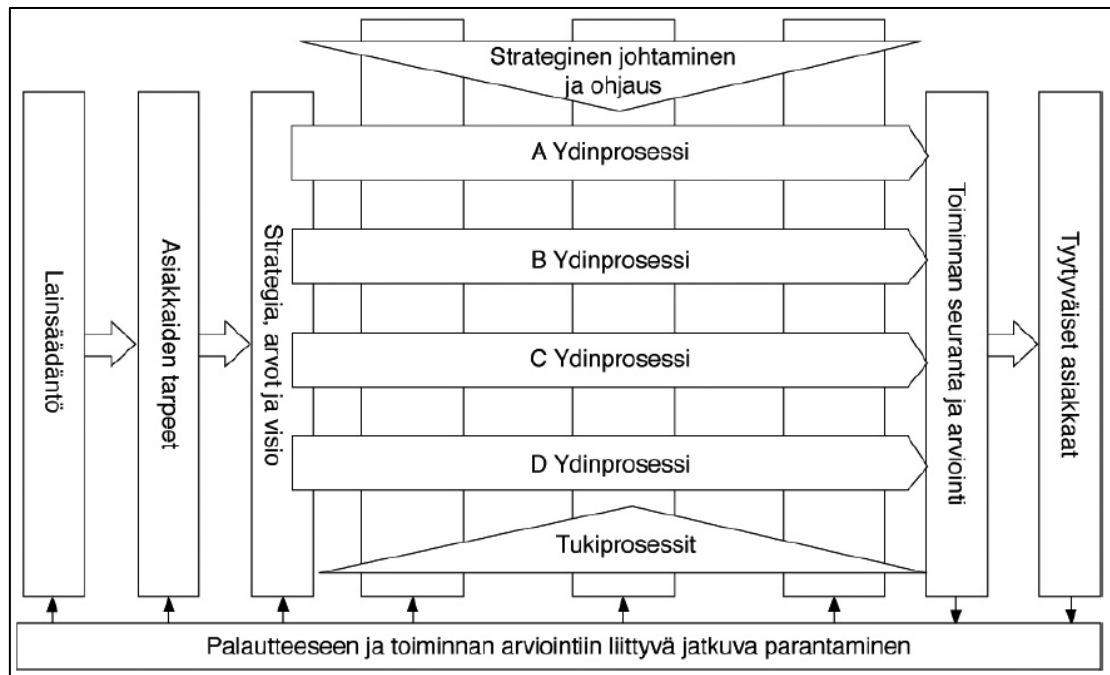
Nykyisiä prosesseja tulisi kuvata havainnollistavilla kaavioilla sekä niihin kytkettyjen sanallisten kuvauksien avulla. Nykyinen prosessi kuvataan kokemusperäisen ja dokumentoidun tiedon pohjalta. Tietoa saadaan kerättyä esimerkiksi haastatteluilla, ryhmätyöllä, tietokantojen analyysillä aiemmista suoritustiedoista, prosessin havainnoinnilla sekä prosessin mallintamisella simulaationa. (Toivonen ym. 2011: 17; Martinsuo & Blomqvist 2010: 6–7.)

Prosesseja kuvattaessa on päätettävä, minkä tasoista kuvausta tarvitaan. Kuvaustaso määräytyy sen mukaan, minkälaiseen käyttötarkoitukseen kuvausta tarvitaan. Kuvaustasoja on useita erilaisia, mutta Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) julkishallintoa varten laatima JHS 152-suositus suosittelee käyttämään neljää eri kuvaustasoa, jotka esitetään **kuvassa 6**. Tasojen erot eivät välttämättä ole kovin suuria, ja tasojen kuvaukset voivat mennä päällekkäin organisaatioiden koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvausten käyttötarkoituksen vuoksi. Aina ei ole myöskään tarpeellista kuvata prosesseja kaikilla neljällä tasolla, jolloin tasoja voi yhdistää tai kuvata prosessit vain yhdellä tasolla. (JHS 152 2012: 6.)



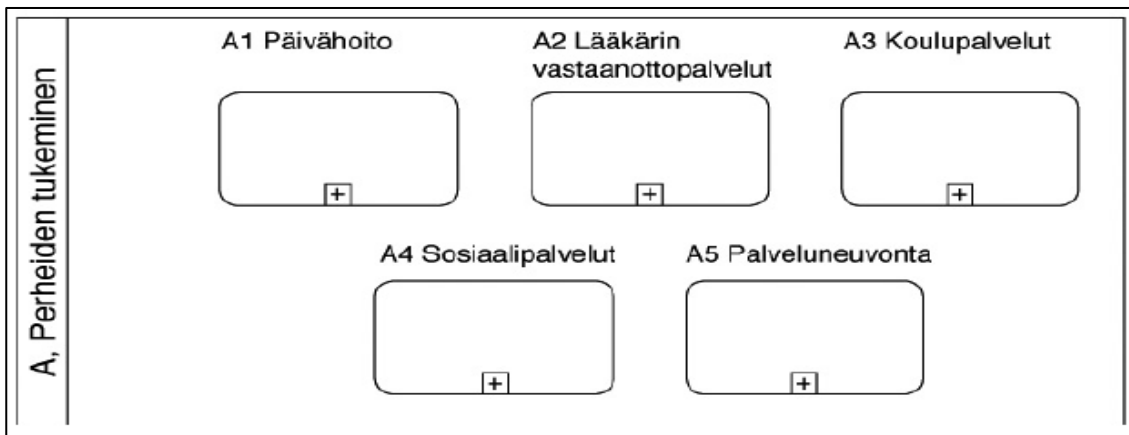
**Kuva 6.** Prosessien kuvaustasot (JHS 152 2012: 6)

Prosessikartassa esitetään organisaation tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit) sekä pelkistetty organisaatorakenne ja toimintaympäristö. Prosessikartassa ei kuvata prosessien välisiä riippuvuuksia ja liittymiä. Sitä voidaan käyttää organisaation kokonaiskuvan hahmottamisessa, organisaation toiminnan esittämisessä sekä ulkoisen viestinnän ja päätöksenteon apuvälineenä. On olemassa erilaisia tapoja kuvata prosessikartta, joista yksi esimerkki esitetään **kuvasessa 7.** (JHS 152 2012: 6–7.)

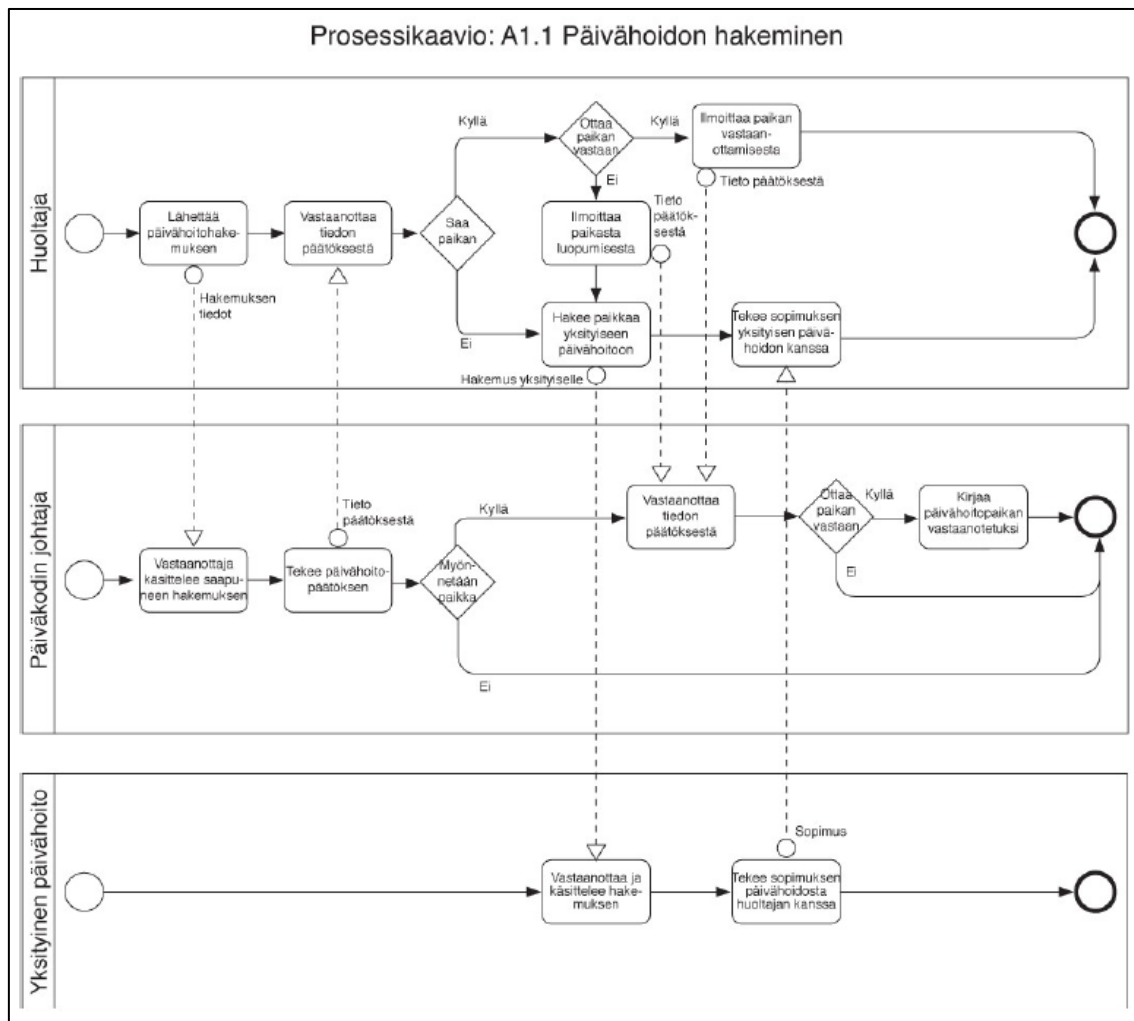


**Kuva 7.** Esimerkki prosessikartasta (JHS 152 2012: 7)

Toimintamallikuvauksen tarkoituksena on kuvata, kuinka organisaation ydinprosessit jakautuvat osaprosesseiksi, mikä on niiden tarkoitus sekä esittää niiden tuottamat lopputulokset. Toimintakuvauksessa määritellään prosessien omistajat sekä tavoitearvot ja mittarit. Toimintakuvauksessa esitetään lisäksi prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamalli tarjoaa organisaation johdolle kokonaiskuvan toiminnasta, ja se sitoo prosessit yhteen. Kuvaukseen olisi hyvä liittää tekstidokumentti lisäämään kuvausta. Toimintamallikuvausesimerkki esitetään yksinkertaisena **kuvassa 8**, jossa esitetään ydinprosessin jakautuminen viiteen osaprosessiin. Kuvan osaprosesseihin liittyy alatoimintoja, joiden olemassaoloa on merkitty +-symbolilla.



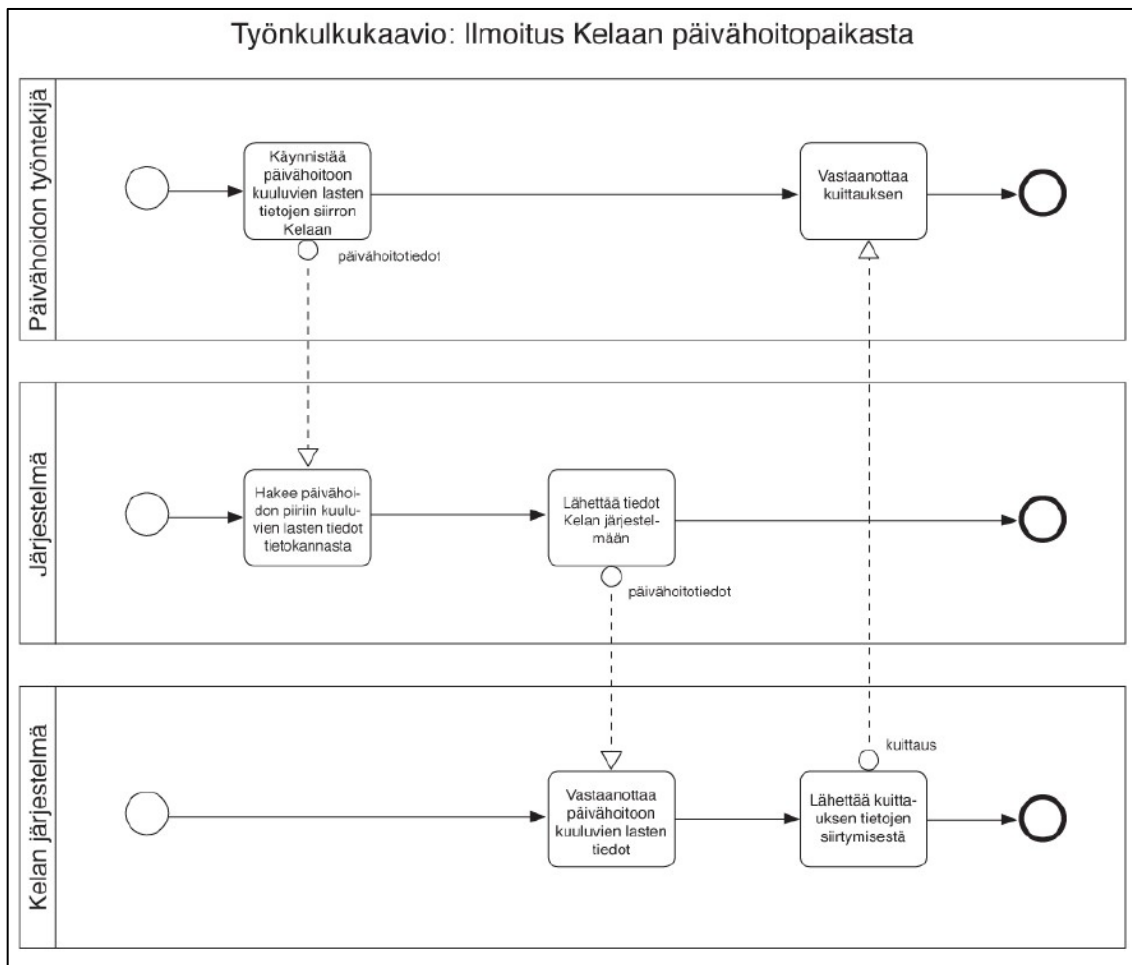
Kuva 8. Esimerkki toimintamallikaaviosta (JHS 152 2012: 8)



Kuva 9. Esimerkki prosessikaaviosta (JHS 152 2012: 9)

Prosessin kululla pyritään kuvaamaan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat, jolloin saadaan esille toiminnan nykyiset ongelmat. Prosessin kulku -tasolla on tarkoitus kuvata samat asiat kuin toimintamallikaaviossa, mutta vielä yksityiskohtaisemmin. Tällöin tarkastellaan prosessin ja osaprosessin jakautumista toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi sekä toimenpiteiksi. Lisäksi kuvauksiin voidaan liittää resursseja. Esimerkiksi **kuvassa 9** esitetään **kuvassa 8** olevan *päivähoidon* alatoiminto *päivähoidon hakeminen*. Prosessikaavio on esitetty niin sanotusti uimaratakaaviona, jolloin jokaisen radan päässä on nimetty toimija, kuten esimerkiksi huoltaja. Kaaviossa esitetään asiakkaan suorittamat toiminnot, prosessin toimijat ja näiden suorittamat tehtävät sekä sidosryhmät tietoa saavana tahona. (JHS 152 2012: 8–9.)

Työnkulkukaavio on edellisen prosessin kulku -kuvauksen tapaan hyvin samanlainen kuin toimintatasokuvaus, mutta tarkempi. Suurin eroavuus toimintatasoon on se, että prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet kuvataan tietotyyppeinä, jolloin nähdään, missä muodossa tieto eri toimintojen välillä liikkuu. Työnkulkukaaviota käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan kehittää prosessia tai muodostaa prosessin mukaiset työohjeet. Tällä tasolla esitetään tarkasti tehtävien syötteet ja tuotokset sekä kuvataan tarkemmin esimerkiksi prosessissa käsiteltäviä tietoja, joista esimerkki esitetään **kuvassa 10**. (JHS 152 2012: 9–10.)



**Kuva 10.** Esimerkki työnkulkukaaviosta (JHS 152 2012: 10)

Viimeistään tässä vaiheessa olisi tärkeää, että joku määritetään selkeästi vastaamaan prosessin resursseista, toteutusolosuhteista, prosessikuvausten ylläpidosta, suorituskyvystä ja prosessin edelleenkehittämisestä. Prosessille nimitetään siis omistaja, jonka tehtävänä on johtaa prosessia. (Virtanen & Wennberg 2005: 115 – 116.) JHS 152:n suosituksen mukaan prosessin omistaja pitäisi nimetä jo ennen nykyisen prosessin kuvaamista. Prosessin omistaja on käytännössä usein toiminnan tuloksesta vastuussa oleva yksikkö (Toivonen ym. 2011: 27).

Jotkut prosessit ylittävät organisaatorajat, jolloin prosessilla on enemmän kuin yksi omistaja. Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin muistettava huolehtia siitä,

että koko prosessilla on yksi kokonaisuudesta vastaava omistaja. (JHS 152 2012: 4.)

Kolmas vaihe prosessien kehittämisessä on nykyisten prosessien analysointi, jossa pohditaan onko prosessin osat ja niiden muodostama kokonaisuus järkevä. Prosessin nykytilannetta voi verrata organisaation päämääriin, jolloin voidaan arvioida prosessin toimivuutta, heikkouksia ja vahvuuksia. Nykyisten prosessien toteuttamistavasta tulisi kerätä yleistä tietoa sekä mittautustietoa. Tietoa saa esimerkiksi prosessiin liittyviltä työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta, asiakailta, vertailuanalyysien avulla sekä omilla ja muiden tutkimuksilla. Apuna voi käyttää niin sanottua kyselytekniikkaa, joka esitetään **taulukossa 3**. Olennaisin osa parantamista on ylipäätään palautteen hankkiminen prosessista. Prosessin analysoinnin voi tehdä organisaatio itse tai joku ulkopuolinen taho. (Toivonen ym. 2011: 17; Martinsuo & Blomqvist 2010: 7; Karimaa 2004: 170–173.)

Tarkoitus	Mitä todella tehdään? Miksi toiminto on ollenkaan tarpeen? Mitä muuta voitaisiin tai pitäisi tehdä?
Menetelmä	Kuinka se tehdään? Miksi se tehdään juuri noin? Kuinka sen voisi tai pitäisi tehdä?
Tekijät	Kuka sen tekee? Miksi juuri hän tekee sen? Kuka muu voisi tai kenen pitäisi tehdä se?
Paikka	Missä se tehdään? Miksi se tehdään siinä paikassa? Missä muualla se voitaisiin tai pitäisi tehdä?
Ajankohta	Milloin se tehdään? Miksi se tehdään juuri silloin? Milloin se voitaisiin tai pitäisi tehdä?

**Taulukko 3.** Prosessien toimintojen kartoitus (Karimaa 2004: 173)

Neljännessä prosessien kehittämisen vaiheessa tunnistetaan edellisen vaiheen analysoinnin perusteella parannusta ja uudistamista vaativat prosessin osat. Joskus kaikki organisaation prosessit tai ydinprosessit rakennetaan täysin uu-



delleen, jolloin uudessa prosessissa huomioidaan vain asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä asiakkaalle tarjottavat tuotokset. Yleisempää on kuitenkin se, että prosessien uudelleenmäärittely koskee vain aliprosesseja, prosessien välistä kytköksiä, prosessien organisointia ja resursointia tai jotain muuta kehittämistä vaativaa kohdetta. Kehittämistavoitteet kuvataan kuten nykyisetkin prosessit, jolloin kuvauksessa huomioidaan myös uuden prosessin päämäärien saavuttaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Rakennettaessa uudenlaisia prosesseja kannattaa niiden rakenne aluksi pitää mahdollisimman yksinkertaisena, eikä tällöin tule välittää nykyisin käytössä olevasta osaamisesta, teknologiasta ja tietojärjestelmistä. Nykyiset tavat vain rajoittavat innovatiivisuutta, ja niihin sisältyy liiaksi vanhoja oletuksia. Joskus osaaminen, teknologia ja tietojärjestelmät ovat nykyisellään hyviä myös uudistettuun prosessiin, jolloin saattaa riittää vain vähäiset muutokset tai toiminnan vaiheiden tehostaminen. (Toivonen ym. 2011: 18.)

Ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen tulisi uusi tai uusittu prosessi testata. Testaus tapahtuu suorittamalla prosessi mallinnetuissa tai todellisissa olosuhteissa, jolloin voidaan tukea prosessin toteutumista, tarkkailla uudistetun prosessin tuottavuutta ja hyötyjä sekä arvioida ratkaiseeko uusi malli vanhassa toimintatavassa havaitut ongelmat. Ennen uudenlaisten prosessien käyttöönottoa muutokset ovat kuitenkin huomattavasti helpompi ja halvempi toteuttaa. Yleensä prosessien testaaminen ja kokeileminen tapahtuu keskustelemalla yhdessä prosessiin osallistuvien osapuolten tai avainhenkilöiden kanssa, jolloin jaetaan, yhdistetään ja sisäistetään toimijoiden hiljaista tietoa. Prosessien testaus on tärkeää varsinkin silloin, kun muutokset prosesseissa ovat laajoja, ja ne vaikuttavat laajasti organisaation toimintaan. Virheellistä tai puutteellista prosessia ei kannata ottaa käyttöön. (Toivonen ym. 2011: 18, 42; Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Viidennessä vaiheessa uusi tai uusittu prosessi otetaan käyttöön. Tämä tarkoittaa vanhojen toimintatapojen ja menetelmien unohtamista. Uudet toimintatavat ja menetelmät vaativat prosessiin osallistuvan henkilöstön kouluttamista ja opastamista, sillä uudistettu prosessi saattaa toteutua hyvinkin erilaisella tavalla. Koulutusta ja opastusta saattavat lisäksi tarvita asiakkaat, alihankkijat sekä muiden sidosryhmien edustajat. Käyttöönotto vaikuttaa myös prosessin mittaus-

ja seurantajärjestelmiin sekä organisaation muuhun toimintaan ja järjestelmiin, minkä vuoksi käyttöönotossa on huolehdittava myös niiden mukauttamisesta. (Toivonen ym. 2011: 19; Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

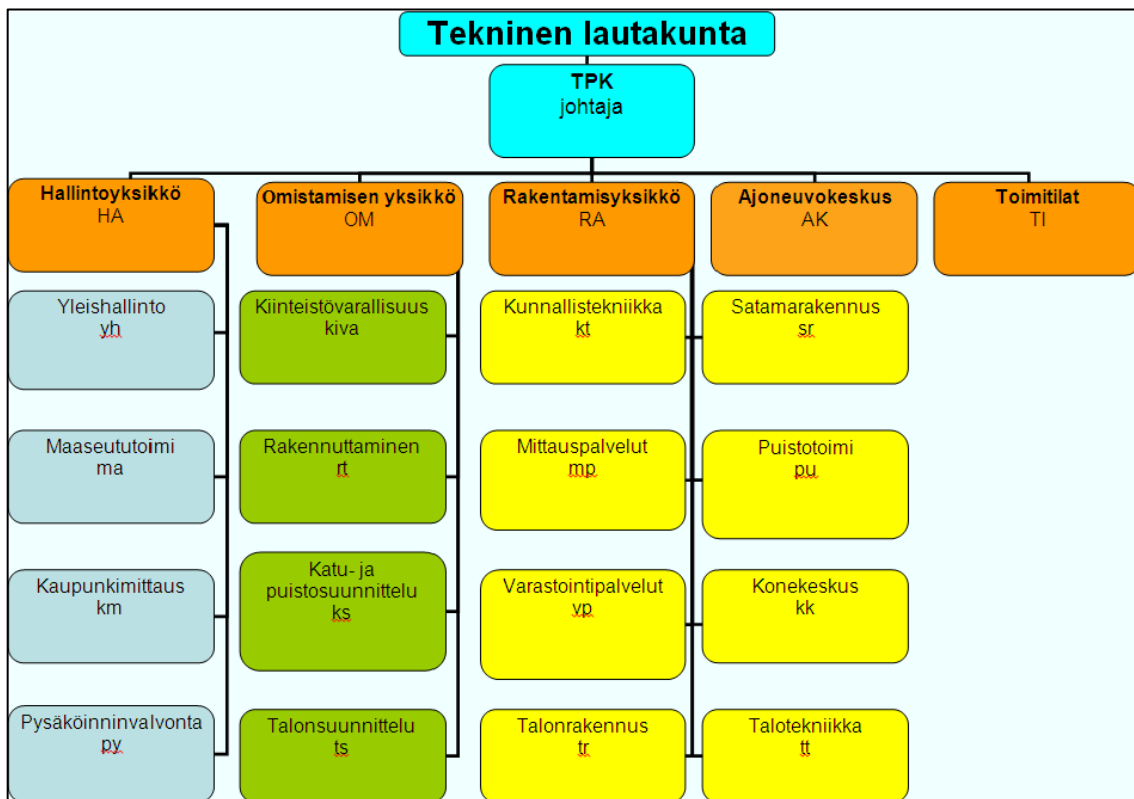
Uuden prosessin tarkoitus on toteuttaa koko ketju asiakkaan tarpeesta tarpeen tyydyttämiseen. Uutta prosessia pitää valvoa ja kerätä siitä palautetta, jolloin uusia parannusehdotuksia voidaan käyttää hyväksi prosessin kehittämisen viimeisessä vaiheessa, eli jatkuvassa prosessin tehostamisessa. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Viimeisessä prosessien kehittämisen vaiheessa toteutetaan jatkuvaa kehitystyötä. Prosessin seurannan ja valvonnan myötä voi prosessissa ilmetä edelleen kehitystarpeita, joita voidaan pienin parannuksin toteuttaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.) Prosessien kehittäminen ei siis ole kertaluontoinen projekti, vaan toiminnan kehittäminen pitää olla jatkuvaa. Philip B. Crosby kirjoitti jo vuonna 1994 kirjassaan *Quality without Tears*: ”Kehittämisprosessi ei lopu koskaan, ja sen toimivuus edellyttää organisaatiolta jatkuvaa huolenpitoa” (Virtanen & Wennberg 2005: 150). Uusia suurempia kehitystarpeita saattaa ilmetä esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen myötä, jolloin nykyisiä prosesseja joudutaan jälleen miettimään uudelleen.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

#### 3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tapauksen lähtökohtaisena ongelmana on se, että organisaatio toimii perinteisessä organisaatiomaisessa ajattelumallissa, jossa tehtävät on jaoteltu tavanomaisen organisaatiomallin mukaisesti eikä organisaation toimintoja ymmärretä ja mielletä yksiköiden sekä vastualueiden ylittäviksi prosesseiksi. Teknisen palvelukeskuksen nykyinen organisaatiokaavio esitetään **kuvasessa 11**. Toimitilat (TI) muodostaa oman taseyksikkönsä, johon kuuluvat kaikkien kaupungin hallintokuntien toimitilat. Ajoneuvokeskus (AK) on taseyksikkö, johon kuuluvat kaupungin ajoneuvot. Näiden lisäksi pysäköinninvalvonta on oma tulosalueensa, vaikka se hallinnollisesti kuuluukin hallintoyksikköön.



**Kuva 11.** Teknisen palvelukeskuksen (TPK) organisaatiokaavio (Pori 2013a)

Kehittämisen pääkohteena ovat toimitiloja ja yhdyskuntarakentamista koskevat investoinnit. Tarkoituksena on kehittää prosessia aina investointitarpeen syntyemisestä investointikohteen valmistumiseen. Kehitystyössä tarkastellaan investointien osuutta koko kaupungin talousarvion muodostamisessa sekä rakennuttamisen ja katu- ja puistosuunnittelun vastuualueiden näkökulmia.

Kehitystyön tavoitteena on tarkastella nykyistä toimintaketjua ja sen osia. Tarkoituksena on poistaa tai vähentää mahdollisia hankalia työskentely- ja toimintatapoja, jolloin esimerkiksi samojen asioiden toiseen kertaan tekeminen vähennee. Prosessia tarkastelemalla ja kehittämällä voidaan lisäksi parantaa koko toimintaketjun laatua, jolloin esimerkiksi virheiden esiintymistä voidaan vähentää.

Vaikka tutkielman pääkohde onkin toimitiloja ja yhdyskuntarakentamista koskevat investoinnit, on se kuitenkin vain osa kokonaisvaltaista kehitystyötä siirryttäessä organisaatiomaisesta ajattelusta kohti prosessikeskeistä ajattelua organisaatiossa. Esimerkiksi Virtasen ja Wennbergin (2005) mukaan tie kohti prosessijohdettua organisaatiota etenee vaiheittain, ja vaiheet ovat pohjimmiltaan samat kuin **kuvassa 5** on esitetty. Aion siis tutkielmassani tarkkailla myös keinoja ja kehitystoimenpiteitä kohti kokonaisvaltaista prosessimaista organisaatiota.

### 3.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, jotka tässä tutkielmassa ovat Porin kaupungin yhdyskuntarakentamis- ja toimitilainvestoinnit. Kyseessä olevan tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisimmät tavoitteet, joten tutkittavan tapauksen valinta, rajaaminen ja perustelu ovat tärkeässä roolissa. (Eriksson & Koistinen 2005: 4.)

Erikssonin ja Koistisen mukaan tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Mitä-, miten- ja miksi -kysymykset ovat keskeisellä sijalla
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin

- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö

Tämä tutkielma noudattaa tapaustutkimuksen menetelmiä, ja kehittämistarve on lähtenyt liikkeelle Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen halusta synnyttää prosessimaista ajattelua sekä käydä ja kartoittaa toimintoja läpi. Tapaustutkimuslähestymistapaa puoltaa Erikssonin ja Koistisen edellä mainittu listaus, sillä kaikki neljä kohtaa täyttyvät ainakin jollain tapaa tässä tutkimuskohteessa. Varsinkin ensimmäinen kohta täyttyy selkeästi tällaisen kehitystyön kohdalla, sillä siinä nousee esiin kysymyksiä; mitä tehdään, miten se tehdään ja miksi se tehdään juuri niin.

Toimin itse tutkielmassa jonkinlaisena ulkopuolisena tarkkailijana, jonka tehtävänä on huolehtia **kuvassa 5** esitetyistä prosessien yleisistä vaiheista kolmesta vaiheesta. Kehittämisprosessin ensimmäinen vaihe, eli kehittämistarpeen havaitseminen, on tullut organisaatiosta itsestään. Tutkielmassani on tarkoitus käydä läpi tarpeen havaitsemisesta johtuvat kehittämisvaiheet; tunnista ja kuvaava nykyprosessit, analysoi prosesseja, kehitä ja kuvaava tavoiteprosessit. Näiden pohjalta esitän muutostoimenpiteitä, joita organisaatio voi itse ottaa käyttöönsä ja tehostaa niitä jatkossa. En siis kontrolloi tapahtumia, vaan ainoastaan kuvaan ja kehitän niitä.

Tutkielma koskee todellisia investointiprosesseja todellisessa kunnassa. Porin kaupungin tapauksessa tällaista tutkimusta ei ole juuri tehty ainakaan Teknisen palvelukeskuksen organisaatiossa.

Tapaustutkimukseni on tyypiltään selittävä tapaustutkimus, joka pyrkii selittämään tapausta ja vastaamaan kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Tarkoituksena on selittää tosielämän monimutkaisia tapahtumien välisiä kausaalisia suhteita tai niihin liittyviä mekanismeja. Tätä tapaustutkimusta voi nimittää tarkemmin myös prosessuaaliseksi tapaustutkimukseksi, ja sen voi luokitella selittäviin tapaustutkimuksiin. Prosessuaalisen tapaustutkimuksen tavoitteena on nimenomaan selittää prosessiin liittyvien vaiheiden ja tapahtumien välisiä suhteita. (Eriksson & Koistinen 2005: 12.)

Tutkimusasetelmani on niin sanotusti poikkileikkausmainen, sillä tarkastelen tapausta siihen liittyvien viimeisten toimintatapojen mukaan. Ajanjakson voidaan katsoa käsittävän noin edellisen kalenterivuoden alusta tähän päivään. Syy ajanjaksoon on noin kalenterivuoden aikana tapahtuva talousarvion laadinta, jonka laadintaohjeistus saattaa hieman vaihdella eri vuosina.

Tutkielmani tärkeimpänä aineistonkeräämisvälineenä ovat haastattelut sekä erilaisten dokumenttien tarkastelu. Kehittämisen kohteesta ei ole olemassa tilastoitua materiaalia, eikä aineiston keräämisessä pysty hyödyntämään järkevällä tavalla tilastollisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään siis laadullista aineistoa.

Tutkielman haastattelut käydään hyvin vapaamuotoisesti, eikä niitä ole tarkoitus kahlita tarkoilla kyselylomakkeilla. Haastateltavat henkilöt valitaan aluksi heidän vastuidensa mukaisesti, ja uusia haastateltavia kartoitetaan edellisten haastateltujen perusteella. Tiedonkeruu ei tapahdu vain ennalta sovituilla haastatteluilla, vaan tiedonkeräämisen yhtenä menetelmänä on tutkijana viettämäni aika organisaation sisällä. Haastattelun ohella tiedonkeruutapana voidaan katsoa käytettävän havainnointia, jolloin niin sanotun hiljaisen tiedon hankkimisen hyötyjä ei voida aliarvioida. Hiljaista tietoa saa ”olemalla kentällä”, eli esimerkiksi keskustelemalla organisaation ihmisten kanssa tai vaikkapa yksinkertaisesti kuuntelemalla keskusteluja kahvipöydässä. (Dawson 1997.)

### 3.3 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking-menetelmää käytetään tässä tutkielmassa jonkinlaisena tiedonkeruuvälineenä. Benchmarking-menetelmällä tarkoitetaan oman ja muiden tunnuslukujen ja toimintatapojen vertailua sekä parempien toimintatapojen jäljitteilyä, jolloin pyritään löytämään syyt omaan heikompaan toimintaan. Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi etsimällä itselleen benchmarking-kumppani, jonka kanssa voidaan vaihtaa hyvinkin yksityisiä tietoja organisaation toiminnasta, ja sitä kautta molemmat osapuolet voivat kehittää omaa toimintaansa. (Toivonen ym. 2011: 41.)

Benchmarking voidaan toteuttaa neljällä tavalla: (Toivonen ym. 2011: 42.)

- Sisäinen benchmarking: Vertaillaan vastaavia prosesseja organisaation eri yksiköiden välillä
- Kilpailija benchmarking: Vertaillaan omaa toimintaa kilpailijan vastaavaan
- Toiminnallinen benchmarking: Prosessien (yleensä ydinprosessien) vertailua oman ja samantyyppisen toimialan parhaiden toimijoiden kanssa
- Geneerinen benchmarking: Verrataan ydinprosesseja parhaisiin toimintatapoihin samankaltaisissa ydinprosesseissa toimialasta riippumatta

Tässä tutkielmassa hyödynnetään benchmarking-menetelmää melko suppeasti. Tarkoituksena on enemmänkin hakea ideoita käyttäen toiminnallista benchmarkingia, jolloin tarkastelen muiden kuntien toimintaa. Tutkielmassa en etsi yhteistyöorganisaatiota, vaan pyrin keräämään aineistoa julkisista lähteistä, kuten esimerkiksi eri kuntien internetsivuilta.

## 4 INVESTOINTIPROSESSIEN NYKYTILA TEKNISESSÄ PALVELUKESKUKSESSA

### 4.1 Nykyprosessien tunnistaminen

Nykyisen prosessin tunnistamisella tarkoitetaan pääasiassa sen rajaamista. Tunnistamisessa määritetään, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Lisäksi tunnistamiseen voidaan liittää myös keskeisimpien asiakkaiden, tuotteiden (output), syötteiden (input) ja toimittajien tarkastelu. Prosessi pitää tunnistaa, koska määrittämisellä luodaan rakenteet kehittämiselle. On hankala lähteä tekemään kehitystyötä, jos suunta ei ole selvillä, ja kehitystyön lähtiessä väärään suuntaan on sitä myöhemmässä vaiheessa vaikeampi korjata. (Laamanen 2001: 52.)

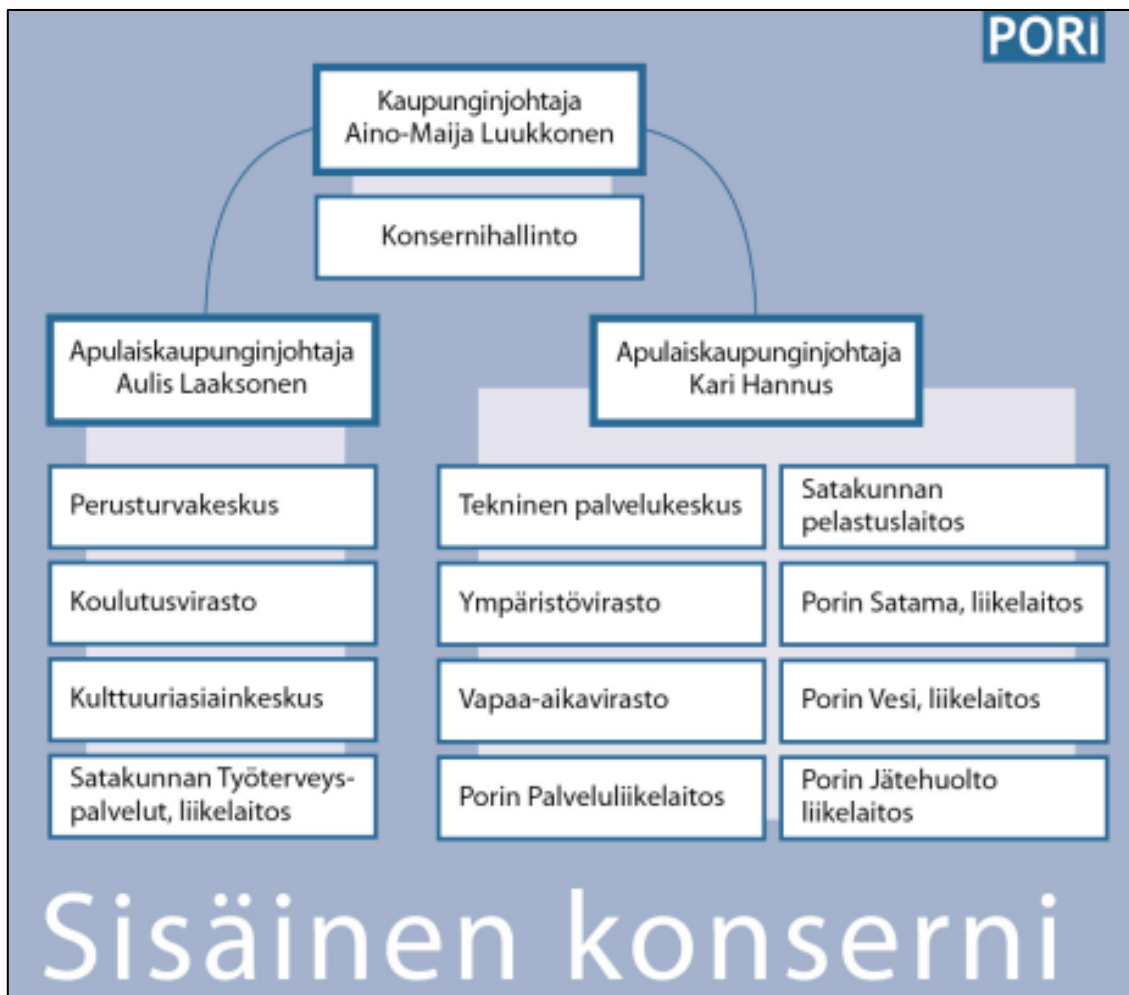
Perinteinen funktionaalinen organisaatiomalli pilkkoo organisaation toiminnan helposti irtonaisiksi omiksi toiminnoiksi, jolloin asiakkaasta asiakkaaseen -ketju ei säily eheänä. Laamasen mukaan ketju saadaan pysymään eheänä silloin, kun prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Asiakasvaatimuksen lisäksi Laamanen löytää rajaamiselle myös toisen periaatteen. Hänen mukaansa prosessi pitäisi alkaa jollakin tapaa suunnittelusta ja päättyä arvioimiseen, jolloin prosessi jo itsessään edistää kehittämistoimintaa sekä ennakoimista ja oppimista. (Laamanen 2001: 52–53.)

Porin kaupungin investointiprosessin tapauksessa pitää ensimmäiseksi erottaa kaksi erillistä prosessia toisistaan. Kehittämiskohteena ovat toimitila- sekä yhdyskuntarakentamisinvestoinnit. Nämä kaksi kohdetta muodostavat omat erilliset prosessit. Prosessit ovat samankaltaisia, mutta niissä esiintyy myös eroja. Prosessien alku lähtee tarpeesta ja päättyy investointikohteen valmistumiseen, jolloin prosessin odotetaan tuottaneen tarpeen tyydyttävän tuotteen.

Tässä kehittämistapauksessa prosessit lähtevät ja päättyvät asiakkaaseen. Asiakkaan rooli on kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi kuin yksityisellä yrityksellä. Varsinkin toimitilainvestointien tapauksessa asiakkaana voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas, joskus molemmat. Toimitila saattaa olla esimerkiksi vain kaupungin työntekijöiden käytössä, jolloin asiakkaana on sisäinen asiakas



tarkasteltaessa koko kaupunkia yhtenä organisaationa. Usein investoinnit koskevat kuitenkin sellaisia kohteita, joilla on sisäinen asiakas työntekijän muodossa sekä ulkoinen asiakas, eli kuntalainen. Esimerkiksi kaupungin omistaman koulurakennuksen korjausrakentamisen sisäisenä asiakkaana voidaan pitää kasvatus- ja opetusviraston (ent. koulutusvirasto) hallintokuntaa, jonka käytössä kyseessä oleva koulurakennus on. Koulurakennuksen korjausrakentamisen ulkoisena asiakkaana on kuntalainen, jolle kunta tarjoaa fyysisen tilan koulutyölle. Porin kaupungin jakaantumista hallintokuntiin ja liikelaitoksiin voi tarkastella **kuvasssa 12**, jossa liikelaitokset on eritelty liikelaitos-tekstillä.



**Kuva 12.** Porin kaupungin hallintokunnat ja liikelaitokset (Pori.fi 2013b)

Kuntalainen ulkoisena asiakkaana ei myöskään ole täysin selkeä määritelmä, kuten Möttönen on todennut. Hänen mukaansa kuntalaista ei voida pitää samanlaisena asiakkaana kunnalle kuin asiakas on yksityiselle yritykselle. Möttösen mukaan kolme hänen kuudesta nimeämästään roolista muodostavat ryhmän, jolle palvelua ei tuoteta ja räätälöidä yhtä yksilöä varten. Kun puhutaan tämän kehitystyön kohteesta, eli rakentamisinvestoinneista, voidaan Möttösen rooleista potilaan, ostajan ja kansalaisvelvollisuuden täyttäjän roolit sulkea pois, koska rakennusinvestointeja ei niiden laajuuden vuoksi voida tehdä palvelemaan yksilöä. Tällaisten investointien on palveltava ryhmiä, eli Möttösen rooleista jäljelle jäävät käyttäjän, kuluttajan ja kansalaisen roolit.

Jäljelle jäävien asiakasroolien tapauksessa puhutaan niin sanotuista kollektiivisten palveluiden tarjoamisesta, jolloin ne on suunnattu ryhmille yksilöiden sijaan. Tämän lisäksi kollektiivisille palveluille on ominaista, että palvelulla on mahdollisimman paljon käyttäjiä, kunta ei rajaa palvelua vain omille kuntalaisilleen ja palvelut ovat käyttäjilleen pääasiassa maksuttomia. Joitain pieniä käyttömaksuja voidaan periä, mutta palvelun tuottamiseen tarvittavat varat kerätään pääasiassa kollektiivisesti. (Möttönen 2010: 8.)

Kuntalainen palvelun käyttäjänä tarkoittaa sitä, että kuntalainen esimerkiksi kävelee kaduilla, hölkkää kuntoradalla tai käy kaupungin museossa. Palvelun käyttäjä saa palvelun kunnalta, eikä palvelulle ole välttämättä muuta tarjoajaa. Sen sijaan kuntalaisen rooli kuluttajana tarkoittaa sitä, että kaupungin palvelut joutuvat niin sanotusti kilpailemaan asiakkaistaan. Kuntalainen kuluttajana tekee päätöksiä esimerkiksi kirjan ostamisen ja lainaamisen välillä, jolloin palvelun tarjoaa joko yksityinen kirjakauppa tai kunnan kirjasto. Kuluttajan vaihtoehdot eivät ole välttämättä edes näin lähellä toisiaan, vaan kuluttaja voi tehdä valinnan esimerkiksi vapaa-ajanviettovasta. Tällöin kilpailijat voivat olla esimerkiksi kunnan kirjasto ja yksityinen ravintola. Kuntalaisen roolit käyttäjänä ja kuluttajana ovat hyvin samankaltaisia, ja kuntalainen voikin olla molempia samaan aikaan. Suurin ero roolien välillä on se, että kuluttajalla on enemmän vaihtoehtoja valittavanaan. (Möttönen 2010: 8–9.)

Kansalaisen rooli esiintyy jollakin tapaa myös kaikissa muissa viidessä kuntalaisen roolissa, sillä kuntalainen on kansalainen, oli hän sitten missä roolissa tahansa. Muiden roolien tapauksessa toimitaan niin sanotusti organisaatiosta asi-

akkaaseen päin, mutta kansalaisrooli toimii vastakkaiseen suuntaan luomalla organisaatiolle tarpeen. Organisaation pitäisi toimia niin, että tarve tyydytetään. Se ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisen kansalaisen odotuksiin vastattaisiin, vaan kansalaisten muodostamien ryhmien odotusten huomioimista. Kunta ei voi tuottaa vain taloudellisesti kannattavia palveluita, eikä tarjota vain eniten haluttuja palveluita. Kunnan tehtävänä on tehdä kansalaisten yleisen edun nimissä kompromisseja. (Möttönen 2010: 11.)

Kunnan pitää ratkaista, kuinka kansalaiset saadaan vaikuttamaan järkevällä tavalla kunnan toimintaan, sillä kansalainen ei ole enää entiseen tapaan kiinnostunut vaikuttamaan asioihin poliittisten toimien kautta, mutta samalla he haluavat vaikuttaa entistä enemmän asioihin. (Möttönen 2010: 11.)

Porin kaupungin toimitilainvestoinneilla tarkoitetaan kaupungin omistamien rakennusten uudis- korjaus- ja kunnossapitorakentamista (Toimintasääntö 2012). Esimerkiksi Porin kaupungin vuoden 2013 suurimmat toimitilainvestointikohteet ovat pääterveysaseman saneeraus, kolmen koulun remontit, uuden päiväkodin rakentaminen, teatterin peruskorjauksen suunnittelu, kiinteistöjen yleinen kunnossapito sekä erilaiset kiinteistöjen hankinnat (Pori 2012: 76). Toimitilainvestointien tapauksessa Tekninen palvelukeskus ei suoranaisesti tuota palvelua kuntalaisille, mutta joissain tapauksissa, kuten esimerkiksi uimahallin rakentamisessa, palvelun tuottaminen kulminoituu selkeästi itse rakennukseen. Ilman uimahallirakennusta, kaupungin olisi mahdotonta järjestää kuntalaisille sisäuintimahdollisuutta, sillä yksityiseltä sektorilta ei välttämättä löydy toimitilaa palvelun järjestämiseksi.

Toimitilainvestointien tapauksessa tunnistan kaikki kolme kollektiivista roolia kuntalaiselle. Kuntalainen on kaupungin useiden kiinteistöjen käyttäjä, kuten esimerkiksi uimahallin, kirjaston sekä terveyskeskuksen. Vaikka kiinteistö ei itsessään olekaan palvelu, se on kuitenkin osa kaupungin tarjoamaa palvelua. Kuten edellä on mainittu, kuntalainen tekee päätöksiä myös kuluttajan näkökulmasta, jolloin hän asiakkaana tekee valintoja. Esimerkiksi teatterirakennuksessa tarjotaan palvelua, joka kilpailee vapaa-ajanvietosta muiden aktiviteettien kanssa. Kansalaisrooli on toimitilainvestointien kokoluokan investoinneissa selkeästi läsnä, sillä kuntalaisten mielipide vaikuttavaa kaupungin suuriin investointipäätöksiin. On selvää, että varsinkin suuret investoinnit aiheuttavat paljon kes-

kustelua puolesta ja vastaan, jolloin kunta sovittaa kaupunkilaisten erilaiset näkemykset yhteen ja ratkaisee ristiriitoja.

Yhdyskuntarakentamisinvestoinneissa huolehditaan Porin kaupungin yhdyskuntarakentamisen uudis- korjaus ja kunnossapitorakentamisesta. Teknisen palvelukeskuksen yhdyskuntarakentamiseen kuuluvat kaupungin omistamat liikenneväylät ja -alueet sekä viher-, virkistys-, liikunta ja yleisalueet. (Toimintasääntö 2012.) Porin kaupungin vuoden 2013 suurimmat yhdyskuntarakentamisinvestoinnit koskevat liikenneväyliä, puistoja ja leikkipaikkoja sekä katuvalaistuksen saneerausta (Pori 2012: 76).

Yhdyskuntarakentamisinvestointien, samoin kuin toimitilojen, tapauksessa voidaan tunnistaa kaikki kolme kollektiivista kuntalaisen roolia. Yhdyskuntarakentamisessa on kuitenkin selkeästi kuluttajan roolia vahvemmin läsnä käyttäjän rooli, sillä useissa tapauksissa kaupunkilaisella ei ole muuta vaihtoehtoa kuin kaupungin tarjoama palvelu. Esimerkiksi työmatka on hankala ajaa käyttäen muuta kuin yhteiskunnan tarjoamia teitä ja katuja. Kuluttajan rooli esiintyy sen sijaan viher-, virkistys-, liikunta ja yleisalueiden yhteydessä, jolloin alueiden tarjoamat palvelut kilpailevat muiden palveluntarjoajien kanssa. Kansalaisen rooli on yhdyskuntarakentamisinvestoinneissa tarpeen esittäjänä omasta näkökulmastaan, jolloin kaupunki palvelun tarjoajana voi pyrkiä tyydyttämään ryhmien muodostamia tarpeita tai toteuttamaan hyviä ja tarpeellisia ehdotuksia.

## 4.2 Nykyprosessien luokittelu

Kehitettävien prosessien valinnan lisäksi kehitystyön alkuvaiheessa on hyvä miettiä prosessien luokittelua. Jo edellä on mainittu, että prosessiluokituksia on monenlaisia, kuten esimerkiksi tuote-, palvelu, avain-, pää-, ali, ydin- ja tukiprosesseja. Prosessiluokitusten useista nimityksistä voidaan päätellä, että luokitukset ovat melko keinotekoisia, eikä niillä välttämättä ole suurta merkitystä kehitystyön myöhemmässä vaiheessa. (Laamanen 2001: 53.) Tarkoitukseni on käyttää termejä ydin- ja tukiprosessit sekä myöhemmin jakaa ydinprosesseja jonkinlaiseen hierarkiaan, jossa ydinprosessit jakaantuvat pääprosesseiksi ja pääprosessit osaprosesseiksi.

Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus on jo aiemmin määrittänyt ydinprosessijaan. Nykyiset ydinprosessit on jaoteltu tulosalueittain, jotka Teknisen palvelukeskuksen tapauksessa ovat toimitilat, pysäköinninvalvonta, ajoneuvokeskus sekä tekninen palvelukeskus ilman edellä mainittuja kolmea tulosaluetta. Määritetyt ydinprosessit, ja niiden kuvaukset, esitetään **taulukossa 4**.

<b>Ydinprosessi</b>	<b>Prosessin kuvaus</b>
Tekniset palvelut	Rakennetun ja turvallisen ympäristön hankintaan, hallintaan ja luovutukseen liittyvät tehtävät ja viranomaispalvelut
Autojen ja koneiden vuokraus	Omistaa ja hallita ajoneuvoja ja koneita sekä vuokrata niitä kaupungin eri hallintokunnille
Pysäköinninvalvonta	Pysäköintivirhemaksujen määrittäminen, vastalauseiden käsittely, romuajoneuvojen siirtäminen, lähisiirrot, torivalvonta
Kiinteistönpito	Kiinteistönpito pitää sisällään kaupungin omistamien rakennusten ylläpidon, vuokraamisen, hankinnan ja tiloista luopumisen

**Taulukko 4.** Teknisen palvelukeskuksen määritetyt ydinprosessit (Pori 2011b: 161–174)

### 4.3 Nykyprosessien kuvaaminen

Kuvaan nykyprosessit prosessin kulku -kaavioina. Tarkoituksena on kuvata uimaratakaavioina yhdyskuntarakentamis- ja toimitilainvestointien prosessien kulku aina investointitarpeen syntymisestä talousarvion laadinnan kautta investoinnin toteuttamiseen ja valmistumiseen. Kuvaus tapahtuu horisontaalisesta tarkastelunäkökulmasta, jolloin kuvaustapa etenee vasemmalta oikealle. Tähän kuvaustasoon kuuluvat myös jokaisen prosessivaiheen kirjalliset ohjeistamiset, joilla pyrin selventämään prosessin kulkua. Osa prosessin kuvauskaavioista kä-

sittelee molempia investointeja, koska kaikkia prosessiosia ei ole syytä erottaa toisistaan. Prosessien kuvaukset eivät noudata orjallisesti mitään kuvausohjetta, vaan tarkoituksena on kuvata prosesseja räätälöidysti vain niin tarkasti kuin se on prosessin ymmärtämisen ja tarkastelun kannalta tarpeellista.

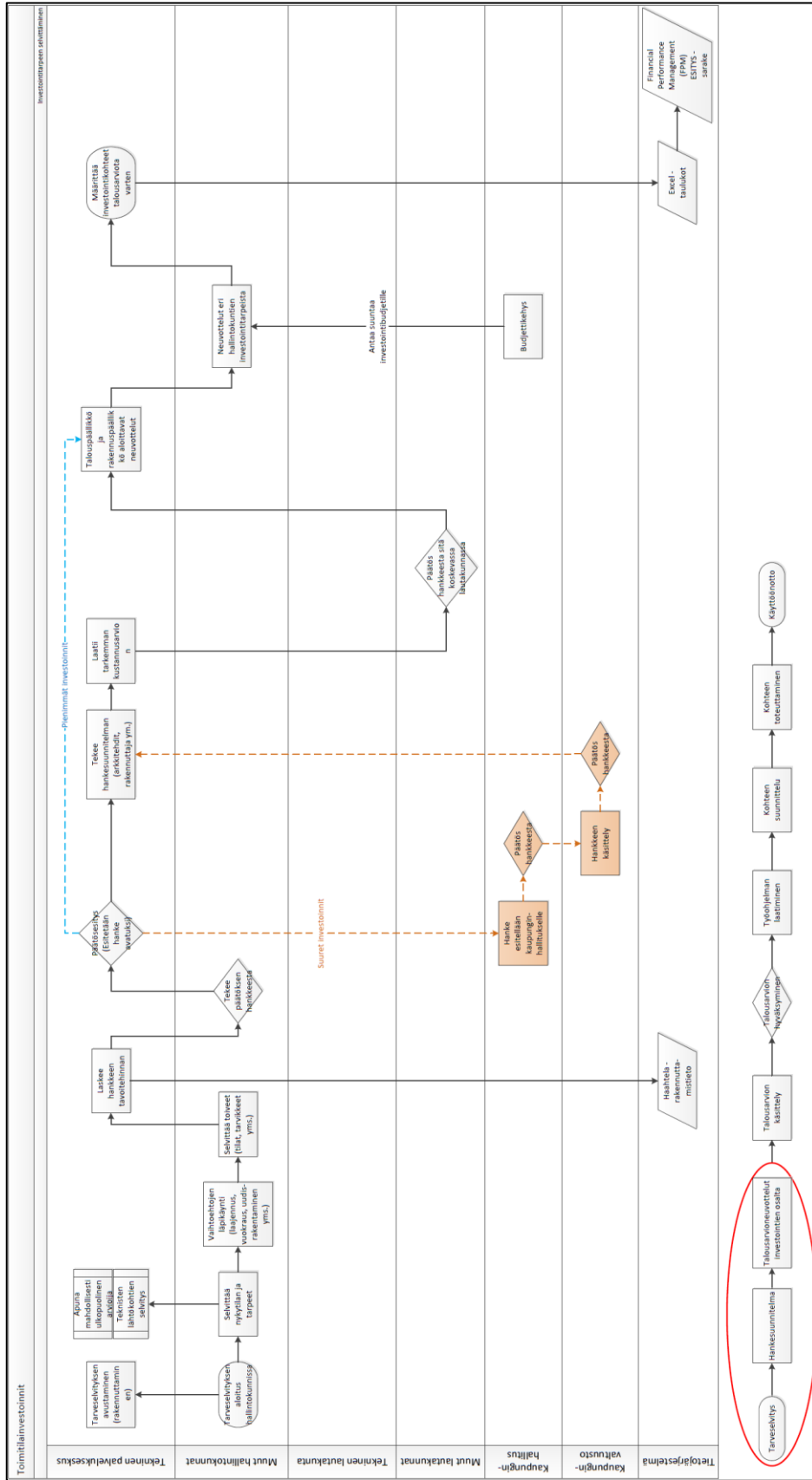
Prosessit kuvataan **kuvissa 13–20**. Kuvissa on esitetty kuvan alareunassa yksinkertainen kuvaus prosessista ja ympyröity kuvassa esitetty prosessivaihe. Prosessit esitetään seuraavassa järjestyksessä; toimitilainvestointien tarpeiden selvitys, yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvitys, talousarviovaihe molempien investointien osalta, työohjelmien laadinta molempien investointien osalta, toimitilainvestointien suunnittelu, yhdyskuntarakentamisinvestointien suunnittelu, toimitilainvestointien toteuttaminen sekä viimeiseksi yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen. Prosessien kuvauksissa käytettyjen merkien tarkoitukset on selvitetty liitteessä 1.

Tässä vaiheessa nimeän prosesseille omistajat. Prosesseja ei ole Teknisessä palvelukeskuksessa käyty läpi ydinprosessien määrittelyä tarkemmin, joten myöskään olemassa oleville prosesseille ei ole nimetty prosessien omistajia. Eri tehtäville on asetettu vastuussa olevia yksiköitä ja henkilöitä, mutta ei ole selkeästi nimetty koko prosessin omistajaa.

Investointiprosessit ovat pitkiä prosesseja ja niihin liittyy montaa erilaista toimintaa ja vastuuta. Voidaan katsoa, että prosessien eri osilla on eri omistajia. Yhdyskuntarakentamisinvestointien tapauksessa katu- ja puistosuunnittelun vastuualue vastaa tarpeiden selvittämisen osuudesta, suunnittelusta sekä toteuttamisvaiheen prosessista silloin, kun työt tehdään omana työnä. Ulkoisen urakoitsijan tapauksessa yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttamisvaiheen omistaja on rakennuttamisen vastuualue. Työohjelman laadinnasta vastaa katu- ja puistosuunnittelu omalta osaltaan. Toimitilojen tapauksessa investointitarpeiden selvittämisestä vastaa investointia koskevan hallintokunnan johto. Muuten investointiprosessista vastaa rakennuttamisen vastuualue. (Pori 2013b.)

Talousarviovaiheen prosessin omistaja löytyy kokonaan Teknisen palvelukeskuksen ulkopuolelta. Sen prosessin omistajaksi voidaan katsoa taloushallinnon taloussuunnittelupäällikkö.

Koska molemmilla prosesseilla on useita eri omistajia, pitää niille määrittää yksi omistaja, jonka voidaan katsoa vastaavan toiminnasta. Selkein yksi yhteinen omistaja molemmille prosesseille on omistamisen yksikkö, jonka alaisuuteen kuuluvat muun muassa edellä mainitut katu- ja puistosuunnittelun ja rakennuttamisen vastualueet. Näin ollen toimitila ja yhdyskuntarakentamisinvestointien prosessien omistaja, ja sitä kautta niistä vastaava ensisijainen henkilö, on omistamisen yksikön johtaja.



Kuva 13. Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen



Toimitilainvestointi alkaa tarveselvityksellä, jonka jokainen hallintokunta tekee itse omien toimitilatarpeidensa mukaisesti. Tarveselvityksen avustajana toimii Teknisen palvelukeskuksen rakennuttamisen vastuualue, jonka tehtävänä on eritoten teknisten lähtökohtien selvittäminen. Teknisten lähtökohtien selvittämisessä saatetaan käyttää myös ulkopuolista asiantuntijaa.

Tarveselvityksen tarkoituksena on selvittää toimitilan nykytilanne sekä siihen kohdistuvat tarpeet. Vaiheeseen kuuluu erilaisten vaihtoehtojen läpikäyminen muun muassa toimitilan remontoimisen, laajentamisen ja uudisrakentamisen välillä. Lisäksi voidaan harkita toimitilan vuokraamista ulkopuoliselta tilantarjoajalta. Tarveselvitykseen sisällytetään hallintokunnan erilaiset toiveet toimitilan tarvikkeista kuten esimerkiksi koulujen tapauksissa pulpeteista ynnä muista, sillä toimitilainvestointiin kuuluu niin sanottu ensivarustaminen. Tässä vaiheessa rakennuttamisen vastuualue laskee Haahtela Oy:n Rakennuttamistieto-ohjelmalla hankkeelle jonkinlaisen karkean tavoitehinnan, jonka pohjalta kyseessä oleva hallintokunta tekee päätöksen hankkeesta. Hallintokunnan päätöksen jälkeen hankkeen avaamisesta tekee päätöksen Tekninen palvelukeskus.

Hankkeen hinta-arvio vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. Suurimmat investoinnit menevät kaupunginhallituksen käsittelyyn, jonka hyväksyvän päätöksen jälkeen ne käsitellään kaupunginvaltuustossa. Keskisuurten investointien osalta aletaan tehdä hankesuunnitelmaa hankkeen avaamisen jälkeen, ja hankesuunnitelma tehdään myös suurille investoinneille kaupunginvaltuuston hyväksynnän jälkeen. Pienimmille investoinneille ei tehdä hankesuunnitelmaa, vaan niiden osalta aloitetaan suoraan talousarvioneuvottelut. Hankesuunnitelmaa ei käydä tarkemmin läpi tässä tutkielmassa, mutta sen tarkoituksena on selvittää hankkeen teknistä toteutusta ja sitä kautta tarkentaa hankkeen hinta-arviota. Hankesuunnitelman jälkeen suurten ja keskikokoisten investointien osalta tehdään vielä päätös niiden jatkamisesta hanketta koskevassa lautakunnassa. Esimerkiksi jotain tiettyä koulun perusteellista remointia koskeva päätös tehdään kasvatus- ja opetuslautakunnassa.

Investointitarpeiden pohjalta Teknisen palvelukeskuksen talouspäällikkö ja rakennuspäällikkö aloittavat neuvottelut eri hallintokuntien kesken toteutettavista

investoinneista. Neuvottelut on käytävä, koska kaikkia haluttavia hankkeita ei pystytä samalla kertaa toteuttamaan, vaan kaupunginhallitus esittää investoinneille jonkinlaisen budjettikehyksen.

Neuvottelujen perusteella Teknisen palvelukeskuksen talouspäällikkö kokoaa investointitarpeet talousarvioneuvotteluja varten Excel-taulukoihin, joista tiedot siirretään FPM-järjestelmään (Basware Financial Performance Management). Oma työnä tehtävien investointien työmäärä arvioidaan talonrakennuksen vastualueen toimesta ja ne merkitään FPM-järjestelmässä käyttötalousosioon. Ulkoisena työnä tehtävät investoinnit kirjataan investointeihin. Investoinneille merkitään järjestelmään esityssarakkeeseen investointinumero ja kustannuspaikka.



Yhdyskuntarakentamisen tarve lähtee monista eri asioista. Tässä tutkielmassa tarkastellaan katu- ja puistosuunnittelun vastuualuetta, jonka päätarkoitus on toteuttaa kaupunkisuunnittelun suunnittelemaa ja kaupunginhallituksen ja -valtuuston hyväksymää kaavoitusta. Kaavoituksella tarkoitetaan maankäyttö- ja rakennuslakiin (MRL) perustuvaa kartoille piirrettyjä, tulevaisuuteen tähtääviä juridisia suunnitelmia, jotka ohjaavat maankäyttöä ja rakentamista. Ylin taso, maakuntakaava, ohjaa alemmaa tasoa, eli yleiskaavaa. Maakunnan liiton maakuntakaava esittää maakunnan alueiden käytön ja yhdyskuntarakenteen periaatteet. Yleiskaavasta vastaa kunta itse, ja sen tarkoituksena on kunnan tai sen osan yhdyskuntarakenteen ja maankäytön yleispiirteinen ohjaaminen sekä toimintojen yhteensovittaminen. Yleiskaava ohjaa kunnan vastuulla olevaa asemakaavoitusta, jonka tarkoituksena on määrittää alueiden käyttötarkoitus kuten esimerkiksi rakennuskorttelit sekä katu-, liikenne-, virkistys-, erityis- ja vesialueet. Asemakaava määrittää mitä ja miten paljon merkitylle alueelle saa rakentaa. (vaasa.fi 2013a)

Porin kaupungin kaavoituksesta vastaava kaupunkisuunnittelu ei kuulu Teknisen palvelukeskuksen organisaatioon, vaan se toimii suoraan konsernihallinnon alaisuudessa. Kaavanmuodostukseen saattaa liittyä myös maanomistusoikeus, josta huolehtii Teknisen palvelukeskuksen kiinteistövarallisuuden vastuualue. Periaatteessa maanomistusoikeus pitäisi olla kunnossa, kun kaava vahvistetaan, mutta viimeistään silloin kun itse rakennustyöt aloitetaan.

Muita asioita, joita katu- ja puistosuunnittelu ottaa huomioon investointitarpeita selvittäessään, ovat kuntaliitossopimukset (esimerkiksi jonkin liittyneen kunnan tietyn kadun korjaus), kansalaispalautteet (kerätään muun muassa katu- ja puistosuunnittelun omilla internetsivuilla), kaupunginvaltuuston aloitteet, yhteistyöhankkeet valtion kanssa, liikenneturvallisuuden parantaminen (esimerkiksi onnettomuusmäärät tietyssä risteyksessä) sekä kiinteistövarallisuuden tonttituotanto (uusille tonteille pitää saada muun muassa toimiva tie).

Selvitettyään erilaiset investointitarpeet katu- ja puistosuunnittelu tekee omat ehdotuksensa investoinneiksi. Katu- ja puistosuunnittelu laatii valitsemilleen investointikohteille kustannusarvion FORE-ohjelmalla, jonka pohjalta he määrittävät kohteet talousarvioon. Kuten toimitilainvestointien tapauksessa, myös tässä

tapauksessa kaupunginhallituksen budjettikehys antaa suuntaa investointien määrälle.

Katu- ja puistosuunnittelu käyttää esityspohjana vanhaa investointiesityspohjaansa, jota vain he päivittävät. Esitys on Excel-pohjainen, ja Teknisen palvelukeskuksen talouspäällikön täytyy siirtää tiedot pohjalta FPM-järjestelmään. Yhdyskuntarakentamistyöt tehdään joitain poikkeuksia lukuun ottamatta omana työnä, ja työn määrän arvioi katu- ja puistosuunnittelu. Investoinneille merkitään järjestelmään esityssarakkeeseen investointinumero ja kustannuspaikka.



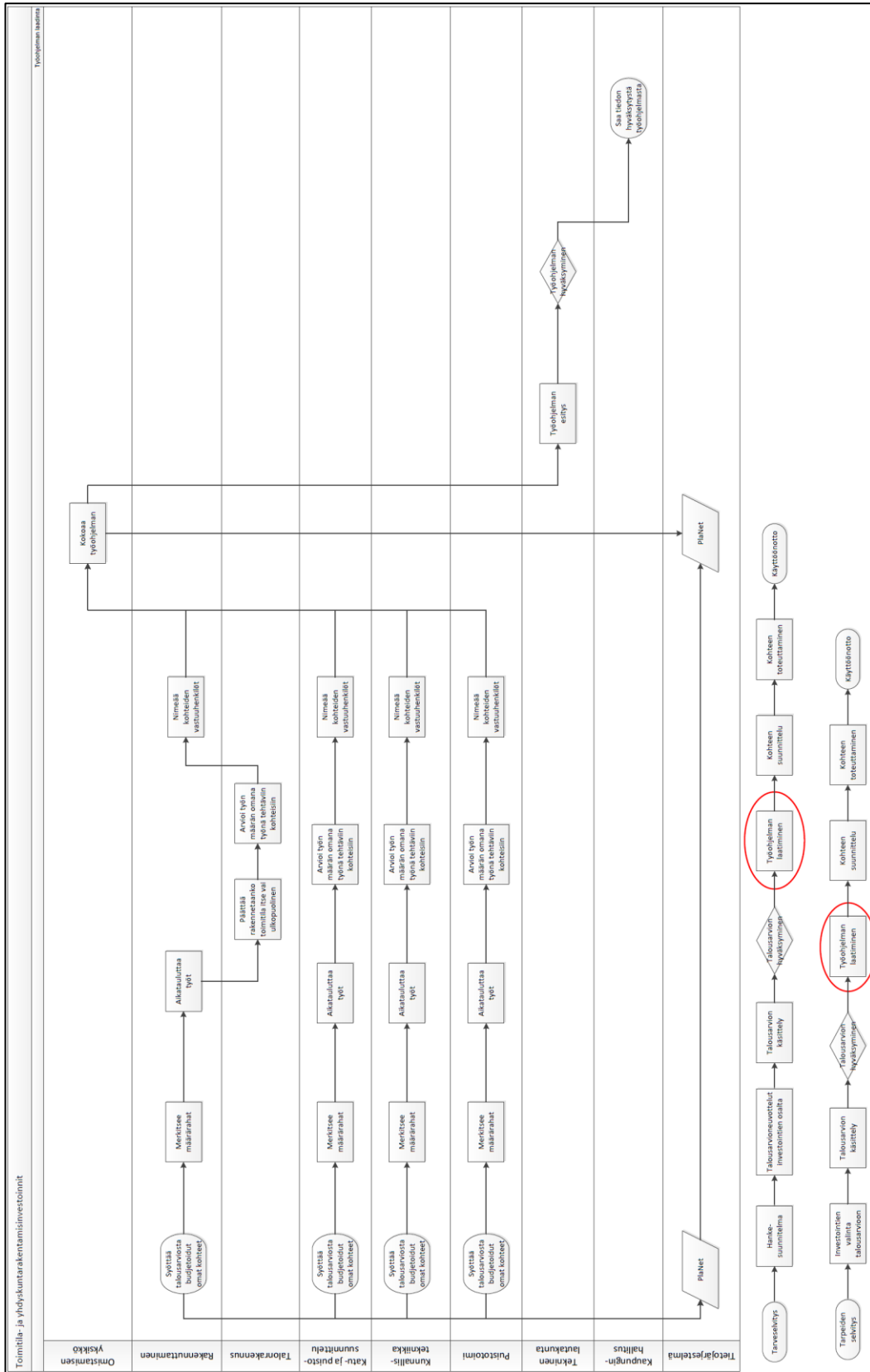
FPM-järjestelmään laadituista toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestoinneista tehdään esitys tekniselle lautakunnalle. Tällä hetkellä esittelijänä toimii Teknisen palvelukeskuksen johtaja, mutta esittelijän tehtävän on ottamassa toimialajohtaja. Tekninen lautakunta tekee esityksen pohjalta oman esityksensä investoinneista.

Jos investoinnin toteutuminen kohdistuu kahdelle tai useammalle vuodelle, Teknisen palvelukeskuksen johtaja ja talouspäällikkö jakavat hankintamenoja myöhemmäksi kokonaiskustannusarvion rajoissa. Nämä merkitään myös FPM-järjestelmään.

Lautakunnan esityksen pohjalta eri hallintokunnat antavat vielä lausuntonsa toimitilainvestointien osalta. Lausuntojen jälkeen tekninen lautakunta tekee varsinaisen esityksensä investoinneista talousarvioon. Edellisen talousarvion laadinnan kohdalla talousarvioehdotusten viimeinen palautuspäivä kaupunginjohtajalle oli viimeinen päivä elokuuta, jolloin sulkeutui myös FPM-järjestelmän esityssarake. Tämän jälkeen tulosalueet eivät enää pysty tekemään muutoksia järjestelmään.

Kaupunginjohtaja voi tehdä talousarvion investointeihin joitain muutoksia, minkä jälkeen hän tekee niistä esityksen kaupunginhallitukselle. Kaupunginhallitus käsittelee (niin sanotut lukemiset) esityksen muutaman kerran, minkä jälkeen esitys mahdollisin muutoksin hyväksytään. Talousarvio käsitellään ja lopullisesti hyväksytään joulukuun aikoihin kaupunginvaltuustossa. Valtuustovaiheessa ei yleensä enää tehdä suuria muutoksia.

FPM-järjestelmän esityssarakkeen sulkeuduttua toteuttaa kaupunginjohtajan, -hallituksen ja -valtuuston mahdollisesti päättämät muutokset järjestelmään taloushallinto. Lopullinen valmis talousarvio muodostuu järjestelmän valtuustosarakkeeseen. Lopuksi taloushallinto tekee talousarvio- ja taloussuunnitelmakirjan kaupungin käyttöön.



Kuva 16. Työohjelmien laadinta

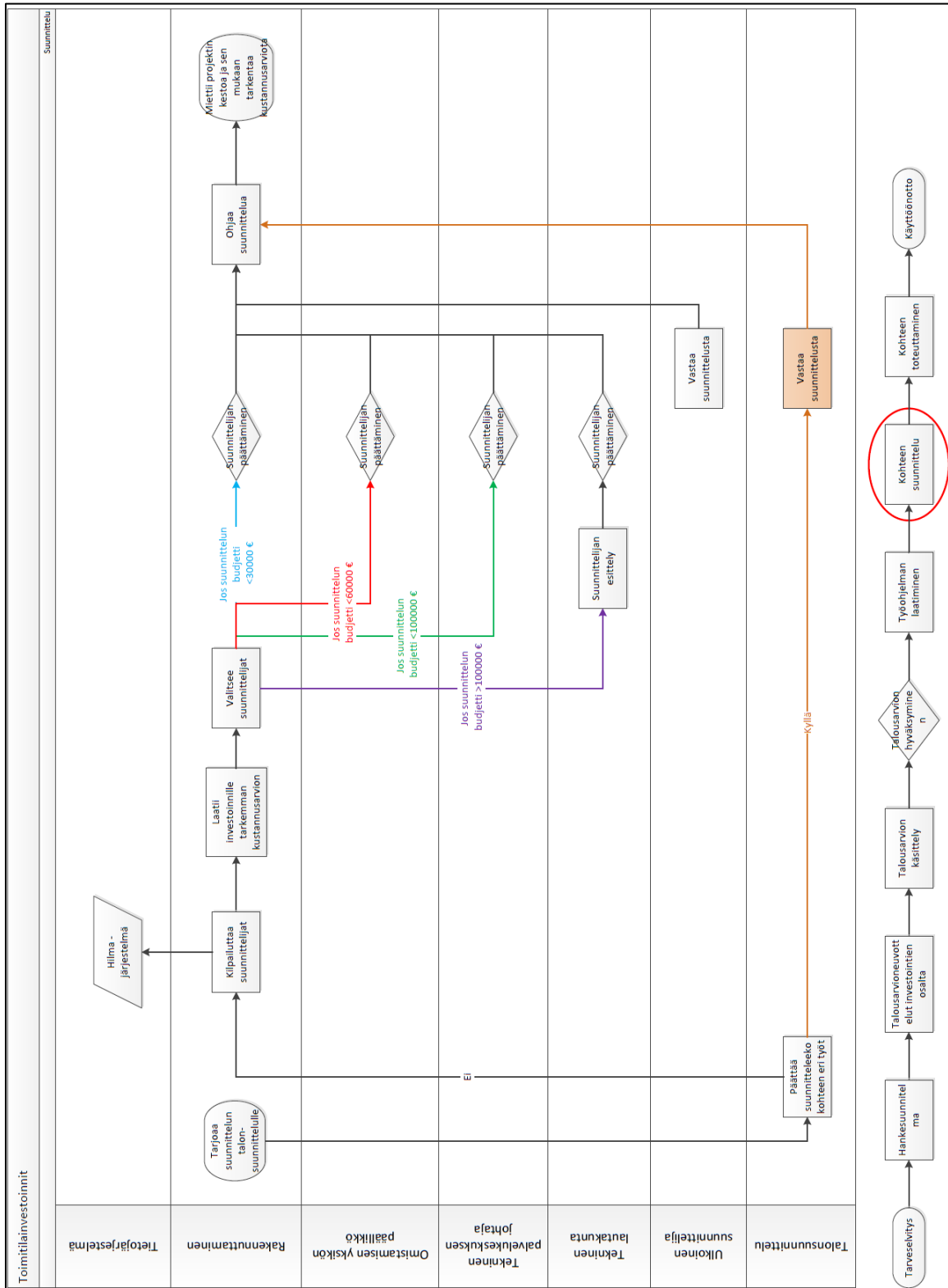


Työohjelma laaditaan lopulliseen muotoonsa sitten, kun kaupunginvaltuusto on hyväksynyt talousarvion. Työohjelmaan voidaan aiemmin laittaa sellaiset kohteet, jotka jatkuvat edelliseltä vuodelta. Kaupunginhallituksen talousarviopäätös antaa jonkinlaista suuntaa työohjelmalle, koska sen jälkeen ei yleensä enää tule suuria muutoksia investointeihin.

Työohjelman laadinnassa käytetään PlaNet-ohjelmaa, johon toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestointeja koskevat Teknisen palvelukeskuksen vastuualueet syöttävät itseään koskevat kohteet ja niille osoitetut budjetit. Tiedot he saavat talousarvio- ja taloussuunnitelmakirjasta. Lisäksi he aikatauluttavat työnsä koko vuodelle.

Rakennuttamisen vastuualuetta koskevien toimitilojen tapauksessa talonrakennuksen vastuualueella on oikeus tehdä työt itse ulkopuolisen sijaan, joten he päättävät itse tehtävät työt ja arvioivat omana työnä tehtävän työn määrän. Muut vastuualueet vain arvioivat ja merkitsevät omat työnsä ohjelmaan. Lopuksi jokaiselle kohteelle merkitään vastuualueen toimesta vastuuhenkilö.

Vastuualueiden laatimista työohjelmista kootaan yksi yhteinen työohjelma, jossa näkyy kaikkien vastuualueiden edellä mainitut asiat. Työohjelma esitetään tekniselle lautakunnalle, joka hyväksyy sen. Kaupunginvaltuusto saa tiedon hyväksytystä työohjelmasta. Työohjelma tarkastetaan ja päivitetään kerran vuoden kuluessa.



Kuva 17. Toimitilainvestointien suunnittelu

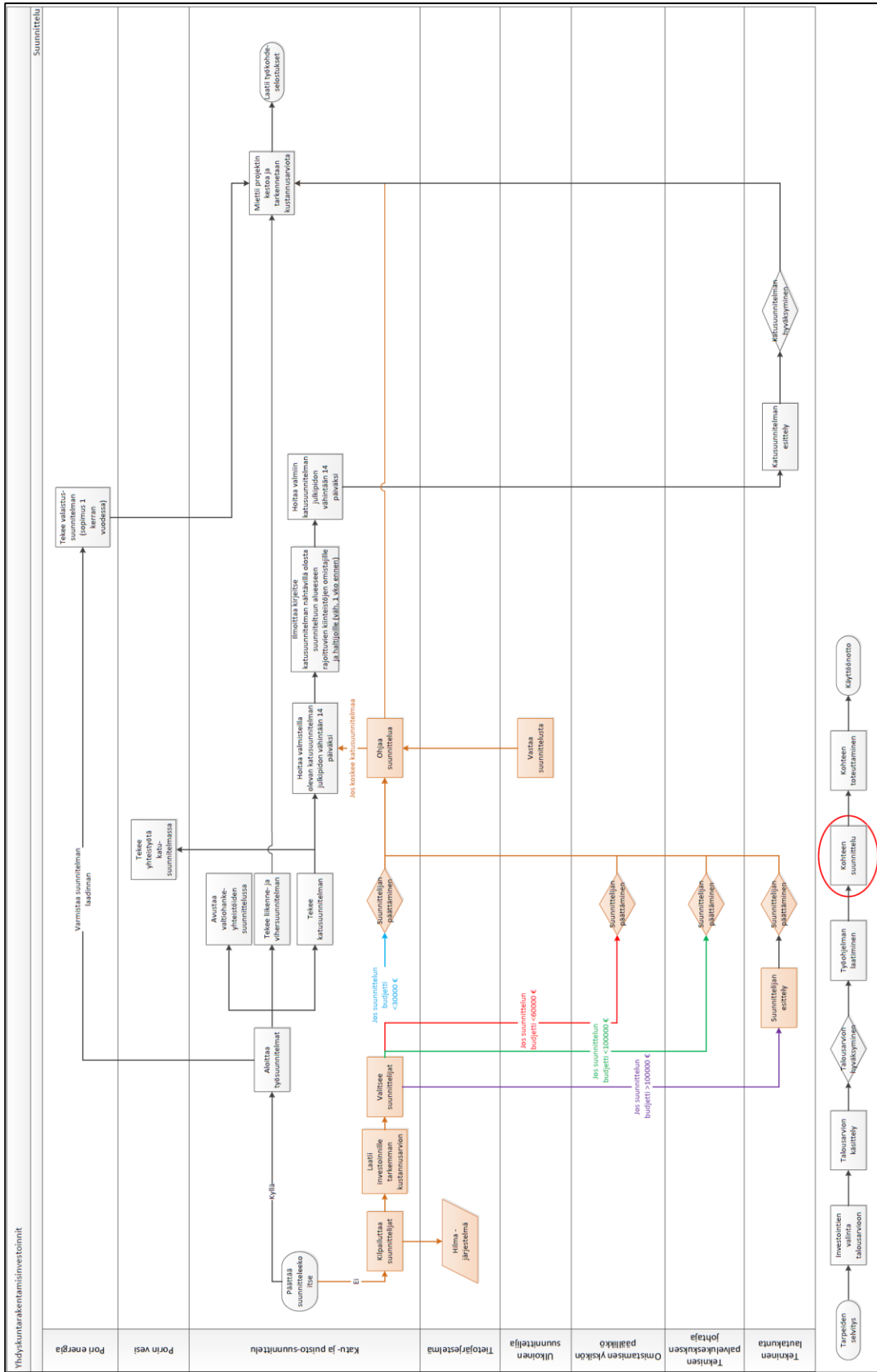
Suunnitteluvaihe alkaa sillä, että rakennuttamisen vastuualue tarjoaa suunnittelua talonsuunnittelun vastuualueelle. Talonsuunnittelulla on oikeus valita suunnittelu omaksi työkseen, mutta he voivat myös kieltäytyä siitä erilaisten resurssien puutteessa. Talonsuunnittelu voi myös valita osan suunnittelutöistä itselleen, ja jättää osan ulkopuoliselle suunnittelijalle.

Jos talonsuunnittelun vastuualue ei suunnittele kohdetta, tai joitain osia siitä, rakennuttamisen vastuualueen tehtävänä on suunnittelijoiden kilpailuttaminen käyttäen HILMA-kilpailutusjärjestelmää. ”HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan” (Hankintailmoitukset.fi 2013). Suunnittelijoiden valinnan yhteydessä saadaan tarkempi kuva investoinnin kustannusarviosta, kun tiedetään suunnittelijoiden tarjoamat hinnat suunnittelutyölle.

Suunnittelijan valitseva taho riippuu urakan budjetin koosta. Pienien, alle 30 000 € suunnittelutöiden suunnittelijat valitsee rakennuttamisen vastuualueen päällikkö. Tätä suurempien, mutta alle 60 000 € suunnittelutöiden suunnittelijan valitsee omistamisen yksikön johtaja. Teknisen palvelukeskuksen johtaja saa päättää suunnittelijan, jos budjetti alittaa 100 000 €. Suurimpien suunnittelutöiden osalta suunnittelija päätetään teknisen lautakunnan toimesta. Rakennuttamisen vastuualue tekee suunnittelijavalintaehdotuksen, jonka joku edellä mainituista hyväksyy.

Rakennuttajan tehtävänä on suunnittelijan valinnan jälkeen ohjata varsinaista suunnittelua. Suunnittelun jälkeen investointiprojektin kesto voidaan arvioida ja kustannusarviota tarkentaa.

Suunnitteluosuus saattaa olla erikokoisten urakoiden tapauksissa hieman eri aikana koko prosessia ajatellen. Varsinkin suurempia investointeja varten talousarvioon merkitään ensin hankkeelle suunnittelurahaa, ja itse toteutus merkitään vasta johonkin tulevista talousarvioista.



Kuva 18. Yhdyskuntarakentamisinvestointien suunnittelu

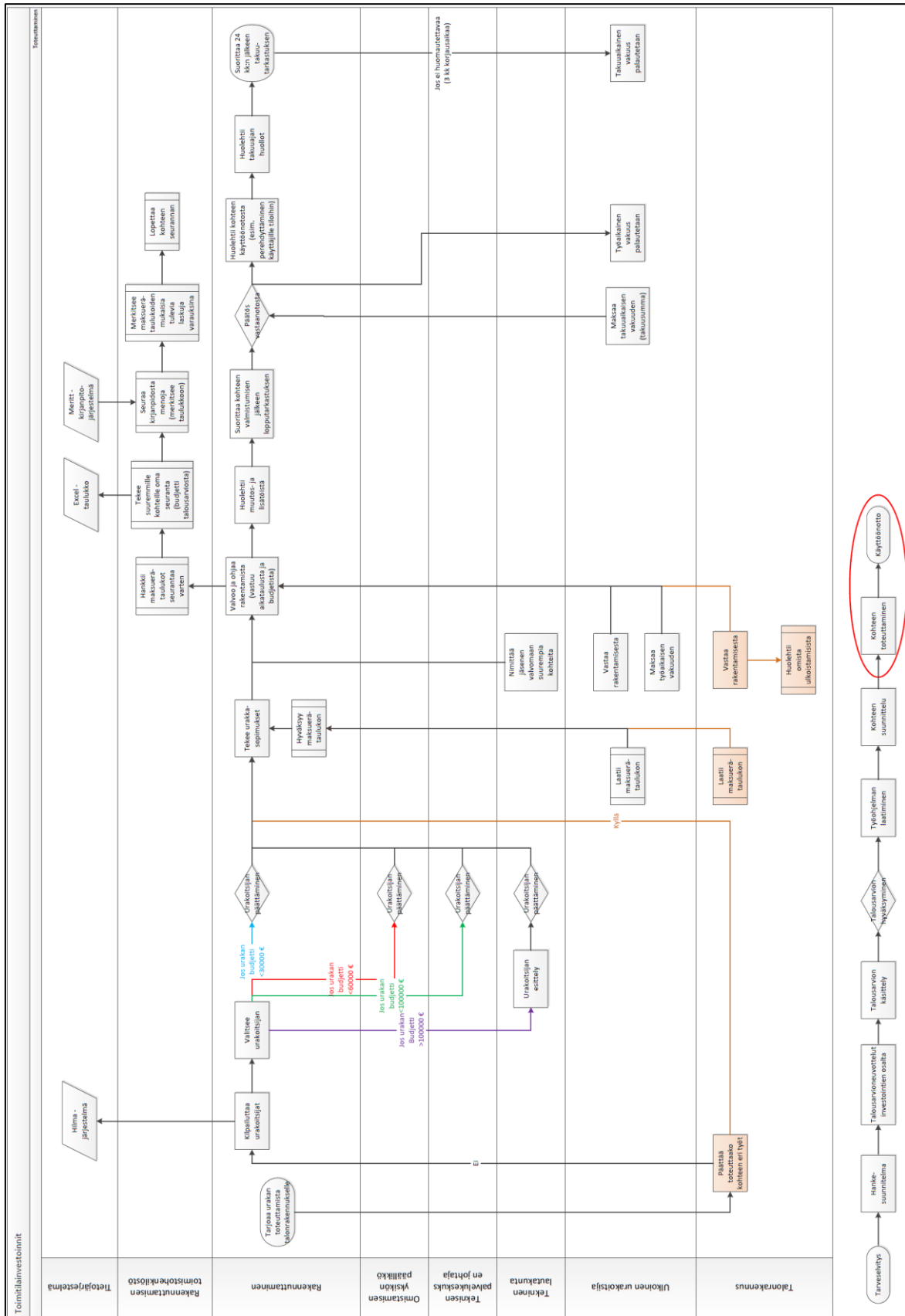
Yhdyskuntarakentamisen suunnitteluvaihe alkaa sillä, että katu- ja puistosuunnittelun vastuualue päättää itse suunnittelemansa kohteet omien resurssiensa mukaan. Katujen valaistussuunnitelmien teko on ulkoistettu Pori Energia osakeyhtiölle, mutta sen tekemisestä huolehtiminen on katu- ja puistosuunnittelun vastuulla.

Katu- ja puistosuunnittelun vastuualue tekee pääasiassa itse liikenne-, viher- ja katusuunnitelmat. Katusuunnitelmien yhteydessä tehdään yhteistyötä varsinkin Porin Veden kanssa, jolloin pyritään varmistamaan, että esimerkiksi vanhaa katuavattaessa kaikki mahdolliset tehtävät tehdään kerralla, kuten esimerkiksi viemärisaneeraukset. Joidenkin kohteiden suunnitteluun ei katu- ja puistosuunnittelun resurssit riitä, jolloin suunnittelijat valitaan organisaation ulkopuolelta kilpailuttamalla. Kilpailuttaminen tapahtuu samalla tavalla kuin toimitilojen tapauksessa, mutta sen hoitaa pääasiassa katu- ja puistosuunnittelun vastuualue.

Katu- ja puistosuunnittelu vastaa siitä, että valmisteilla oleva katusuunnitelma on nähtävillä vähintään kaksi viikkoa, jona aikana ihmisillä on oikeus nähdä suunnitelma ja valittaa siitä. Nähtävillä olon jälkeen katusuunnitelma tehdään valmiiksi, minkä jälkeen suunnitelma täytyy pitää julki vielä vähintään kaksi viikkoa. Suunnitelmaa koskevien kiinteistöjen omistajille ja haltijoille pitää ilmoittaa kirjeitse vähintään viikkoa ennen valmiin suunnitelman julkipitoa. Viimeisen julkipidon jälkeen katusuunnitelma esitetään tekniselle lautakunnalle hyväksyttäväksi.

Suunnitelmien valmistumisen perusteella voidaan miettiä eri projektien kestoa ja tarkentaa kustannusarvioita. Suunnitelmien mukaan tehdään myös työkohtedeselostukset, joista selviävät eri kohteissa tehtävät työt.

Suunnitteluosuus saattaa olla eri urakoiden tapauksissa hieman eri aikana koko prosessia ajatellen eri tilanteista riippuen, mutta optimaalisessa tilanteessa kaikki suunnitelmat ovat vuotta edellä talousarviota. Työsuunnitelmien perusteella katu- ja puistosuunnittelun vastuualue pystyy arvioimaan eri kohteiden kestoa ja tarkentamaan kustannusarvioita.



Kuva 19. Toimitilainvestointien toteuttaminen

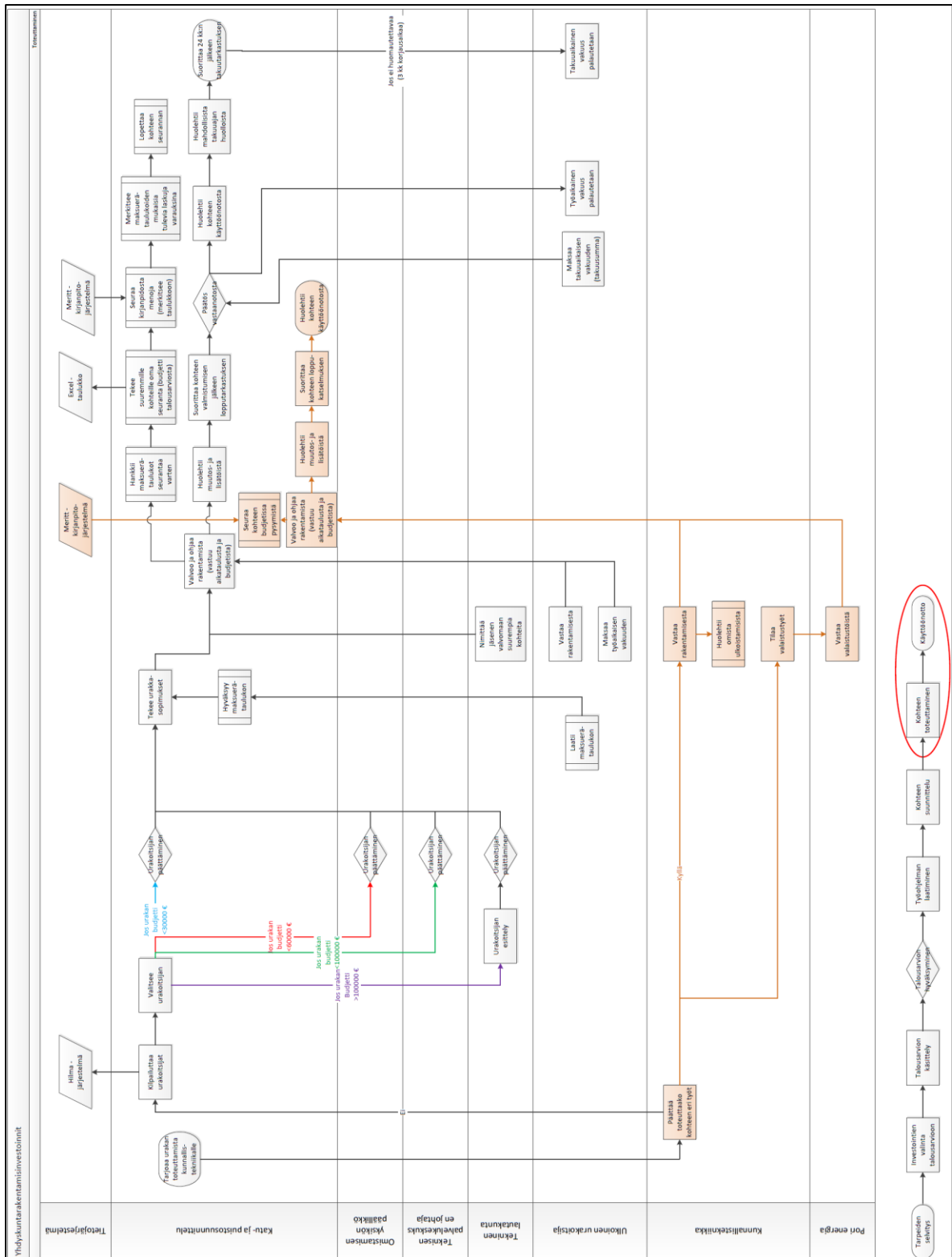
Investoinnin todellinen toteutus alkaa urakoitsijan valinnalla. Urakoitsijana voi toimia talonrakennuksen vastuualue, jolla on myös oikeus valita urakka omaksi työkseen. Jos talonrakennus ei ota urakkaa esimerkiksi eri resurssien puuttumisen vuoksi, urakoitsija kilpailutetaan. Urakoitsijan kilpailutus tapahtuu samalla tavalla kuin suunnittelijoiden kilpailutus, myös valintojen osalta.

Rakennuttaja ja urakoitsija, myös talonrakennuksen urakoidessa, tekevät urakkasopimukset. Urakkasopimukseen kuuluvat urakoitsijan laatimat ja rakennuttajan hyväksymät maksuerätaulukot, joista selviää tiettyjen töiden ja maksujen ajankohdat.

Itse rakentamisessa urakoitsijan vastuulla on rakentamisen toteuttaminen, ja urakoitsija maksaa rakennuttajalle työaikaisen vakuuden, joka palautetaan kohteen vastaanoton ja urakoitsijan takuuajan vakuuden maksamisen jälkeen. Talonrakennuksen vastuualueen ollessa urakoitsija ei vakuusmaksuja makseta.

Rakennuttaja vastaa rakentamisen aikataulussa ja budjetissa pysymisestä. Rakentamisen aikana rakennuttamisen vastuualueen toimistohenkilöstö seuraa kohteen budjettia. He merkitsevät maksuerätaulukoiden mukaisesti tiedossa olevia maksuja varauksiksi, jolloin seuranta on ajantasaisempaa. Toteutuneiden kulujen seuranta tehdään seuraamalla Meritt-kirjanpitojärjestelmää (poistui käytöstä vuoden 2012 lopussa). Seuranta toteutetaan Excel-taulukoin.

Rakennuttaja vastaa kohteen mahdollisista lisä- ja muutostöistä sekä kohteen valmistumisen jälkeen sen lopputarkastuksesta. Kohteen vastaanottopäätöksen jälkeen ulkoinen urakoitsija maksaa takuuajan vakuussumman rakennuttajalle. Rakennuttaja vastaa myös kohteen käyttöönotosta, kuten esimerkiksi käyttäjien perehdyttämisestä tiloihin sekä laitteisiin. Lisäksi rakennuttaja vastaa takuuajan huolloista. Takuu aika on 24 kuukautta, jonka päätyttyä urakoitsijan maksama takuusumma palautetaan urakoitsijalle, mikäli ongelmia ei ilmene.



Kuva 20. Yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen



Yhdyskuntarakentamisen toteuttaminen, lähtee kunnallistekniikan vastuualueen päätöksestä omina töinä tehtävistä kohteista resurssiensa mukaan. Jos kunnallistekniikka rakentaa itse, he vastaavat rakentamisesta sekä omista ulkoistamisistaan, kuten esimerkiksi kaivinkoneurakoista. Valaistustöiden suorittamisesta vastaa Pori Energia, jolta kunnallistekniikan vastuualue tilaa kyseiset työt.

Katu- ja puistosuunnittelun vastuualue toimii niin sanotusti rakennuttajan roolissa, eli valvoo ja ohjaa rakentamista sekä seuraa kohteiden budjetissa pysymistä Meritt-kirjanpitojärjestelmästä (poistui vuoden 2012 lopussa). Kohteiden valmistuksen jälkeen katu- ja puistosuunnittelu suorittaa kohteille loppukatselmuksen ja varmistaa, että kohde on halutunlainen sekä lopuksi huolehtii kohteen käyttöönotosta.

Jos kunnallistekniikan vastuualue ei erilaisten resurssien puutteessa toteuta jostain investointikohdetta, sille valitaan ulkoinen urakoitsija kilpailuttamalla. Yhdyskuntarakentaminen ei ulkoisen urakoitsijan tapauksessa eroa toimitilainvestoinneista, vaan sitä koskevat samat säännöt niin kilpailuttamisen kuin urakkakäytäntöjenkin osalta. Erona kuitenkin on, että pääsääntöisesti katu- ja puistosuunnittelun vastuualue toimii rakennuttajan roolissa sekä huollot ja takuut saattavat poiketa hieman erilaisten kohteiden osalta.

## 5 INVESTOINTIPROSESSIEN KEHITTÄMINEN TEKNISESSÄ PALVELUKESKUKSESSA

### 5.1 Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittämistoimenpiteet

Investointiprosessien ja niihin liittyvien toimintojen kehittäminen lähtee liikkeelle tämän hetkisen toiminnan analysoinnilla. Listaan tässä luvussa erilaisia havaitsemiani *kehitystarpeita*, joiden perusteella listaan niihin liittyviä *kehittämistoimenpiteitä*.

*Kehittämistarve 1.* Tarkastellessani nykyisiä määriteltyjä organisaation ydinprosesseja, en tunnista kaikkia nykyisiä ydinprosesseja ydinprosessin määrityksen mukaiseksi. Ydinprosessi on aina kytköksissä ulkoiseen asiakkaaseen, sillä tarve tuotteen valmistamisesta tai palvelun tuottamisesta syntyy asiakkaan tarpeesta, minkä vuoksi asiakkaan rooli ydinprosesseissa on hyvin tärkeä. Esimerkiksi autojen ja koneiden vuokraus -prosessi on palvelemassa kaupunkiorganisaatiota, ei ulkoista asiakasta, eli kaupunkilaista. Sen vuoksi nimeäisin autojen ja koneiden vuokrauksen tukiprosessiksi, sillä toiminta on selkeästi auttamassa kaupungin eri toimijoita niiden omien tehtäviensä, eli ydinprosessien, suorittamisessa.

Ydinprosessit pitää määrittää enemmän kaupunkilaisen näkökulmasta, eikä kaupungin oman tulosityksikköajattelun kautta. Ymmärrän kaupungin tahdon jaotella asioita tulosalueiden ja budjettien mukaisesti, mutta tällöin toiminta jakaantuu liiaksi organisaation eri vastuualueiden ja yksiköiden omiksi toiminnoiksi. Toiminta, eli prosessi, on tällöin liian katkonaista ja rajat eri toimijoiden välillä ovat liian suuret. Olen havainnut organisaation sisältä monesta eri lähteestä suurta vastuualue- ja yksikkökeskeisyyttä, eikä toiminta ohjaudu tehokkaasti yhteisten tavoitteiden suuntaan, eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen.

*Kehittämistoimenpide 1.* Aluksi lähden arvioimaan koko Teknisen palvelukeskuksen toimintaa. Kartoitan Teknisen palvelukeskuksen ydinprosesseja enemmän ulkoisen asiakkaan näkökulmasta ja unohdan tulosalueiden budjettiajattelun. Tällöin prosessit saadaan ehjemmiksi, toimintojen kokonaisuus ei pirsta-

loidu ja jaotteluni tuo enemmän esiin toiminnan palvelutarjontaa. Omat näemykseni ydinprosesseiksi esitetään **taulukossa 5**.

Ydinprosessien määrittämiseen on käytetty toiminnallista benchmarking-menettelyä, ja tarkastelun kohteena on ollut varsinkin Kuopion kaupunki. Kuten Kuopion tapauksessa, myös tässä tapauksessa Teknisen palvelukeskuksen toiminta jakaantuu ydinprosesseihin, jotka koostuvat toisiinsa liittyvistä pääprosesseista. Pääprosessit ovat usein organisaation sisäisiä rajoja ylittäviä ja niiden poikki kulkevia vaiheita, jotka lähtevät liikkeelle ulkoisen asiakkaan tai sisäisen asiakkaan tarpeista. (Kenni & Asikainen 2011: 29.)

<b>Ydinprosessi</b>	<b>Prosessin kuvaus</b>
Suunnittelu- ja rakennuttamispalvelut	Tarjoaa toimitilojen ja yhdyskuntarakentamisen suunnittelun sekä rakennuttamisen.
Toimitilapalvelut	Tarjoaa kaupungin omistamien rakennusten ylläpidon, hallinnan, hankinnan sekä myynnin ja vuokrauksen.
Maaomaisuuden hallintapalvelut	Tarjoaa alueiden hankinnan, hallinnan, kartoituksen ja mittauksen sekä kiinteistömuodostuksen.
Rakentamis- ja kunnossapitopalvelut	Tarjoaa kaupunkiympäristön rakentamisen ja kunnossapidon (myös pysäköinninvalvonnan). Lisäksi vuokraa työvälineitä, kalustoa ja muita tarvikkeita.
Maaseutuelinkeinopalvelut	Tarjoaa maaseutuelinkeinohallinnon paikalliset viranomaispalvelut, joista keskeisiä ovat EU:n ja kansallisten maataloustukihakemusten vastaanotto, käsittely ja maksatus.

**Taulukko 5.** Teknisen palvelukeskuksen ydinprosessit

Kun olen tunnistanut ja jaotellut ydinprosessit, voin sijoittaa tutkielman kohteena olevat prosessit ydinprosesseihin. Oman ydinprosessiluokitukseni mukaan toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestoinnit kuuluvat ydinprosessiin suunnittelu- ja rakennuttamispalvelut. Lisäksi ne kuuluvat rakentamis- ja kunnossapitopalvelut -ydinprosessiin, mutta tutkielma ei tarkastele aihetta tästä näkökulmasta.

*Kehittämistarve 2.* Tarve koskee Teknisen palvelukeskuksen erityisesti katu- ja puistosuunnittelun vastuualueen, ja kaupunkisuunnittelun rooleja. Kuten **kuvas- ta 21** näkee, kaupunkisuunnittelu kuuluu konsernihallinnon alaisuuteen, eikä Tekniseen palvelukeskukseen.



**Kuva 21.** Porin kaupungin konsernihallinnon organisaatio (Pori.fi 2013c)

”Kaupunkisuunnittelu ohjaa Porin kaupunkialueen maankäyttöä, osallistuu maapolitiikan laadintaan ja toteuttamiseen sekä valmistelee maankäyttösuunnitelmat kuten yleiskaavat, osayleiskaavat ja asemakaavat. Kaupunkisuunnittelu myös osallistuu erityisiin rakennetun ja sosiaalisen ympäristön kehittämis- ja suunnitteluprojekteihin” (Pori.fi 2013d). Katu- ja puistosuunnittelun vastuualueen päätehtävänä on kaavoituksen toteuttaminen. Mielestäni on erikoista, että näin

selkeä yhtenäinen prosessi rikkoutuu sillä, että sen tärkeät osat on sijoitettu kaupungin sisällä eri organisaatioihin. Kuten olen jo edellä maininnut, olen havainnut eri lähteistä jo pelkästään Teknisen palvelukeskuksen sisällä olevan suuria raja-aitoja eri vastuualueiden ja yksiköiden välillä. Työskennellessäni tutkimustyön parissa organisaation sisällä olen havainnut, että raja-aidat eri hallintokuntien välillä ovat vielä organisaation sisäisiäkin suurempia.

Lähdin tarkastelemaan kuinka muissa kunnissa kaavoitusasiat on sijoitettu organisaatioissa. Valitsin otannaksi Tilastokeskuksen mukaan neljä väkiluvultaan Poria suurempaa kuntaa sekä neljä pienempää. Neljä suurempaa kuntaa ovat Jyväskylä, Kuopio, Lahti sekä Kouvola. Neljä Poria pienempää kuntaa ovat Joensuu, Lappeenranta, Hämeenlinna sekä Vaasa. (Tilastokeskus 22.3.2013.) Tarkasteluni perusteella Jyväskylän (jyvaskyla.fi 2013), Lahden (lahti.fi 2013), Kouvolan (kouvola.fi 2013), Joensuun (jns.fi 2013), Lappeenrannan (lappeenranta.fi 2013), Hämeenlinnan (hameenlinna.fi 2013) sekä Vaasan (vaasa.fi 2013b) tapauksissa kaavoitus kuuluu Porin Teknistä palvelukeskusta vastaavaan kaupungin teknisistä palveluista vastaavaan yksikköön. Tarkastelun kohteena olevista kunnista ainoastaan Kuopio on sijoittanut yleiskaavoituksen konsernihallinnon alaisuuteen strategisen maankäytön suunnitteluksi (kuopio.fi 2013a), mutta asemakaavoitus kuuluu Porin Teknistä palvelukeskusta vastaavaan kaupungin teknisistä palveluista vastaavaan yksikköön (kuopio.fi 2013b).

*Kehittämistoimenpide 2.* Tarkasteltuani otannaksi valittuja kaupunkeja, minulle herää kysymys miksi Porissa toimitaan kaavoituksen osalta eri tavalla kuin muissa kunnissa. Nykyistä organisaatiota pitää muuttaa siten, että kaupunkisuunnittelu itsessään voi säilyä konsernihallinnon alaisuudessa, jolloin se Kuopion tapaan voi huolehtia kaupungin maankäytön strategisesta suunnittelusta. Tällöin vain yleiskaavoitus säilyisi kaupunkisuunnittelun alaisuudessa, jolloin sen tarkoituksena on määrittää Porin kaupungin kehityksen suuret linjat sekä kaava-alueen käyttö yleispiirteisesti. Sen sijaan asemakaavoitus pitää siirtää Teknisen palvelukeskuksen alaisuuteen osaksi suunnittelu- ja rakennuttamispalveluita (**taulukko 5**), jolloin nykyinen yhdyskuntarakentamisprosessi saadaan yhtenäisemmäksi. Asemakaavoitus määrittää kuitenkin hyvin pitkälti esimerkiksi katu- ja puistosuunnittelun työtehtävät.

Muutos toiminnassa esitetään tavoiteprosessissa Yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvittäminen **kuvassa 28**. Asemakaavoitus on esitetty prosessissa hyvin yksinkertaisesti, eli vain merkitsemässä sen paikkaa tavoiteprosessissa. Todellisuudessa kaavoitukseen liittyy paljon erilaisia tehtäviä ja vaihteita, mutta niiden kuvaaminen prosessiin ei tässä kohtaan ole tarpeellista.

*Kehittämistarve 3.* Tarve koskee yhdyskuntarakentamisinvestointeja. Tällä hetkellä katu- ja puistosuunnittelun vastuualue vastaa niin suunnittelusta kuin rakennuttamisesta. Verrattaessa esimerkiksi toimitilainvestointeihin ei yhdyskuntarakentamisen rooleja ole selkeästi jaettu suunnittelijan ja rakennuttajan rooleihin. Tämän asian huomaa hyvin esimerkiksi prosessinkaavioista **kuvissa 18 ja 20**, joissa selkeästi esiintyy katu- ja puistosuunnittelulla päällekkäisiä vastuita ja tehtäviä. Suunnittelijan tehtävänä on kuitenkin vastata tuotesuunnittelusta, kun taas rakennuttajan tehtävänä on vastata muun muassa rakentamiseen liittyvistä päätöksenteosta ja organisoinnista sekä valvoa suunnittelua ja toteutusta (Hanhijärvi & Kankainen 2003: 15–16).

Katu- ja puistosuunnittelun roolit eivät ole selkeät myöskään siksi, että heidän vastuulleen kuuluvien siltojen rakentamisen ja kunnossapidon suurimpien urakoiden rakennuttamisesta vastaa rakennuttamisen vastuualue. Eli joidenkin kohteiden kohdalla katu- ja puistosuunnittelu hoitaa suunnittelun sekä rakennuttamisen, joidenkin kohteiden kohdalla ei välttämättä kumpaakaan, vaikka kysymys olisi heidän vastuullaan olevasta kohteesta. Lisäksi roolit ovat epäselvät varsinkin silloin, kun urakoitsija valitaan organisaation ulkopuolelta kilpailuttamalla.

*Kehittämistoimenpide 3.* Katu- ja puistosuunnittelun pitää pystyä keskittymään suunnitteluun. Rakennuttamisen vastuualueelle pitää nimetä yhdyskuntarakentamisesta vastaava rakennuttaja joko ulkoa rekrytoimalla tai organisaation sisällä tapahtuvalla työvoimaresurssien allokoinnilla ja kouluttamisella. Näin yhdyskuntarakentamisinvestoinneille saadaan samanlainen koko prosessista vastaava rakennuttaja kuin toimitilainvestoinneilla on tällä hetkellä, ja yhdyskuntarakentamisen roolit saadaan selvemmiksi. Muutos prosessissa esitetään tavoiteprosessissa Yhdyskuntarakentamisinvestointien suunnittelu ja toteuttaminen **kuvissa 31 ja 33**.

*Kehittämistarve 4.* Toimitilainvestointien prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta, mutta usein vain sisäisen asiakkaan tarpeesta. Tarveselvityksessä ja hankesuunnitelmassa käydään läpi investointia koskevan hallintokunnan toiveet ja tarpeet, mutta kaupunkilaisen toiveet ja tarpeet tilan käyttäjänä jäävät usein kuulematta. Haasteena on saada kuntalaisen ääni kuulumaan siitäkin huolimatta, että toimitilainvestointien tapauksessa kuntalainen on kollektiivisten palveluiden käyttäjä. Se, pyritäänkö ensisijaisesti täyttämään esimerkiksi koulun sanee- rauksen yhteydessä opettajan vai koululaisen tarpeet, on hyvin tärkeä kysymys. Pitää pystyä miettimään, mikä todellisuudessa on se ryhmä, jolle palvelu toimitilan muodossa tarjotaan.

*Kehittämistoimenpide 4.* Koska toimitilainvestointien tapauksessa on kyseessä puhtaasti kollektiivinen palvelu, ei voida olettaa, että olisi mahdollista tai järkevää pyrkiä täyttämään yksilön tarpeita. Palvelun käyttäjän ja kaupungin välille on silti saatava vuorovaikutussuhde, jota voidaan käyttää hyväksi toimitilojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kollektiivisilla palveluilla on kuitenkin aina omat käyttäjäryhmänsä. Esimerkiksi palautetta antamalla kuntalainen antaa äänensä kuuluviin käyttäjäryhmän edustajana. Palautetta ei ole aina mahdollista antaa suoraan, joten paras keino on ohjata kaupungin puolesta kuntalaiset paikkaan, jossa palautteen antaminen on mahdollista. Silloin, kun palautetta kerätään pitkään, niistä voidaan investoinnin tarpeiden selvityksessä tehdä jonkinlainen yleispätevä mielipide käyttäjäryhmän tarpeista. (Möttönen 2010: 8.)

Hallintokunnat vastaavat omien tarveselvitystensä tekemisestä, ja Tekninen palvelukeskus toimii niissä vain avustajana. Toimitiloja koskevan palautteen ja käyttäjän tarpeiden kuuleminen on siis myös hallintokunnan vastuulla, ja on heidän päätettävissään, miten nämä tarpeet toteutetaan. Hyviä keinoja ovat muun muassa palautteen kerääminen internetsivuilla, tiedottaminen palautteenantomahdollisuudesta, kyselytutkimukset sekä yhteistilaisuudet. Koska Tekninen palvelukeskus on aina prosessissa mukana, pitää viestin muihin hallintokuntiin asiakkaan tarpeiden kuulemisesta lähteä sieltä. Pitää tehdä selväksi se, että puhtaasti palvelun tarjoajan ja asiakassuhteen näkökulmasta investointia tarvitseva hallintokunta ei ole Teknisen palvelukeskuksen asiakas, vaan kuntalainen on Porin kaupungin asiakas. Toimintaan pitää siis lisätä asiakaslähtöistä näkökulmaa. Muutos esitetään tavoiteprosessissa Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen **kuvassa 27**.

*Kehittämistarve 5.* Toimitilainvestoinneissa tarvitaan paljon erilaista tietoa ja uutta tietoa syntyy paljon prosessin edetessä. Tällaiset erilaiset tiedot koskevat muun muassa remontoitavan kohteen perustietoja, erilaisia piirustuksia sekä esimerkiksi kohteelle aiemmin tehtyjä remonteja.

Tietojen hankala saaminen johtuu pääosin siitä, että toimintaa ei ole organisoitu järkevällä tavalla. Ei ole selkeästi määritetty miten erilaisen tiedon kanssa toimitaan, eikä ole selkeää paikkaa ja järjestelmää erilaisille tiedoille. Tietoa joudutaan hakemaan useasta eri paikasta ja eri henkilöiltä, eikä kaikkeen tietoon voi välttämättä täysin luottaa, tai sitä ei ylipäätään löydy. Esimerkiksi jonkin tietyn toimitilan tapauksessa rakennuttajalla on suuri työ saada kerättyä kaikki sitä koskevat tekniset tiedot itselleen.

*Kehittämistoimenpide 5.* Teknisellä palvelukeskuksella on jo olemassa järjestelmät toimitiloja koskevan tiedon käsittelyyn ja niiden jakamiseen. Organisaatiossa käytetään Haahtela Oy:n Kiinteistötieto- Rakennuttamistieto-, RES- ja PRIS -järjestelmiä, mutta niiden käyttö ei ole kovinkaan organisoitua eikä tehokasta. Kiinteistötietojärjestelmä on tarkoitettu muun muassa omaisuuden hallintaan sekä muuhun kiinteistötiedonhallintaan (Haahtela-Kiinteistötieto 2012: 5). Rakennuttamistieto tehostaa rakennusprosessin hallittavuutta sekä parantaa muun muassa tiedonsiirtoa ja asiakirjojen käsittelyä (Haahtela-Rakennuttamistieto 2012: 5). Lisäksi Kiinteistötieto on integroitu Haahtela RES:iin, joka mahdollistaa muun muassa huoltotoimien hallinnan, valvonnan ja tiedon välittämisen (Haahtela-Kiinteistötieto 2012: 5). Haahtela PRIS tarjoaa kanavan rakentamisen tiedonsiirrolle ja jakelulle sekä työmaan seurannalle, ja sen voi integroida Rakennuttamistietoon (haahtela.fi 2013).

Haahtela-järjestelmät ovat vain ohjelmia, eikä pelkästään niiden olemassaolo vielä ratkaise ongelmia. Oleellista on se, miten olemassa olevista järjestelmistä saadaan kaikki hyöty irti. Tällä hetkellä esimerkiksi Kiinteistötiedon kiinteistörekisterin kunnolliseen ylläpitoon ei ole tarpeeksi resursseja, sillä sitä ylläpitää vain yksi henkilö. Vaikka ylläpito vaatiikin resursseja enemmän, saadaan vastaavasti resurssisäästöä, kun tietoa saadaan vaivattomasti yhdestä paikasta.



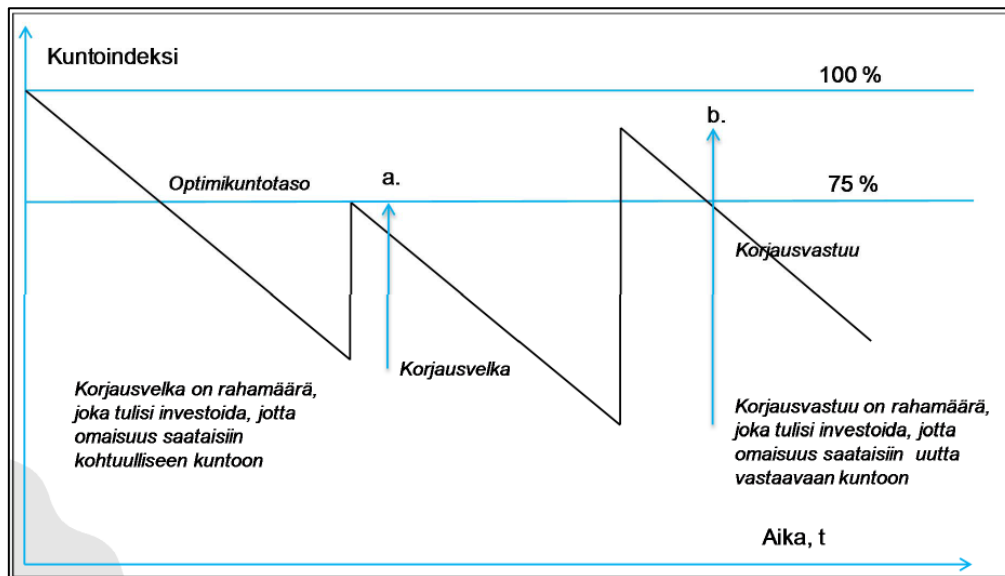
Järjestelmien tehokkaamman käytön tulee lähteä siitä, että aluksi kuvataan tavoiteprosessi, jossa määritetään yhden toimitilan olemassaoloprosessi. Tällainen prosessi lähtee toimitilan rakentamisesta tai ostamisesta ja päättyy joko siitä luopumiseen tai sen purkamiseen. Välissä on toimitilan ylläpidollisia tehtäviä, kuten kiinteistönhoitoa ja korjaustöitä. Esimerkiksi jonkin toimitilan korjaus- ja kunnossapitotöiden tapauksessa voidaan määrittellä mitä järjestelmään kirjaetaan, kuka sen tekee ja mihin. Kun tavoitteet on kuvattu, voidaan miettiä miten tarpeet saadaan toteutettua Haahtela-järjestelmissä. Kehittämisessä tulee käydä läpi kaikkien tietoja hyödyntävien sekä asiakirjahallinnon tarpeet, jolloin kokonaisuus palvelee koko organisaatiota, eikä vain tiettyä vastuualuetta.

Päivitettyä kiinteistörekisteriä kaikkine tarpeellisine tietoineen voi Haahtela-järjestelmässä käyttää esimerkiksi kiinteistöjen korjausvastuiden ja -velkojen laskemiseen. Lyhyesti selitettynä korjausvastuu syntyy rakennuksen kulumisesta, vanhenemisesta ja vaurioitumisesta, ja se määrittää sen investoitavan rahamäärän, jonka kiinteistö vaatii, että se vastaa uuden vastaavan kuntoa. Korjausvelka vastaa sitä rahamäärää, mikä kiinteistöön tulisi investoida, jotta se saataisiin kohtuulliseen kuntoon (esimerkiksi 75 % uushinnasta). (Nippala, Vainio & Nuuttila 2006: 8.) Näin kaupungin korjaus- ja kunnossapitotöihin saadaan selkeitä tunnuslukuja eri toimitilojen kunnosta, kuten toimitilojen kuntoindeksi. Korjausvelan ja -vastuun laskentatavat esitetään **kuvassa 22**.

Tunnuslukujen avulla voidaan määrittää jonkinlaiset arvot, jotka määrittävät tarpeen jollekin toimitilan kunnostukselle. Tällöin investointitarpeen ei välttämättä tarvitse lähteä vain jonkin hallintokunnan omista tarpeista, vaan Tekninen palvelukeskus voi perustaa tarpeen teknisiin vaatimuksiin. Toimitilat pitäisi tällöin olla ryhmitelty niiden käyttötarkoituksen mukaan, jolloin kriittinen arvo korjaukselle voi olla eri toimitiloille erikokoinen. Esimerkiksi koulujen ja päiväkotien tapauksessa kriittinen prosentti olisi suurempi kuin esimerkiksi kaupungin huoltorakennusten tapauksessa. Lisäksi kiinteistörekisteristä pitää määrittää sellaiset toimitilat, joista ollaan luopumassa, tai ne ollaan purkamassa, jolloin niiden korjausvelat eivät kriittisen arvon vuoksi vaadi investointeja. Määriteltyjen korjaus- ja kunnossapitotunnuslukujen myötä kaikkien toimitilainvestointien ei tarvitsisi enää olla sitoutuneet talousarvion investointiosassa rakennuskohteittain, vaan voitaisiin määrittää esimerkiksi kaupunginhallituksessa ne investoinnit (esimerkiksi tietyn euromäärän ylittävät), jotka ovat sitovia rakennuskohteittain. Kaikki

pienimmät investoinnit olisivat sitovia tasolla muut toimitilainvestoinnit, jolloin pystyttäisiin selkeästi kohdistamaan investointimenoja korjausvelan pienentämiseen määriteltyjen tunnuslukujen mukaan.

Haahtela-järjestelmän kehittämisen tuoma muutos prosesseihin ei ole kovin tarkasti selvitetty tavoiteprosesseissa, sillä kehitystyö vaatii vielä paljon työtä ennen kuin järjestelmän täydet hyödyntämismahdollisuudet saadaan selvitettyä. Olen ainoastaan pyrkinyt kuvaamaan, missä prosessin kohdissa järjestelmää voidaan hyödyntää. Kuvaan muutoksen tavoiteprosesseissa Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen, suunnittelu ja toteuttaminen sekä yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen **kuvisa 27, 30, 32 ja 33**.



**Kuva 22.** Korjausvelan ja -vastuun laskentatapa (Varonen 2013: 4)

*Kehittämistarve 6.* Excel-taulukoita käytetään toimitilainvestointien tapauksessa seurantapohjana, johon merkitään kirjanpitojärjestelmästä investointia koskevat menot sekä varauksina tiedossa olevia tulevia menoja. Lisäksi vanha kirjanpitojärjestelmä (Meritt) on poistunut käytöstä vuoden 2013 alussa, eikä uutta kirjanpitojärjestelmää ole mahdollista käyttää investointien seurannassa rajoitettujen lukuoikeuksien vuoksi. Nykyisen toimintamallin mukaan tietoja toimitila- ja yh-

dyskuntarakentamisinvestointien menoista saa vain FPM-järjestelmästä. Tämä ei ole varsinainen ongelma, vaan se ainoastaan luo muutoksen toimintaan.

*Kehittämistoimenpide 6.* Investointien kustannusseurantaan voi käyttää Haahtela-rakennuttamistietoa. Ohjelmasta löytyy valmis pohja kustannusseurantaan, jolloin kustannusmenot on järkevämpää syöttää FPM-järjestelmästä mieluummin Rakennuttamistietoon kuin erillisille Excel-taulukoille. Tällöin varmistetaan se, että seurantatietoja on mahdollista tarkastella kaikkien, joilla on käyttäjätunnukset Haahtela-järjestelmään.

Tietojen syöttäminen käsin tietojärjestelmästä Excel-pohjaan tai johonkin muuhun järjestelmään ei ole järkevää, sillä samoja tietoja vain kerätään toisesta järjestelmästä toiseen. Haahtela-järjestelmään on mahdollista integroida muita järjestelmiä, kuten esimerkiksi uusi Kuntax-kirjanpitojärjestelmä tai FPM-järjestelmä, joten tietojen käsin siirtämisestä voidaan luopua. Integrointi vaatii resursseja, mutta tällöin seurannan voi suorittaa investoinnista vastuussa oleva rakennuttaja, eikä tietojen keräämiseen tarvita enää lisähenkilön työpanosta. Tämä kehityskohde liittyy myös *Kehittämistoimenpide 6:een*, sillä näin myös investointihankkeiden kustannusseuranta siirtyy Haahtela-ympäristöön. *Kehittämistoimenpiteitä 5 ja 6* voidaan siis viedä yhdessä eteenpäin. Haahtela-järjestelmän hyödyntäminen esitetään tavoiteprosesseissa Toimitilainvestointien toteuttaminen ja Yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen **kuvissa 32 ja 33**.

*Kehittämistarve 7.* Prosesseissa tehdään samoja asioita useaan kertaan, ja käytetään erilaisia Excel- taulukoita. Toimitilainvestointineuvotteluiden pohjalta kerätään tiedot Excel-taulukoihin, joista tiedot syötetään FPM-järjestelmään. Samoin yhdyskuntarakentamiskohteet kerätään aluksi Excel-taulukoihin. Tällöin samaa työtä tehdään kahteen kertaan, ja varsinkin silloin kun kyseessä on tämänkaltainen tietojensyöttö, riski näppäilyvirheelle kasvaa. Excel-taulukot ovat ongelmallisia esimerkiksi siitä syystä, että ne ovat usein vain yhden ihmisen tiedossa ja käytössä, eivätkä muut ole välttämättä tietoisia niiden olemassaolosta ja sijainnista. Jos esimerkiksi tärkeää tietoa Excel-taulukoon kerännyt henkilö sairastuu yllättäen, muiden työntekijöiden saattaa olla vaikeaa saada käsiinsä viimeisin versio tiedostosta. Tällaiseen tiedostoon ei välttämättä ole edes muilla pääsyä, jos se on tallennettu vain sen laatijan henkilökohtaisiin kansioihin.

*Kehittämistoimenpide 7.* Käyttöön otettua FPM-järjestelmää tulee hyödyntää mahdollisimman paljon. Järjestelmän taulukkopohjat ovat hyvin samankaltaisia toiminnaltaan kuin Excel-taulukot, joten on järkevää käyttää sen taulukko-ominaisuuksia hyväkseen. Toimitilainvestointineuvotteluiden pohjalta tehtäviä investointien sekä yhdyskuntarakentamiskohteiden ”raakaversioita” ei kannata tehdä omille Excel-taulukoille, vaan FPM-järjestelmään pitää avata tätä tarkoitusta varten uusi syöttöpohja ennen *esitys*-saraketta. Investoinnit voisi syöttää suoraan FPM-järjestelmään, jolloin yhden syöttökerran jälkeen tietoja voi pelkästään muokata tarpeen mukaan. Tällaisesta uudesta *kokooma*-sarakeesta pitää saada myös tulosteita, joita tarvitaan esimerkiksi prosessin siinä vaiheessa, jossa investoinnit esitetään tekniselle lautakunnalle. Avaamalla FPM-järjestelmään uuden syöttösarakkeen, josta saadaan tarvittavia tulosteita, päästään eroon ylimääräisistä Excel-taulukoista, ja tiedot tulee syötettyä kerralla paikkaan, jossa niiden lopulta tuleekin olla. Toimenpiteen muutokset esitetään tavoiteprosessissa Toimitilainvestointien tarpeiden selvittäminen ja Yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvittäminen **kuviissa 27 ja 28**.

Lisäksi FPM-järjestelmän taulukko-ominaisuutta kannattaa hyväksikäyttää siten, että investointien syöttöpohja on mahdollisimman samannäköinen kuin lopullinen investointiosa talousarviokirjassa. Tietoa on helpompi käsitellä pitkin prosessia, kun se on esitetty prosessin jokaisessa vaiheessa mahdollisimman samalla tavalla. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että talousarvion investointiosan ulkoasu ei muutu vuosittain. Kuten **kuviasta 23** näkee, talousarvion investointiosassa on hyödynnetty taulukko-ominaisuutta, joten investointien syöttöpohjat, ja niistä saatavat tulosteet, voisivat näyttää myös tältä. Tämä vähentää myös taloushallinnon työtä talousarviokirjan kokoamisessa, koska tiedot ovat jo valmiiksi kirjan vaatimassa muodossa.

<b>T20 Perusturva</b>					
<b>Pääterveysasema</b>		<i>Sairaalatornin peruskorjaus</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>	TP 2011	TA 2012	TA 2013	TS 2014	TS 2015
Investointimenot			9 200 000	5 540 000	
Investointitulot					
<b>Porin kaupunginsairaala E-rakennus</b>		<i>Peruskorjaus, suunnittelu + toteutus</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>				1 000 000	7 000 000
Investointimenot				1 000 000	
Investointitulot					
<b>Porin kaupunginsairaala B1-osa</b>		<i>Peruskorjaus, suunnittelu + toteutus</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>				1 450 000	
Investointimenot				1 450 000	
Investointitulot					
<b>Porin kaupunginsairaala B5-osa</b>		<i>Peruskorjaus, suunnittelu + toteutus</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>				1 500 000	1 500 000
Investointimenot				1 500 000	
Investointitulot					
<b>Erikseen määriteltävät kohteet</b>		<i>Rakennemuutoksen aiheuttamat muutokset</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>					200 000
Investointimenot					200 000
Investointitulot					
<b>Lastensuojelulaitos</b>		<i>Suunnittelu + toteutus</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>				80 000	1 100 000
Investointimenot				80 000	
Investointitulot					
<b>Erikseen määriteltävät kohteet</b>		<i>Muut investoinnit</i>			
<i>Korvausinvestointi</i>		320 000	800 000	800 000	800 000
Investointimenot		320 000	800 000	800 000	800 000
Investointitulot					
<b>Perusturva yhteensä</b>	TP 2011	TA 2012	TA 2013	TS 2014	TS 2015
<b>Menot</b>	2 407 871	9 300 000	10 000 000	10 370 000	10 600 000
<b>Tulot</b>					
<b>Netto</b>	2 407 871	9 300 000	10 000 000	10 370 000	10 600 000

**Kuva 23.** Esimerkkikuva investointiosasta (Pori 2012)

## 5.2 Käyttövarmuuden parantaminen Poka-Yoke-menetelmällä

Poka-Yoke-menetelmä on japanilaisen Shigeo Shingon kehittämä ajatus, jonka alkuperäinen tarkoitus on auttaa virheiden poistamisessa ja sitä kautta laatu- ja kustusten eliminoimisessa. Poka-Yoke on kehitetty, koska ihminen on taipuvainen unohtamaan asioita ja tekemään virheitä. Sen tarkoituksena on ehkäistä tällaisia inhimillisiä virheitä, jolloin niiden tekemisestä tehdään yksinkertaisesti vaikeaa. Poka-Yoke tarkoittaa suomennettuna jonkinlaista huolimattomien virheiden ehkäisemistä. (Nikkan Kogyo Shimbun 1988: introduction xi.)

Poka-yoke-menetelmää voi soveltaa periaatteessa kaikkeen mikä voi mennä väärin, tai jossa voi tehdä virheen. Se on menetelmä, jota voi käyttää niin valmistusprosessin virheiden poistamiseen kuin palveluprosessin parantamiseen.

(thequalityportal.com 2010.) Tässä tutkielmassa Poka-Yoke-menetelmän ajatusta sovelletaan talousarvion laadinnassa ilmenneisiin ongelmiin.

Talousarvion laadinnassa käytetään FPM-järjestelmää, johon syötetään *esitys*-sarakkeeseen investoinnit. Järjestelmä on kaupungissa uusi, ja sitä on käytetty talousarvion laadintaan vasta kerran. Haastattelun yhteydessä tuli kuitenkin taloushallinnon FPM-järjestelmän pääkäyttäjältä moitteita siitä, että tietoja ei oltu aina syötetty täysin ohjeiden mukaisesti. Tällöin pääkäyttäjä joutuu korjaamaan syötössä tehtyjä virheitä. Ilmenneet ongelmat koskivat tarpeellisia tietoja ja lukuja. Jokaiselle investoinnille pitää ohjeiden mukaan syöttää ennalta määritetty kustannuspaikka ja projektinnumero, mutta näin ei kuitenkaan aina oltu toimittu. Toisessa havaitussa syöttövaiheessa tehdyssä virheessä investointeja ei aina oltu syötetty tasalukuina, vaan joissain luvuissa oli mukana desimaaleja. Järjestelmä pyöristää summat tasaluvuiksi, mutta se laskee lopulliseen summaan luvut tarkkoina lukuina. Tällöin lopullinen summa ja yksittäiset luvut eivät täsmää. Kolmas havaittu ongelma oli, että sama investointinnumero oli epähuomiossa laitettu useampaan kustannuspaikkaan. Tällöin investoinnin kustannukset olivat suuremmat kuin piti, eikä lopullinen summa ollut oikeanlainen.

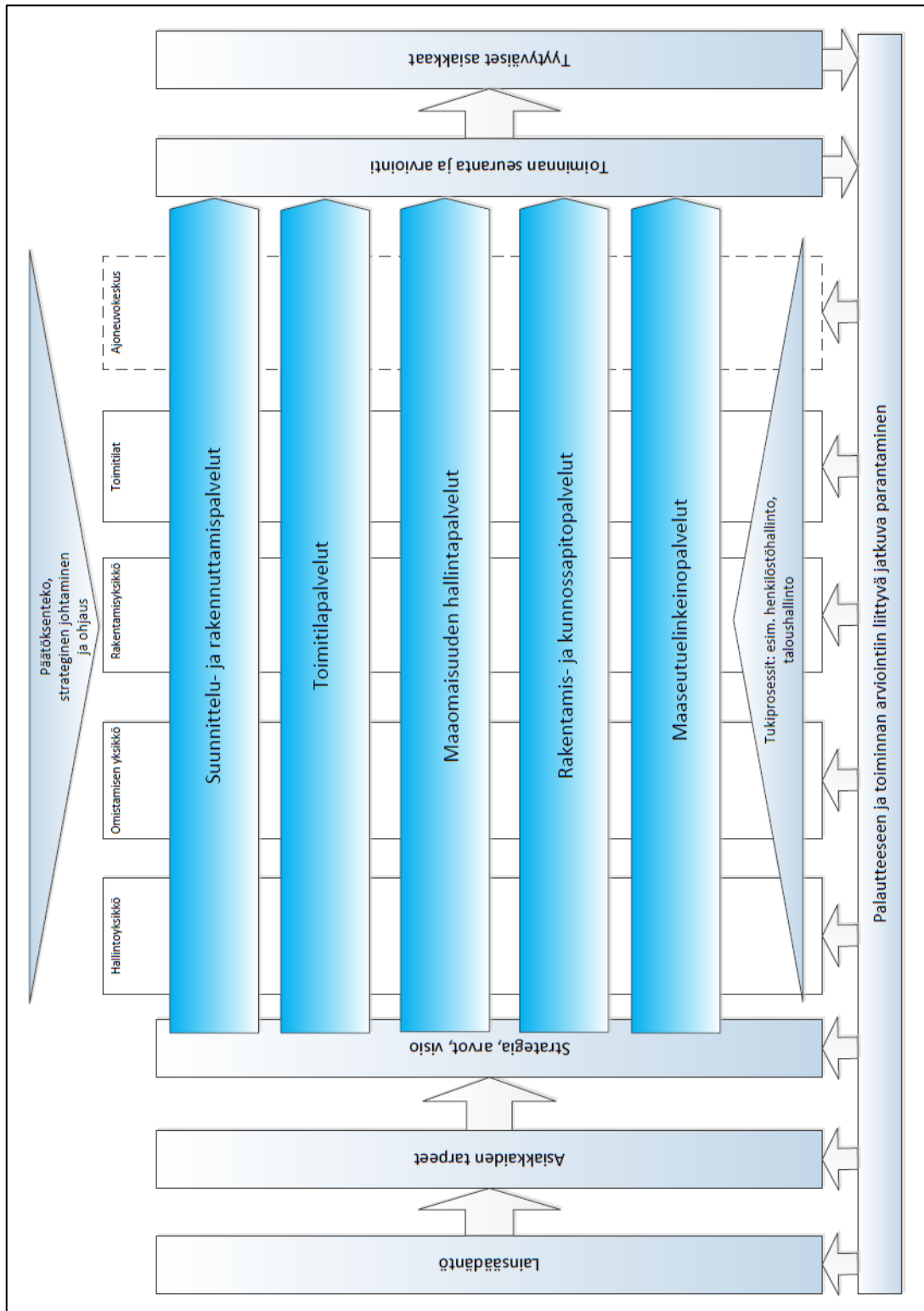
Ei ole järkevää, että joku joutuu etsimään ja korjaamaan toisen tekemiä virheitä. Järjestelmä on uusi ja virheiden määrä tulee uusien käytäntöjen omaksumisen myötä vähenemään, mutta niitä tulee kuitenkin olemaan myös tulevaisuudessa. Tällöin on viisaampaa muuttaa järjestelmää siten, että tietojen syöttövaiheessa olisi mahdollisimman vaikeaa tehdä virheitä. Tällöin järjestelmä ei vain yksinkertaisesti hyväksyisi *esitys*-vaiheen läpimenoa ennen kuin kaikki vaadittavat tiedot on syötetty. Eli havaitun ongelman tapauksessa vaihetta ei saa läpi ennen kuin jokaiselle investoinnille on syötetty niin kustannuspaikka kuin projektinnumero. Toisen havaitun ongelman tapauksessa pitää pystyä estämään talousarvion *esitys*-vaiheessa desimaalilukujen syöttäminen järjestelmään. Investointien tapauksissa kyseessä on kuitenkin vain jonkinlainen budjetti investoinnille, jossa ei tarvita desimaalien tarkkuutta, eikä tällöin investointien lopullinen summa näytä eri määrää kuin kaikkien investointien yhteenlaskettu summa on. Kolmannen ongelman tapauksessa järjestelmä voisi pyytää varmistusta silloin, kun syötetään enemmän kuin kerran sama investointinnumero. Samaa investointinumeroa ei yleensä ole kuin kerran, joten tällöin sen syöttäjä huomaa mahdollisen virheen syntymisen.

Edellä mainitut ratkaisut ongelmiin ovat Poka-Yoke-menetelmän mukaisia, sillä niillä pyritään pääsemään eroon ongelmista jo siinä vaiheessa, kun ne syntyvät. Ehdottamillani ratkaisuilla en ota kantaa niiden tekniseen toteuttamiseen järjestelmässä, mutta järjestelmää ylläpitävän KuntaPro Oy:n tulee ratkaista tekninen toteutus siten, ettei mainittuja ongelmia enää tulevaisuudessa esiinny. Lisäksi järjestelmää tulee kehittää samoin myös tulevaisuudessa ilmenevien mahdollisten ongelmien tapauksissa.

### 5.3 Tavoiteprosessien kuvaaminen

Ensimmäinen kuvaustaso on prosessikartta, jossa kuvaan omat näkemykseni Teknisen palvelukeskuksen organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kuvauksessa on yleiskuvaus organisaatiosta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta sekä organisaation prosessien kokonaisuus. Prosessikartta noudattaa melko tarkasti JHS 152:n esimerkkiä. Teknisen palvelukeskuksen prosessikartta esitetään **kuvasessa 24**. Prosessikartassa ajoneuvokeskus-yksikkö on merkattu katkoviivoin, koska se saattaa poistua nykyisestä organisaatiosta. Ajoneuvokeskus käsitteenä olisikin selkeämpi, jos se toimisi erillään Teknisestä palvelukeskuksesta, sillä se palvelee vain sisäistä asiakasta. Tällöin voisi ajatella, että ajoneuvokeskuksen toiminta olisi ikään kuin ulkoistettu, jolloin sen nykyinen toiminta olisi yksinkertaisempi mieltää ydinprosessiksi, eli sen ydintoimintaa olisi tuottaa koko kaupunkiorganisaatiolle tukitoimintaa. Tällä hetkellä pitäisin sen kuitenkin yhtenä Teknisen palvelukeskuksen tukiprosessina.

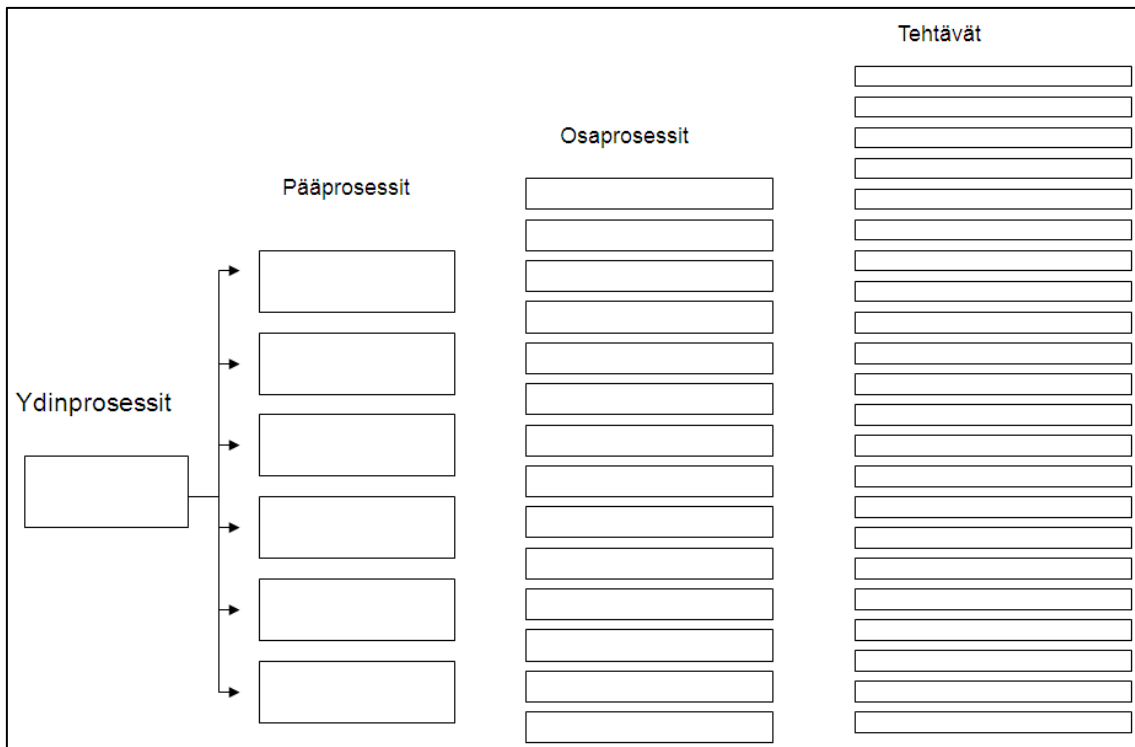
Prosessikartta kuvaa ydinprosessit eräänlaisina nuolina, jotka horisontaalisesti kulkevat läpi organisaationrajojen. Tämän esitystavan vaarana on, että prosessit muodostavat ihmisten mielessä uudet yksiköt, jolloin prosesseja vaivaa samat ongelmat kuin funktionaalista organisaatiota. Rajat kasvavat liian suuriksi eri toimintojen välillä, eikä organisaatio pyri kokonaisuutena toimimaan sen perustarkoituksen eduksi. (Laamanen 2001: 59.)



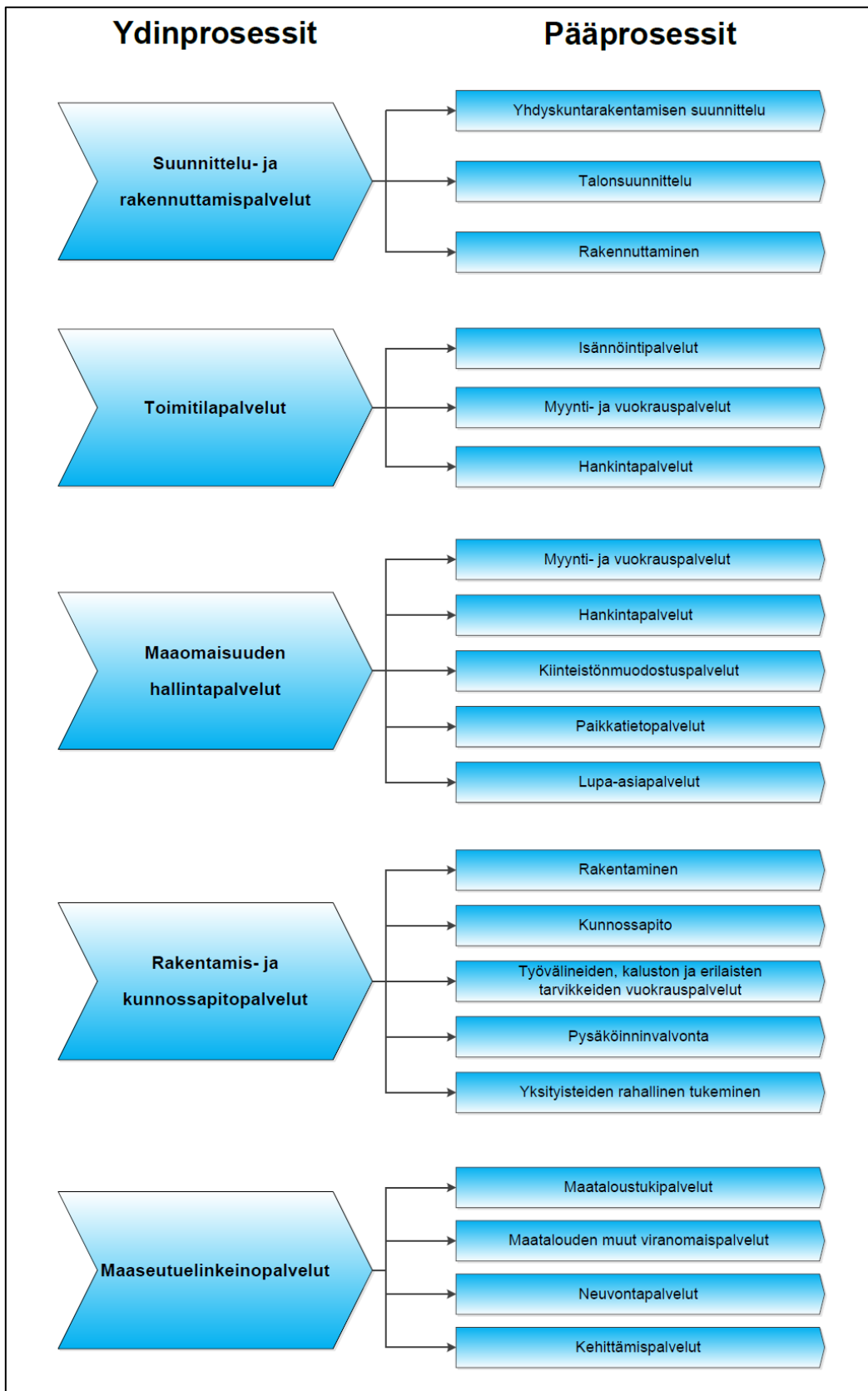
Kuva 24. Prosessikartta



Toinen kuvaustaso kuvaa ydinprosessien jakautumista pääprosesseiksi. Virtanen ja Wennberg kutsuvat tällaista kuvaustasoa yksinkertaisesti pääprosessin kuvaukseksi. Heidän mukaansa pääprosessin kuvaus on vain alusta varsinaisten työprosessien määrittelylle prosessipohjaisessa toiminnan kehittämisessä (Virtanen & Wennberg 2005: 124–125). Kuvaan ydinprosessien jakaantumisen pääprosesseiksi **kuvassa 26**. JHS 152:n ohjeen mukaisesti toinen kuvaustaso pitäisi olla toimintakaavio, jossa kuvataan osaproessien yhteenliittyminen ja hierarkia. Tässä tutkielmassa en tee toimintakaavion mukaista koko organisaation toiminnan läpikäyntiä, mutta suosittelen organisaatiota tekemään sen itse. Organisaation toiminta olisi hyvä käydä kokonaisuudessaan läpi **kuvan 25** mukaisesti, jolloin jokainen ydinprosessi jaetaan hierarkkiseen muotoon aina prosessissa tapahtuviin työtehtäviin saakka.



**Kuva 25.** Prosessin räjäytystekniikka (Käkelä 2005)

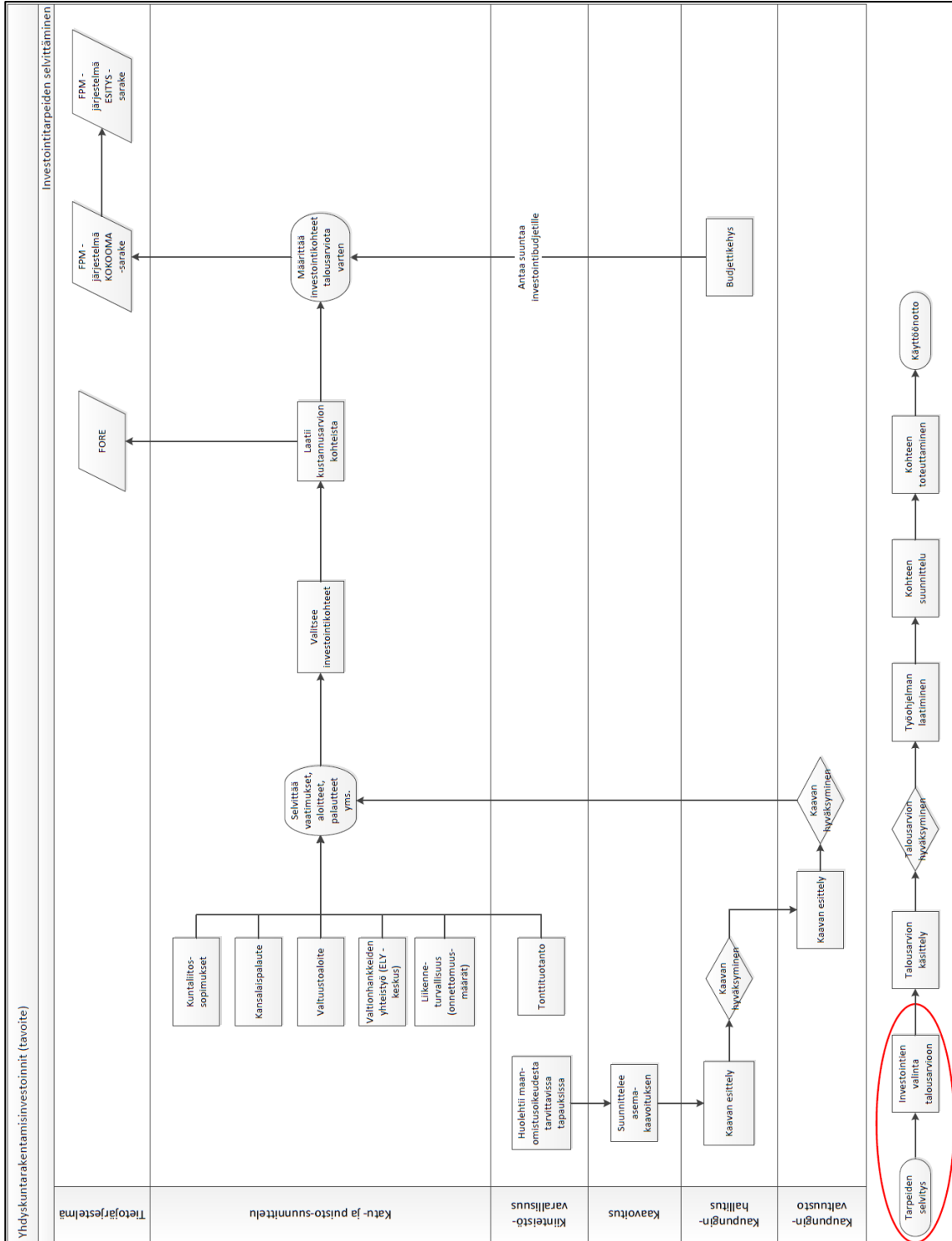


Kuva 26. Ydinprosessien jakautuminen pääprosesseiksi

Kolmas kuvaustaso on samanlainen kuin luvussa *Nykyprosessin kuvaaminen*, eli kuvaan tavoiteprosessit prosessin kulku -kaavioina. Tällä tasolla kuvataan prosesseihin ehdottamani kehittämistoimenpiteet, jotka ovat listattu kappaleessa *Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittämistoimenpiteet*. Lisäksi kuvaan prosessiin Talousarvio pienen lisähuomautuksen, joka ei ole listattu erilliseksi kehitystarpeeksi ja -toimenpiteeksi. Tässä kohtaan kuvaukseen ei enää kuulu luvun *Nykyprosessin kuvaaminen* kaltaisia tekstimuotoisia ohjeistamisia, sillä muutokset prosesseihin on selitetty jo edellä.

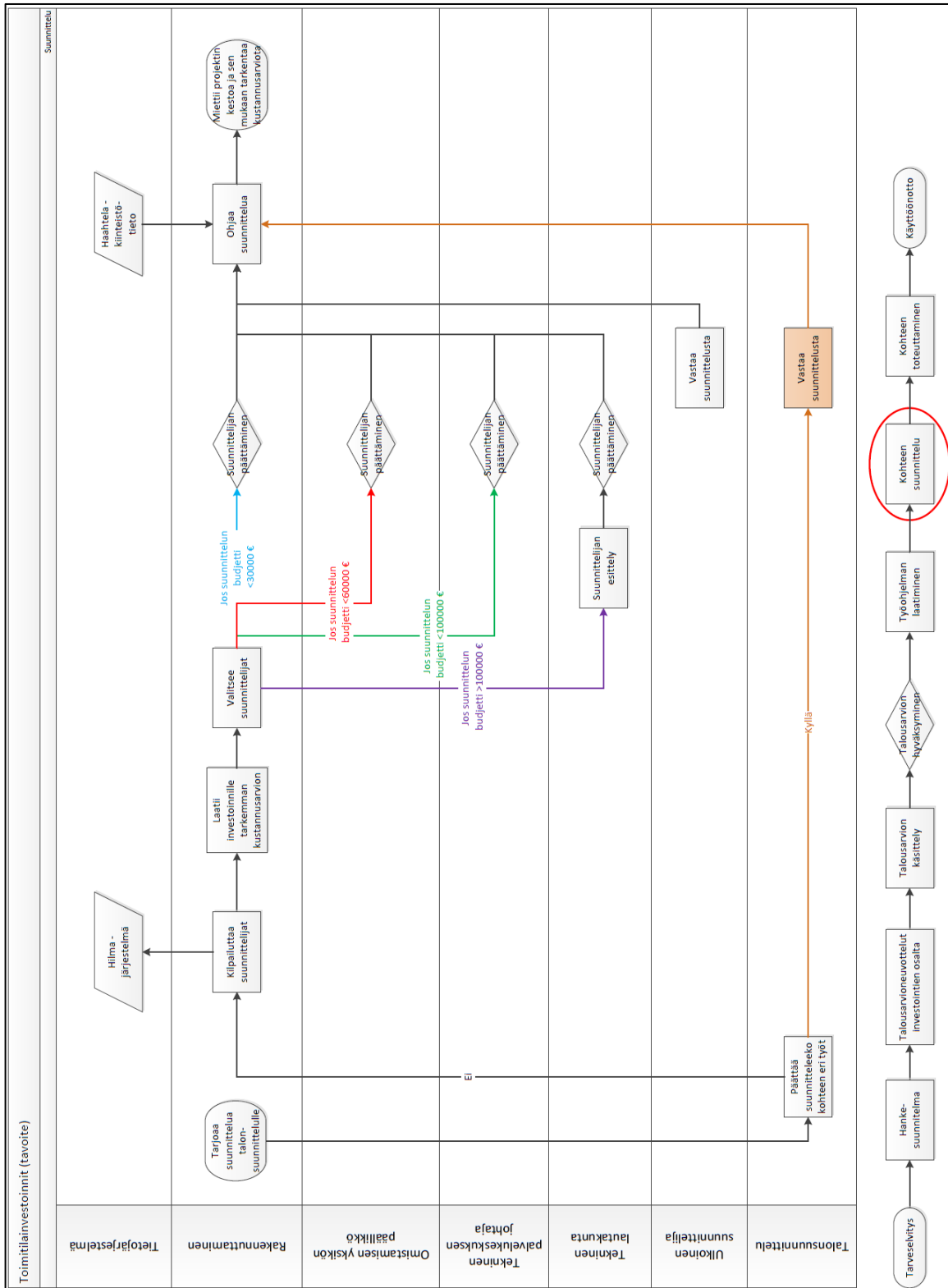
Tämä taso kuvaa **kuvan 25** mukaisesti pääprosessien jakautumista osaprosesseiksi. Osaprosessin nimi esiintyy eräänlaisena alaotsikkona (esimerkiksi talousarvio-vaihe), ja kuvauksessa esiintyy osaprosessissa tapahtuvat tehtävät.





Kuva 28. Yhdyskuntarakentamisinvestointien tarpeiden selvittäminen

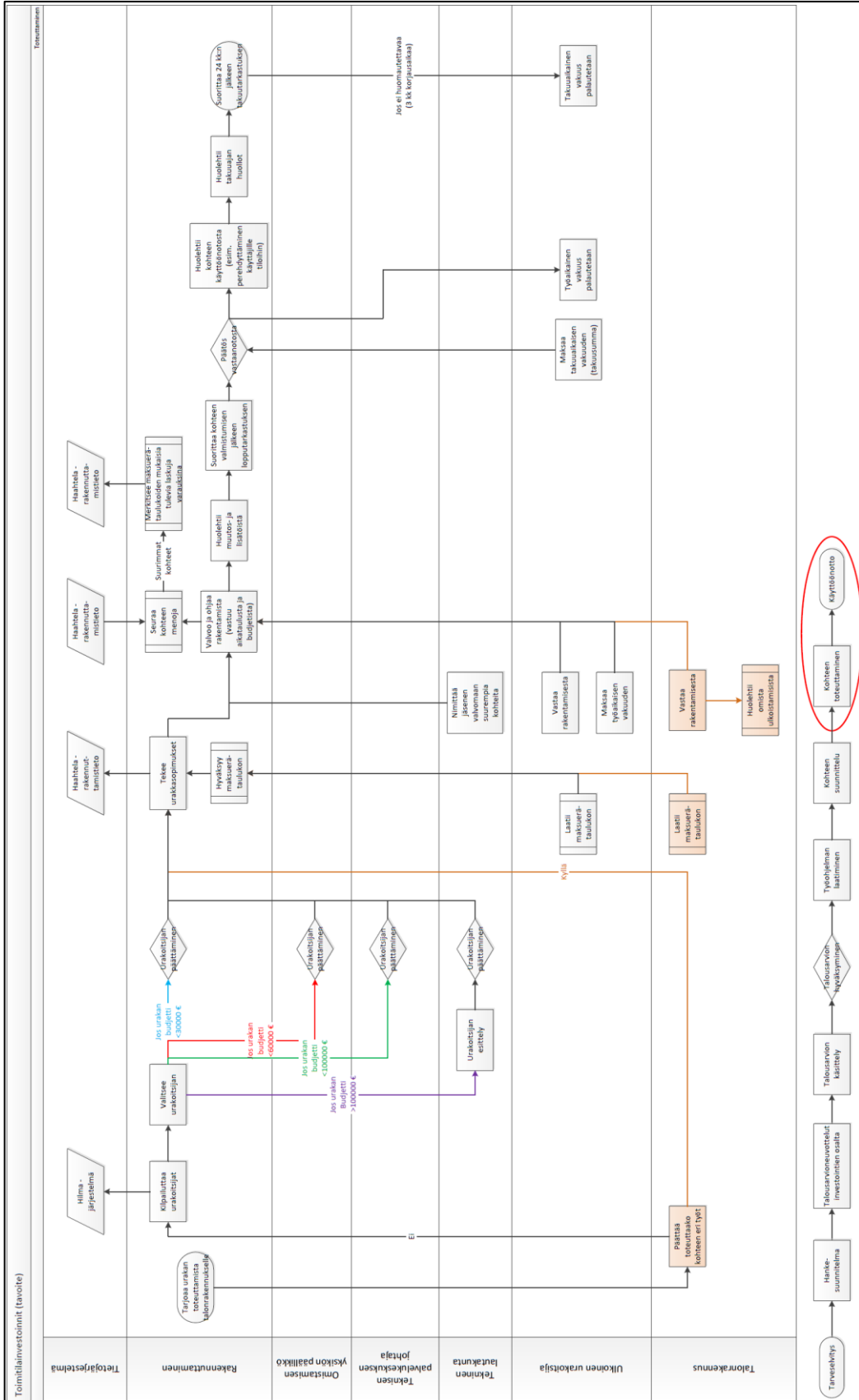




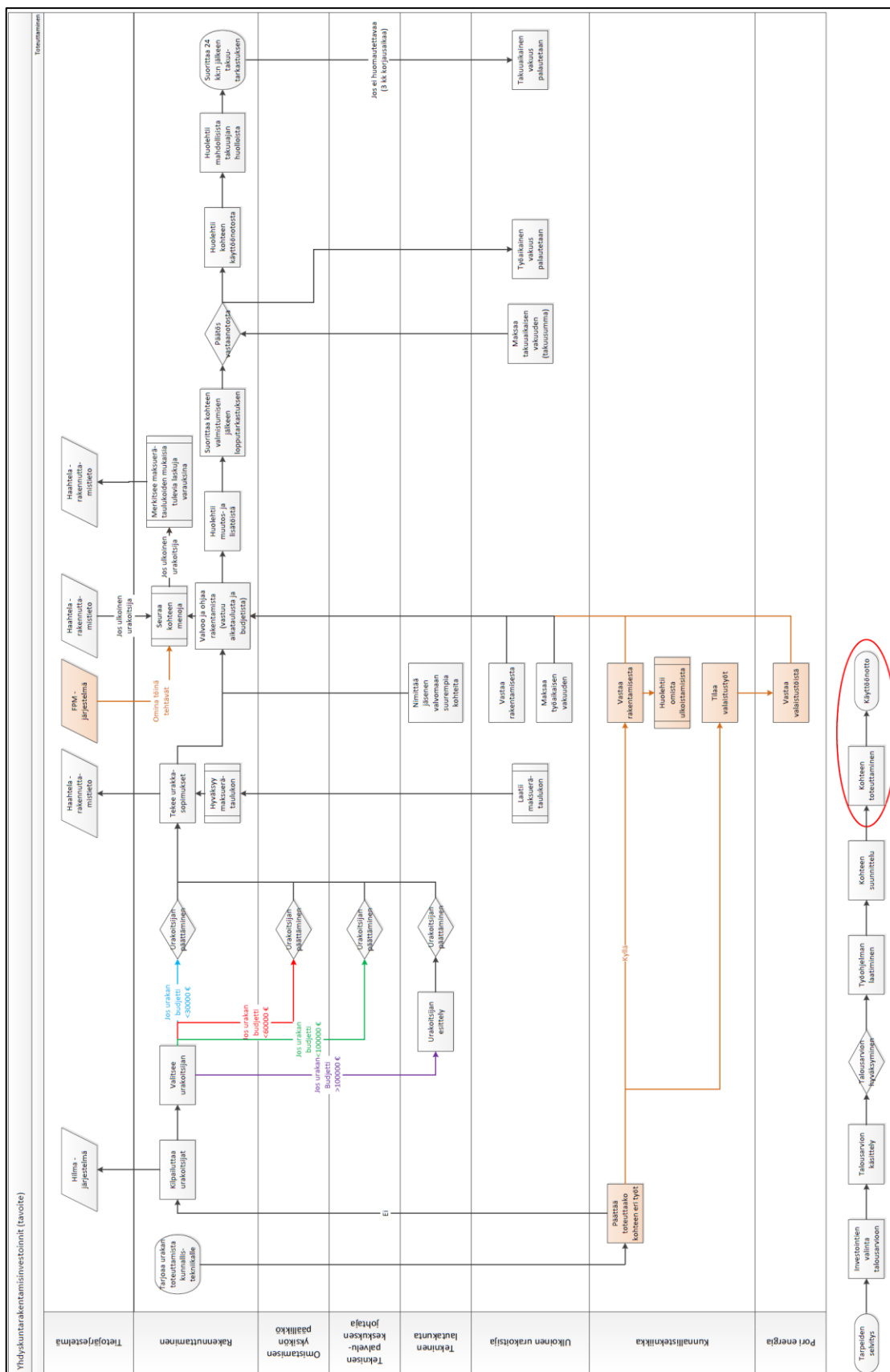
Kuva 30. Toimitilainvestointien suunnittelu







Kuva 32. Toimitilainvestointien toteuttaminen



Kuva 33. Yhdyskuntarakentamisinvestointien toteuttaminen

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kehittämisen jatkosuositukset

Tämän työn tarkoituksena on tunnistaa ja kuvata havaitun kehittämiskohteen nykyprosessit, analysoida niitä, tehdä kehitysehdotuksia ja kuvata tavoiteprosessit. Organisaation on itse vastattava siitä, että tekemäni kehitysehdotukset eivät jää pelkästään ehdotuksiksi, vaan niitä arvioidaan, otetaan käyttöön ja mitataan. Kehittämisen jatkotyön vuoksi ja siksi, että toiminnassa tapahtuu ehdotettujen kehitystoimenpiteiden mukaisia muutoksia, on toimenpiteille määritettävä niitä eteenpäin vievät vastuutahot.

*Kehittämistoimenpide 1* koskee koko Teknisen palvelukeskuksen toiminnan viemistä kohti prosessimaista ajattelua ja yksikkökeskeisestä ajattelusta eroon pääsemistä, joten sen vastuullinen vetäjä on Teknisen palvelukeskuksen johtaja. Myös *Kehittämistoimenpide 2:n* eteenpäin vieminen on Teknisen palvelukeskuksen johtajan vastuulla, koska siinä lähdetään muuttamaan organisaatiokenteita.

Omistamisen yksikön johtaja vastaa *Kehittämistoimenpiteistä 3 ja 4*, koska ne koskevat kyseisen yksikön toimintaa. Lisäksi *Kehittämistoimenpiteet 5 ja 6* koskevat omistamisen yksikköä, mutta vetovastuun Haahtela-järjestelmän kehittämisestä ottaa organisaatiossa nimetty prosessityöryhmä. Prosessityöryhmä pystyy toimimaan paremmin yksikön sisällä olevien vastualueiden linkkinä. Prosessityöryhmän ja omistamisen yksikön välillä on kuitenkin oltava tiivistä yhteistyötä, ja omistamisen yksikön on pystyttävä käyttämään resursseja kehittämistyöhön.

FPM-järjestelmän kehittäminen on useamman organisaation vastuulla. *Kehittämistoimenpiteestä 7* sekä käyttövarmuuden parantamisesta Poka-Yokemenetelmällä ovat vastuussa yhteistyössä Teknisen palvelukeskuksen talouspäällikkö, taloushallinnon FPM-järjestelmän pääkäyttäjä sekä KuntaPron FPM-järjestelmän teknisestä toteuttamisesta vastuussa oleva henkilö (taloussuunnittelija). Teknisen palvelukeskuksen talouspäällikkö vastaa toimenpiteiden alkusysäyksestä ja yhteistyön aloittamisesta.

Kehitystyö ei pääty siihen, että tämän tutkielman kehittämisehdotukset viedään läpi, vaan kehitystyön on oltava jatkuvaa. Prosesseja, ja niihin sisältyviä tehtäviä, on myös tulevaisuudessa kehitettävä. Kehittämistä ei suoriteta ainoastaan silloin tällöin aloitettavina kehitysprojekteina, vaan kehitystä pitää tapahtua jatkuvasti. Kaikki kehitys ei tarkoita aina suuria muutoksia, vaan myös pienet asiat merkitsevät. Lisäksi kehittämistoimenpiteiden havainnointi ja ehdottaminen eivät ole vain tiettyjen henkilöiden, kuten johdon, velvollisuus ja oikeus, vaan organisaation jokaisen yksilön. Parhaimmat muutostoimenpiteet saattavat kuitenkin lähteä ruohonjuuritasolta, sillä usein juuri siellä työskentelevät ovat omien tehtäviensä parhaita kehittäjiä. Pitää vain pystyä luomaan organisaatioon ilmapiiri, jossa muutosta ei nähdä pelottavana asiana, vaan mahdollisuutena.

Tämän tutkielman prosessikuvauksista olen nostanut esiin monia kehittämisehdotuksia, mutta prosessikuvauksia voi käyttää myös muuhun toiminnan kehittämiseen. Tutkielmassa esiin tulleet tiedonhankintaongelmat johtuvat osaltaan puutteellisesta asiakirjahallinnosta organisaatiossa. Nykyisiä prosessikaavioita voi hyödyntää esimerkiksi asiakirjahallinnon kehittämisessä. Prosesseissa olisi voitu jo tässä vaiheessa mainita niissä syntyvät asiakirjat, mutta jätin ne tarkoituksella kuvauksesta pois kaavioiden selkeyden vuoksi. Haahtela-järjestelmän kehittämisessä asiakirjahallinnon näkökulma on erityisesti tuotava esiin. Lisäksi prosessikaavioita voi esimerkiksi käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, nykyisten työntekijöiden organisaatiotuntemuksen parantamiseen sekä päätöksentekoprosessin tukemiseen.

## 6.2 Prosessiajattelun hyödyntäminen käytännössä

Prosessiajattelu tuo organisaatioon tavan ajatella, jota ei perinteisessä tehtäväkeskeisessä toimintatavassa välttämättä ole. Tällöin organisaatio näkee asiat suurempina kokonaisuuksina, jolloin nähdään paremmin se, että oma työtehtävä tähtää samaan lopputulokseen kuin prosessin muut tehtävät. Tämä ajattelumalli ei kuitenkaan synny organisaatioon itsestään, vaan se vaatii muun muassa henkilöstön kouluttamista ja selkeää muutoksen läpivientiä organisaatiossa.

Prosessiajattelu on organisaation moderni tapa toimia, ja sen keskeisenä asiana on asiakaslähtöisyys. Prosessiajattelun mukaan toiminnan pitäisi lähteä asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen, mutta tämän tutkielman kohde, eli julkinen sektori luo omat haasteensa asiakaslähtöisyydelle. Möttönen (2010) toi hyvän näkökulman tutkimuksessaan *Kuntalaisen muuttuvat roolit*, sille ettei julkista ja yksityistä sektoria voi aina verrata toiminnoiltaan yhdenvertaisina toisiinsa. Siinä, missä yksityinen sektori hyvin selkeästi pyrkii vastaamaan asiakkaan tarpeeseen tuottamalla tuotteen tai palvelun, julkisen sektorin tavoitteet ovat huomattavasti monisyisemmät. Vaikka julkisen sektorin asiakas ei useinkaan voi yksityisen sektorin asiakkaan tapaan valita tuotteen tai palvelun tarjoajaa, ei se kuitenkaan tarkoita, etteikö asiakaslähtöisyys olisi tärkeää julkisella sektorilla. Julkisen sektorin pitää vain pohtia asiakasroolia erilaisissa tapauksissa erilaisista näkökulmista esimerkiksi Möttösen ehdottaminen asiakasroolien näkökulmasta.

Prosessimainen ajattelu kuntasektorilla on vasta kehittymässä Suomessa, ja kuten esimerkiksi tutkielmani kohteessa Porissa, se ei ole vasta kuin jonkinlaisen pohdinnan tasolla. Kuntasektorin prosessiajattelun tuoreuden vuoksi tutkimustuloksia sen tuomista hyödyistä on vasta hyvin vähän saatavilla. Kennin ja Asikaisen vuonna 2011 tekemässä tutkimuksessa *Kohti uuden sukupolven organisaatioita* tutkitaan muun muassa Kuopion, Jyväskylän, Kempeleen, Tampereen, Kouvolan, Järvenpään ja Punkaharjun kunnissa tehtyjä uudistuksia ja tulevaisuuden haasteita liittyen prosessilähtöisen organisaation muodostamiseen ja rakentamiseen sekä prosessijohtamisen yleisien periaatteiden soveltamista kunnallishallintoon. Tutkimuksen tapauskuntien tapauksessa kehittämistyö on hyvin alkuvaiheessa, ja kehittämisestä ei ole saatu vielä tuloksia. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan kuitenkin kohdekuntien "yleinen näkemys oli, että vanhoilla toimintatavoilla ja ajattelumalleilla ei tulla pärjäämään tulevaisuudessa vaan on uskallettava tehdä uusia ja rohkeita ratkaisuja. Prosessilähtöisellä toiminnalla ei pelkästään pyritä organisaatorakenteiden tai johtamisjärjestelmän muutokseen, vaan kyse on pikemminkin organisaation henkilöstön kokonaisvaltaisesta ajattelutavan muutoksesta."

### 6.3 Tutkimuksen tulokset

Tämä tutkielma saavutti sille asetetut tulokset, sillä se vastaa tutkimuksen pääkysymykseen *Miten prosessi saadaan toimivammaksi?* listaamalla selkeät kehittämistarpeet ja niille suositellut toimenpiteet. Myös täydentävä kysymys *Voisiko prosessissa hyödyntää uutta käytössä olevaa FPM-järjestelmää ja jostain muuta Porin kaupungin järjestelmää?* täyttyy, sillä FPM-järjestelmää hyödynnetään useissa pääkysymykseen liittyvissä kehittämistoimenpiteissä. Tämän lisäksi olemassa olevista muista käytössä olevista järjestelmistä tutkielmassa löytyi hyödynnettävää Haahtela-järjestelmän osalta. Tutkielmassa mallinnettiin nykyiset prosessit, niitä tarkasteltiin kriittisesti ja lopuksi kuvattiin tavoiteprosesseja niin, että lopputulos joko yksinkertaistui tai otti huomioon myös laajemmin asioita verrattaessa nykyiseen tapaan.

Tässä tutkielmassa ei saada lopullisia tuloksia siinä esitettyjen kehittämistoimenpiteiden osalta, koska joidenkin toimenpiteiden implementointi on todella aikaa vievää, ja hyödyt niistä saadaan vasta pitkän ajan kuluttua. Tutkielman lopullisten tulosten saaminen sekä prosessiajattelun kehittäminen jää organisaation omalle vastuulle, mille tämä tutkielma antaa hyvän pohjan.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimusaihe lähti aluksi liikkeelle uuden FPM-järjestelmän hyödyntämisen lisäämisestä, ja sen toiminnan kehittämisestä. Halusin kuitenkin tuoda selkeästi esiin prosessimaista ajattelua, ja tutkielman aihe rajattiin koskemaan toimitila- ja yhdyskuntarakentamisinvestointeja. Tällöin kehitystyölle saatiin selkeät prosessit, joita voi lähteä kuvaamaan ja sen jälkeen kehittämään. Valittuja investointeja voidaan kuitenkin tarkastella useasta eri näkökulmasta, ja niihin liittyy monia eri osa-alueita, minkä johdosta piti tehdä päätös, mistä näkökulmasta prosesseja tarkastellaan, ja mihin ne rajataan. Prosessien näkökulmaksi ja rajaukseksi valikoitui rakennuttamisen näkökulma. Prosessit käytiin läpi näkökulmasta, joka toimii koko prosessin ajan.

Aivan tutkimuksen alussa oli tarkoituksena käyttää prosessin kehittämisessä niin sanottua radikaalia kehittämistapaa eli prosessien uudelleensuunnittelua, mutta jo hyvin alkuvaiheessa itselleni selvisi, että useat prosessin osa-alueet määräytyvät hyvin selkeästi kuntalaista. Tästä syystä nykyistä prosessia ei ollut mahdollista lähteä radikaalisti muuttamaan, vaan oli hyödyllisempää etsiä vain järkevämpiä tapoja toimia.

Tutkielman teoriaosuus lähti liikkeelle prosessi-käsitteen määrittämisestä sekä erilaisten prosessityyppien läpikäymisestä. Prosessiperusteiden jälkeen avasin prosessiajattelua aina sen syntyisestä lähtien, ja lopuksi toin esiin prosessiajattelun hyödyntämistä organisaatioiden käytännön toiminnoissa. Nostin teoriaosuudessa prosessiajattelun yleisen teorian lisäksi esiin julkisen sektorin näkökulmaa, sillä usein johtamisopit ynnä muut sellaiset tarkastelevat asioita hyvin selkeästi yksityisen sektorin näkökulmasta. Vaikka tässä tutkielmassa toinkin esiin sitä, että julkisen sektorin on otettava oppia yksityiseltä sektorilta, ei niitä silti tule pitää samoina asioina. Teoriaosuudessa käsittelin esimerkiksi julkisen sektorin asiakasrooleja ja asiakaskäsitteen eroa yksityiseen sektoriin verrattuna. Teoriaosuuden lopuksi kävin läpi prosessien kehittämisen vaiheet ja esittelin neljä erilaista prosessien kuvaustasoa epätarkimmasta tarkimpaan.

Prosessiteoriaosuuden jälkeen kävin läpi tämän tutkielman teorian sekä perustelin muun muassa valintani laadulliselle tapaustutkimukselle. Teorian lisäksi

esittelin tutkielmassa käytettävät menetelmät kuten vapaamuotoiset haastattelut sekä benchmarking-menetelmän.

Teorioiden esittelyn jälkeen lähdin käyttämään esittämiäni teorioita, ja ryhdyin käytännön työhön. Aluksi määritin prosessien nykytilan tunnistamalla prosesseja, sen jälkeen prosessityyppien mukaisesti luokittamalla ja lopuksi kuvaamalla ne. Kuvaamisessa käytin Microsoftin Visio-ohjelmaa, jonka avulla sain tehtyä prosesseista selkeät uimaratakaaviot, joista selviää tehtävät prosesseissa. Prosessikuvauksiin liittyivät myös tekstimuotoiset ohjeistamiset, joiden tarkoituksena oli avata kuvauksia. Nykyprosessien määrittämisessä käytin Porin kaupungin erilaisia julkaisemattomia ja julkaistuja dokumentteja sekä erityisesti useita henkilöhaastatteluja.

Toiminnan nykytilan selvitettyäni aloin analysoimaan sitä. Analysoinnissa en hyödyntänyt mitään sen erikoisempaa työkalua, vaan pelkästään henkilöhaastattelujen perusteella ilmenneitä asioita, organisaation toiminnan tarkkailua, asioiden kyseenalaistamista sekä jonkin verran benchmarking-menetelmää tarkastellessani muiden kuntien vastaavaa toimintaa. Analysointini perusteella listasin selkeästi havaitsemani kehittämistarpeen sekä annoin tarpeelle parannusehdotukseni. Listaukseni lisäksi toin esiin Poka-Yoke menetelmän hyödyntämisen investointiensiöttövaiheessa, koska siinä oli ilmennyt sellaisia ongelmia, joihin menetelmää voi käyttää.

Lopuksi kuvasin parannusehdotusteni mukaisesti tavoiteprosessit. Tässä vaiheessa käytin kolmea eri kuvaustasoa lähtien Teknisen palvelukeskuksen prosessikartan sekä pääprosessien määrittämisestä prosessin kulku -kaavioon. Halusin määrittää tutkielmassani omat näkemykseni organisaation ydinprosesseista ja pääprosesseista, koska huomasin nykyisissä määritelmässä puutteita. Halusin lisäksi tuoda prosessiajattelua enemmän esiin kuvaamalla tutkielman prosessikohteet kytkeytyneenä koko organisaation toimintaan.

Tutkielma saavutti sille asetetut tavoitteet ja kehittämiskohteiden läpikäymisestä oli hyötyä organisaation lisäksi myös itselleni, sillä sain tutustua itselleni ennestään tuntemattomaan tehtäväkenttään ja opin paljon kuntaorganisaation päätöksenteosta. Kehittämistyön kautta huomasin myös sen, että usein ulkopuolinen tarkkailija näkee asiat hyvin eri tavoin. Kehittämistyön kannalta on lisäksi



hyvä, jos asiaa vie joku yksi henkilö tai työryhmä eteenpäin, sillä tämänkin tutkimustyön tapauksessa huomasin, että ihmisiltä löytyy paljon hyviä ideoita kehittämiseen, mutta ne eivät välttämättä koskaan kohtaa prosessin muiden tekijöiden kanssa.

Tutkielmani lopettamisajankohtana elokuussa 2013 organisaatio on alkanut viedä eteenpäin prosessimaista ajattelua, ja tarkoituksena on määrittää organisaation prosessit, kuvata ja analysoida ne sekä pitää prosessikoulutusta henkilöstölle. Pidän tämänkaltaista kehitystä tutkielmani parhaana saavutuksena sen sijaan, että vain jokin yksittäinen tutkielmassa ilmentynyt kehittämistoimenpide toteutuisi. Organisaatiossa pitää tapahtua muutoksia asennetasolla, minkä jälkeen yksittäisten kehittämistoimenpiteiden läpivienti on helpompaa ja toiminta saadaan jatkuvasti kehittyväksi.

Muista esittämistä kehittämissuosituksistani ei ole vielä Haahtela-ohjelman hyödyntämisen lisäämistä lukuun ottamatta lähdetty juurikaan viemään eteenpäin. Haahtela-ohjelman hyödyntämisen kehittäminen vaatii kuitenkin paljon työtä, kuten siihen liittyvien prosessien läpikäymistä, ja niiden läpikäyntiä on jo aloitettu. Toimitilainvestointien seurannassa Haahtela-ohjelmaa on jo pyritty käyttämään, mutta senkin kehitystyö on yhä kesken.

## LÄHDELUETTELO

- Chartered Quality Institute (2013). *Customers* [online]. [viitattu 22.01.2013].  
Saataavilla: <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Knowledge-portal/Customers-and-stake-holders/Customers-/>.
- Dawson, Patck M. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management* 13: 4, 389-405.
- Earl, M. 1994. *The new and the old of business process redesign*. *Journal of Strategic Information Systems* 3: 1, 5-22.
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Kuluttajatutkimuskeskus. ISBN 951-698-149-6.
- Haahtela.fi (2013). *PRIS* [online]. [viitattu 09.04.2013]. Saataavilla: <https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/rakennuttaminen/pris-3/pris-yhteenveto>.
- Haahtela – Kiinteistötieto (20.06.2012). Käyttöohje. Helsinki: Haahtela -kehitys Oy. Julkaisematon.
- Haahtela – Rakennuttamistieto (05.12.2012). Käyttöohje. Helsinki: Haahtela -kehitys Oy. Julkaisematon.
- Hameenlinna.fi (2013). *Kaupungin organisaatio* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saataavilla: <http://www.hameenlinna.fi/Paatoksenteko-ja-talous/Kaupungin-organisaatio/>.
- Hammer, Michael (1996). *Beyond reengineering - How the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York : Harper-Business. ISBN 0-88730-729-9.
- Hammer, Michael & James Champy (1995). *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*. London: Brealey. ISBN 1-85788-056-0.

- Hammer, Michael & James Champy (suom. Mela, E.) (1994). *Reengineering: toiminnan uudelleenrakentaminen*. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Hanhijärvi, Heidi & Jouko Kankainen (2003). *Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista*. Espoo: Otamedia Oy. ISBN 951-22-6693-8.
- Hankintailmoitukset.fi (2013). HILMA – Julkiset hankinnat [online]. [viitattu 06.03.2013]. Saatavilla: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>.
- Hannus, Jouko (1994). *Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-96708-0-7.
- Hyrkäs, Elina (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa* [online]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 14.11.2012]. Saatavilla:  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>.
- JHS 152 (2012). *Prosessien kuvaaminen* [online]. Versio: 05.10.2012. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. [useita viittauksia]. Saatavilla: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>.
- Jns.fi (2013). *Tekninen toimiala* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: <http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-tekniset/index.htx>.
- Jyvaskyla.fi (2013). *Kaupunkirakennepalvelut* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: <http://www.jyvaskyla.fi/kaupunkirakennepalvelut>.
- Karimaa, Erkki (2004). *Osaaminen on malleissa – Kunnan järjestelmien ja prosessien mallit*. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ISBN 951-755-893-7.
- Kenni, Mikko & Jarmo Asikainen (2011). *Kohti uuden sukupolven organisaatioita - Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-818-7.

Kouvola.fi (2013). *Tekniikka ja ympäristö* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla:

<http://www.kouvola.fi/index/aikuisvaestolle/yhteystiedot/teknisetjaasuntopaivelut.html>.

Kuntalaki (2013). [online]. [viitattu 01.02.2013]. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950365>.

Kuopio.fi (2013a). *Strateginen maankäytön suunnittelu* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: <http://www.kuopio.fi/web/organisaatio/strateginen-maankayton-suunnittelu>.

Kuopio.fi (2013b). *Kaupunkiympäristön palvelualue* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuopio.fi/web/guest/kaupunkiymparisto/>.

Käkelä, Minna (24.11.2005). *Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana*. Oulun yliopisto.

Laamanen, Kai (2001). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. ISBN 952-5136-16-7.

Lahti.fi (2013). *Tekninen ja ympäristötoimiala* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla:

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/69952FEAD11AB147C2256F4F00217AFE>.

Lappeenranta.fi (2013). *Tekninen toimi* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla:

[http://www.lappeenranta.fi/Suomeksi/Hallinto/Kaupunkiorganisaatio/Tekninen\\_toimi.iw3](http://www.lappeenranta.fi/Suomeksi/Hallinto/Kaupunkiorganisaatio/Tekninen_toimi.iw3).

Martinsuo, Miia & Marja Blomqvist (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä* [online]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-15-2508-7. [useita viittauksia]. Saatavilla:

[http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf).

Möttönen, Sakari (2010). *Kuntalaisen muuttuvat roolit* [online]. Kuntaliitto. [viitattu 04.02.2013]. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/aineistoa/julkaisut/Kuntalaisen-muuttuvat-roolit.pdf>.

Nikkan Kogyo Shimbun (1988). *Poka-yoke : improving product quality by preventing defects*. Portland, Oregon: Productivity Inc. ISBN 0-915299-31-3.

Nippala, Eero, Terttu Vainio & Harri Nuuttila (2006). *Rakennustyyppikohtainen korjaustarpeen arviointi kuntien rakennuksissa*. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ISBN 952-213-112-1.

Pant, Kapil & Matjaz B. Juric (2008). *Business Process Modeling* [online]. BPEL SOA Web Services Oracle. [viitattu 22.01.2013]. Saatavilla: <http://www.packtpub.com/article/business-process-modeling-bpmn-arisoa>.

Pori.fi (2013a). *Kilpailuttaminen* [online]. [viitattu 31.01.2013]. Saatavilla: <http://www.pori.fi/hankintapalvelut/kilpailuttaminen.html>.

Pori.fi (2013b). *Sisäinen konserni* [online]. [viitattu 18.02.2013]. Saatavilla: <http://www.pori.fi/organisaatio/sisainenkonserni.html>.

Pori.fi (2013c). *Konsernihallinto* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: <http://www.pori.fi/organisaatio/konsernihallinto.html>.

Pori.fi (2013d). *Kaupunkisuunnittelu* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: <http://www.pori.fi/kaupunkisuunnittelu.html>.

Pori (2011a). *Toimistotyön prosessien mallintaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen –projektisuunnitelma*. Julkaisematon. Porin kaupungin sisäiset asiakirjat.

- Pori (2011b). *Porin kaupungin talousarvio 2012 ja investointisuunnitelma 2012 – 2016* [online]. viitattu 22.02.2013]. Saatavilla: <http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/julkaisut/63vKEWspO/ta2012m.pdf>.
- Pori (2012). *Porin kaupungin talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2013 – 2015* [online]. viitattu 19.02.2013]. Saatavilla: [http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/julkaisut/6CnqO0eWn/Talousarvio\\_2013\\_web.pdf](http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/julkaisut/6CnqO0eWn/Talousarvio_2013_web.pdf).
- Pori (2013a). *Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio*. Julkaisematon. Porin kaupungin sisäiset asiakirjat.
- Pori (2013b). *Teknisen palvelukeskuksen käyttötalousarvion ja investointien vastuuhenkilöt ja hyväksyjät 2013*. Julkaisematon. Porin kaupungin sisäiset asiakirjat.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). *Kunnan strateginen johtaminen - Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina* [online]. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 14.11.2012]. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>.
- Thequalityportal.com (26.02.2010). *Poka Yoke or Mistake Proofing: Overview* [online]. [viitattu 10.04.2013]. Saatavilla: <http://thequalityportal.com/pokayoke.htm>.
- Tilastokeskus (22.3.2013). *Väestö – Suurimmat kunnat* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#suurimmat](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#suurimmat).
- Toimintasäntö (2012). *Porin kaupunki – Tekninen palvelukeskus*. Julkaisematon. Porin kaupungin sisäiset asiakirjat.

Toivonen, Matti, Tiina Ramstedt-Sen & Ari-Veikko Anttiroiko (2011). *Prosessien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla – Kupera –hankkeen raportti* [online]. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 24.01.2013]. Saatavilla: <http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KuperaTyoPaketit/OperointiInnovaatiot/Documents/Untitled%20attachment%2000037.pdf>.

Tuomi, Ville (2000). *Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuminen julkiseen hallintoon*. Hallinnon Tutkimus 19:3, 244–340.

Vaasa.fi (2013a). *Mitä kaavoitus on?* [online]. [viitattu 04.02.2013]. Saatavilla: <http://www.vaasa.fi/WebRoot/380444/Vaasa2010SubpageWithoutBanner.aspx?id=385065>.

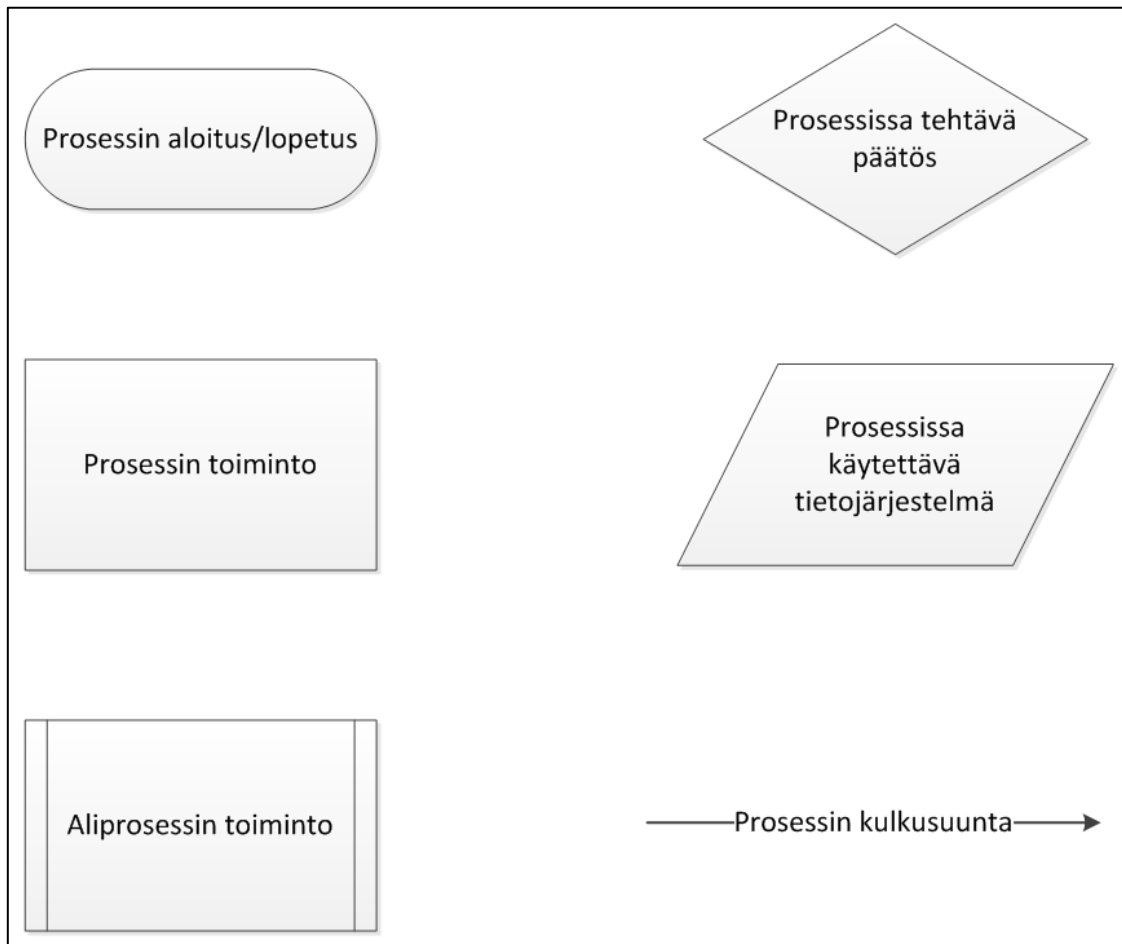
Vaasa.fi (2013b). *Kaupungin organisaatio* [online]. [viitattu 26.03.2013]. Saatavilla: [http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Julkiset\\_palvelut/Kaupungin\\_organisaatio](http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Julkiset_palvelut/Kaupungin_organisaatio).

Varonen, Ari (21.03.2013). Korjausvelan laskentaperiaatteiden määrittäminen kadut ja viheralueet - Kunnanhallinta Joensuussa. KEHTO -foorumi.

Virtanen, Petri & Mikko Wennberg (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4441-8.

## LIITTEET

## LIITE 1. Prosessin kulku -kaavioiden merkkien selitykset





## LIITE 2. Tutkimuksessa käydyt haastattelut

Haastateltava	Aika	Paikka	Aihe
Sairanen Seppo (talouspäällikkö, Tekninen palvelukeskus)	28.12.2012	Tekninen palvelukeskus, Pori, haastateltavan työhuone	Talousarvion laadintaprosessit
Rosenqvist Maritta (laskenta-asiantuntija, Taloushallinto)	3.1.2013	Taloushallinto, Pori, haastateltavan työhuone	FPM:n mahdollisuuksista
Meri Liisa (projekti-insinööri, Tekninen palvelukeskus)	8.1.2013	Tekninen palvelukeskus, Pori, haastateltavan työhuone	Toimitilainvestoinnit
Ala-Hongisto Tarja (kanslisti, Tekninen palvelukeskus)	10.1.2013	Tekninen palvelukeskus, Pori, haastateltavan työhuone	Investointien syöttäminen FPM:ään
Uusi-Rantala Helena (toimistotyöntekijä, Tekninen palvelukeskus), Haavisto Erja (laskentasihteeri, Tekninen palvelukeskus)	21.1.2013	Tekninen palvelukeskus, Pori, Uusi-Rantalan työhuone	Investointien seuranta
Välimäki Sanna (liikennesuunnitteluinsinööri, Tekninen palvelukeskus), Rantamäki Markku (suunnitteluinsinööri, Tekninen palvelukeskus)	18.1.2013, 22.2.2013	Tekninen palvelukeskus, Pori, Välimäen työhuone	Yhdyskuntarakentamisinvestointien laadinta, yhdyskuntarakentamisinvestointien seuranta/toteutus
Juhola Harri (Omistamisen yksikön johtaja, rakennuspäällikkö, Tekninen palvelukeskus)	24.1.2013	Tekninen palvelukeskus, Pori, haastateltavan työhuone	Toimitilainvestoinnit
Vaurio Erno (toimistosihteeri, Taloushallinto)	15.1.2013	Taloushallinto, Pori, haastateltavan työhuone	FPM:n mahdollisuuksista, talousarvio -kirjasta
Vanne Päivi (taloussuunnittelija, KuntaPro)	29.1.2013	KuntaPro, Pori, kokoustilat	FPM:n mahdollisuuksista

Useiden haastateltavien kanssa käytiin myös paljon tarkentavia haastattelukertoja sekä pieniä tarkentavia kysymyksiä myös muiden henkilöiden kanssa. Taulukossa on listattu vain ne haastattelut, joista on haastateltavan kanssa etukäteen sovittu.