

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Matti Tervasmäki

PALVELUPROSESSIN ORGANISOINTI KUNNASSA

Vaasan kaupungin tarjoama tilapäismajoitus osana suur tapahtumien järjestämistä

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Johdatus tutkimuksen aiheeseen	7
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2. PROSESSIAJATELU KUNNALLISHALLINNOSSA	14
2.1. Visio ja strategia prosessiajattelun taustalla	14
2.2. Prosessilähtöinen ajattelu ja johtaminen	18
2.3. Prosessiorganisaatio	20
2.3.1. Organisaatiomallit ja organisaation nykytila	20
2.3.2. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen	24
2.3.3. Kriittinen näkökulma prosessiajatteluun	28
2.4. Prosessiajattelu kuntaorganisaatioissa	29
2.4.1. Asiakasnäkökulma prosessiajatteluun kuntaorganisaatioissa	32
2.4.2. Prosessien kuvaaminen kuntaorganisaatioissa	33
2.4.3. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen kuntaorganisaatioissa	36
2.5. Yhteenveto: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	38
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	41
3.1. Tutkimuskohteen kuvaus	41
3.1.1. Vaasan kaupungin toimintaympäristö	41
3.1.2. Prosessiajattelu Vaasan kaupungissa	43
3.1.3. Tilapäismajoituksen nykytila Vaasan kaupungissa	45
3.2. Tutkimusmenetelmä ja aineisto	49
3.2.1. Teemahaastattelut ja niiden toteutus	51
3.2.2. Haastattelujen teemat ja haastattelurunko	52
3.2.3. Haastattelujen luotettavuuden arviointi	53

4. TILAPÄISMAJOITUSPROSESSI VAASAN KAUPUNGISSA	55
4.1. Haastatteluaineisto	55
4.2. Tilapäismajoituksen organisointi osana suur tapahtumien järjestämistä	82
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	87
LÄHDELUETTELO	91
LIITTEET	
LIITE 1. Teemahaastattelun runko	99
LIITE 2. Suoritetut asiantuntijahaastattelut	101

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.	13
Kuvio 2. Prosessin kuvaustasot.	35
Kuvio 3. Visio, strategia ja prosessit kunnallishallinnon kontekstissa.	40
Kuvio 4. Vaasan kaupungin organisaatiokaavio.	42
Kuvio 5. Vaasan kaupungin prosessikartta 1.0.	44
Kuvio 6. Vaasan kaupungin toimintaympäristön asemoituminen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.	48
Taulukko 1. Prosessien johtaminen organisatorisessa kontekstissa.	22
Taulukko 2. Organisatoriset prosessit.	27
Taulukko 3. Ydinprosessien tunnistamisen haasteet julkishallinnollisessa organisaatiossa.	31
Taulukko 4. Julkisten organisaatioiden prosessien kuvaamisen vaiheet.	34
Taulukko 5. Prosessien määrittelyn keskeiset vaiheet.	37
Taulukko 6. Haastattelujen teema-alueet.	53
Taulukko 7. Haastattelujen teema-alueiden yhteenveto ja tärkeimmät kehityskohdat.	83
Taulukko 8. Tilapäismajoitusprosessin vaiheet.	85

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Matti Tervasmäki

Pro gradu -tutkielma:

Palveluprosessin organisointi kunnassa: Vaasan kaupungin tarjoama tilapäismajoitus osana suur tapahtumien järjestämistä

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 101

TIIVISTELMÄ:

Idea tutkimukseen syntyi syksyllä 2013, kun varmistui, että Vaasan kaupungissa järjestetään kesällä 2015 kaksi suurta yleisötapahtumaa, jotka edellyttävät kaupungin kaikkien koulujen ja oppilaitosten tilojen ottamista tilapäismajoituskäyttöön. Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään miten palveluprosessi organisoidaan kunnallishallinnon kontekstissa. Vastauksen saamiseksi aihetta tarkastellaan Vaasan kaupungin tilapäismajoitusprosessin avulla. Vaasan kaupungissa on perinteitä prosessityön saralla, joten prosessiajattelun valitseminen tutkimuksen näkökulmaksi oli luontevaa. Myös tutkijan oma kiinnostus julkishallinnollisten prosessien organisointiin tuki valintaa. Tutkimuksen tehtäväksi ja tutkimusongelmiksi määriteltiin ensinnäkin selvittää, miksi Vaasan kaupunki tarjoaa tilapäismajoitusta palveluna ja miten tilapäismajoituksen tarjoaminen yhdistyy Vaasan kaupungin visioon ja strategiaan. Toiseksi tavoitteena on selvittää, millainen on turvallinen, lainmukainen, tehokas ja tuloksellinen tilapäismajoitusprosessi, miten tilapäismajoitusprosessi on organisoitu sekä miten ja mitkä eri tahot kytkeytyvät tilapäismajoitusprosessiin.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii prosessijohtaminen kunnallishallinnossa, ja työn empiirisenä viitekehyksenä on Vaasan kaupunki. Tarkempaan tarkasteluun otettiin kaupungin tarjoaman tilapäismajoituspalveluprosessin organisointi. Työn tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, ja työn tutkimusote on laadullinen. Laadulliseen tutkimusotteeseen päädyttiin, koska tutkittava ilmiö on tutkimuksen rajauksen ansiosta ainutlaatuinen ja siitä haluttiin saada syvällistä tietoa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla 13:a tilapäismajoitukseen keskeisesti liittyvää toimijaa. Haastateltavat edustivat Vaasan kaupunkia, kaupungin sidosryhmiä ja suur tapahtumien järjestäjätahoja. Haastateltavat toimivat omien organisaatioidensa eri tasoilla.

Tutkimus osoittaa Vaasan kaupungin tarjoavan tilapäismajoituspalvelua siitä syystä, että ilman kyseistä palvelua ei Vaasa voisi uskottavasti kilpailla suur tapahtumien isännöinnistä muiden kaupunkien kanssa. Vaasan kaupungin visiolla ja strategialla koettiin olevan yhteys tilapäismajoituksen tarjoamiseen. Tilapäismajoitus kytkeytyy aina johonkin tapahtumaan. Kaupungin vision ja strategian mukaan Vaasa haluaa profiloitua tapahtumakaupungiksi, joten tilapäismajoituspalvelun tarjoaminen on sidoksissa tähän tavoitteeseen. Turvallisen, lainmukaisen, tehokkaan ja tuloksellisen tilapäismajoitusprosessin voidaan katsoa olevan sellainen, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja jatkuu yhden luukun palveluperiaatteen mukaisesti kaupungin sisällä siten, että ulkoinen asiakas viestii vain yhden kaupungin toimijan kanssa. Prosessi päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen eli onnistuneeseen tilapäismajoittamiseen kaupungin tiloissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kuntaorganisaatiossa tapahtuvassa palveluprosessin organisoinnissa olevan ominaispiirteitä, joita ei välttämättä yksityisellä sektorilla vastaavassa toiminnassa esiinny. Ominaispiirteet johtuvat toiminnan julkisesta luonteesta ja leikkaavat toiminnan kaikki tasot. Tämä havainto tukee tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjä havaintoja. Työn tulosten seurauksena voitaisiin erilaiset julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyömuodot nostaa merkittävämpään asemaan kuin mitä ne teoriakeskustelun perusteella näyttäytyivät.

AVAINSANAT: prosessit, prosessijohtaminen, kunnallishallinto, julkiset palvelut

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Idea tähän tutkimukseen syntyi Vaasan kaupungin kasvatus- ja opetusviraston johtoryhmän asettaman työryhmän alkaessa pohtimaan kaupungin kiinteistöjen majoituskapasiteettia. Asia tuli ajankohtaiseksi loppuvuodesta 2013. Tällöin varmistui, että Vaasassa järjestetään kaksi suurta yleisötapahotumaa vuonna 2015. Samalla kävi ilmi tapahtumien järjestäjien halukkuus hyödyntää Vaasan kouluja majoitustiloina tapahtumien osallistujille ja vieraille. Kymmeniätuhansia vieraita silmälläpitäen koettiin tarpeelliseksi selvittää koko mahdollinen tilapäismajoituskapasiteetti, jonka Vaasa pystyy kaupunkina omistamissaan kiinteistöissä tarjoamaan.

Kaupungin kiinteistöistä koulurakennukset ovat ainoita mahdollisia vaihtoehtoja suurten ihmismäärien majoittamiseen, sillä ne ovat melko vähällä vaivalla muokattavissa majoitukseen sopiviksi. Koska tarvittavien majoituspaikkojen määrä tulisi olemaan suuri, päädyttiin siihen, että majoituskapasiteetti selvitetään ainakin perusopetuksen ja toisen asteen oppilaitosten kiinteistöissä. Työn alkaessa Vaasassa oli 25 peruskoulua ja 5 toisen asteen oppilaitosta, joten kaikkien koulujen tarkastaminen edellytti suurta työmäärää. Tilapäismajoituskapasiteetin kartoitus oli keskeinen taustatyö, joka loi pohjaa kaupungin ja tapahtumien järjestäjien yhteistyölle mahdollistaen majoitusten tarkemman suunnittelun ja toteutuksen. Tutkimustarvetta lisäsi suuresti se, että Vaasassa ei ollut selkeää toimintasääntöä tai -asetusta siitä, miten suur tapahtumien järjestelyjen organisoinnissa toimitaan.

Suomessa prosessiajattelu ja prosessijohtaminen ovat vaikuttaneet julkishallinnossa viime vuosina voimakkaasti. Myös Vaasan kaupunkiorganisaatiossa prosessien merkitys on nähty suureksi, ja eri toimialojen prosessien mallinnusta on toteutettu kaupungin eri yksiköissä vuodesta 2006 lähtien. Kun prosessiajattelua sovellettiin kasvatus- ja opetusviraston tilapäismajoituksen tilaa kartoittavaan hankkeeseen, havaittiin miten suuresta ja monitahoisesta asiasta lopulta oli kyse. Tilapäismajoituksen toteuttaminen lain vaatimalla tasolla osallistuttaa toimintaan monen eri hallintokunnan toimijoita. Hankkeen

poikkihallinnollinen luonne yhdessä tilapäismajoitustarpeen kasvamisen kanssa asettavat vaateen luoda koko kaupunkiorganisaation kattavat yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt. Yhtenäisten toimintamallien ja selkeiden vastuujakojen avulla toiminnasta on mahdollista tehdä turvallista ja lainmukaista sekä tehokkaasti organisoitua ja johdettua, mahdollisesti myös taloudellisesti tuottavaa.

Tilapäismajoitusta keskeisesti säätelevää pelastuslakia on uudistettu vuoden 2011 lopussa. Pelastuslain muutokset vaikuttivat hankkeen taustalla voimakkaasti, sillä laista johdettavat uudet turvallisuusmääräykset ja -ohjeistukset tekevät tilapäismajoituksen järjestämisestä paljon entistä säännellympää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tilojen omistajan, tilojen haltijan ja majoituksen järjestäjän on huomioitava aiempaa useampia asioita ennen kuin tilapäismajoitusta voidaan organisoida. Vaasassa ei pelastuslain muutoksen jälkeen ollut aiemmin järjestetty vastaavan kokoluokan tapahtumia, joten osataan myös tästä syystä uusien määräysten mukaisen tilapäismajoituskapasiteetin kartoittaminen oli ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimuksessa keskitytään eri toimijoiden saamiin käsityksiin liittyen pääasiassa kahden Vaasassa vuonna 2015 järjestettävän suur tapahtuman, nuorten lentopalloturnaus *Power Cupin* ja Suomen Rauhanyhdistysten Keskusyhdistyksen *Suviseurojen* valmistelutöihin. Olennaisena osana tapahtumien valmistelutöitä on kaupungin tiloissa tapahtuvan tilapäismajoituksen organisointi. Tapahtumien valmistelutöitä kaupungissa on tehty vuodesta 2013 alkaen, jatkuen aina kesään 2015 saakka, jolloin tapahtumat järjestetään. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin 21.5.–10.6.2015. Tällöin tapahtumien valmistelutyöt olivat kiivaimmillaan. Yksi haastatteluista tehtiin ensimmäisen tapahtuman päättymisen jälkeen. On tärkeä huomioida, että tapahtumia järjestävien tahojen valmistelutyöt ovat alkaneet jo jopa vuosia ennen kuin valmistelut Vaasan kaupungin osalta lähtivät liikkeelle. Tapahtumajärjestäjillä oli näin tapahtumien vuosittaisesta ja kiertävästä luonteesta johtuen aiempia kokemuksia suur tapahtumiin liittyvän tilapäismajoituksen järjestämisestä muualta Suomesta.

Power Cup on vuodesta 1985 järjestetty, vuosittain eri puolella Suomea kiertävä lentopalloturnaus. Vuosien saatossa Power Cup on kasvanut maailman suurimmaksi lasten ja

nuorten lentopalloturnaukseksi. Nykyään Power Cupissa on vuosittain noin 10 000 kävijää, joista noin 7 000 on pelaajia. Tapahtuman valmisteluihin kuuluu 8 500 koulutason majoituspaikan järjestäminen pelaajien ja joukkueiden taustahenkilöiden käyttöön. Turnaukseen osallistuu noin 850 joukkuetta, joista noin 40 tulee ulkomailta. Pelaajat ovat 7–22-vuotiaita. Turnauksen sarjajärjestelmä on kehitetty sellaiseksi, että jokaiselle joukkueelle tulee pelejä kaikkina turnauspäivinä torstaista sunnuntaihin. Power Cupin järjestämisestä vastaavat yhdessä Suomen Lentopalloliitto ja yksi tai useampi paikallinen lentopalloseura kulloiseltakin tapahtumapaikkakunnalta. Myös turnauksen isäntäkaupunki toimii läheisessä yhteistyössä tapahtumajärjestäjien kanssa. Vaasan Power Cupin järjestävänä seurana toimii Vaasan Kiisto ry. Mielenkiintoa vuoden 2015 Power Cupia kohtaan lisäsi entisestään se, että kyseisenä ajankohtana järjestetään Vaasan jäähallissa kaksi lentopallon maailmanliigan ottelua, joissa Suomen miesten lentopallomaajoukkue kohtaa Portugalin. (Power Cup 2015.)

Suviseurat on vanhoillislestadiolaisen herätysliikkeen vuodesta 1906 järjestetty kesäjuhla. Vuonna 2015 Suviseurat järjestetään Sundomin kylässä sijaitsevalla Söderfjärdenin peltoaukealla. Söderfjärden sijaitsee noin 10 kilometriä Vaasan keskustasta etelään. Suviseurat on Pohjoismaiden suurin hengellinen tapahtuma, jossa kävijämäärä on viime vuosina vaihdellut 65 000 ja 70 000 vieraan välillä. Pääosa seuravieraista on suomalaisia, mutta myös ulkomaalaisia vieraita saapuu noin kahdestakymmenestä eri maasta. Power Cupin tavoin myös Suviseurat järjestetään vuosittain eri paikkakunnalla. Tapahtumaa järjestää kulloinkin paikallinen rauhanyhdistys yhteistyössä Suomen Rauhanyhdistysten Keskusyhdistyksen kanssa. Vaasassa Suviseurojen vastuullisena järjestäjänä toimii Vaasan Seudun Rauhanyhdistys ja järjestelyihin osallistuvat lisäksi muut Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan rauhanyhdistykset. Seurojen ohjelma koostuu pääosin saarnoista, virsistä ja Siionin lauluista. Suvisaura-alue on huomattavan omavarainen tarjoten viiden vuorokauden ajan seuravieraille kaikki tarvittavat palvelut. Suurin osa seuravieraista majoittuu seura-alueelle telttoihin ja asuntovaunuihin. Lisäksi Suviseurat tarjoavat kutsuvieraille sekä muille halukkaille mahdollisuuden koulumajoitukseen Vaasan kouluissa. (Suviseurat 2015.)

Tutkimuksessa tarkastellaan Vaasan kaupungin työntekijöiden, suurtapahtumia järjestävien tahojen edustajien sekä muiden aiheeseen keskeisesti liittyvien tahojen, kuten pelastusviranomaisten edustajien, käsityksiä tilapäismajoituksen järjestämisestä. Haastattelujen ja dokumenttien avulla koottua empiiristä tutkimustietoa sovelletaan ja yhdistetään prosessiajattelun, strategisen johtamisen ja julkisjohtamisen tutkimuksesta ammentavaan teorian tietoon.

Oma roolini tutkijana liittyy keskeisesti työhöni Vaasan kaupungilla. Olen ollut mukana ensin tilapäismajoitusta pohtivassa työryhmässä ja myöhemmin hankekoordinaattorina hankkeessa, jonka tavoitteena on kesällä 2015 järjestettävien suurtapahtumien yhteydessä tarvittavan tilapäismajoituksen käytännön organisointi ja tilapäismajoituksen kehittäminen Vaasan kaupunkiorganisaation näkökulmasta. Arvioin oman roolini vaikutusta tutkimuksen suorittamiseen ja tutkimuksen tuloksiin luvussa 3.2.3.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella poikkihallinnollisen palveluprosessin organisoinnista kunnallishallinnon viitekehyksessä hyödyntäen esimerkkinä Vaasan kaupungin kiinteistöissä tapahtuvaa tilapäismajoitusta. Tavoitteena on selvittää, millaisen prosessin avulla Vaasan kaupungin on mahdollista järjestää tilapäismajoitusta omistamissaan kiinteistöissä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miksi Vaasan kaupunki järjestää tilapäismajoitusta ja minkä tahojen panosta tilapäismajoituksen järjestäminen edellyttää. Kenen tulisi toimia vastuullisena tilapäismajoituksen hallinnoinnissa ja johtamisessa ja kuinka palveluprosessi organisoidaan?

Julkishallinnollisen toimijan tuottaman palvelun tarkasteleminen prosessiajattelun näkökulmasta on mielenkiintoista ja haastavaa. Palvelut voidaan ymmärtää palveluketjuina, joilla tarkoitetaan palvelukokonaisuutta, joka kohdistetaan suunnitelmallisesti ja yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin (Blåfield 1996; Laamanen & Tinnilä 2002, Laamanen 2002). Palvelut itsessään ovat prosesseja ja palveluketjut kuvaavat prosessin eri vaiheita. Tässä tutkimuksessa käsitellään tilapäismajoitusta palveluprosessina. Palveluproses-

si-termillä korostetaan tilapäismajoitusprosessin asiakaslähtöisyyttä. Tilapäismajoitus on asiakkaan tarpeeseen vastaava palvelu, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan prosessiajattelun näkökulmasta.

Kunnalla voidaan nähdä olevan kolmenlaisia tehtäviä: poliittinen tehtävä, viranomais-tehtävä ja palvelutehtävä. Kunnallishallinnossa prosessiajattelu ja -johtaminen ovat keskeisesti kytköksissä kunnan palvelutehtävään. (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009: 237–238.) Pohdittaessa kuntaa tästä näkökulmasta voidaan perustellusti kysyä, miksi kunnan tulisi tarjota, tai miksi jokin kunta tarjoaa, tilapäismajoitukseksi kutsuttua palvelua. Kuntalaki (KuntaL 2 §) määrittelee kunnan tehtävät seuraavasti:

”Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia taikka ottaa pois tehtäviä tai oikeuksia muuten kuin säätämällä siitä lailla. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.”

Kuntalaki antaa siis kunnalle mahdollisuuden tuottaa valitsemiaan palveluita. Kunnan tehtävien tarkastelun avuksi voidaan ottaa käsitteet visiosta ja strategiasta. Nykyään monet kunnat ovat laatineet vision eli mielikuvan organisaation tulevaisuuden tilasta ja visioon tähtäävää toimintaa kuvaavan strategian. Näiden avulla kunnat pyrkivät tuomaan esiin toimintansa päämäärät ja tarkoitusperät. Onko tilapäismajoituspalvelusta tai laajemmin ajateltuna kunnassa tapahtuvista suuremman mittakaavan tapahtumista löydettävissä Vaasan tapauksessa yhteys kunnan visioon ja strategiaan? Voidaanko niiden tarjoaminen perustella ja oikeuttaa tämän yhteyden avulla? Voidaanko yhteys nähdä yleisellä, kaikki Suomen kunnat kattavalla tasolla vai onko kyseessä Vaasan kaupungin ominaispiirteistä johtuva ilmiö?

Kaupunkiorganisaatio koostuu lukuisista eri toimijoista, jotka vaikuttavat eri toimialoilla ja eri hierarkiaportailta. Tilapäismajoitus on luonteeltaan sen kaltaista toimintaa, että sen järjestäminen koskettaa väistämättä montaa eri toimijaa kaupunkiorganisaation sisällä, mutta myös lukuisilla ulkoisilla toimijoilla on oma roolinsa. Tilapäismajoitusprosessi on siis luonteeltaan poikkihallinnollinen. Kenen tulisi hallinnoida ja johtaa tila-

päismajoitusprosessia? Miten eri toimijoiden yhteistyö saadaan toimimaan ja organisoidua lopputuloksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla? Eri sektoreiden toimijat eivät tunne toisiaan eivätkä yhteistyötahojen toimintakulttuureja ja -tapoja. Hyvänä lähtökohtana ja edellytyksenä yhteistyölle on prosessiin liittyvien tehtävien ja vastuiden selkeä jakaminen, luottamus ja kumppanuus sekä lain vaatimukset. Toiminnan lähtökohta on yhteinen hyöty.

Kuten edellä tuotiin esiin, on tutkimuksen keskeinen tavoite kuvata ideaaliprosessi, jonka avulla tilapäismajoitusta voidaan järjestää Vaasan kaupungissa. Ideaaliprosessin kuvaus syntyy prosessiajattelun keskeisen tutkimustiedon muodostaman teorian sekä eri lähteistä kerättävän empiirisen tiedon synteessä. Empiiristä tietoa kerätään ensisijaisesti haastattelututkimuksen avulla, mutta myös muuta materiaalia, kuten viranomaistahojen sekä luottamuselinten tuottamia asiakirjoja ja dokumentteja, hyödyntäen.

Keskeisimmät tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Miksi Vaasan kaupunki tarjoaa tilapäismajoitusta palveluna?

- Miten tilapäismajoituksen tarjoaminen yhdistyy Vaasan kaupungin visioon ja strategiaan?

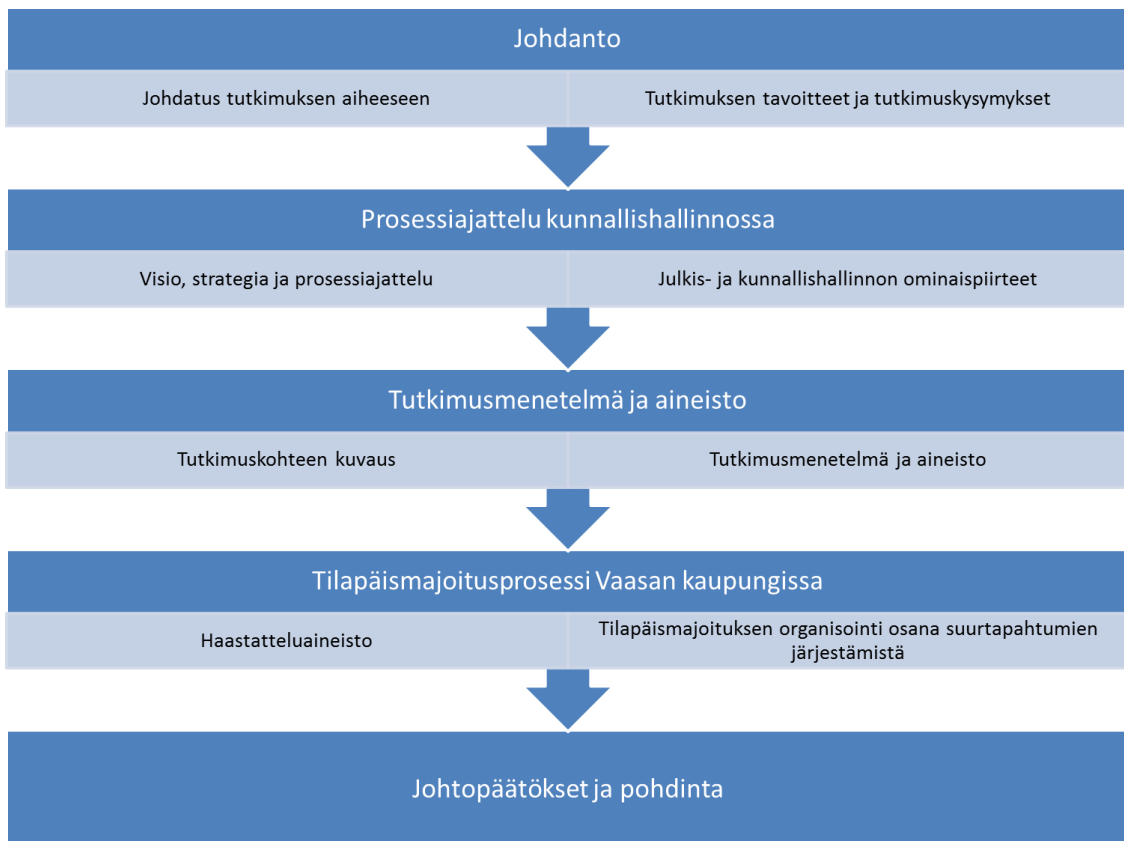
2. Millainen on turvallinen, lainmukainen, tehokas ja tuloksellinen tilapäismajoitusprosessi?

- Miten tilapäismajoitusprosessi on organisoitu?
- Miten ja mitkä eri tahot kytkeytyvät tilapäismajoitusprosessiin?

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii tuomaan esiin syyn siihen, miksi kaupunki tarjoaa tilapäismajoituspalvelua, ja miten se yhdistyy kaupungin strategiaan. Toinen kysymys taustoittaa syvemmin käytännöt ja toimintamallit, joita tilapäismajoitusprosessi edellyttää kunnallishallinnon näkökulmasta, sekä kuka tai mikä taho tilapäismajoitusprosessia johtaa, keitä toimijoita tilapäismajoitusprosessi koskettaa ja mitkä ovat kunkin tahon tehtävät ja vastuut. Teoreettiseksi viitekehykseksi valittu prosessijohtaminen kunnallishallinnossa ja empiiriseksi viitekehykseksi valittu Vaasan kaupunki ja sen toimintaympäristö auttavat tuomaan tutkimuskysymykset oikeaan kontekstiin. Tutkimuskysy-

mykset rajaavat tutkimuksessa hyödynnettävää teoreettista ja empiiristä tutkimusainesta siten, että tutkimuksessa kyetään fokuoimaan tutkittavan ilmiön tarkastelu riittävän syvälle tasolle.

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta jotka jakautuvat alalukuihin. Johdantoa seuraa toinen pääluku, joka käsittelee aiheen teoreettista viitekehystä paneutuen prosessijohtamista käsittelevään kirjallisuuteen julkisjohtamisen näkökulmasta. Kolmannessa pääluvussa keskitytään teemahaastattelujen ja eri lähteistä kerätyn dokumenttiaineiston avulla Vaasan kaupungin tarjoamasta tilapäismajoituksesta koottuun empiiriseen tietoon. Viimeisessä pääluvussa muodostetaan yhteenveto teorian ja empirian synteessä, kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen teossa käytetyt lähteet on esitetty viimeisen pääluvun jälkeen yhdessä liitteiden kanssa. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

2. PROSESSIAJATTELU KUNNALLISHALLINNOSSA

”Kuntien palvelut tuotetaan aina prosesseina suuremman tai pienemmän asiantuntijajoukon voimin. Kunnan palvelujen ja toimintojen olemassa olevien prosessien hahmottaminen, kuvaaminen ja kehittäminen sekä näiden tuotteistaminen ja kustannuslaskennan pohjalta hinnoittelu on tehty tai tekeillä monissa kuntaorganisaatioissa.” (Kenni & Asikainen 2011: 26.)

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä prosessiajattelulla tarkoitetaan ja miten se esiintyy kunnallishallinnon kontekstissa. Taustaa prosessiajattelulle luodaan selvittämällä mitä ovat visio ja strategia, mitä ominaispiirteitä niillä on kunnallishallinnossa ja miten ne osaltaan vaikuttavat prosessiajattelun taustalla. Prosessiajattelua käsitellään kuvaamalla prosessilähtöistä ajattelua ja johtamista sekä tarkastelemalla millaisia ominaisuuksia prosessiorganisaatiolla katsotaan olevan ja miten prosessiajattelu asemoituu yleisesti julkisen hallinnon ja tarkemmin kunnallishallinnon näkökulmasta. Lopuksi käsitellyistä teorioista esitetään havainnollistava yhteenveto.

2.1. Visio ja strategia prosessiajattelun taustalla

Miksi erilaisia prosesseja suoritetaan? Riittääkö vastaukseksi se, että niiden avulla panokset muutetaan tuotoksiksi ja tällä tavoin tuotetaan tietty tuote tai palvelu? Miksi jotain palvelua halutaan tuottaa?

Edellä esitettyihin kysymyksiin voidaan yrittää vastata vision ja strategian käsitteiden avulla. Visiolla tarkoitetaan organisaation tulevaisuuden tavoitetilaa. Organisaation johdon tehtävänä on luoda selkeä ja tarkka visio, kuva tulevaisuudesta, jolla ohjataan organisaation tavoitteita ja päämääriä. Visio on siis linkki nykyisen ja tulevan välillä. (Ben- nis & Nanus 1986: 64–65; Kauppinen & Ogg 1994: 76.)

Vision voidaan katsoa olevan sidoksissa ihmisten arvoihin. Tämä luo haasteita vision jalkauttamiselle organisaatiossa, sillä ihmisten erilaisista arvomaailmoista johtuen eri ihmiset tulkitsevat vision eri tavoin. Siksi tarvitaan keskustelua ja perehdyttämistä, että visio tulee organisaatiossa ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Senge 1990: 206.)

Organisaatio pyrkii toteuttamaan visiota strategian avulla. Visio vastaa kysymykseen siitä, millainen organisaation tulevaisuuden tavoitetilä on. Strategia puolestaan kertoo, miten tuohon tavoitetilään pyritään. Käsitteenä strategia juontaa juurensa sodankäynnin historiaan (Rannisto 2005: 32). Strategisen ajattelun nähdään jakautuvan kahteen osaan: strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen (Silén 2006: 143).

Organisaation kyvykkyys toteuttaa strategiaansa edellyttää strategista johtajuutta. Seeck (2012: 349) määrittelee strategisen johtamisen seuraavasti:

”Strateginen johtaminen on organisaatioiden kokonaisuuden näkökulmasta olennaisten päätösten tekemistä, toteuttamista ja arvioimista siten, että organisaatio saavuttaisi päämääränsä.”

Strateginen johtaminen siis mahdollistaa strategian toteuttamisen. Kuten visio, myös strategia tulee jalkauttaa koko organisaatioon.

Strategiaoppien katsotaan tulleen julkiselle sektorille ja siten myös kunnallishallintoon hallintojärjestelmien uudistamisen yhteydessä. Yritysmailmassa strategia-ajattelu on vaikuttanut Suomessa vähitellen voimistuen toisen maailmansodan päättymisen jälkeen (Silén 2006: 18–20). Kun yritysmailman oppeja alettiin soveltaa myös julkiselle sektorille, seurasivat myös strateginen ajattelu ja johtaminen mukana. Juuri tästä julkishallinnon hallintojärjestelmien uudistuksessa on pitkälti ollut kyse, sillä tarvittiin uusia keinoja vastaamaan julkisen sektorin monimuotoistuneisiin ongelmiin ja haasteisiin. Julkisen sektorin johtamisoppien uudistumisen taustalla voidaankin nähdä vanhojen keinojen riittämättömyys nykyajan nopeasti muuttuvan ympäristön haasteissa (Kaljunen 2011: 75).

Osana julkishallinnon uudistusta vaikutti New Public Management -oppisuuntaus, joka voidaan suomentaa uudeksi julkisjohtamiseksi. Uusi julkisjohtaminen korostaa kumppanuutta, ihmisten johtamista, monimuotoista uudistamista ja ennen kaikkea tehokkuutta. Tehokkuudella on selvä yhteys strategiaan. Strategisessa ajattelussa ei riitä, että luodaan toimintamallit, joilla tavoitteet saavutetaan, vaan lisäksi ne tulee saavuttaa tehok-

kaasti organisaation resursseja haaskaamatta. (Koivisto 2005: 44–45; Vartola 2009: 14; Virtanen & Stenvall 2010: 131–133; Lähdesmäki 2011: 76, 84; Seeck 2012: 350–351.)

Julkisella sektorilla strategisen johtamisen nähdään kytkeytyvän voimakkaasti politiikan, hallinnon ja tuotannon keskinäisiin suhteisiin (Hautamäki 1995: 78–79). Tällä tarkoitetaan sitä, että määriteltäessä julkisen organisaation strategiaa tulee huomioida toiminnan julkinen luonne eli demokratia, vastuut ja lainmukaisuus. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kunnallishallinnon tapauksessa toiminnan julkisuus tuo vision ja strategian määrittelyyn oman ominaispiirteensä, jotka ohjaavat voimakkaasti sitä, millaisia kuntien visiot ja strategiat ylipäätään voivat olla.

Organisaation johdolla on keskeinen rooli vision ja strategian laatimisessa. Kuntakontekstissa tämä vastuu kuuluu ensisijaisesti luottamushenkilöille. Joissakin kunnissa viranhaltijat laativat vision ja strategian. Kuntaorganisaatiossa tapahtuvan johtamisen erityispiirteenä näyttäytyy siis hallinnon kaksijakoisuus luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä. Käytännössä asioiden valmistelu, päättäminen ja toimeenpano kietoutuvat päällekkäin osana kumpaakin hallintokoneiston puolta. (Haveri & Anttiroiko 2009: 191.) Tällä on väistämättä merkitystä myös kunnan strategiatyön kannalta. Kunnassa ylintä päätösvaltaa käyttävä valtuusto käsittelee asiat valmistelun pohjalta, mistä syystä eri kunnissa luottamushenkilöt osallistuvat eri tavoin strategian tuottamiseen (Rannisto 2005: 94).

Vaikka vastuu vision ja strategian laatimisesta kuuluu kuntaorganisaatiossa luottamushenkilöille ja viranhaltijoiden johto- ja esimiestasolle, ei kunnan työntekijöiden mielipiteitä sovi sivuuttaa. Käytännössä suurin osa kunnan tuottamista palveluista tapahtuu konkreettisesti siellä, missä työntekijä kohtaa asiakkaan, ei kokouspöydissä tai strategiapalavereissa. Tästä syystä on tärkeää, että kunnan työntekijät tiedostavat ja ennen kaikkea sisäistävät kunnan vision ja strategian. Vain tällä tavoin voidaan arjen työtehtävissä saavuttaa vision ja strategian mukaisia tavoitteita. Kunnan työntekijät ja heidän mielipiteensä tuleekin huomioida strategiatyön käynnistämisestä lähtien. (Rannisto 2005: 105.) Tällaista osallistavaa strategiatyön mallia voidaan kutsua pehmeäksi strategiseksi johtamiseksi (Sotarauta 1996: 271–283).

Strategisen johtamisen perusolettamukset kunnallishallinnon kontekstissa voidaan tiivistää Sotaraudan ja Lakson (2001: 22–23) mukaan seuraavasti:

- Strategisen suunnittelun avulla on mahdollista tunnistaa alueen nykytila, strategiset haasteet ja haluttu tulevaisuus.
- Strategioiden avulla pyritään ohjaamaan useiden organisaatioiden toimintaa alueen kannalta toivottavaan suuntaan.
- Kehittämishojelmien avulla pyritään luomaan systemaattinen yhteys erilaisten projektien välille, jotta ne toteuttaisivat parhaalla mahdollisella tavalla alueen strategioita ja näin saisivat aikaan halutun muutoksen.
- Strategisen suunnittelun avulla on mahdollista tunnistaa kilpailukyvyyn ydin ja tuottaa uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja toivotun muutoksen aikaansaamiseksi.
- Kun strategian laadintaan osallistuvat mahdollisimman laajasti keskeiset toimijat, on strategioiden tieto- ja näkemyspohja mahdollisimman laaja, mikä lisää sitoutumista, sisäistämistä ja toteuttamismahdollisuuksia.
- Strategisen suunnittelun avulla on mahdollisuus luoda strategista tietoisuutta, joka on yksi kollektiivisen muutoksenjohtamisen perusedellytyksistä.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että kunnan visio määrittää sitä tavoitetilaa, johon kunta pyrkii. Strategia vastaavasti kuvaa niitä toimia, joiden avulla kunta visiotaan tavoittelee. Kunnan toiminnan julkinen luonne luo tiettyjä ennakoasetelmia vision ja strategian laatimiseen. Demokratia, vastuut ja lainmukaisuus muodostavat viitekehyksen, jolle kunnan toiminta perustuu. Visio ja strategia ovat teoreettisia työkaluja, joilla kunnan työntekijöiden käytännön työtä ohjataan. Käytännön työn voidaan nähdä muodostuvan prosesseista.

Edellä on kuvattu, miten visio ja strategia vaikuttavat prosessiajattelun taustalla. Entä miten visio ja strategia näkyvät kunnan prosesseissa? Vastaus ei ole yksiselitteinen, mutta tärkeässä roolissa on se, miten kunnan työntekijät eli ne tahot, jotka prosesseja konkreettisesti suorittavat, ovat osallistuneet vision ja strategian määrittelytyöhön. Jul-

kisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012: 3) kiteyttää prosessien yhteyden visioon ja strategiaan osuvasti:

”Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Siksi sen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa.”

2.2. Prosessilähtöinen ajattelu ja johtaminen

Mitä prosessit ovat? Van den Ven (1992: 169) on esittänyt prosessi-termiä käytettävän kirjallisuudessa kolmella eri tapaa. Ensimmäiseksi sitä käytetään selittämään syy-seuraussuhteita. Toiseksi sillä viitataan sellaisten käsitteiden kategoriaan, jotka liittyvät yksilöiden tai organisaatioiden toimintaan. Kolmanneksi sillä tarkoitetaan tapahtumien sarjaa, joka kuvaa miten asiat muuttuvat ajan kuluessa. Hieman erilainen tulkinta prosesseille kuuluu seuraavasti: prosessit ovat tietyn viitekehyksen omaavia, yksilöllisten ja yhteisöllisten tapahtumien, toimien ja toimintojen ajan kuluessa paljastuvia ketjuja (Pet-tigrew 1997: 338).

Prosessilähtöistä toimintaa on ollut olemassa jo hyvin pitkään. Se kytkeytyy voimakkaasti organisaatioiden keskeisiin ominaisuuksiin, kuten työnjakoon ja johtajuuteen. Prosessiajattelun juuret juontavat pitkälle organisaatioiden toiminnan historiaan, ja oman terminologiansa prosessiajattelu sai vaiheittain 1900-luvulla. Suomessa prosessinäkökulmaa alettiin nostaa esiin ensin yksityisellä puolella, voimakkaimmin 1990-luvun alussa (Miettinen 1999: 39).

Julkisella sektorilla prosessilähtöinen ajattelu ja johtaminen alkoivat saada jalansijaa samoihin aikoihin eli 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. Juuri julkisella sektorilla prosessiajattelu saa oman vivahteensa, sillä se huomioi hallinnon tulos- ja tehokkuusvaatimukset yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. (Virtanen & Wennberg 2005: 64–65.)

”Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja

yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin.” (Virtanen & Wennberg 2005: 114.)

Edellä esitetty katkelma Virtasen ja Wennbergin teoksesta *Prosessijohtaminen julkishallinnossa* (2005) kuvaa hyvin prosessiajattelun luonnetta ja päämääriä. Usein prosessiajattelu saatetaan virheellisesti mieltää vain erilaisten prosessikuvaajien laatimiseksi. Prosessiajattelu ja -johtaminen ovat kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkiä prosessikuvauksia. Prosessien kuvauksen tavoitteena on tehdä näkyväksi organisaation toimintatavat, eri toimijat ja toimijoiden väliset suhteet. Selkeä kuvaus mahdollistaa nykytilan kattavan ymmärtämisen, mikä luo pohjan toiminnan kehittämisen käynnistämiseksi. Prosessikuvaukset toimivat näin ollen työvälineinä varsinaiselle prosessiajattelulle ja -johtamiselle. (Virtanen & Wennberg 2005: 114–115.)

Prosessilähtöisen toiminnan lähtökohdaksi mielletään vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin. Prosessin kannalta keskeistä on tunnistaa asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakkaat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäiset asiakkaat ovat saman organisaation eri toimijoita, esimerkiksi kunnallishallinnossa eri hallintokuntia tai toimialoja. Ulkoiset asiakkaat ovat organisaation ulkopuolisia toimijoita, esimerkiksi järjestöjä, kunnan asukkaita tai eri viranomaisia. Asiakas on siis prosessiajattelun keskiössä. (Hennala & Melkas 2009: 17.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistunut prosessijohtaminen edellyttää monen tekijän toimivuutta ja onnistumista. Prosessijohtaminen voidaan nähdä kehitystyönä ja kehitys edelleen muutoksena. Prosessikuvausten avulla näkyväksi tehty organisaation toiminta auttaa analysoimaan työn eri vaiheita, toimijoiden vastuita sekä resurssien käyttöä ja hallintaa. Tämä mahdollistaa toiminnan kriittisen tarkastelun, jonka avulla pyritään karsimaan tehottomuutta sekä tunnistamaan ja vahvistamaan organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiä prosesseja.

Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin prosesseja julkisen johtamisen ja hallinnon näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esiin, miten prosessit tunnistetaan sekä miten niitä johdetaan ja kehitetään. Prosessien tunnistaminen luo edellytykset niiden kehittämiseksi

(Blåfield 1996: 40). Tarkastelu aloitetaan kuvaamalla, miten prosessit näkyvät osana erilaisia organisaatiomalleja. Tämän jälkeen nostetaan esiin julkisen toiminnan erityispiirteitä. On tärkeää tunnistaa, millainen rakenne organisaatiolla on, sillä prosessiajattelu ilmenee eri tavoin erilaisissa organisaatorakenteissa (Tevameri 2010: 223).

2.3. Prosessiorganisaatio

2.3.1. Organisaatiomallit ja organisaation nykytila

Organisaatiotutkimuksen kenttä on erittäin laaja. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatiomalleihin ja organisaatiotutkimukseen nimenomaan prosessien, prosessiajattelun ja prosessijohtamisen näkökulmista. Mintzbergin (1979: 124–129) mukaan organisaatioilla on yksinkertaistaen kaksi tapaa ryhmitellä työtehtäviä: ne voidaan ryhmitellä joko funktioihin tai markkinoihin (Hyer & Brown 2003: 27–52). Tähän kiteytyy myös prosessilähtöisesti organisoituvan toiminnan tausta-ajatus. Tevameri (2010: 226) kuvaa asian seuraavasti:

”Organisaation prosessit tulee suhteuttaa pätevyys- ja taitovaatimuksiin, jotka organisaatiossa on jo olemassa tai tullaan tarvitsemaan. Tällöin on tarkasteltava, tulisiko organisaatio organisoida ensisijaisesti pätevyyden tai taitojen (funktiot), vai prosessien mukaan.”

Funktiot ovat siis organisaation työntekijöiden johonkin erikoisalaan keskittyviä taitoja ja osaamista. Funktionaalinen ryhmittely edistää organisaation erikoistumista ja resursien jakamista. Vastaavasti markkinaperustainen ryhmittely johtaa yleensä varsin itenäisiin yksiköihin, jotka toteuttavat tiettyä prosessia huolehtien esimerkiksi tietystä asiakkaasta tai tuotteesta. Tällöin huomio kiinnittyy taitojen ja keinojen sijaan markkinoihin. (Mintzberg 1979: 124–129.) Edellä esitetty ajatus kuvaa hyvin, miten prosessiorganisaatioita voidaan pitää markkinaorientoituneina ja miten asiakkaat ovat toiminnan avainasemassa.

Tevameri (2010: 229–234) tarkastelee prosessimaisen toiminnan johtamista vertailemalla prosessijohtamista ja funktiojohtamista. Tarkastelussa tuodaan esiin, miten johtami-

sen kaksi edellä mainittua ulottuvuutta, funktiojohtaminen ja prosessijohtaminen, vaikuttavat toisiinsa ja miten niiden voimasuhteet elävät ja muuttuvat organisaation siirtyessä perinteisestä funktionaaliseen rakenteesta kohti prosessiorganisaation rakennetta. Funktiojohtamisessa painotetaan perinteistä hierarkkista johtamista. Prosessijohtamisessa puolestaan on kyse johtamisesta, joka huomio strategiset päämäärät ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Lisäksi prosessijohtamisessa korostuu voimakkaasti asiakasnäkökulman huomioiminen. Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan prosessin niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden näkökulman huomioimista.

Tevameri (2010: 233) esittelee, miten prosessimaisen toiminnan johtamisen tunnuspiirteet esiintyvät eri organisaatorakenteissa. Tällä tarkoitetaan sitä, miten prosesseja on mahdollista johtaa eri organisaatiomalleissa. Tarkastelussa lähdetään liikkeelle funktionaaliseen rakenteesta, jolla tarkoitetaan organisaatiomallia, jossa prosessijohtaminen esiintyy esimerkiksi prosessin tunnistamisena mutta ei etene siitä pidemmälle (Paim, Caulliroux & Cardoso 2008: 694–723; Tevameri 2010: 231). Seuraavaksi tarkastelu etenee toiminnallisen matriisin, tasapainoisen matriisin ja projektimatriisin kautta puhdasta prosessiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa vaikuttaa samanaikaisesti funktionaalisen organisaation ja prosessiorganisaation elementtejä.

Taulukossa 1 on edellä läpikäyty organisaation rakennemallit esitetty lajiteltuina prosessista vastaavan vallan määrän, henkilöstön sitoutumisen asteen, prosessista vastaavan sitoutumisen asteen, prosessista vastaavan tittelien ja funktioiden johtajien vastuuden mukaan. Taulukko esittelee yksityiskohtaisesti, miten organisaation toiminnot sekä toiminoista vastaavan henkilön tehtävät ja vastuut muuttuvat siirryttäessä funktionaaliseen rakenteesta toiminnallisen matriisin, tasapainoisen matriisin ja projektimatriisin kautta kohti puhdasta prosessiorganisaatiota.

Taulukko 1. Prosessien johtaminen organisatorisessa kontekstissa (mukaiillen Tevameri 2010: 233, ks. myös Gottlieb 2007: 29).

Prosessimaisen toiminnan johtamista sisältävän organisaation piirteet	Funktionaalinen rakenne	Toiminnallinen matriisi	Tasapainoinen matriisi	Projektimatriisi	Prosessiorganisaatio
Prosessista vastaavan valta	Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen.	Hyvin rajoitettu.	Samalla tasolla kuin funktionaalisten johtajien valta. Vastuussa suunnitella mitä tulee saada aikaan ja milloin.	Ensisijainen valta prosessin suunnittelusta, resursseista, henkilöstöstä, budjetista ja asiakkaista.	Kaikki valta prosessinomistajalla.
Henkilöstön täysiaikainen sitoutuminen prosessiin.	Ei ollenkaan. Henkilö voi sitoutua yksittäiseen projektiin täysiaikaisesti	Ei ollenkaan. Funktioissa työskentelevät henkilöt työskentelevät prosesseissa väliaikaisesti.	Vaihtelee, noin puolet henkilöstöstä työskentelee täysiaikaisesti.	Henkilöstö työskentelee tiimeissä ja palautuu taas funktionaaliseen alueeseen, kunnes heitä tarvitaan uuteen projektiin.	Täysiaikainen, funktioita ei ole olemassa.
Prosessista vastaavan sitoutumisaste	Prosessista vastaava on yhteishenkilö.	Osa-aikainen ja väliaikainen.	Täysiaikainen.	Täysiaikainen, vastuussa pääosasta organisaation toimintalueesta.	Täysiaikainen, vastuussa kaikesta prosessiin liittyvästä.
Prosessista vastaavan titteli	Työryhmä, toimikunta.	Koordinaattori, projektivastaava, prosessinomistaja.	Tiiminvetäjä, projektijohtaja, prosessinomistaja.	Yleisjohtaja, toimitusjohtaja, prosessinomistaja.	Johtaja, toimitusjohtaja, prosessinomistaja
Funktioiden johtajien vastuut	Funktioiden johtajat vastuussa kaikesta organisaation toiminnasta.	Funktioiden johtajat vastuussa suunnittelusta ja teknisten vaatimusten täyttämisestä.	Funktioiden johtajat vastuussa henkilöstöhallinnasta ja siitä kuinka tavoitteet tullaan saavuttamaan.	Funktioiden johtajien rooli tukeva ja neuvoa antava.	Funktionaalisia johtajia ei ole olemassa.

Taulukossa esiteltyjen organisaatiomallien ja -rakenteiden suhteen on huomioitava, miten prosessinomainen toiminta ja johtajuus sekä funktionaalinen toiminta ja johtajuus vaikuttavat limittäin ja yhtäaikaisesti varsinkin matriisiorganisaatioissa. Niiden suhde vaihtelee riippuen organisaation prosessilähtöisyyden asteesta. Toinen tärkeä havainto on, että organisaatiosta voidaan puhua prosessiorganisaationa, vaikka se ei täyttäisikään kaikkia taulukossa puhtaalle prosessiorganisaatiolle esitettyjä vaatimuksia.

Kuten jo aiemmin tuotiin esiin, prosessilähtöinen ajattelu ja prosessijohtaminen ovat lisääntyneet julkisella sektorilla 1990-luvulta lähtien. Kuitenkaan puhtaita prosessiorganisaatioita ei julkiselta sektorilta juurikaan löydy. Sen sijaan monet julkiset organisaatiot ovat hyviä esimerkkejä eriasteisista matriisiorganisaatioista. Virtanen ja Wennberg (2005: 138) yhdistävät omassa tarkastelussaan eriasteiset matriisiorganisaatiot ja jakavat organisaatiot funktionaalisiin, matriisi- sekä prosessiorganisaatioihin. Vaikka saattaa olla trendikästä tuoda organisaatiota esiin nimenomaan prosessiorganisaationa, toiminnan julkinen luonne usein rajoittaa organisaation käytännössä matriisiorganisaatioksi, jonka toiminnassa on prosessinomaisia piirteitä. Yksi tapa on kutsua tällaista organisaatiota puhtaan prosessiorganisaation sijaan prosessilähtöiseksi organisaatioksi (Kugeler & Vieting 2003: 165; Karlöf & Lövigsson 2007: 165–204).

Organisaation siirtyminen kohti prosessilähtöistä toimintaa etenee Virtasen ja Wennbergin (2005: 113–115) mukaan seuraavien vaiheiden kautta:

- prosessien tunnistaminen
- prosessien määrittely ja kuvaaminen
- prosessien omistajien nimeäminen
- prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- prosessien jatkuva kehittäminen.

Näiden vaiheiden kautta organisaatiolla on siis mahdollisuus siirtyä kohti prosessilähtöisempää toimintaa. Siirtyminen ei kuitenkaan tapahdu nopeasti, vaan muutos voi olla hidasta monesta eri syystä. Voi esimerkiksi olla tarkoituksenmukaista, että organisaatio ei edes tähtää täydellisen prosessiorganisaation rakenteeseen vaan pyrkii hyödyntämään prosessiajattelua rajatusti matriisiorganisaationa. (Virtanen & Wennberg 2005: 113–115.)

Kuten todettua, Suomessa monet kunnat voidaan nähdä juuri matriisiorganisaatioina. Kennin ja Asikaisen (2011: 22–23) mukaan Suomesta julkiselta sektorilta ei löydy yhtään puhdasta prosessiorganisaatiota. Tärkeintä siirryttäessä kohti prosessilähtöistä toimintaa on pitää visio ja strategia selkeinä ja tarpeen mukaan muokata niitä. Vision ja

strategian avulla on mahdollista perustella eri organisaatiomallien valintaa kulloisessakin tilanteessa. Toiminnan päämääristä johtuen matriisiorganisaatio voi olla jollain hetkellä tehokkain toimintatapa. Muuttuvassa ympäristössä toiminnan päämäärä saattaa kuitenkin tarkentua nopeasti eri suuntaan. Tällöin myös visiota, strategiaa ja organisatiorakennetta on kyettävä muuttamaan.

2.3.2. Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisessa on kyse siitä, että prosessit rajataan erilleen toisista prosesseista. Rajaaminen tapahtuu määrittelemällä keskeiset tavoitteet, asiakkaat, toiminnot ja suoritteet. Prosessille määritellään selkeä alku- ja loppupiste. Keskeistä prosessiajattelussa on se, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Tämä pätee niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Niin kuin edellä esiteltiin, julkisella sektorilla asiakkuus on monitahoinen käsite, ja siksi sen määrittelyyn tulee panostaa voimakkaasti. (Virtanen & Wennberg 2005: 116–117.)

Ennen kuin prosesseja aletaan tunnistaa, on hyvä tarkastella eri näkökulmia, jotka vaikuttavat prosessien merkitysten, kontekstien ja tuotosten taustalla. Seuraavat näkökulmat on hyvä pitää mielessä havainnoitaessa prosesseja:

1. prosessien analyysin monitasoisuus
2. ajalliset liittymät: mennyt, nykyinen ja tuleva
3. selitysten merkitys toiminnalle ja kontekstille
4. prosessien pikemmin holistinen kuin lineaarinen luonne
5. tarve yhdistää prosessianalyysit tuotosten paikantumisiin ja selityksiin. (Pettigrew 1997: 340; Miettinen 1999: 38.)

Prosessien tunnistamista voidaan pitää paikoin työläänä, sillä siihen liittyy arvioinnin ja toimintamallien tunnistamisen lisäksi myös eri toimijoiden hiljaista tietoa. Prosessien tunnistamista ja analysointia on mahdollista kuvata deduktion ja induktion sykliksi, jossa analyysin eri tasot ja niiden väliset yhteydet avautuvat välillä hitaasti. (Pettigrew 1997: 340, Miettinen 1999: 38.)

Virtanen ja Wennberg (2005: 119) erottavat prosessien tunnistamisessa kaksi erilaista toimintamallia riippuen siitä, mikä on toiminnan päämäärä. Ensimmäkin voidaan lähteä selkeyttämään yhtä yksittäistä työprosessia. Tällöin keskitytään vain siihen ja jätetään laajemman kokonaisuuden miettiminen vähemmälle. Toiseksi voidaan lähteä liikkeelle päinvastoin ja luoda koko organisaatioon prosessijohtamisjärjestelmä, jolloin aloitetaan miettimällä kokonaisuutta uudesta näkökulmasta ja vasta sen jälkeen siirrytään yksittäisten työprosessien pariin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelutapa on kahden edellä esitellyn välimuoto. Pääpaino on yksittäisen tukiprosessin, kaupungin kiinteistöissä tapahtuvan tilapäismajoituksen, selkeyttämisessä ja kuvaamisessa. Kokonaisuutta ei kuitenkaan jätetä huomioimatta. Suur- tapahtumien järjestäminen, tilapäismajoitus sen osana, edellyttää monen eri hallintokunnan ja toimijan yhteistyötä. Suur- tapahtumaa käsitellään tässä tutkimuksessa kaupungin ydinprosessina.

Virtanen ja Wennberg (2005: 120) esittävät julkisen organisaation ydinprosessien tunnistamisessa olevan neljä vaihetta:

1. Määritellään asiakkaat, asiakasryhmät sekä näiden tarpeet.
2. Tiedostetaan, että prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tuon tarpeen tyydyttämiseen. Tämä tapahtuu tunnistamalla ne palvelut, joiden avulla asiakkaiden tarpeisiin kyetään vastaamaan.
3. Selkeytetään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tässä vaiheessa tulee selvittää, mikä prosessin käynnistää ja mikä prosessin lopputulos on.
4. Tunnistetaan prosessin vaikuttavuus. Mitä yhteiskunnallisia vaikutuksia prosessilla on? Eri ydinprosesseja voi ryhmitellä niiden vaikuttavuustavoitteiden mukaan.

Edellä esitetty prosessien tunnistusmetodi kuvaa, miten tärkeässä roolissa asiakkaat ovat. On helposti ymmärrettävissä, että ilman asiakkaiden tarpeita eli kysyntää ei ole järkevää ylläpitää prosesseja. Kuitenkin julkisella sektorilla on esimerkiksi lainsäädännön velvoittamia tehtäviä, joita tulee ylläpitää tietyllä tasolla, vaikka niihin ei jatkuvasti

kohdistuisikaan asiakastarpeita. Tällaiset tehtävät voidaan nähdä myös siten, että niiden tietty valmiustaso vastaa niin yhteiskunnalliseen, ajankohtaiseen kuin muuttuvaankin tarpeeseen. Näin voidaan perustella sitä, miksi niihin käytetään resursseja ilman, että niihin kohdistuisi jatkuvaa kysyntää. Esimerkkinä voi mainita palo- ja pelastustoiminnan. Lienee yleisesti hyväksyttyä, että palo- ja pelastustoiminnan valmiustason ylläpitoon käytetään julkisia resursseja, jotta tarvittaessa kyetään toimimaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

Yleensä prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Kirjallisuudessa ydinprosesseihin viitataan myös termeillä pääprosessi ja liiketoimintaprosessi. Vastaavasti tukiprosesseja kutsutaan myös aliprosesseiksi. (Tevameri 2010: 223.) Ydinprosessit ovat nimensä mukaisesti prosesseja, joilla toteutetaan organisaation keskeisimpiä tehtäviä. Ydinprosesseille on tyypillistä suora yhteys asiakkaaseen. Julkishallinnon ympäristössä asiakas-kosketus voidaan ymmärtää yhteiskunnallisena vaikuttavuutena eli sillä tavalla, miten julkisen organisaation toiminta vaikuttaa kansalaisiin tai kuntalaisiin. (Laamanen 2002: 54; Virtanen & Wennberg 2005: 118.)

Ydinprosessien tunnistamisessa ei ole kyse yksinomaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta tai siitä lopputuloksesta, jolla tarpeet tyydytetään. Olennaista on myös tiedostaa prosessien olevan tekemistä – prosessit kuvaavat, miten organisaatio vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Tämä tulee huomioida prosesseja kuvattaessa ja nimettäessä, sillä nimillä ja kirjallisilla kuvauksilla on voimakas vaikutus siihen, miten prosessit mielletään. (Virtanen & Wennberg 2005: 120–121.)

Tukiprosessit ovat prosesseja, jotka mahdollistavat ydinprosessien toteuttamisen. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinnon prosessit. Julkishallinnossa tukiprosesseille on ominaista, että ne ovat hyvin samankaltaisia kaikkialla (Virtanen & Wennberg 2005: 118). Samankaltaisuutta voidaan selittää muun muassa sillä, että julkista toimintaa ohjaava lainsäädäntö usein velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla, ja tällöin liikkumavara jää monesti varsin vähäiseksi. Tukiprosessien yhteydessä asiakkuudet ja asiakkaiden tarpeet voidaan yleensä tulkita siten, että tukiprosessien katsotaan palve-

levan sisäisiä asiakkaita ja siten välillisesti loppukäyttäjiä (Gustafsson & Marniemi 2012: 46).

Kun organisaation prosessit on tunnistettu, voidaan niitä tarkastelun syventämiseksi lajitella niiden ominaisuuksien mukaan. Garvinin (1998: 41) mukaan on kolmenlaisia organisatorisia prosesseja: niitä ovat työprosessit, käyttäytymisprosessit ja muutosprosessit. Hieman samantyylistä jaottelua käyttävät myös Van Der Aalst ja Van Hee (2002: 9–10). He erottavat organisaation johtamisprosessit organisaation tuotantoprosesseista ja tukiprosesseista.

Taulukko 2. Organisatoriset prosessit (mukaillen Garvin 1998: 41, ks. myös Miettinen 1999: 45).

	Työprosessit	Käyttäytymisprosessit	Muutosprosessit
<i>Määritelmä</i>	Syötteet tuotoksiksi muuntavat peräkkäiset toiminnot	Laajasti jaetut käyttäytymismallit sekä toiminta- ja vuorovaikutustavat	Ajassa esiintyvät peräkkäiset tapahtumat
<i>Merkitys ja tehtävä</i>	Organisaation työn toteuttaminen	Muotoilla tapaa, jolla työtä johdetaan vaikuttamalla siihen, miten yksilöt ja ryhmät käyttäytyvät	Muuttaa organisaation järjestelmää, luonnetta ja identiteettiä
<i>Tärkeimmät kategoriat</i>	Operationaaliset ja hallinnolliset	Yksilölliset ja yksilöiden väliset	Autonomiset ja johdetut, inkrementaaliset ja vallankumoukselliset
<i>Esimerkkejä</i>	Tuotekehittäminen, tilausten hoitaminen, strateginen suunnittelu	Päätöksenteko, kommunikaatio, organisaation oppiminen	Luominen, kasvu, transformatiivinen muutos, taantuminen

Edellä esitetyn johtopäätöksenä voidaan todeta kummallekin jaottelulle olevan keskeistä se, että prosesseista erotetaan varsinaiset työ- tai tuotantoprosessit, käyttäytymis- tai johtamisprosessit sekä muutos- tai tukiprosessit. Jaottelun avulla saadaan organisaation

prosessit jaettua kolmeen kategoriaan niiden ominaisuuksien mukaan. Tämä auttaa hahmottamaan, millaisia prosesseja organisaatioissa on, ja toimii pohjana, kun prosesseja analysoidaan, kuvataan ja kehitetään edelleen.

2.3.3. Kriittinen näkökulma prosessiajatteluun

Prosessijohtamiseen ja prosessiajatteluun kohdistuu myös kriittisiä näkökulmia. Ongelmia on havaittu esimerkiksi silloin, kun organisaatio alkaa soveltaa prosessiajattelua toiminnassaan eli aloittaa siirtymisen funktio-organisaatiosta kohti prosessiorganisaatioita. Tällöin osaamisen hajauttaminen saattaa aiheuttaa sen, että osaamisresursseja hyödynnetään aiempaa vähemmän. Prosessiajattelu saatetaan kokea uhkana ja päätäntävalan menettämisenä vanhojen valtasuhteiden muuttuessa. Vastaavasti jotkin toimijat voivat olla haluttomia ottamaan vastaan enemmän valtaa. Lisäksi varsinkin matriisiorganisaatioiden rakenteet saatetaan kokea liian monimutkaisiksi, etenkin jos samoilla henkilöillä on päällekkäisiä rooleja sekä funktioiden että prosessien suhteen. Prosessiajattelun voidaan myös nähdä lisäävän ymmärrystä prosesseja ja asiakkaiden tarpeita kohtaan, mutta samalla estävän alakohtaisen asiantuntemuksen syvemmän kehittymisen. (Armistead & Rowland 1996: 48–49.)

Prosessit ja prosessiajattelun tuominen organisaatioon voivat myös epäonnistua. Hannuksen (1994: 152) mukaan prosessien epäonnistumisen taustalla voi olla esimerkiksi seuraavia tekijöitä: prosessit ovat liian suuria ja vaikeasti hallittavia, ne ovat liian teoreettisia, ne eivät ole yhteydessä organisaation strategiaan tai ne on toteutettu liian konsulttivetoisesti ilman organisaation johdon konkreettista sitoutumista.

Prosessiajattelun näkökulmasta haasteita voidaan nähdä myös uudenaikaisissa työtavoissa ja toimintamalleissa, joissa henkilöiden työtehtävät eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja. Nykyään puhutaan yhä enemmän myös työtehtävien ja työntekijöiden kierrättämisestä sen mukaan, millaista työtä missäkin on kulloinkin tarjolla, mikä voi asettaa haasteita varsinkin perinteisellä tavalla tuotettavien prosessien organisoinnille.

Missä vaiheessa organisaation sitten tulee huomioida kriittinen näkökulma prosessiajatteluun? Tähän ei ole selkeää vastausta. Organisaation siirtyessä kohti prosessiajattelua toimintaan kohdistuvasta kritiikistä lienee paikallaan erottaa koko prosessiajattelua kohtaan esitetty kritiikki muusta, esimerkiksi yksittäisiä työvaiheita koskevasta, kritiikistä.

2.4. Prosessiajattelu kuntaorganisaatioissa

”Prosessijohtaminen on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista. Prosessien tunnistamisessa on sen vuoksi lähdettävä liikkeelle niiden yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden spesifioinnista, joita varten kyseinen virasto tai laitos on olemassa. On tärkeää, että prosessien tunnistamisessa ei lähdetä liikkeelle tuotoksista vaan niistä vaikutuksista, joita niillä pyritään tuottamaan.” (Virtanen & Wennberg 2005: 117.)

Edellä esitetty lainaus Virtaselta ja Wennbergiltä kiteyttää selkeästi asiakasnäkökulman roolin julkisessa toiminnassa. Perimmiltään kyse on aina yhteiskunnallisen tarpeen tyydyttämisestä. Kenni ja Asikainen (2011: 26) erottavat kunnan tuotantotasolla kahden tason prosesseja. Ensinnä ovat yksittäiset työprosessit, jotka vastaavat johonkin asiakaslähtöiseen tarpeeseen. Toiseksi voidaan puhua prosessikokonaisuuksista, joissa yksittäiset prosessit on lajiteltu asiakasryhmittäin. Kun tarkastelua viedään pitemmälle, voidaan toisen tason prosessikokonaisuuksia tarkastella koko kunnan palvelutuotannon näkökulmasta. Tällöin korostuvat prosessikokonaisuuksien keskinäiset suhteet. Kun prosessikokonaisuuksia tällä tasolla tarkastellaan ja analysoidaan, päästään kiinni kunnan ydinprosesseihin.

Prosessiajattelun ja -johtamisen yhteydessä puhutaan usein myös prosessinomistajuudesta. Prosessinomistajuudella voidaan tarkoittaa eri organisaatorakenteissa eri asioita. Keskeisesti se liittyy prosessista vastaavan päätösvaltaan. Päätösvalta ja vastuut taas vaihtelevat juuri sen mukaan, minkälainen rakenne organisaatiossa on – onko kyseessä funktionaalinen organisaatio, matriisiorganisaatio vai prosessiorganisaatio. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002: 29; Laamanen & Tinnillä 2002: 66; Tevameri & Kallio 2009: 15–29; Tevameri 2010: 223.)

Kunnallishallinnossa toiminnan julkinen luonne tuo omat ominaispiirteensä prosessijoh-
tamiseen ja prosessien hallintaan eri organisaatorakenteissa. On kuitenkin löydettävissä
yhteisiä tehtäviä, joita prosessinomistajalle kuuluu aina organisaation rakenteesta riip-
pumatta. Kenni ja Asikainen (2011: 23–24) mainitsevat, että julkiselle sektorille sopii
hyvin Käkelän (2005) esittämä jaottelu prosessinomistajan konkreettisista tehtävistä:

- vastuu prosessin ja sen osaprosessin ylläpidosta ja kehittämisestä
- olla prosessin edustajana päättämässä johtoryhmässä
- vetää prosessin kehitysprojektin ohjausryhmää, jos sellainen nimetään ko. pro-
sessille
- valita ja ohjata prosessin kehityshankkeita ja hankkia kehitystyölle tarvittavat
resurssit
- määrittellä prosessissa toimiville tiimeille pelisäännöt
- hoitaa suhteet viranomaisiin ja muihin tarpeellisiin tahoihin
- varmistaa, että prosessiin kuuluvien eri funktioiden rajapinnoissa ei synny on-
gelmia.

Stenvall ja Airaksinen (2009: 83) tiivistävät kuntaorganisaatiossa ilmenevän prosessin-
omistajuuden haasteen seuraavasti:

*”Ratkaisevaa onkin, kuinka selkeiksi ja loogisiksi prosessikokonaisuudet saadaan
rakennettua, miten valta- ja vastuusuhteet saadaan määriteltä ja millä tavoin
johtamisesta saadaan toimivaa.”*

Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että onnistunutta prosessinomistajuutta edellyttää
onnistuneesti suoritettu prosessien tunnistaminen ja määrittely. Vasta sen jälkeen on
mahdollista selkeyttää ne valtasuhteet, joita prosessien omistajuudet edellyttävät. Oma
haasteensa kuntasektorin prosessinomistajuuteen syntyy myös siitä, kun prosessien
poikkihallinnollinen luonne tuodaan matriisiorganisaatioon, joita useimmat kunnat siis
ovat (Kenni & Asikainen 2011: 23). Kuten aiemmin tuotiin esiin, on prosesseja kuiten-
kin hyvin mahdollista johtaa ja toteuttaa myös matriisiorganisaatiossa. Tällöin proses-
sinomistajan täytyy olla tietoinen siitä, miten prosessit ilmenevät matriisiorganisaatiois-
sa ja mitä ominaispiirteitä ne saavat.

Julkisessa organisaatiossa prosessien tunnistaminen lähtee käyntiin samalla tavoin kuin muissakin organisaatiossa. Toiminnan julkisuus tuo tarkasteluun kuitenkin huomioitavia asioita, joita Virtanen ja Wennberg (2005: 120) ovat keränneet seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3. Ydinprosessien tunnistamisen haasteet julkishallinnollisessa organisaatiossa (Virtanen & Wennberg 2005: 120).

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

Kunnallishallinnon näkökulmasta taulukon 3 havainnoista voidaan nostaa tarkasteluun se, miten prosessien välityksellä voidaan saavuttaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. On määriteltävä tarkkaan, millaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta kunnan prosesseilla tavoitellaan. Jokin yksittäinen tukiprosessi voi esimerkiksi olla sellainen, jossa kunnan sisäiset toimijat tuottavat toisilleen palvelua. Tällöin voidaan kysyä, millaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta sillä on. Kun tarkastelun näkökulmaa riittävästi laajennetaan ja tarkastellaan esimerkin tukiprosessia osana suurempaa kokonaisuutta, tulee sen yhteiskunnallinen vaikuttavuus voida havaita. Tämä perustuu kunnan tehtäviin. Kunta on olemassa kuntalaisia varten, ja kunnan toimintaan kuuluu sisäänrakennettuna ajatus yhteisön yhteisen edun ajamisesta. Tällöin myös kunnan prosessien on tavalla tai toisella kytkädyttävä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Tämä herättää kysymyksen siitä, että mikäli kunnan jollain prosessilla ei ole yhteiskunnallista vaikuttavuutta, voidaanko prosessin tarkoitus tällöin kyseenalaistaa.

2.4.1. Asiakasnäkökulma prosessiajatteluun kuntaorganisaatiossa

Prosessiajattelu julkisella sektorilla on perustunut pitkälti siihen, että on haluttu korostaa julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyttä (Virtanen & Stenvall 2010: 148). Kunnallishallinnon prosessien asiakkaiksi on helppo mieltää kunnan asukkaat. Prosesseilla voi kuitenkin olla myös muita asiakkaita. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan esimerkiksi kunnan muita toimijoita kuten eri hallintokuntia ja toimialoja. Asiakkaita voivat olla myös eri viranomaistahot kuten aluehallintovirastot, ministeriöt tai poliisi ja pelastustoimi. Virtanen ja Wennbergin (2005: 67) mukaan julkishallinnon prosesseissa tulisi kuitenkin aina ensisijaisesti huomioida ulkoisten asiakkaiden eli loppukäyttäjien kuten kansalaisten ja kuntalaisten näkökulma. Tämä ei tarkoita sitä, että asiakkaiden kaikki toiveet on yksiselitteisesti toteutettava, vaan sitä, että asiakkaiden tarpeet on kyettävä suhteuttamaan organisaation visioon ja strategiaan. Prosessiajattelussa asiakkaiden määrittely onkin ensiarvoisen tärkeää, sillä asiakkaiden tarpeet ja tavoitellut asiakasvaikutukset määräävät prosessin luonteen ja niiden toteutuminen määrittää koko prosessin onnistumista.

Prosessien tunnistamista ja hallintaa ohjaa jokaisessa työvaiheessa huomioitava asiakasnäkökulma. Ydinprosessit ja tukiprosessit koostuvat työvaiheista, jotka voidaan nähdä ketjuna, jossa osallisina ovat prosessin omistaja, joukko sisäisiä asiakkaita ja lopulta ulkoinen asiakas. Ketjun eri vaiheissa kukin työvaihe koostuu panoksista ja tuotoksista, joiden avulla ketju etenee asiakkaan tarpeesta asiakkaan tarpeen tyydytykseen. Ideaalitilanteessa ulkoinen asiakas näkee organisaatiosta vain sen osan, jonka kanssa hän asioi, vaikka taustalla tukiprosesseja saattaa suorittaa joukko lukuisia organisaation sisäisiä toimijoita. (Grönroos 2009: 414.)

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että asiakasnäkökulma on tarkkaan huomioitava, kun kuntaorganisaation prosesseja määritetään. Asiakkaita voi olla monenlaisia, ja asiakkuuksia voi esiintyä useita prosessin jokaisessa vaiheessa. On myös huomioitava, miten toimintaympäristö jatkuvasti muuttuu esimerkiksi lainsäädännön ja yleisen taloustilanteen vaikutuksesta sekä miten se vaikuttaa myös kuntaorganisaation prosessien asiakasnäkökulmaan. Tästä syystä prosesseja on ylläpidettävä, eli niiden toimintaa on tarkasteltava kriittisesti ja tarvittaessa muokattava. Työkaluna tähän toimivat hyvin määritetyt

suorituskykymittaristot, mutta myös osaltaan asiakkailta saatu palaute. Juuri tästä syystä asiakkailta voidaan myös aktiivisesti kerätä palautetta, joskin palaute voi olla hankalasti kanavoitavissa konkreettisiksi toimiksi. (Kenni & Asikainen 2011: 46–48.)

2.4.2. Prosessien kuvaaminen kuntaorganisaatioissa

Kuten aiemmin on todettu, julkisella sektorilla prosessien merkitys on tiedostettu jo varsin pitkään ja varsinkin prosessikuvauksia on laadittu ja laaditaan jatkuvasti paljon. Julkishallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on hyväksynyt ja suosittelee käytettäväksi kaikissa julkishallinnon prosessikuvauksissa JHS 152 -standardia. JHS 152 -standardin tarkoituksena on yhdenmukaistaa kaikki julkishallinnon prosessikuvaukset, jolloin prosesseihin tutustuminen, hyvien käytäntöjen levittäminen sekä yhteistyö yli organisaatorajojen selkeytyvät ja helpottuvat. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012: 3) määrittelee julkishallinnon prosessikuvaukset osaksi prosessien kehittämistyötä. Julkishallinnon prosessien kehittämisen lähtökohdat ovat em. neuvottelukunnan mukaan seuraavat:

”Prosessin kehittämisellä on useita tavoitteita, mutta yleensä sillä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein halutaan lisätä prosessin mitattavuutta, vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille sekä parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Käytännössä prosessien kehittäminen johtaa usein uusien työntekijöiden muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit.”

Kuvaamalla prosessit voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Organisaation ylin johto ja luotamuselimet voivat käyttää prosessikuvauksia ohjauksen ja päätöksenteon välineinä. Prosessikuvaukset myös helpottavat organisaation yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Esimiehille prosessikuvaukset ovat erinomaisia työvälineitä työn kuormittavuuden mittaamiseen, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, työnjaon selkiyttämiseen, resurssien kohdentamiseen, päällekkäisyyksien poistamiseen ja muutoksen johtamiseen.

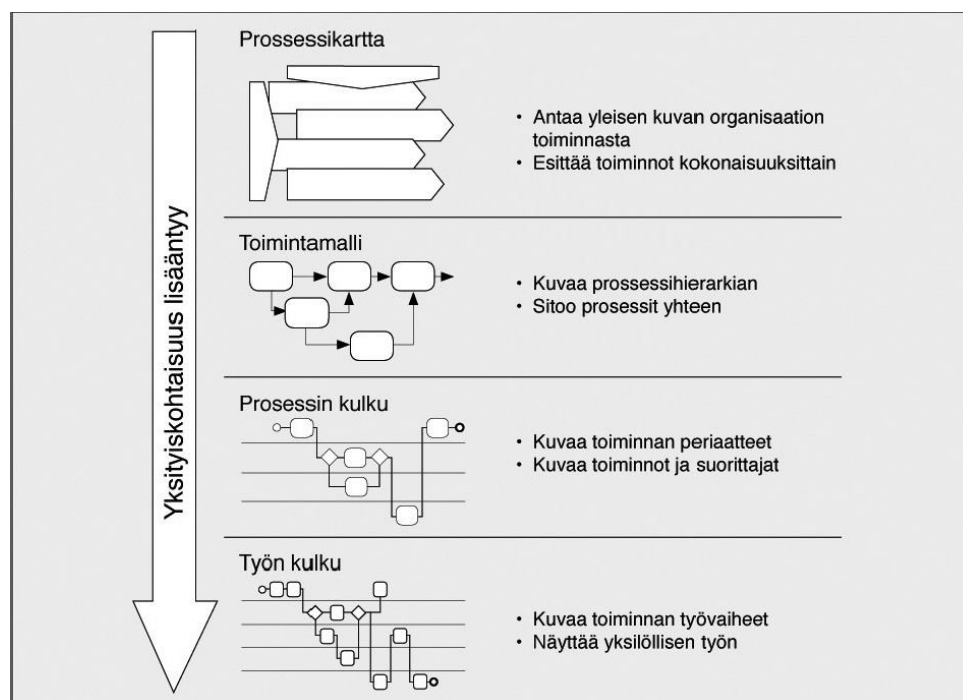
Prosessikuvauksien voidaan nähdä auttavan palveluiden kehittämisessä, tulosten mitaamisessa, tietoturvariskien hallinnassa ja laadun arvioinnissa. Tarkkaan tehdyt prosessikuvaukset myös keräävät ja välittävät organisaation hiljaista tietoa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012: 3.)

Prosessikuvausten keskeisin tavoite on eritellä tarkasteltavan prosessin vaiheet ja näihin vaiheisiin liittyvät vastuut ja suoritteet (Virtanen & Wennberg 2005: 121–122). Julkisten organisaatioiden prosessien kuvaaminen etenee Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (2012: 4–6) mukaan kuuden askeleen kautta. Ensin tunnistetaan prosessit. Tämän jälkeen valitaan kuvattava prosessi. Kolmanneksi päätetään käyttötarkoitus ja kuvaustaso. Seuraavaksi valitaan kuvaustapa ja kuvausvälineet. Sen jälkeen prosessi kuvataan. Lopuksi kuvattu prosessi sovitetaan organisaation prosessien kokonaisuuteen. Kuvauksen askeleet ja askeleiden työvaiheet on havainnollistettu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4. Julkisten organisaatioiden prosessien kuvaamisen vaiheet (mukaiillen Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012: 4–6).

Prosessin kuvaamisen vaihe	Vaiheen työtehtävät
Prosessien tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation johto tunnistaa prosessit ja määrittelee niille omistajat - Prosessin omistaja määrittää prosessin alun ja lopun - Prosessit nimetään ja ryhmitellään
Kuvattavan prosessin valinta	<ul style="list-style-type: none"> - Rajataan kuvattava prosessi varmistamalla, että se alkaa ja päättyy asiakkaaseen
Käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessin omistaja päättää, millä tasolla prosessi kuvataan sen perusteella mihin kuvausta käytetään - Vastuutetaan kuvaaminen selkeästi tietylle henkilölle
Kuvaustavan ja kuvausvälineiden valinta	<ul style="list-style-type: none"> - Valitaan graafinen kuvaustapa - Valitaan välineet prosessin kuvaamiseen - Päätetään mihin prosessikuvaus dokumentoidaan
Prosessin kuvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Laaditaan prosessin perustiedot - Laaditaan prosessin sanallinen kuvaus - Laaditaan graafinen kaavio prosessista
Prosessikuvauksen sovittaminen kokonaisuuteen	<ul style="list-style-type: none"> - Liitetään prosessikuvaus osaksi organisaation prosessien kokonaisuutta - Prosessin omistaja huolehtii prosessin kuvauksen liittymisestä osaksi kokonaisarkkitehtuuria varmistamalla, ettei sen kuvaustapa ole ristiriidassa muiden prosessien kuvauksien kanssa

Prosessien kuvaamisessa voidaan erottaa neljä eri kuvaustasoa (ks. kuvio 2): prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Valittaessa prosessin kuvauksessa käytettävää kuvaustasoa tulee tarkkaan pohtia, mihin kuvausta tullaan käyttämään. Liikuttaessa prosessin kuvaustasoissa prosessikartasta kohti työn kulun mallintamista, kuvauksen sisältämä yksityiskohtaisuus lisääntyy. Prosessikartta soveltuu siis organisaation toiminnan kuvaamiseen prosessien kokonaisuuksina. Siinä esitetään tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit. Toimintamallin tasolla kuvaus tarkentuu erittelemään prosesseja ja näiden osaprosesseja tuoden esiin niiden välisiä suhteita ja rajapintoja. Tarkasteltaessa prosessien kulku -tasoa mukaan kuvaukseen tulevat prosessin työvaiheet, toiminnot ja näistä vastaavat toimijat. Työn kulku -tasolla eritellään yksityiskohtaisesti, mistä työtehtävistä prosessi koostuu, mikä toimija näitä tehtäviä suorittaa ja missä muodossa tieto liikkuu eri vaiheiden ja toimijoiden välillä. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012: 6–10.)



Kuvio 2. Prosessin kuvaustasot (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012: 6).

Prosessien kuvaamisen kuntaorganisaatiossa voidaan nähdä etenevän pitkälti samoin kuin edellä esitetty Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan yleisluonnehdinta julkisen sektorien prosessien kuvaamisesta. Koska kunnat eivät ole heterogeenisiä ja eroavat monin tavoin esimerkiksi valtakunnallisista ja alueellisista julkisista organisaatioista, ovat kunnan ominaispiirteet (esimerkiksi hallintojärjestelmän rakenne) huomioitava lähdettäessä tekemään prosessikuvauksia.

2.4.3. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen kuntaorganisaatiossa

Julkishallinnon prosessiajattelussa on painotettu voimakkaasti asiakkaan roolia. Vaikka asiakas on toiminnan keskiössä, tyytyväinen tai tyytymätön asiakas ei yksin kerro kaikea prosessin onnistumisesta ja laadusta. Asiakkaan kannalta voi olla yhdentekevää, miten hänen tarvitsemansa tuote tai palvelu on tuotettu. Tuotteen tai palvelun tuotantotapa eli prosessi ei kuitenkaan ole yhdentekevä julkisen palveluntuottajan, kuten kunnan, näkökulmasta. Yksin lopputuote ei ole merkitsevä, vaan myös tuotantoprosessin on oltava kunnossa. (Harmon 2007: 22.)

Mistä tiedetään, onko prosessi kunnossa ja tehokas? Prosessin suorituskyvyn arvioinnin tueksi tulee valita mittarit, jotka tuottavat relevanttia tietoa prosessista. Mittaamista ei tule suorittaa vain mittaamisen vuoksi, vaan mittareiden tulee tuottaa tietoa, jonka avulla prosessia kyetään kehittämään. (Virtanen & Wennberg 2005: 130.) Kehittämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaan kokemuksen parantaminen, mutta myös sisäisten kustannusten karsiminen tai prosessin läpiviemisen nopeuttaminen. Organisaatiossa on kyettävä arviomaan, miten paljon prosessien mittaamiseen tulee panostaa. Prosessiajattelun omaksumisvaiheessa ja uuden prosessin käyttöönoton kohdalla voi olla perusteltua käyttää paljonkin resursseja mittaamiseen ja raportointiin uuden toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. (Kenni & Asikainen 2011: 18–19.)

Virtanen ja Wennberg (2005: 122) nostavat prosessien suorituskyvyn mittaamisen osaksi jokaisen prosessin määrittelyä. Mittareita ei tule valita summassa vaan esimerkiksi siten, että prosessiin osallistuvat toimijat lajitellaan sidosryhmiin ja jokaisen sidosryhmän vaatimukset prosessia kohtaan määritellään. Vaatimusten perusteella valitaan so-

veltuvat mittarit ja asetetaan näille tavoitearvot. Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten suorituskyvyn mittaaminen asemoituu prosessin määrittelyvaiheessa.

Taulukko 5. Prosessien määrittelyn keskeiset vaiheet (mukaillen Virtanen & Wennberg 2005: 122).

Prosessin ominaisuus	Prosessien määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien tapahtumien sarja	Tunnista prosessien keskeiset vaiheet	Prosessien keskeiset toimintakokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuuhenkilöt	Tunnista osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt	Toimintakokonaisuuksien sisältö ja vastuut on määritetty
Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät	Tunnista prosessin keskeiset suoritteen liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen	Prosessin keskeiset suoritteen tunnistettu ja nimetty
Prosessin suorituskykyä mitataan	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosesseille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot	Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että prosessien suorituskyvyn mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Hyvin muodostettu mittaristo tuottaa tietoa, jonka avulla prosesseja on mahdollista kehittää ja tehostaa sekä saavuttaa taloudellisia etuja kuten kustannussäästöjä. Mittaaminen palvelee niin organisaatiota kuin asiakasta, sillä kustannussäästöjen avulla voi olla mahdollista tuottaa jotain tuotetta tai palvelua sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta aiempaa edullisemmin. Toiminnan tehostaminen vastaavasti voi nopeuttaa tuotteen tai palvelun saamista asiakkaan käyttöön. Tässä yhteydessä on tärkeä huomioida niin ulkoisten kuin sisäistenkin asiakkaiden tarpeet.

Miten sitten voidaan varmistua siitä, ettei sisäisten asiakkaiden ääni jää kuulumattomiin ulkoisten asiakkaiden äänen alle? Voitaisiinko esimerkiksi pohtia ja kartoittaa ennakoon, millaisia tietoja prosessin sisäiset asiakkaat tarvitsevat oman toimintansa kehittämiseen ja huomioida myös nämä tarpeet prosessia arvioitaessa? Organisaatioiden lienee hyödyllistä pohtia tällaisia kysymyksiä siinä vaiheessa, kun prosessien asiakkaita ja asi-

akkuuksia tunnistetaan. Voidaan myös kysyä, missä määrin organisaation luonne (onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio) vaikuttaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden suhteeseen ja priorisointiin?

2.5. Yhteenveto: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu edellä esitettyyn vision, strategian ja etenkin prosessiajattelun kirjallisuusanalyysin avulla koottuun teoriatietoon. Teoriatieto on tuotu kunnallishallinnon kontekstiin huomioiden sen kyseisiin ilmiöihin vaikuttavat ominaispiirteet.

Kunnallishallinnossa valtuusto tai ylin virkamiesjohto laatii kunnalle vision ja strategian. Visio kuvaa sellaista tulevaisuuden tilaa, johon kuntaorganisaatio toiminnallaan tähtää. Strategia puolestaan esittelee ne toimet, joiden avulla organisaation visiota tavoitellaan. Prosessit ovat käytännön työtehtäviä, joita strategia ja visio ideaalitulanteessa ohjaavat. Visio, strategia ja prosessiajattelu tulee jalkauttaa organisaation kaikille tasoille ja huolehtia, että kaikki organisaation toimijat sisäistävät ja ymmärtävät, mitä käsitteillä tarkoitetaan. Yksi keino edesauttaa jalkauttamista on huomioida ja hyödyntää käytännön työtehtäviä eli prosesseja suorittavien työntekijöiden mielipiteet ja työpanos jo vision ja strategian laadintavaiheessa.

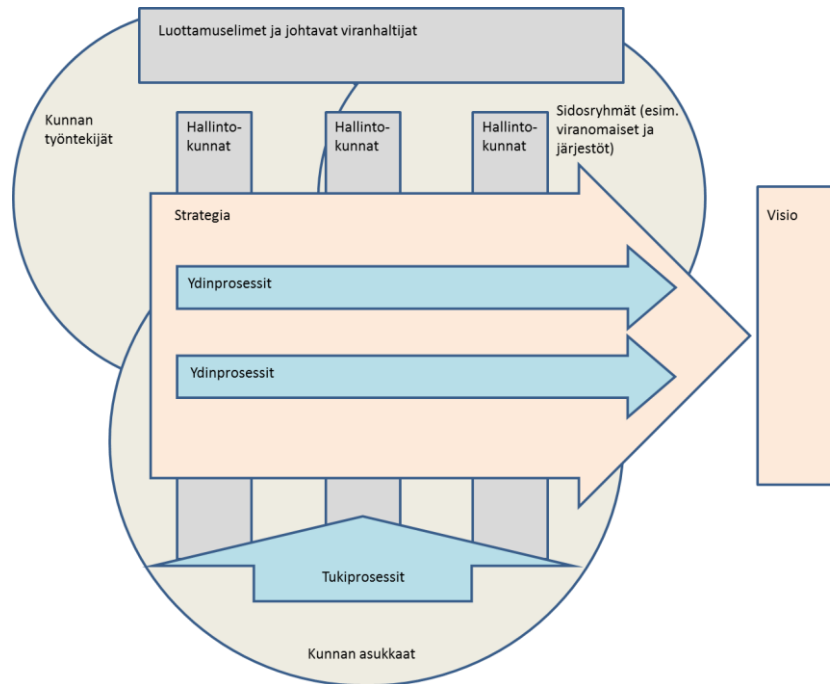
Kriittinen näkökulma prosessiajatteluun tuo esiin, miten ongelmia saattaa esiintyä etenkin silloin, kun organisaatio aloittaa siirtymisen perinteisestä funktiokeskeisyydestä kohti prosessiorganisaatorakennetta. Onkin tärkeää tiedostaa eri uhkakuvat ja pyrkiä vähentämään niitä tietoisesti esimerkiksi tehostamalla viestintää.

Prosessiajattelu lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan organisaation rakenne ja havainnoidaan missä määrin organisaatiossa on jo olemassa prosessilähtöistä toimintaa ja miten se ilmenee. Nykytila-analyysin jälkeen voidaan aloittaa prosessien tunnistaminen. Julkishallinnollisen organisaation prosessien tunnistamisessa voidaan erottaa neljä vaihetta:

1. määritellään asiakkaat, asiakasryhmät sekä näiden tarpeet
2. tiedostetaan, että prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tuon tarpeen tyydyttämiseen
3. selkeytetään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy
4. tunnistetaan prosessin vaikuttavuus.

Kun prosessit on tunnistettu, ne kuvataan ja niiden vastuutahot nimetään. Lisäksi niille asetetaan mittaristo, jonka avulla niiden suorituskykyä voidaan seurata. Suorituskyvyn seurannan tarkoitus on tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla prosesseja voidaan edelleen kehittää. Prosessijohtaminen perustuu pitkälti asiakkuuksien tunnistamiseen ja niiden hallitsemiseen. Asiakkaiden tärkeä asema pätee myös tarkasteltaessa prosessijohtamista kunnallishallinnon näkökulmasta. Asiakkaan kannalta voi olla yhdentekevää, miten hänen tarpeisiinsa vastaava tuote tai palvelu tuotetaan. Prosessia itsessään on kuitenkin usein mahdollista kehittää ja tästä syystä suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää. Sen voidaan katsoa olevan myös osa asiakaslähtöistä ajattelua, sillä monesti kunnan prosessien asiakkaat ovat kunnan asukkaita. Tällöin esimerkiksi prosessien viilaaminen ja prosessin aiheuttamien kustannusten karsiminen voivat välillisesti vaikuttaa myös asiakkaaseen.

Kunnallishallinnon kontekstissa voidaan erottaa erilaisia organisatorisia prosesseja. Kuntaorganisaatio on laaja ja kompleksinen kokonaisuus, jonka voidaan nähdä koostuvan lukuisista pienemmistä, enemmän tai vähemmän itsenäisistä, yksiköistä eli organisaatioista. Näillä kaikilla on omat tehtävänsä ja prosessinsa. Onkin huomattava, miten erilaiset prosessit vaikuttavat eri tasoilla ja miten ne lomittuvat ja kytkeytyvät toisiinsa. Monimuotoisen rakennelman tarkastelun helpottamiseksi prosesseja voi lähteä hahmotamaan organisaation vision ja strategian kautta. Ne määrittävät kunnan ydinprosesseja, jotka edelleen koostuvat lukuisista tukiprosesseista. On keskeistä oivaltaa, miten monet prosessit, riippumatta siitä ovatko ne ydin- vai tukiprosesseja, ovat luonteeltaan hallintokuntarajat ylittäviä. Poikkihallinnollisuus tekee niiden johtamisesta haastavaa ja erilaista verrattuna kuntien vanhoihin toiminta- ja johtamismalleihin.



Kuvio 3. Visio, strategia ja prosessit kunnallishallinnon kontekstissa.

Kuviossa 3 on hahmotettu, miten visio, strategia ja prosessit asemoituvat kunnallishallinnon kontekstissa. Visio on kaikille kunnan toimijoille yhteinen. Strategia ja prosessit ovat poikkihallinnosta toimintaa, joiden avulla vision määrittämää tulevaisuuden tilaa tavoitellaan. Kuntakontekstissa on tärkeä tiedostaa toimijoiden moninaiset roolit. Sama toimija voi eri näkökulmasta tarkasteltuna olla kunnan työntekijä, kunnan asukas ja luottamustoimen haltija. Myös muut erilaiset yhdistelmät ovat mahdollisia. Prosessiajattelun kannalta on suuri merkitys sillä, miten eri toimijat asemoituvat ja missä roolissa he kulloinkin toimivat. Tämä tulee huomioida alusta lähtien silloin, kun prosessiajattelua lähdetään tuomaan kunnan toimintaan.

Tässä tutkimuksessa toimijoiden erilaiset roolit nostetaan esiin haastattelujen avulla. Haastatteluteemojen avulla kartoitetaan vastaajien mielipiteitä ja käsityksiä tilapäismajoitusprosessista heidän omasta työtehtävästään ja oman organisaation näkökulmasta käsin. Lisäksi pyritään tuomaan esiin vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä, sillä moni vastaaja on työtehtävänsä lisäksi vaasalainen ja täten edustaa myös kuntalaisten näkökulmaa ja mielipidettä suur tapahtumiin ja niihin liittyviin tilapäismajoituksiin.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen kohde sekä esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksessa käsitelty aineisto. Ensiksi tarkastellaan, miten Vaasan kaupungin organisaatio asemoituu suhteessa edellisessä luvussa esitettyyn tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Tarkastelussa lähdetään liikkeelle Vaasan kaupungin toimintaympäristön esittelystä. Tämän jälkeen paneudutaan Vaasan kaupungin visioon ja strategiaan. Seuraavaksi tarkasteluun otetaan mukaan prosessiajattelu ja esitetään, miten se Vaasan kaupungissa toteutuu ja näkyy. Kun yleiskuva Vaasan kaupunkiorganisaatiosta ja sen toimintatavoista on esitetty, siirrytään käsittelemään tilapäismajoitusta. Tilapäismajoituksen osalta selvitetään, mitä sillä tarkoitetaan ja miten se ilmenee Vaasan kaupungissa.

3.1. Tutkimuskohteen kuvaus

3.1.1. Vaasan kaupungin toimintaympäristö

Vaasan on Pohjanmaan maakunnassa sijaitseva, vuonna 1606 perustettu kaupunki. Aukkaita Vaasassa oli vuoden 2014 lopussa 67 001 (Väestörekisterikeskus 2014). Vaasa on merenrantakaupunki ja monen muun Pohjanmaan rannikkokunnan tapaan kaksikielinen. Vaasalaisista suomea äidinkielenään puhuu 69,7 % ja ruotsia 22,7 %. Muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien osuus on 7,6 %, ja Vaasassa onkin muihin vastaavan kokoiisiin suomalaiskaupunkeihin nähden verrattain paljon maahanmuuttajia sekä ulkomaalaisia. Vaasan naapurikunnista Mustasaarella, Maalahdessa ja Vöyrillä ruotsinkieliset ovat suurin kieliryhmä, kun taas Isossakyrössä ja Laihialla enemmistö väestöstä on suomenkielisiä. Vaasa tunnetaan opiskelijakaupunkina sekä teollisuusvetoisesta energiaklusteristaan, joka levittäytyy yli kuntarajojen kattamaan koko Vaasan seudun. Merkittävin viime vuosien hallinnollinen muutos Vaasassa tapahtui vuoden 2013 alussa, kun Vähäkyrö liittyi Vaasaan, vaikka kunnilla ei yhteistä rajaa ollutkaan. (Bondas 2011; Vaasan kaupunki 2015a.)

Ylintä päätösvaltaa Vaasan kaupungissa käyttää kaupunginvaltuusto, joka valitsee kaupunginhallituksen. Kaupunginjohtaja toimii näiden alaisuudessa, ja vastaavasti kaupunginjohtajan alaisuudessa toimii keskushallinto sekä kolme toimialajohtajaa: sivistystoimen johtaja, perusturvajohtaja ja teknisen toimen johtaja. Organisaatorakenne on esitetty tarkemmin seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Vaasan kaupungin organisaatiokaavio (Vaasan kaupunki 2015b).

Vaasan kaupungin visio ja strategia

Vaasan kaupungin visio on ”Pohjolan energiapääkaupunki - virtaa hyvään elämään” (Vaasan kaupunki 2015c). Kuten visiosta käy ilmi, Vaasa tuo voimakkaasti esiin alueel-

la toimivaa energiateknologian keskittymää, energiaklusteria, joka työllistää suoraan noin 10 000 ihmistä (Vaasanseudun kehitys Oy 2015).

Vision saavuttamiseksi kaupunki on laatinut strategian, jonka Vaasan kaupunginvaltuusto hyväksyi marraskuussa 2014. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista etenkin se, miten strategia esittelee Vaasan tapahtumakaupunkina, joka haluaa profiloitua kansallisten ja kansainvälisten suur tapahtumien pitopaikaksi. Strategiassa yhtenä kaupungin keskeisenä tavoitteena esitellään alueen vetovoimaisuuden kehittäminen. Tavoitteeseen tähtäävinä toimenpiteinä mainitaan mm. ”yhden luukun periaate”, ”Monipuolisen kaupunkikulttuurin edistäminen: positiivisen pohinän aikaansaanti”, ”Kaupunkikeskustan viihtyisyyden kehittämien” ja ”Kansainvälisten kongressien ja tapahtumien Vaasaan sijoittumisen aktiivinen edistäminen”. Strategia ottaa kantaa myös kaupungin talouden tasapainottamiseen ja esittelee siihen tähtäävinä toimenpiteinä esimerkiksi ”Maksullisten palveluiden kehittämisen, maksujen ja taksojen korottamisen” sekä ”Organisaatioiden uudistamisen, hallinnon keventämisen ja poikkihallinnollisten prosessien tehostamisen”. (Vaasan kaupunginvaltuusto 2014.)

Vaasan visiosta ja varsinkin strategiasta on löydettävistä lukuisia yhtymäkohtia suur tapahtumien isännöintiin ja tilapäismajoituspalvelun tarjoamiseen. Visio ja strategia ovat asiakirjoina varsin tuoreita. Tutkimuksen haastattelujen toteuttamisajankohtana keväällä 2015 ne olivat olleet voimassa muutaman kuukauden. Miten kaupungin henkilöstö näki suur tapahtumien ja tilapäismajoituksen yhteyden kaupungin visioon ja strategiaan? Olivatko kaupunkiorganisaation ulkopuoliset tahot tietoisia kaupungin visiosta ja strategiasta tai siitä, millä tavoin ne yhdistyvät suur tapahtumien isännöintiin ja tilapäismajoituspalvelun tarjoamiseen?

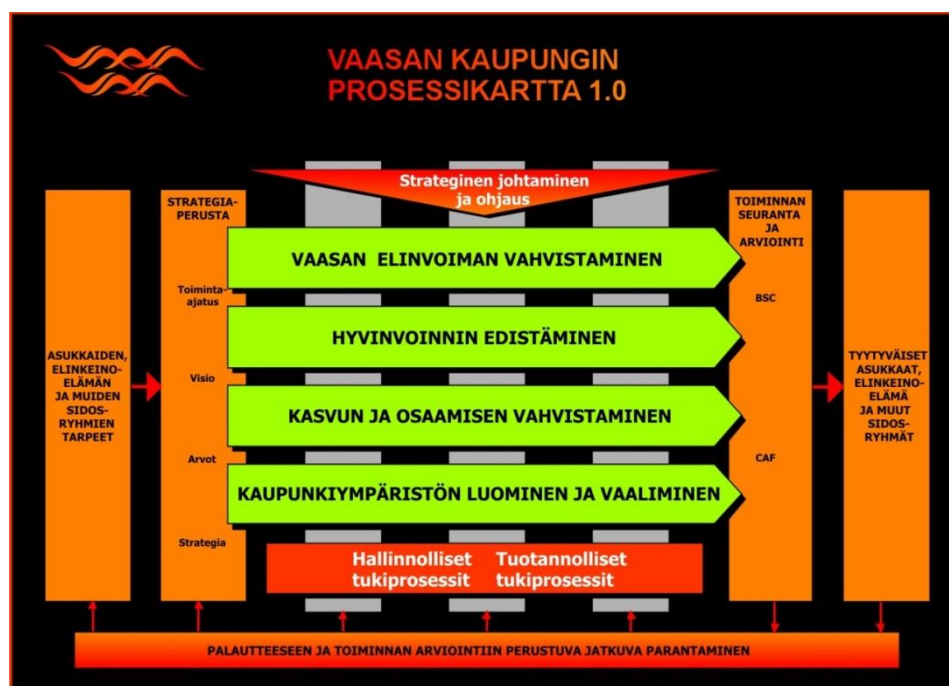
3.1.2. Prosessiajattelu Vaasan kaupungissa

Vuonna 2006 Vaasassa lähdettiin aktiivisesti kehittämään prosesseja ja prosessijohtamista. Alla oleva lainaus Vaasan kaupungin intranetistä (Vaasan kaupunki 2015d) valaisee hyvin sen tavoitteen, joka prosessien kehittämistyölle tuolloin asetettiin:

”Kaupunginjohtaja Markku Lumio asetti 2.1.2006 § 9 tekemällään päätöksellä Vaasan kaupungin prosessien kehittämiseksi projektiryhmän ja ohjausryhmän. Päätöksen mukaan projektiryhmän tehtävänä on suunnitella ja esittää ohjausryhmälle prosessien mallintamisen käyttö- sekä yleisohjeet, huolehtia prosessien mallintamisen käytännön toteutuksesta yhdessä hallintokuntien kanssa sekä tehdä ehdotuksia koulutustarpeesta ja resurssitarpeista. Ohjausryhmän tehtävänä on puolestaan hyväksyä prosessien mallinnuksen linjaukset, resursoinnit ja käyttö- ja yleisohjeet mallintamiselle. Projektin tehtävänä on luoda puitteet prosessien mallintamiselle ja kehittämiseksi Vaasan kaupungin organisaatiossa sekä auttaa kaupungin hallintokuntia:

- prosessiajattelussa ja prosessien kehittämisen kautta tapahtuvassa organisaation kehittämisessä
- prosessien teknisessä mallintamisessa ja mallinnustyökalujen käytössä
- prosessien vastuiden, muun muassa prosessien omistajuuksien määrittelyssä.”

Prosessityön perusteella on laadittu Vaasan kaupungin prosessikartta 1.0, joka on seuraavaksi esitetty kuviona.



Kuvio 5. Vaasan kaupungin prosessikartta 1.0 (Vaasan kaupunki 2015d).

3.1.3. Tilapäismajoituksen nykytila Vaasan kaupungissa

Tilapäismajoituksella tarkoitetaan sellaista majoittumista, joka tapahtuu sellaisessa rakennuksessa tai tilassa, jota ei alun perin ole suunniteltu majoituskäyttöön. Tilapäismajoitukseen sisältyy myös ajallinen funktio: nimensä mukaisesti tilapäismajoitus ei ole pysyvää vaan tilapäistä ja verrattain lyhytkestoista toimintaa. Pohjanmaan pelastuslaitos (2012) määrittelee tilapäismajoituksen seuraavasti:

”Tilapäismajoittumiseksi katsotaan yöpyminen rakennuksessa tai sen tilassa, jota ei ole alun perin suunniteltu majoituskäyttöön. Majoitushuonetta koskevat maankäyttö- ja rakennuslain perusteella annetut rakentamismääräykset ovat pääsääntöisesti tiukempia kuin muiden tilojen. Tilapäismajoituskohde muutetaan käyttöalvaltaan vastamaan majoitustilalle asetettuja vaatimuksia. Tässä ohjeessa rakennuksella tai sen tilalla tarkoitetaan koulurakennusta, päivähoitohuoneistoa, nuoris- ja seurakuntataloa tai muita vastaavia tiloja. Toiminnanharjoittajan sekä rakennuksen omistajan ja haltijan tulee maankäyttö ja rakennuslain lisäksi erityisesti olla selvillä pelastuslain (379/2011) 2 luvussa säädetyistä yleisistä velvollisuuksista sekä 3 luvussa säädetyistä toiminnanharjoittajaa sekä rakennuksen omistajaa ja haltijaa koskevista velvollisuuksista.”

Tilapäismajoitusta järjestettäessä toiminnan turvallisuutta ohjaavat keskeisesti maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999), Suomen rakentamismääräyskokoelma – ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta (3/2011) sekä pelastuslaki (379/2011). Keskeiset kohdat näistä on tiivistetty Pohjanmaan pelastuslaitoksen Tilapäisen majoittumisen turvallisuusohjeisiin (2012), joista myös edellä esitetty lainaus on peräisin. Nämä lait, asetukset ja ohjeet määrittelevät tilapäismajoitukseen liittyvät vastuut sekä toiminnalle asetetut vaatimukset.

Tilapäismajoitusta organisoitaessa ei riitä, että puhutaan ainoastaan kaupungista ja ulkopuolisesta tapahtumajärjestäjästä. Koordinaation mahdollistamiseksi ja lainmukaisten vastuiden tunnistamiseksi tulee erottaa toiminnan eri osapuolet. Tilojen omistaja omistaa tilapäismajoituksessa käytettävät kiinteistöt. Tilojen haltijalla tarkoitetaan tilojen varsinaista käyttäjää. Vaasan kaupungissa teknisen toimen alainen Talotoimi omistaa valtaosan tilapäismajoituksessa käytettävistä kiinteistöistä. Perusopetus sekä toinen aste toimivat näiden tilojen vuokralaisina ja pääkäyttäjinä. Majoituksen järjestäjällä tarkoitetaan toiminnanharjoittajaa, joka järjestää tilapäismajoitusta vaativan tapahtuman. Majoi-

tuksen järjestäjät ovat yleensä urheiluseuroja, järjestöjä tai muita vastaavia organisaatioita. Majoittajat vastaavasti ovat yleensä tapahtuman vieraita eli eri toimijoita kuin majoituksen järjestäjät. Esimerkiksi suurissa urheilutapahtumissa majoituksen järjestäjä on yleensä paikallinen urheiluseura ja majoittajat ovat muualta Suomesta ja maailmalta tulleita urheilijoita, seuroja ja joukkueita. Edellä mainitut osapuolet eli majoituksen järjestäjä, tilojen omistaja ja tilojen haltija ovat yhdessä vastuussa tilapäismajoituksen turvallisuudesta. Toisin sanoen näiden toimijoiden tulee kyetä järjestämään tilapäismajoitus siten, että toiminta täyttää vaadittavat määräykset.

Vaasassa ei tutkimuksen tekohetkellä ollut selkeää toimintasääntöä tai -asetusta siitä, miten suur tapahtumien järjestelyjen suhteen toimitaan. Perusopetuksella ja toisella asteella on molemmilla lautakunnissa hyväksytyt tilojen vuokrahinnastot ja toimintaohjeet, joita yhdistelemällä ja soveltamalla pyrittiin kesän 2015 suur tapahtumiin löytämään malli, jota voitaisiin käyttää tilapäismajoituksen järjestämiseen. Koska suur tapahtumat edellyttävät toimialarajat ylittävää päätöksentekoa ja koordinaatiota, on erittäin tärkeää luoda koko kaupunkiorganisaation tasoinen ohjeistus siitä, miten suur tapahtumia kokonaisuutena hallitaan ja koordinoidaan jatkossa.

Tilapäismajoituksen kannalta suurin yksittäinen majoitustilojen hallinnoija on kasvatus- ja opetusvirasto, joka yhdessä kyseessä olevien koulujen kanssa voidaan mieltää tilapäismajoituksessa käytettävien tilojen haltijaksi. Tilat omistaa Vaasan Talotoimi, ja koulut toimivat tiloissa vuokralla. Vuoden 2015 suur tapahtumien valmistelutöiden yhteydessä kasvatus- ja opetusvirastossa alettiin puhua ”kolmen t:n” -mallista. Kolmella t:llä tarkoitetaan *tiloja, toimintaa ja tuotetta*.

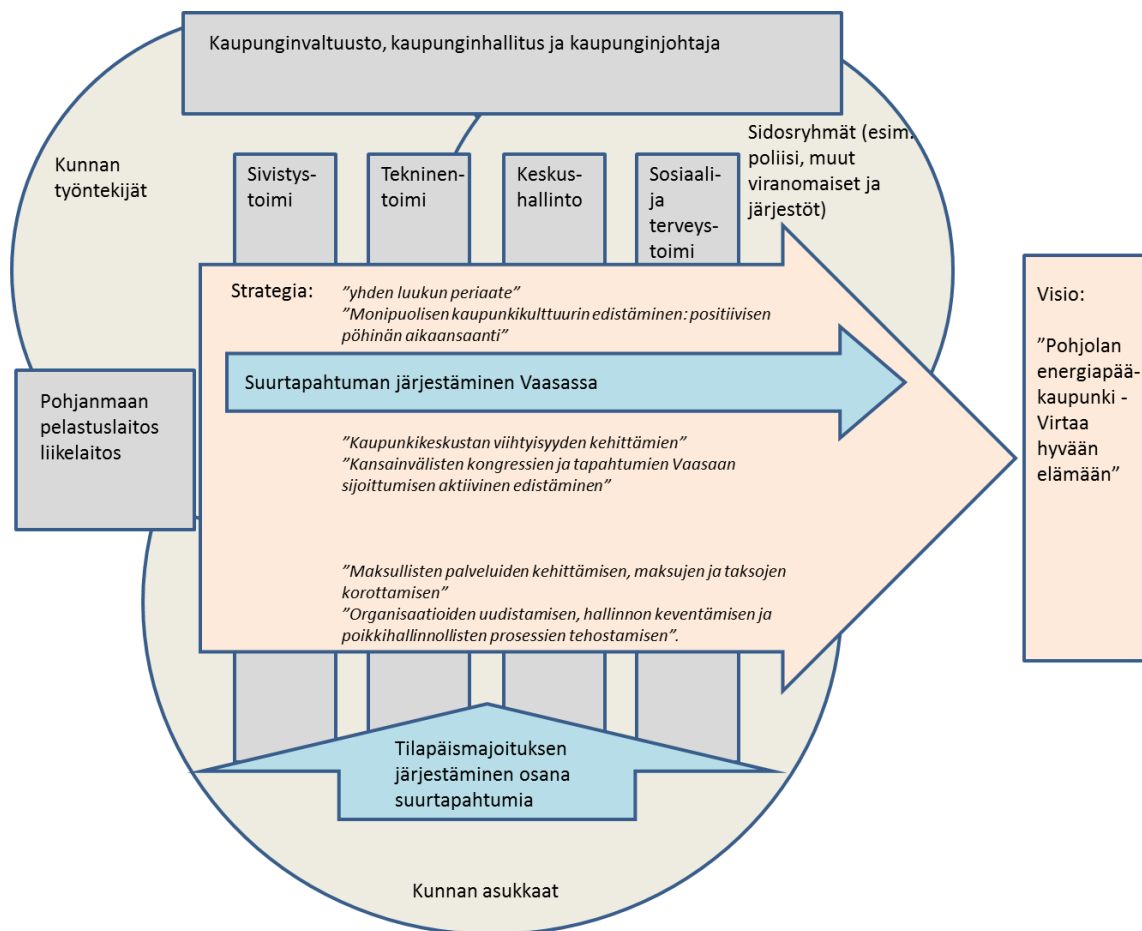
Tilojen suhteen on olennaista kyetä hallinnoimaan käytössä olevaa kapasiteettia eli ylläpitää tietoa siitä, miten monta ihmistä kaupunki kykenee majoittamaan ja minne nämä ihmiset voidaan majoittaa. Toinen yhtä tärkeä ominaisuus on tilojen turvallisuus. Tilojen tulee täyttää lakien ja asetusten turvallisuudelle asettamat vaatimukset.

Toiminta tarkoittaa sitä varsinaista käytännön työtä, jolla tilapäismajoitus mahdollistetaan alkaen majoituksen järjestäjän tarpeesta jatkuen aina majoituksen jälkeiseen jälki-

markkinointiin saakka. Toiminta sisältää kaiken tarvittavan sisäisen ja ulkoisen koordinaation ja viestinnän. Lähtökohtana on majoituksen järjestäjän, asiakkaan, palveleminen yhden luukun periaatteella. Yhden luukun periaate edellyttää kaupungilta toimijaa, joka hoitaa sisäisen viestinnän ja koordinaation siten, että asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä kuin yhteen tahoon. Toiminta voidaan jakaa yksinkertaisesti toimiin ennen majoitusta, majoituksen aikana ja majoituksen jälkeen. Kaupungin eri toimialoilla on kullakin omat tehtävänsä ja vastuunsa tilapäismajoituksen eri vaiheissa. Käytössä on toimintaopas, jonka Vaasan kaupunki on yhdessä eri sidosryhmien kanssa tuottanut käytännön majoitusjärjestelyihin. Toimintaopas Turvatietoa tilapäismajoitukseen (2005) keskittyy koulujen henkilökunnan sekä majoituksen järjestäjän käytännön tilapäismajoitusjärjestelyihin kussakin majoituskohteessa.

Tuote liittyy olennaisesti kahteen em. kohtaan. Tilapäismajoitus on mahdollista tuotteistaa myytäväksi palveluksi, johon on mahdollista liittää myös erilaisia oheispalveluita. Tuotteistaminen edellyttää kuitenkin sitä, että tilat ja toiminta ovat kunnossa. Tilapäismajoituspalveluiden tarjoaminen muissa Suomen kunnissa on hyvin hajanaista. Muutamissa kunnissa, kuten esimerkiksi Espoossa ja Turussa, tilapäismajoituskonseptia on kehitelty varsin pitkälle. Yleensä tilapäismajoituksista ei tule kaupungille merkittäviä suoria tuloja, vaan tapahtumavieraiden tuoma rahavirta kanavoituu alueen yrityksiin ja palveluihin. Tilapäismajoituksen kehittäminen tuotteena ja palveluna voisi mahdollistaa sen, että kaupunki saa majoituksista enemmän suoraa taloudellista tuottoa.

Oman lisänsä tutkimuksen toteuttamiselle toi Vaasan kaupunkiorganisaatiossa keväällä ja kesällä 2015 käynnissä ollut tukipalvelu-uudistus. Tukipalvelu-uudistuksessa eri toimialojen tukipalveluita, esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallintoja, organisoitiin uudelleen. Uudistuksen yhteydessä kasvatus- ja opetusvirasto lakkautettiin ja vastuu toiminnasta siirtyi neljälle tulosalueelle: suomenkielinen perusopetus, ruotsinkielinen perusopetus, varhaiskasvatus ja Kuula-opisto. Tässä tutkimuksessa käytetään pääosin vielä vanhan mallin mukaisia nimiä, kuten kasvatus- ja opetusvirasto, koska tämän tutkimuksen tekeminen aloitettiin jo ennen tukipalvelu-uudistuksen alkamista eikä tukipalvelu-uudistus kokonaisuudessaan ollut tutkimuksen päättymisen aikaan valmistunut.



Kuvio 6. Vaasan kaupungin toimintaympäristön asemoituminen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Kuviossa 6 tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokoavaan kuvioon (vrt. kuvio 3) on tuotu mukaan Vaasan kaupungin toimintaympäristö sekä suur tapahtuma ja tilapäismajoitus ydin- ja tukiprosesseina. Kaupungin visio ja strategia näyttäytyvät kuviossa toimintaa tavoitteina ja toimintaa ohjaavina tekijöinä. Kuvio kiteyttää hyvin sen toimintaympäristön, jossa Vaasan kaupunki sekä sen eri toimialat ja yksiköt suur tapahtumien ja tilapäismajoitusten suhteen toimivat. Tärkeää on huomioida, miten kunnan asukkaiden, kunnan työntekijöiden ja toiminnan sidosryhmien toimintaympäristöt ovat limittäisiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri toimijat saattavat edustaa yhtä tai useampaa näistä tahoista.

3.2. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Laadullisen tutkimuksen periaatteena on ymmärtää ja tulkita tutkimusaineistoa ja tällä tavoin viedä ilmiön ymmärtäminen lähtötilannetta syvemmälle tasolle (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011:83). Laadullinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jossa tutkija ensin muodostaa teoreettisen viitekehyksen, joka määrittää tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksella haetaan vastausta. Tämän jälkeen tutkija hakee kysymyksiin vastausta valitsemallaan tavalla. Lopuksi tutkija analysoi ja esittää tutkimuksen tulokset. (Denzin & Lincoln 2008: 28.)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä menetelmistä (Metsämuuronen 2006: 92). Tapaustutkimuksen valintaa voidaan perustella sillä, että sen avulla on mahdollista testata, laajentaa tai täsmentää aiempia teorioita. Lisäksi se soveltuu uudenlaisten ilmiöiden ja niihin liittyvien teoreettisten näkökulmien tutkimiseen ja kehittämiseen. (Laine, Bamberg ja Jokinen: 2007: 19). Tarkastelussa on palveluprosessin organisoiminen kunnallishallinnossa ja erityistapauksena tilapäismajoitusprosessin organisoiminen Vaasan kaupunkiorganisaatiossa. Tapaustutkimus käsittelee ilmiötä todellisessa tilanteessa sen omassa ympäristössä. Laadullinen tapaustutkimus tähtää tutkittavan ilmiön kuvailuun, ymmärtämiseen ja selittämiseen. Tapaustutkimus on aina sidonnainen aikaan ja paikkaan, eivätkä sen tuottamat tutkimustulokset ole sellaisenaan yleistettävissä. (Malmsten 2007: 62–63.)

Tapaustutkimus luo perustan syventyä tarkasteltavaan tapaukseen syvällisesti, sillä sen tarkoituksena on tutkia valittua organisaatiota, sen osaa tai toiminnallista ominaisuutta. Perimmiltään tapaustutkimuksen tehtävänä on tehdä tarkasteltavasta tapauksesta ymmärrettävä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007: 31.) Tapaustutkimuksen voidaan siis katsoa soveltuvan hyvin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Oleellinen osa tapaustutkimusta on teoreettisen viitekehyksen rajaaminen siten, että sen avulla voidaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä kattavasti, mutta kuitenkin riittävän syvällä tasolla (Malmsten 2007: 63–68). Tämän tutkimuksen keskeisiä teoreettisia läh-

tökohtia ja käsitteitä ovat prosessiajattelu, strateginen johtaminen sekä tilapäismajoitus. Kaikkia näitä käsitteitä rajaa omalta osaltaan tutkimuksen julkishallinnollinen näkökulma. Tutkimuksen fokus on siis ilmiöiden ymmärtämisessä ja selittämisessä nimenomaan julkishallinnon näkökulmasta, sen lähtökohdat ja ominaispiirteet huomioiden. Edelleen lisärajausta tarkasteluun tuo varsin laajan julkishallinnon käsitteen tarkentaminen koskettamaan kunnallishallintoa ja erityisesti Vaasan kaupungin hallintoa.

Vaikka tilapäismajoitusta ohjaava lainsäädäntö on kaikkialla Suomessa sama, on eri alueiden pelastusviranomaisilla erilaisia ohjeita ja toimintamalleja aiheeseen liittyen (ks. esim. Keski-Suomen pelastuslaitos 2011; Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2012; Pohjanmaan pelastuslaitos 2012; Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos 2015). Tutkimus onkin rajattu alueellisesti siten, että tutkimus kohdistuu Pohjanmaan pelastuslaitoksen toimialueella sijaitsevaan Vaasan kaupunkiin. Tutkimuksen tuottama tieto on mahdollisesti sovellettavissa myös muissa kunnissa, mutta tällöin tulee huomioida kulloisenkin alueen ominaispiirteet, esimerkiksi pelastuslaitoksen näkökulma sekä kunnan oma hallinto- ja organisaatorakenne.

Ajallisesti tutkimus rajautuu käsittelemään tilapäismajoitusta sellaisena ilmiönä, millaisena se vuonna 2015 kunnallishallinnon näkökulmasta näyttäytyy. Kirjallisuuden pohjalta rakennettu teoriaosuus perustuu prosessiajattelun, strategisen sekä julkisjohtamisen tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen empiirinen aineisto rajautuu ajallisesti siten, että hyödynnettävien dokumenttien, kuten lakien, asetusten, viranhaltijoiden ja demokraattisten elinten tekemien päätösten, kohdalla hyödynnetään tuoreinta mahdollista aineistoa. Niin ikään tutkimuksen empiiriseen aineistoon kuuluvat teemahaastattelut, jotka suoritettiin alkukesästä 2015.

Tapaustutkimuksen voidaan katsoa olevan teorian ja empirian vuoropuhelua. Lähtökohteisesti tapaustutkimus useimmiten tuottaa aikaan ja paikkaan sidottua tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä ja sen ominaisuuksista. Kuitenkin tapaustutkimukselle on ominaista havaintojen jatkuva arviointi siitä näkökulmasta, miten tuotettua tietoa voidaan yleistää ja miten se näyttäytyy aiemman tutkimuksen valossa. (Peltola 2007: 111.) Tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto jaetaan teoria- ja empiria-aineistoon. Teoria-aineisto koostuu

prosessiajattelun, strategisen ja julkisjohtamisen keskeisestä tutkimustiedosta, joka on koottu aiheiden kansallista ja kansainvälistä kirjallisuutta sekä tieteellistä keskustelua hyödyntäen. Teoriatiedon avulla kuvataan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia yleisellä tasolla sekä tarkemmin julkishallinnon ja kuntaorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu teemahaastattelujen avulla kerätystä aineistosta.

3.2.1. Teemahaastattelut ja niiden toteutus

Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi tilapäismajoituksen organisointiin työtehtävien-
sä puolesta liittyviä henkilöitä. Suurin osa haastateltavista työskenteli Vaasan kaupungin palveluksessa, mutta haastatteluun valittiin haastateltavia myös suurtahtumia järjestävistä organisaatioista. Tällä tavoin tarkastelunäkökulmaa saatiin laajennettua myös kaupungin toimintaa ja prosesseja ulkoapäin tarkastelevien henkilöiden mielipiteillä.

Haastattelut toteutettiin Vaasassa 21.5.–10.6.2015. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö ja etukäteen perehdyttäväksi teemahaastattelun runko (liite 1) noin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Tämän jälkeen haastattelujen ajankohta sovittiin joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Haastateltavat edustivat kaupungin eri toimialoja ja kaupungin yhteistyötahoja kuten pelastuslaitosta ja suurtahtumien järjestäjiä. Yhteensä haastatteluja tehtiin 13. Haastatteluihin valittiin toimijoita niin johto- ja asiantuntijatehtävistä kuin suorittavalta taholta.

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska verrattuna ryhmähaastatteluihin yksilöhaastattelujen etuna voidaan pitää haastattelijan parempaa mahdollisuutta hallita haastattelutilannetta. Myös haastattelujen tallentamista sekä tallenteiden purkamista ja analyysiä voidaan yksilöhaastatteluissa pitää helpommin toteutettavana. Yksilöhaastattelujen haasteena nähdään esimerkiksi se, että haastateltavat saattavat olla enemmän varuillaan ja käyttäytyä aremmin tai ujommin kuin miten toimisivat ryhmässä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 61–63.) Keskimäärin haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Valmiiksi litteroitua aineistoa haastatteluista syntyi 259 sivua.

3.2.2. Haastattelujen teemat ja haastattelurunko

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin puolistrukturoitua menetelmää käyttäen. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös kohdennetuksi haastatteluksi tai teema-haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Puolistrukturoitua haastattelua kuvataan seuraavasti:

”Kohdennettu haastattelu (the focused interview) eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista, jotka ensisilmäyksellä voivat tuntua samanlaisilta. Laajasti ottaen sen ominaispiirteet ovat seuraavat. Ensinnäkin tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi yhteiskuntatieteilijä on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla hän on päättänyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin perusteella hän kolmannessa vaiheessa kehittää haastattelurungon. Neljänneksi ja viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut.” (Merton, Fiske & Kendall 1956: 3–4.)

Teemahaastattelussa keskeisessä asemassa ovat aihepiirit eli teemat (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat on jaettu siten, että niiden avulla kyetään mahdollisimman kattavasti löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun voidaan siis katsoa soveltuvan hyvin tapaustutkimuksen työkaluksi, sillä sen avulla voidaan kerätä subjektiivista tietoa ilmiöstä, jota tapaustutkimus lähtökohtaisesti pyrkii käsittelemään todellisessa tilanteessa ilmiön omassa ympäristössä.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu yhteen haastatteluissa käsitellyt teemat. Teema-alueiden valinta perustui siihen, että niitä analysoimalla aiheet saatiin sidottua vahvasti tutkimuksen teoriaosuuteen. Keskeisin teema oli tilapäismajoitus organisoituna prosessina, jossa haastateltavat käsitelivät tilapäismajoitusprosessia lähtökohtaan omat työtehtävät mutta myös kokonaisuutta yleisellä tasolla luonnehtien. Muut teemat tukivat tätä keskeisintä teemaa taustoittaen kattavasti tilapäismajoituksen lähtökohtia. Kokonaisuudessaan teemahaastattelun runko apukysymyksineen on liitteessä 1.

Taulukko 6. Haastattelujen teema-alueet.

Teema-alue	Tavoitteet
Vaasan kaupunki suurtahtumien toimintaympäristönä	Kartoitetaan millainen Vaasa kaupunkina on suurtahtumien järjestämiseen.
Tilapäismajoitus Vaasan kaupungin tiloissa	Tarkastellaan tulisiko Vaasan lainkaan tarjota tilapäismajoitusta. Mitä hyötyjä ja haittoja tilapäismajoituspalvelusta seuraa?
Vastuujako tilapäismajoituksen organisoinnissa	Kuvataan a) keskeisten toimijoiden, eli Vaasan kaupungin, Pohjanmaan pelastuslaitoksen ja tapahtumajärjestäjän, sekä b) Vaasan kaupungin sisäisten toimijoiden vastuujakoa.
Tilapäismajoitus organisoituna prosessina	Tutkitaan millaisena prosessina tilapäismajoitus haastateltaville näytettyi.
Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen näkökulma	Selvitetään, miten taloudelliset tekijöitä tilapäismajoituksen organisoinnissa on otettava huomioon.
Tilapäismajoituksen turvallisuus	Perehdytään tilapäismajoituksessa huomioitaviin turvallisuusnäkökulmiin.

3.2.3. Haastattelujen luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkijalla eli haastattelijalla oli aiempaa työtaustaa kaikkien haastateltujen kanssa. Tätä voidaan pitää haastattelutilanteiden jännitystä vähentävänä tekijänä. Samalla tutkijan on kuitenkin jatkuvasti varmistuttava siitä, ettei haastattelutilanteista tule liian tuttavallisia, jolloin haastattelun varsinainen tavoite saattaa häiriintyä tai jäädä toteutumatta. Tämä varmistettiin tutkimuksen aiheen tarkalla rajauksella ja haastattelukysymysten lajittelemisella selkeiden teemojen mukaan. Haastattelutilanteet olivat luottamuksellisia ja haastateltavat vaikuttivat rennoilta, mutta keskustelu pysyi kuitenkin koko ajan asiallisena ja oikeassa aiheessa.

Tutkimuksessa hyödynnetyn aineiston laajuutta voidaan arvioida seuraavasti. Teoria-aineistoa kerättiin sen verran, että teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet saatiin esitettyä kattavasti ja syvällisesti. Empiirisen aineiston dokumentteja ja asiakirjoja kerättiin ja analysoitiin siten, että Vaasan kaupungin järjestämää tila-

päismajoitusta ohjaavat viralliset asiakirjat saatiin kattavasti huomioitua. Teemahaastatteluja suoritettiin 13 ja valmiiksi litteroituna aineiston laajuudeksi muodostui 259 sivua.

Tarvittavien teemahaastattelujen lukumäärä vaihtelee tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Ohjeena voidaan pitää sitä, että haastatteluja tulee tehdä niin paljon, että tarvittava tieto saadaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 58.) Aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi silloin, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 176–177.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen määrää voidaan pitää riittävänä, sillä haastatteluissa olivat edustettuina kaikki tilapäismajoituksen järjestämiseen osallistuvat tahot sekä eri asemissa ja tehtävissä toimivia henkilöitä ylimmästä johdosta esimiehiin ja työntekijöihin. Tällä tavoin varmistettiin haastattelujen tuottavan riittävästi sellaista tietoa, mitä tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti. Toisaalta haastattelujen määrää voidaan pitää riittävänä myös siitä syystä, että viimeisimpien haastattelujen kohdalla oli havaittavissa selkeitä ja usein haastattelusta toiseen toistuvia vastauksia.

Haastattelujen toteuttamisen aikaan kaupungin organisaatiossa meneillään olleen tuki- palvelu-uudistuksen myötä monen työntekijän toimenkuva muuttui ja tehtäviä organisoitiin uudelleen. Uudistus vaikutti myös usean tutkimuksessa haastatellun henkilön tehtäviin, ja uudistuksen seurauksien aiheuttama epävarmuus heijastui myös haastattelutavien vastauksissa siten, että tulevaisuutta pidettiin epävarmana. Toisaalta meneillään oleva uudistus tarjoaa tutkimustulosten hyödyntämiselle oivallisen mahdollisuuden tulevaisuudessa, sillä uudet toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet vaan päinvastoin hakevat muotoaan.

4. TILAPÄISMAJOITUSPROSESSI VAASAN KAUPUNGISSA

4.1. Haastatteluaineisto

Vaasan kaupunki suurtahtumien toimintaympäristönä

Vaasan kaupunki suurtahtumien järjestämispaikkakuntana jakoi haastateltavien mielipiteitä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mahdollisuuksia suurtahtumien pitopaikkana Vaasalla merenrantakaupunkina olisi, kunhan ne vain osattaisiin ja kyettäisiin hyödyntämään oikein. Seuraavat lainaukset haastatteluista kuvaavat hyvin haastateltavien näkemyksiä:

”Ihmiset lähtee jonnekin, ja sitten kun ajattelee, että tällainen kaupunki, tälläisellä niin kun mitä luonto on antanut, ja mitä mahdollisuuksia tässä merenrannalla on, niin kyllä toivoisi, että enemmän hyödynnettäisiin, ja olisi ehkä enemmän sitä sellaista elävää kaupunkikulttuuria.”

”...ja sitten tämä Merenkurkun maailmanperintöalue, niin siihen liittyviä. Se olisi kyllä aivan valtava potentiaali mun mielestä, sitä pitäisi hyödyntää, maailmanperintöalue mikä meillä nyt on sitten.”

Useat haastateltavista pitivät Vaasaa kesä-heinäkuussa varsin autiona kaupunkina, joskin osa oli huomannut tässä muutosta aiempiin vuosiin, jolloin ilmiö oli vielä voimakkaammin havaittavissa.

”...vähän olen yllättynyt tuosta kesäajan tapahtumatarjonnasta. Eli kun itse en omista sitä mökkiä tai sitä venettä, niin aika paljon heinäkuussa pyöriskelen tuossa kaupungilla, niin silloinhan ei juuri tapahdu mitään.”

”...ennen täällä hiekka vaan pölly kadulla, mutta kyllä täällä aina jotain tapahtumaa tuntuu olevan.”

Vastauksista nousi esiin se, että kesä-heinäkuun autioitumisen koettiin johtuvan siitä, ettei kaupungilla yksinkertaisesti ole tapahtumatarjontaa siihen aikaan. Monet haastateltavista kuitenkin totesivat, että ihmiset saataisiin kyllä tulemaan mökeiltä kaupunkiin, kunhan heille olisi tarjota oikeanlaisia tapahtumia ja palveluita.

”Rakennettaisiin Mansikkasaari täyteen kahviloita ja laitureita, niin sieltähän ne tulisi mökeiltään lauantai-iltaisiin siihen, livebändiä ja muuta, se on vaan kiinni siitä, että on jotain tarjottavaa.”

”...kyllä mä uskon, että kun täällä on niitä hyviä tapahtumia, niin porukka jäisi-kin tänne, mutta täähän on heinäkuu yleensä ollut kauhean hiljainen, ei täällä oo ollu mitään, nyt ainakaan sen jälkeen kun on noi kaikki rokkifestarit ja muut lähtenyt.”

Osa haastateltavista koki Vaasan tapahtumatarjonnan kehittyneen viime vuosina, kun taas osan mielestä tapahtumatarjonta on edelleen varsin heikkoa. Haastatteluissa Vaasan tapahtumatarjontaa verrattiin usein Turkuun, Seinäjokeen ja Poriin, joiden tapahtuma- ja palvelutarjonta koettiin paljon Vaasaa kattavammaksi ja monimuotoisemmaksi.

”...kaks vuotta sitten oltiin matkamessuilla, meillä oli Vaasan ja Seinäjoen osastot vierekkäin, niin kyllä oikeasti kävi sääliksi niitä meidän osaston ihmisiä, kun ainoa mitä ne voi kaupata oli ne oranssit kassit, ja Seinäjoella oli kaupattavana Tangomarkkinat, Provinssi ja Vauhtiajot, ja maatalousmessut sielläkin oli silloin sinä kesänä...”

”...ja Turku kaupunkina, kesäkaupunkina, se on jotakin vähän muuta kuitenkin kun Vaasan kaupunki. Ei ihan samalla tasolla olla.”

Vaasan rooli isäntäkaupunkina koettiin kahdella tapaa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Vaasan tulee isäntäkaupunkina lähinnä tarjota puitteita tapahtumien järjestämiseen. Toiset taas olivat sitä mieltä, että Vaasan tulee ottaa aktiivisempi ote tapahtumien yhteistyökumppanina tarjoamalla puitteiden lisäksi osaamista ja muita mahdollisia apukeinoja tapahtumien onnistumiseksi sekä kehittämällä infrastruktuuria tapahtumia ajatellen.

”...nimenomaan rooli on se, että tarjotaan näitä edellytyksiä, mahdollisuuksia, että kyllä näillä isoilla järjestäjille on varmasti se organisaatio siellä, joka on kouliintunut järjestämään isoja tilaisuuksia... ..että mun mielestä se on parempi malli sillai. Kaupunki tarjoaa vaan edellytykset, puitteet.”

”Toisaalta meillä ei ihan hirveästi ole ehkä sellaisia paikkoja, että siinä tietysti kaupunki voisi ajatella, että tyylisiin Pori, tehdä sellaista tilaa, missä esim. nykyään Porin Jazz järjestetään. Se Kirjurinluodon kaikki ne mitä sinne on rakennettu, että se tietyllä tavalla houkuttelisi tällöisiä ulkoilma- ja kesätapahtumia...”

”...että mun mielestä kaupunki voisi ottaa isompaa roolia, ja ehkä sillä lailla lähinnä, että toivottavasti se asenne nyt muuttuu, mutta se asenne, että enemmän yhdessä tehtäisiin ja yhdellä innolla.”

”...se voisi olla hyvin mahdollista kehittää ja hyödyntää, esimerkiksi tuota Vaasan vision mukaan, että on Pohjoismaiden suurin energiaklusteri meillä, ja tuo visio, että on energiaa arkeen ja niin pois päin, niin voisi olla tällöinen tapahtuma ja keskittyä tämäntyppiseen... Kun puhutaan cleantechistä ja johtavasta tällöisestä alueesta, että Vaasa tätä vetää, niin tällöisiä suurtapahtumia esimerkiksi ei meillä mun mielestä ole ollut...”

Haastateltavat nostivat esiin erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita, joita tapahtumien järjestämiseen Vaasassa liittyy. Usein haasteeksi koettiin epäonnistuminen viestinnässä, koordinoinnissa ja yhteistyössä. Lisäksi haasteena pidettiin sitä, miten suurtapahtumien yhteyteen saadaan myös muunlaista palvelutarjontaa.

”No se on varmaan tämä yhteistyö, palvelujen kerääminen enemmän yhteen... Jos tällöistä isoa pakettia lähtee... Että olisi koordinoitumpaa, ja tiedotusta, tehokkuutta tiedotukseen, brändäystä, brändäystä. Ei tule kysyntää, jos ei ole tieto tarjonnasta.”

”...tietysti sen hyödyntäminen, että sen varsinaisen tapahtuman lisäksi on sitten jotakin muutakin sille ihmismäärälle joka tänne tulee tarjolla.”

Mahdollisuuksiksi nousivat Merenkurkun maailmanperintöalueen ja alueen energiaklusterin entistä voimakkaampi esiin nostaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen juuri suurtapahtumat huomioiden. Lisäksi sekä kaupungin imagon kehittyminen että kaupungin saama myönteinen näkyvyys eri medioissa nostettiin useissa vastauksissa esiin hyödynnettävänä mahdollisuutena.

”...saahan Vaasan kaupunki tässä myös mainosta, että kyllähän sen täytyy jos-sain kohtaan näkyä nämä jutut. Että niitä mainostetaan ympäriinsä, että välillä on tv:ssä mainoksia...”

Kysymys kaupungin strategian ja vision yhteydestä tapahtumakaupungin maineeseen jakoi haastateltavien mielipiteitä.

”No tutkimuksissahan on osoitettu, että yks tällöinen tärkeä kaupungin kehittämisen väline on tällöinen tapahtumatoiminnan, tai pöhinän, kehittäminen.”

Elikkä, että se antaa semmoista positiivista imagoa kaupungille, joka sitten vetää puoleensa jopa yrityksiä ja asukkaita ja kaikkea muuta. Niin sehän ollut tässä meidän strategiassa se ajatus, että sen kautta, se ei ole vaan se, että tapahtuma tulee ja menee, vaan mehän uskomme siihen, että se luo sitä positiivista imagoa”.

”En mä tiedä onko siinä, että jos ajatellaan sitä visiota ja strategiaa, että onko siinä ehkä tarpeeksi painotettu... ..niin siihen pitäis ehkä kiinnittää enemmän huomiota, että tästä tulis sellainen kaupunki.”

Osa haastateltavista koki, että strategia ja visio tukivat ajatusta tapahtumakaupungin imagon saavuttamisesta, kun taas osa piti strategiaa ja visiota liian energiakeskeisinä.

Tapahtumajärjestäjien edustajat kommentoivat haastatteluteemoja omista näkökulmistaan, mikä toi hyvin esiin ulkopuolisten tahojen kokemukset yhteistyön sujumisesta kaupungin kanssa. Tapahtumajärjestäjien näkökulmasta tarkasteltuna kaupungin koettiin olleen pääosin positiivisesti mukana suur tapahtumien järjestelyissä:

”...ihan positiiviset kokemukset on, ja muutenkin. Että ensinnäkin on kaupungin puolelta, kaupunginjohtajaa myöten otettu todella hyvin tämä vastaan. Ja sillä tavalla annettu ohjeistusta, että toimikaa niin, että tämä onnistuu. Että semmoinen fiilis on meillä, että niin kun halutaan tämän onnistuvan hyvin. Ei mitään ongelmaa.”

”...meillä oli siinä kisakeskus vieressä, sitten siinä oli ruokailupaikka vieressä, isot majoituskoulut siinä vieressä, Silveria ja Kauppi, ja sitten muita kouluja lähellä, niin mun mielestä tapahtumapaikkana sen mitä kaupunki antoi sitä käytää, niin aivan loistava juttu.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki haastateltavat pitivät Vaasaa hyvänä tai ainakin potentiaalisena paikkana järjestää erilaisia suur tapahtumia. Vaasan luonnon ja sen suur tapahtumiin liittyvän suuremman hyödyntämisen useat haastateltavat näkivät tärkeänä kehittämiskohtana. Se, miten toimintaa tulisi jatkossa kehittää, jakoi haastateltavien mielipiteitä. Yhtä mieltä haastateltavat olivat kuitenkin siitä, että suur tapahtumiin liittyvää toimintaa on kaupungin näkökulmasta järkevää ja kannattavaa kehittää edelleen myös jatkossa.

Tilapäismajoitus Vaasan kaupungin tiloissa

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Vaasan kaupungin tulee tarjota tilapäismajoituspalvelua osana suur tapahtumia ja niiden organisoimista. Tilapäismajoitustilojen tarjoamista pidettiin kilpailuetuna etenkin silloin, kun kilpaillaan muiden kaupunkien kanssa jonkin tietyn tapahtuman järjestämispaikasta.

”Se on kilpailuetu ja hyvä brändi. Ja kaupunki voi saada parhaassa tapauksessa hyvin tuloja, kun osattaisiin tehdä tämä semmoiseen malliin, että maksimoitaisiin se tulomahdollisuus siitä.”

Mielipiteitä tilapäismajoituspalvelun tarjoamisen suhteen jakoi se, miten tuottavana ja kannattavana se nähtiin taloudellisessa mielessä. Kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esiin sen, että ilman tilapäismajoitusmahdollisuutta monien tapahtumien saaminen Vaasaan on suorastaan mahdotonta. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että tilapäismajoitusta ei palveluna tulisi nostaa liian suureen rooliin.

”...nimenomaan, että jos Vaasa haluaa olla suur tapahtumien isäntäkaupunkina, niin kyllä se edellyttää, minusta edellyttää, että voidaan tarjota majoituskapasiteettia...”

”Ehdottomasti mun mielestä. Toisaalta ei nyt ehkä voi sanoa, että tulonlähde meille, ei me siinä rahaa tehdä, mutta tietyllä tavalla mun mielestä se on yks iso osa sitä, että jos me saadaan... Tai sanotaan, että tehdään sillä tavalla rahaa, että kyllä se kokonaan tälle meidän infralle, näille kaikille kaupille ja ynnä muille, niin kyllä ne ihmiset, jokainen ihminen joka tänne tulee jättää tänne sitten niitä lomaeuroja, ja mun mielestä se on tärkeitä, että me ollaan siinä sitten yhtenä osapuolena tukemassa sitä tapahtumaketjua niin, että ne on mahdollisia tämmöiset isot tapahtumat.”

”Jossain määrin sitä pitää olla. Mä en usko, että se on niin kun... Meidän pää tavoite ei oo saada koulut sataprosenttiseen majoituskäyttöön kesäkaudella. En usko, että se on itseisarvo, koska se myös rajoittaa sitä kaikkea huoltotyötä ja koulun toimintaa. Se ei saa työllistää meidän sivistystointia liikaa, meidän rehtoreita ynnä muuta. Hyvä, että se on, mutta onko se itseisarvo lähteä sitä hirveästi markkinoimaan hirveän paljon lisää, koska mä epäilen että me ei sillä hirveen suuria voittoja ikinä tulla tekemään.”

”No mun mielestä on ihan ok, mutta nyt pitäisi muistaa tietysti, että kaupungin pitäisi saada siitä sitten joku korvaus, että ainakin ns. omat pois. Että muutenhan jos ajattelee, niin kouluthan on kesäajan kuitenkin tyhjäkäytöllä, että jos siinä on mahdollisuus hyödyntää, ja siitä saa jotain korvausta, niin ok.”

Tilapäismajoituksesta koettiin aiheutuvan kuluja kaupungille, ja yksi haastateltu toikin esiin ongelman, joka liittyy tilapäismajoituksessa käytettävien koulujen ja oppilaitosten varsinaiseen tehtävään eli opetuksen järjestämiseen:

”Meidän pitää vastuullisesti käyttää se valtionosuus mikä me saadaan, ja sitä ei oo tarkoitettu tän tyyppiseen toimintaan. Nyt on vähän niin kun näittenkin isojen tapahtumien osalta, että jääköhän nyt niin, että me maksetaan vielä viuluja? Ja tämmöisestä mun mielestä pitäis pystyä ihan reilusti keskustelemaan.”

Toinen ongelma, jonka haastateltavat nostivat esille tilapäismajoituspalvelun tarjoamisessa, oli suur tapahtumien järjestämisen ajankohta, sillä tapahtumat ovat usein kesäisin, jolloin moni koulu on peruskorjauksessa tai remontissa. Myös kesällä tehtävien koulujen suursiivousten aikataulutus nousi muutamien haastateltavien kommentteissa huolenaiheeksi.

”...sitten nämä remontit, mitä sattui nyt olemaan aika paljon. Ellei niitä olisi, niin olisi helpottanut paljon, mutta niitähän nyt on joka vuosi...”

”...määrätyissä paikoissa siistijät, jos on lyöty paljon yöpyjiä sun muita, niin määrätyissä paikoissa siistijät ei voi tehdä mitään. Ja niitten pitäisi suursiivoukset tehdä, niin niitä kohtaan se on ongelmallista.”

Kaiken kaikkiaan tilapäismajoituspalvelun tarjoamista pidettiin tärkeänä mutta ei täysin ongelmattomana. Haastateltavat nostivat esiin sen, että tilapäismajoituspalvelua tulisi jatkossa kehittää, mutta mielipiteitä jakoi se, tulisiko toiminnasta tehdä entistä kaupallisempaa vai riittäisikö yksinkertainen toimintatapojen ja sääntöjen selkeyttäminen.

Vastuujako tilapäismajoituksen organisoinnissa

Haastateltavien mielipiteitä kartoitettiin kysymällä miten he kokivat eri toimijoiden vastuiden ja roolien jakautuvan tilapäismajoitusta organisoitaessa. Ensinnäkin selvitettiin näkemyksiä siitä, miten kaupungin, tapahtumajärjestäjän sekä Pohjanmaan pelastuslai-

toksen roolijako koettiin. Toiseksi tarkasteltiin sitä, miten kaupungin sisäisten toimijoiden, eri toimialojen ja hallintokuntien välinen yhteistyö haastateltavien mielestä näyttyi.

Vaasan kaupungin, Pohjanmaan pelastuslaitoksen ja tapahtumajärjestäjän rooli- ja vastuujakoa tilapäismajoituksen organisoinnissa haastattelijat pitivät pääosin selkeänä. Eniten sekaannusta haastateltavien mielestä aiheutti se, miten vastuut jakaantuvat tapahtumajärjestäjän ja Vaasan kaupungin välillä. Pelastuslaitoksen roolia pidettiin selkeimpänä, joskin muutama haastateltava toivoi myös pelastuslaitoksen voimakkaampaa osallistumista suurtapahtumien järjestelyvaiheessa.

”...se ei ole, tai ei ole ainakaan ollut selkeä, tämä rakennuksen omistajan ja siten tämä toiminnan harjoittajan rooli. Siellä niin kun.. Se vaatisi selkeyttämistä.”

”No kyllä ne meille on selkeät, mutta ilmeisesti järjestävälle osapuolelle ei oo ollut. Että kyllähän pelastusviranomaiselle kuuluu vaan se valvonta ja ohjeistus, että ei niitten puitteitten tilapäismajoituskuntoon saattaminen. Meillä on vaan valvontatehtävä.”

”...ehkä siinä olisi selkiyttämisen varaa... Mä mietin tuota pelastuslaitosta, että majoituksen kannalta muhun ei olla oltu sieltä yhteydessä, enkä mäkään oo oikeastaan ollut yhteydessä sinne, että ehkä sitten meiltä on turvallisuuspäällikön kautta, joka hoiti ne... Elikkä lähinnä nämä kaavakkeet kaikki, mitä kouluille tulee, poistumistiemerkinnät ynnä muut. Mutta ehkä sellaista yhteistyötä siinäkin, ehkä pari palaveria kaikkien kanssa vielä ennen, että tulisi selkeät ohjeet...”

Vaasan kaupungin sisäisten toimialojen ja hallintokuntien vastuu- ja roolijako sekä yhteistyön taso jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteistyö on toiminut hyvin, ja osa oli sitä mieltä, että on vielä paljon kehitettävää ja selkiytettävää.

”...se mikä kokemus mulla on, niin tosi hyvin on mennyt.”

”Kyllä päälinjat toimii, ettei voi sanoa sillä tavalla, että pääkohdittain se on paperilla ainakin jaettu, okei. Mutta mä jotenkin oon kokenut, että se on siiloutunut ehkä vähän turhan paljon. Jotkut asiat on vähän hajallaan, on harmaalla alueella olevia asioita ettei tiedä oikein kenelle se vastuu justiin kuuluu...”

”Mä oon kyllä kokenut, että se on... Meillä on niin monta eri tahoja, että... Juuri tämä, kun Talotoimi on liikelaitos ja me vuokrataan heiltä, että tässä tapauksessahan olis paljon helpompaa ollut, jos se olis kuulunut meidän alle kokonaan ne tilatkin, että se on niin kuin muureja olis rakennettu...”

”Sitä mä vähän kaipaun, että se olisi se avara näkemys tästä ja se yhteishenki, että nyt otetaan Suviseurat tänne, tai Power Cup tänne, ja nyt me emme sitten marise, että kenen pitää pestä nämä mopit, että se on niin pieni asia kuitenkin loppujenlopuksi. Ja kuka maksaa sitten tiskiaineet tai mitä sen nyt voisi olla. Että se pitäisi olla se avara näkemys.”

Moni haastateltavista piti sivistystoimea tai jotain sen alaista yksikköä oikeana kaupungin tahona ottamaan vastuun tilapäismajoitusprosessin hallinnasta jatkossa. Haasteltavat toivat esiin sitä, että palvelut pitäisi keskittää yhdelle luukulle. Monessa näkemyksessä tuli esille se, että sivistystoimen toimialajohtaja olisi oikea taho ottamaan päävastuun koko majoitusprosessista. Haastateltavat kuitenkin korostivat sitä, että tällöin toimialajohtajan tulisi jakaa käytännön tehtävät alaisilleen ja tätä käytäntöä toteuttavaa organisaatiotahoa tulisi miettiä ja kehittää jatkossa voimakkaasti.

”...mä oon kyllä sitä mieltä, että jos ei siinä ole omaa organisaatiota, niin kouluapuoli. Kouluhan on käytännössä se käyttäjä, joka sitten taas sitten luovuttaa ne tilat.”

”...jos mietitään näitä isoja toimialoja, niin kyllä se on sivistystoimi, kuka tietysti tavalla tästä kokonaisuudessa vastaa, on monessa tapahtumassa hyvin vahvasti itse mukana, ja tietysti liikuntatoimi siellä sivistystoimen sisällä ja sitten perusopetus ja kaikki muut.”

Osa haastateltavista koki, että tilapäismajoitus tulisi sitoa kiinteästi tapahtumien järjestämiseen ja organisointiin. Keinona tähän nähtiin, että vastuu tilapäismajoitusprosessista liitettäisiin esimerkiksi viestintä- tai markkinointiyksikön tehtäviin.

”...jotenkin tämä liittyy kokonaisuutena matkailuun ja kongressitoimintaan ja sellaiseen, että Vaasassa järjestetään jotakin ja tarjotaan, niin sen ohessa on sitten palveluna tämä majoituspalvelu kaikkineen, että kyllä se jotenkin sinne yhteyteen pitäisi leipoa.”

”Mun mielestä se olisi viestintäjohtaja. Mä oon tuota nimittäin pohtinut paljon ja me voidaan niin kun sivistystoimena luovuttaa tiloja, mutta jonkun pitäisi sitten tavallaan olla se yhteyshenkilö sitten tapahtumajärjestäjiin, ja se on myös

viestinnässä nämä taloudelliset mahdollisuudet antaa avustuksia ja tehdä sitä yhteistyötä. Se raha on tavallaan siellä.”

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he olivat kokeneet sen, miten tilapäismajoitusta oli kaupungin ylimmän johdon tasolta johdettu. Esimerkkeinä käytettiin kesän 2015 suur tapahtumien valmistelujen johtamista.

”...alkukankeuden jälkeen, niin sanotaan, että mä olin jossakin sähköpostiviestityksessä mukana, jossa joku, oliko koulutoimen asiantuntija sanoi, että meidän ei pitä missään nimessä sekaantua tähän asiaan. Ja tuota... Mutta siitä lähtien, sitten oikeastaan on sitten kun... Jotenkin me ollaan koettu, että koulutoimi on ottanut enemmän koppia siitä ja lähtenyt organisoimaan, niin se on tavallaan kehittänyt siihen oikeaan suuntaan...”

”...ylimmällä johdolla. Ainakin nyt niin mitä mä oon kattonu, niin siellä on sovitettu tiettyjä asioita, mutta ehkä siellä ei ole huomioitu nyt esimerkiksi mitä tämä ryhmä on keskustellut, mitä sieltä on tullut kommentteja, mitä on lyöty lukkoon, vaan siellä on ehkä sitten vähän isommalla hanskalla sanottu, että näin tai näin...”

”...mä en oo saanut sitä tietoa sieltä, että kyllä ne on aika huonosti sitten tiedotanut alaspäin, että... Siis vasta silloin kun he tarvitsivat kouluja, niin silloin tuli tieto tänne...”

”... vähän nihkeä suhtautuminen alkuun, mutta nyt mitä hänkin sitten oli antanut palautetta, niin oli ollut positiivinen, että oli ollut hieno juttu, että saatiin esimerkiksi tämä maailmanliiga ja muutakin. Mä ymmärrän toki heitäkin, että kysymys on rahasta, ja näinä aikoina pitää sitä kirstua vartioida...”

Em. lainauksista käy ilmi, että kaupungin ylimmän johdon osallistuminen ja vaikuttaminen kesän 2015 suur tapahtumiin jakoi haastateltavien mielipiteitä. Kriittisiä mielipiteitä aiheesta esittäneitä haastateltavia yhdisti kuitenkin näkemys siitä, että heidän mielestään ylimmän johdon mielenkiinto ja osallisuus parani ja kehittyi sen mukaan, kun kävi ilmi miten merkittävistä tapahtumista oikein lopulta oli kyse.

Tilapäismajoitus organisoituna prosessina

Keskeisin haastatteluissa käsitelty teema oli tilapäismajoitus organisoituna prosessina. Haastattelihoita pyydettiin kuvailemaan omasta näkökulmastaan miten tilapäismajoitus-

prosessi etenee, mitä asiakkuuksia prosessissa on erotettavissa, mitä vaikuttavuutta prosessilla on, mitä eri tukiprosesseja prosessissa on, miten prosessi tulisi kuvata, miten prosessi tulisi rajata muista prosesseista, millainen prosessin valmiustason tulisi olla, mitä sopimuksia ja päätöksiä prosessiin liittyy, miten prosessia voisi arvioida tai mitata sekä mitä kehitettävää prosessissa on. Tähän teemaan haastateltavilla oli paljon mielipiteitä ja näkemyksiä. Vaikka moni yksittäinen asia jakoi haastateltavien mielipiteitä, myös yhteisiä suuria linjoja oli havaittavissa kokonaisuudesta.

Haastateltavat toivat esiin, mistä tilapäismajoitusprosessi heidän mielestään alkaa, mitä eri vaiheita siihen sisältyy ja mihin se päättyy. Yleisellä tasolla tilapäismajoitusprosessin nähtiin alkavan joko palvelun aktiivisesti markkinoinnista tai viimeistään siitä, kun tapahtumajärjestäjä ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä kaupunkiin. Haastateltavien omat tehtävät tilapäismajoitukseen liittyen alkoivat prosessin eri vaiheissa.

”...mun näkökulmasta, se olisi tosiaan viestintäjohtaja, ja hän sitten kokoaa sen tiimin ympärille, riippuen vähä siitä tapahtuman luonteesta, että ketkä sieltä pitää kaupungilta olla mukana. Mutta että se olisi aina tämä yks henkilö, niin se olisi hyvä.”

”No ensinnäkin ne ottaa yhteyttä, sitten ne haluaa tulla kattomaan näitä tiloja, että millaiset tilat täällä on, sitten ne käydään läpi ja... Mutta ei siinä mun mielestä nyt niin hirveästi...”

”...me joudutaan ohjelmoimaan tekniikat, ilmanvaihdot, kulunvalvonnat, rikosilmoitukset, jätehuoltoon pitää tehdä jonkinmoista muutosta, ja tällaista. Että käytännössähän se näkyy meillä toiminnassa vasta siinä kun ne majoittajat tulee sinne, että olosuhteet on siinä mallissa kun ne pitää olla.”

Useat haastateltavista toivat esiin, miten suur tapahtumia järjestävillä organisaatiolla on vuosien aikana hioutunut tehokas prosessi, jonka avulla he toteuttavat tapahtumia.

”...se on aika selkeä sapluuna, että just kun syksyllä ensimmäiset palaverit oli, missä oli liiton ihmiset, niin aika pitkälti menty samalla systeemillä, toki on kaupunkikohtaista eroa sitten, mutta suurin piirtein, että on majoituspäälliköt ja on majoitusvastaavat ja sitten se tiimi siinä ympärillä ja muuta.”

Tilapäismajoitusprosessin koettiin useimmiten loppuvan tilojen takaisinluovutukseen sekä palautteen keräämiseen. Kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että nykytilanteessa palautetta ei ole lainkaan kerätty järjestelmällisesti.

”...katsotaan, että tilat luovutetaan meille takaisin siinä mallissa, missä ne on heille annettu. Mikäli siellä sitten on jotakin, mikä on mennyt rikki, tai jälkiselvittelyä, niin sittenhän se laukaisee tavallaan taas uuden prosessin.”

”...jos halutaan kehittää sitä asiaa, niin se voisi päättyä siihen palautteeseen, jota tänä päivänä me ei kerätä.”

”...sehän meillä on ollut vähän ongelma, että mehän ei olla kauheasti kierretty niitä luokkia, katsottu että kaikki on ok, mutta kyllä ne yleensä on ollut ok. Sitten ne lähtee, ja sittenhän siinä on se, että me pannaan palkanlaskentaa sitten näiden vahtimestareiden ylityöt, ja ne laskee ne siellä, sen jälkeen pystytään laskuttamaan. Mutta sitten se on siinä.”

”...oikeastaan yks hektisimmästä hetkistä, oli sunnuntai, kun lähdettiin purkamaan kouluja. Sanotaan, että kello 16–21, niin se oli ihan hullunmyllyä, mä laskin, että mulla tuli sunnuntaina n. 80 puhelua, joista varmaan 50–60 tuli siinä neljäs tunnissa.”

Suurin osa haastateltavista koki erilaisten tukiprosessien, esimerkiksi patjavuokran, liittämisen tilapäismajoitusprosessiin hankalaksi, sillä monia oheispalveluita pidettiin taloudellisesti kannattamattomina. Sen sijaan haastateltavat kokivat, että varsinaiseen majoitustoimintaan vaikuttavat tukiprosessit (esim. sopimusten laatiminen, tiedottaminen sekä lukuisat käytännön työtehtävät pulpettien siirtämisestä alkaen) tulee nostaa tarkempaan tarkasteluun ja ottaa mukaan myös prosessien kuvaamiseen.

Haastateltavat eivät tuoneet kovinkaan voimakkaasti esiin erilaisia sopimuksia tai päätöksiä, joita tilapäismajoitusprosessiin kytkeytyy. Prosessin eri vaiheissa syntyy erilaisia dokumentteja ja moni haastateltava kokikin, että dokumenttien käytön suhteen tulisi laatia kattava ohjeistus ja yhdenmukaistaa hajanaisia käytäntöjä.

”...siellähän on ollut se kaupungin allekirjoittama sopimus näitten tilojen vuokrasta. Millä vuokralla ja mitä siihen vuokraan sisältyy. Sitähän en esimerkiksi minä ole allekirjoittanut meidän osalta, vaan se on allekirjoitettu koko kaupungin toiminnan osalta.”

”...mä teen niille aina sellaisen vahvistuksen, että mä kirjaan siihen kaikki ne mitä pitää maksaa, vuokrat ja mitä se vaatii siltä vuokraajalta ja mitä meiltä, se on se yks asiakirja. Ja sitten tehdään näille vahtimestareille se ylityömääräys kuntatoimistoon, se on se toinen. Ja sitten lasku on kolmas. Ne on ne kolme.”

Haastateltavat tunnistivat tilapäismajoitusprosessissa useita asiakkuuksia. Useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että tiloissa yöpyvä henkilö on prosessin varsinainen asiakas. Eri tasoilla on kuitenkin erotettavissa erilaisia asiakkuuksia, ja asiakkaita voidaan ryhmitellä esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin.

”...kyllähän ne meidän asiakkaita on. Tulee tänne, tähän taloon, niin kyllähän meidän pitää niitä kohdella niin kun asiakkaita.”

”Kyllä mä sanoisin näin, että me ollaan se koululle vuokrattu, ja he on meidän asiakas. He edelleen vuokraa sen, ja se on heidän asiakas. Vähän niin kun päiväkotia, se on se meidän asiakas ja se tarjoaa palvelua lapsille, kodeille, niin ne on taas niitten asiakkaita.”

”Ulkoisia asiakkaita totta kai juuri jotka järjestää tapahtumia urheiluun, musiikkiin, kansanjuhliin, mihinkä tahansa, niin siellä yhdistyksiä, järjestöjä ja kaikenlaisia näitä. Mutta sitten on ehkä sisäistä, ihan yökouluista lähtien, kaupungin omia, sitten jos kaupunki rupee itse järjestään omia palveluita, että asiakkuuksia löytyy molemmilta puolilta.”

Erilaisilla asiakasryhmillä koettiin olevan erilaisia tarpeita. Haastateltavat toivat esiin eniten sellaisia asiakastarpeita, joita olivat omien kokemuksiansa kautta aiemmin kohdanneet.

”Se on lähinnä se yleinen neuvonta, että mitenkä sitä meidän ohjeistusta tulkitaan... Asiakkaille itselleen on ollut varmaan tarpeellinen saada vaan halpa ja hyvä majoitus.”

”No tietenkkin, ensimmäinen varmaan, että se on turvallinen ja toimiva kaikella lailla. Turvallinen, toimiva ja viihtyisä, jotenkin tämä viihtyisyys pitää olla. Siinä pitää pelata huolto ja kaikki muut oheispalvelut.”

”...suurin osa tyytyy siihen, koska ne on vuosia kiertänyt ja ne tietää, että ei voi ihan mahdotonta serviceä olla, että ei voi mitään hotellitason majoitusta. Toki näitä yksittäisiä sitten on, jotka kitisee kaikesta, mutta niitä on tullut tosi vähän. Että kyllä me ollaan... ..niin tosi tyytyväisiä siihen.”

Tilapäismajoitusprosessin vaikuttavuuteen liittyi haastateltavien mukaan monenlaisia tekijöitä. Suurin osa koki prosessilla saavutettavan vaikuttavuuden liittyvän kaupungin imagoon ja medianäkyvyyteen. Yksi haastateltava näki prosessin vaikuttavuuden myös laajemmassa kontekstissa:

”Kyllä sillä vaikuttavuutta on. Juuri tämä, että tuo hyvää brändiä, tuo valuuttaa, tuo ideoita, vie ideoita, leviää hyviä käytäntöjä, ajatuksia, hyvä kasvaa niin sanotusti. Ja sitten tämä mun mielestä, tämmöinen suur tapahtuma, jos ajatellaan semmoista yhteiskunnallista vaikutusta, niin nimenomaan suur tapahtumien järjestäminen antaa semmoisen edullisen mahdollisuuden järjestää eri ikäisille tapahtumia, eri kansalaisryhmille vauvasta vaariin, ja tämä edistää sitten taas yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, osallistumista. Elikkä tällä on ihan valtavan isot vaikutukset, kun kuvittelee nämä isot leirit ja tapahtumat, kuinka ne yhdistää... Ja kansalaisaktiivisuus kasvaa, me halutaan kansalaisyhteiskuntaa, niin tämä on taas sitä ruokkiva juttu.”

Tilapäismajoitusprosessin erottaminen muista kaupungin prosesseista jakoi haastateltavien mielipiteitä. Ensinnäkin osa haastateltavista katsoi tilapäismajoitusprosessin uniikiksi, muusta tilojen vuokraustoiminnasta erotettavaksi toiminnaksi.

”Se on se vastuukysymys niin kun aivan eriluokkaa, kun se että varataan tai vuokrataan luentokäyttöön tai vuokrataan auditorioita.”

”...pelastuslakisäännösten mukaan yleisötapahtuma ja tilapäismajoitus on ihan eri. Yleisötapahtumaan tarvitaan yleisötapahtuman pelastussuunnitelma ja majoitukseen tarvitaan tilapäismajoituksen... Yli 20 majoittujaa, se lähtökohtakin on erilainen.”

”...majoitus on ympärivuorokautista, luento on yleensä normaalina, voisi sanoa, että työaikana, niin se ei vaadi meiltä muutoksia ohjelmointiin, mutta sitten tää tilapäismajoitus, niin täähän tekee sen, että ne poikkeavasti, eli tekniikka pitää olla päällä yön yli ja viikonloppuna, ja vielä kesäaikaan, kun normaalisti se olisi kiinni minimissään.”

Toiseksi osa haastateltavista koki, että kaikenlainen kaupungin tilojen vuokraus tulisi yhdistää yhdeksi palveluksi.

”...kyllä se pitäisi olla mahdollisimman hyvin niin, että yhdestä luukusta saa tämän palvelun. Totta kai se kannattaa sitten jalkauttaa sitten normaalin, toimivan organisaation kautta...”

”...kun se on vähän isompi tapahtuma niin kyllähän se on vähä erilainen, mutta kyllähän se mun mielestä on sitä samaa toimintaa kaikki tää vuokraus, oli ne siten majoittujia tai tekee jotain muuta, niin se kuuluu siihen vuokraukseen.”

Kolmas haastatteluista erottuva trendi oli muutaman haastateltavan näkemys siitä, että kaikki vuokraustoiminta tulisi keskittää ulkoisen asiakkaan näkökulmasta yhdelle luukulle, mutta tämän jälkeen tilapäismajoitusprosessi tulisi toteuttaa sisäisesti erillään muusta vuokraustoiminnasta.

”...ainakin nämä toiminnot pitäisi kulkea rinnakkain, että se tieto kulkee, ettei tule mitään päällekkäisyyksiä näissä toiminnoissa tai varauksissa, että kaikki tietää, jos on tulossa isompia juttuja...”

Tilapäismajoitusprosessin valmiustaso tuntui olevan haastateltavien mielestä asia, joka tulisi sopia yhteisesti kaupungin toimijoiden kesken. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jatkossa majoituksista pitää tulla tietoa kaikille tahoille riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta prosessi kyetään viemään menestyksekkäästi läpi.

”...esimerkiksi näin iso tapahtuma kun meillä on nyt kaks, Suviseurat ja Power Cup, niin se oli 2013, kun me ollaan tehty se päätös sen tulemisesta. Eliikkä kyllä se on hyvissä ajoin tehty todellakin. Ja se on oikeastaan ollut se meidän onni, koska tässä on ollut loppujen lopuksi hirveästi töitä, eikä me olisi ehditty kahden viikon varoitusaajalla yhtään mihinkään, eikä olisi taipunut näin suuriin tapahtumiin. Mutta jatkossa varmaan vähä lyhemmälläkin, varmaan puoli vuotta etukäteen riittää seuraavalla kerralla, toivottavasti.”

”...todella isoissa, niin ainut oikea toimintamuoto on se, että silloin otetaan etukäteen yhteyttä ja palaveerataan, joka tarkoittaa sitten, että se voi olla kaksikin vuotta aikaisemmin, mutta se voi myöskin vuosi tai puolivuotta. Tämä mikä on tässä tilapäismajoitukseen tämä neljätoista vuorokautta, ohjeistettu, niin se tarkoittaa kyllä vaan, että silloin on tämä yksi koulu poikkeuksellisesti tilapäismajoituskäytössä, että silloin jo ehtii siihen mukaan, mutta jos on suuri tapahtuma, niin se vaatii kyllä etukäteen sopimista ja perehtymistä.”

Moni haastateltava toi esiin sen, että suur tapahtumia järjestetään usein kesäisin jolloin kouluja usein remontoidaan. Tästä syystä pidettiin tärkeänä, että kesällä järjestettäviin suur tapahtumiin liittyvä majoitustarve tulisi ilmi jo edellisen vuoden syksyllä.

”...tietysti nämä isot, vähän viittaa siihen mitä aikaisemmin jo tuli, että meillä korjausohjelmat hyväksytän joulukuussa, niin silloin jo tällaiset isot tilaisuudet, sen jälkeen katsottais, että meillä on tällä koululla tällainen remontti ja nämä tilat on pois käytöstä, ettei niitä edes tarjota. Että sillä puolella, niin kun siinä isossa kuvassa, niin pitäisi olla sitten kun ohjelmat on hyväksytyt, eli vuoden alussa jos puhutaan kesän tapahtumissa, niin ainakin tällainen iso tsekkaus, että tällaiset on tulossa...”

”...jos ajatellaan yleisesti, että silloin kun on kyse useammasta koulusta, niin silloin esim. marraskuun loppuun mennessä pitäisi tuoda se tieto, että ensi kesänä halutaan vuokrata vaikka kolmesta tai enemmän kouluja.”

Tilapäismajoitusprosessin kuvaamista kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä asiana. Pohjanmaan pelastuslaitos oli kuvannut omat tehtävänsä tilapäismajoitukseen liittyen, ja haastateltavien mielestä vastaava kuvaus tulisi tehdä myös kaupungin toimijoiden tehtävistä.

”...onko se nyt prosessin kirjaaminen, mutta se olisi ainakin hyvä kirjoittaa joku tämmöinen ohje siitä mitenkä toimitaan... ..Vähintäänkin semmoinen pitäisi sitten olla, että kaikki tietävät mitenkä tässä pitää toimia.”

”Nyt kun ei ollut prosessikuvausta, niin käytännössä nyt kun sen lähtee tekemään, niin se on vähä kokemuksien perusteella. Ja se on mun mielestä hyvä, että siellä olisi tällainen selkeä ohjeistus, että kuka, mitä ja missäkin vaiheessa. Ja tulee tällaiset tietyt tsekkaukset, just esim. korjausohjelmat versus yöpyjät. Ja ennen kaikkea, että jokainen tietää, että mä hoidan tämän, ja mä informoin tästä asiasta jollekin.”

Prosessikuvauksen koettiin tuovan laajasti lisäarvoa ja auttavan esimerkiksi tilanteissa, jolloin henkilökuntaa vaihtuu.

”...mä oon aina sitä sanonut, että tuota jos meillä ei ole kuvausta siitä, miten asiat hoidetaan, niin sitten me ei myöskään sitä, me ei voida myöskään arvioida, että kulkeeko ne asiat niin kun niitten pitäisi kulkea. Ja sitten toisaalta se, että niitä on helpompi kehittää myös jos ne jollakin tavalla kuvattu, ja sitten ihmiset tietää, miten heidän oletetaan toimivan, ja miten ne vastuut menee... ..että kyllä minun mielestä pitäisi. Ja pitäisi kuvata vielä kahden tyypistä, niin kun tuossa äsken sanottiin, että kun on näitä isoja tapahtumia ja sit kun on niitä pieniä.”

”...pitää olla se prosessi niin kuvattuna, että vaikka kammepyörittäjä vaihtuu, niin se pyörii koko ajan. Yhden henkilön taakse ei saa myöskään tieto kasaan-

tua. Kun se on kuvattu se prosessi, niin se nimenomaan auttaa tässä, että kohde koko ajan toimii.”

Haastateltavat pitivät tilapäismajoitusprosessia yleisesti ottaen hankalana arvioitavana. Kuitenkin kaikki pitivät tärkeänä sitä, että toiminnalle pyritään kehittämään mittareita ja keinoja, joilla prosessia kyetään arvioimaan. Osa haastateltavista nosti esiin toiminnan taloudellisen puolen arvioinnin keskeisenä keinona seurata prosessin kannattavuutta.

”...kyllä mun mielestä talousmittari on aina yks mikä pitää uskaltaa nostaa esille. Mä oon vähän saanut kritiikkiä siitä, että mä aina nostan sen talousnäkökulman esille, mutta hyvänen aika, se on yks oleellinen asia millä asioita mitataan, ja onnistumista ja tehokkuutta. Niin kyllä semmoinen pitäisi pystyä mittaamaan, että kuinka paljon tällainen asia on... Ollaanko me sillä rahalla mikä me ollaan saatu, niin pystyty edes ne omat kulut maksamaan?”

”Kaupunki varmaan mittaa sitä imagomielessä, en tiedä miten. Kai se on ehkä enemmän nämä positiiviset palautteet, medianäkyvyys ja muut, että jos siellä ollaan positiivisia, niin tapahtuma on onnistunut. Totta kai tuolla kentällä arvioidaan sitten enemmän sitä, että missä oli niitä pikku klikkejä, epätietoisuuksia ja muuta, ja niiden kautta tulee yleensä niitä pikku nyansseja ja muuta, sitä kautta pystyy sitä arvioimaan. Toisaalta sitten, halutaanko me lähteä arvioimaan, paljonko tämä maksaa Vaasan kaupungille? Tekeekö joku sellaista arviointia, huomioiden kaikki?”

”Ja sitten on ihan tämä faktinen kova fakta, että miten ne määrät on kasvanut meillä. Voisi katsoa lähtötilanteen, että paljonko on majoituksia, ja saadaanko sitä brändiä kasvattamalla määrää, tehokkuuslukua, kasvatettua, että tuleeko meille enemmän tapahtumia. Ja sitten tietenkin sitä myötä tulopuoli, kun se olisi yhdelle puolelle pantu kaikki nämä, niin voitaisiin seurata, että saadaanko siitä enemmän tuloja viivan alle kuin aikaisemmillä systeemeillä”

Talouden lisäksi tärkeäksi arviointivälineeksi nähtiin keskeisten toimijoiden välinen tiedonkulku, jota haastateltavien mielestä tulisi jatkossa entisestään tehostaa.

”...on mun mielestä hyvä, jos tää tiimi, tavallaan se minkä tää viestintäpäällikkö kutsuu koolle, niin senkin pitäisi käsitellä tämä palaute yhdessä, koska siellä voi tulla sitten, että joku, olkoot se nyt se joka hallitsee majoittamista, tai joka vastaa torista, niin se sanoo, että tää meni sen takia ihan p:sti kun te ette kutsunut mua tähän alkupalaveriin, että mä en tiennyt tosta. Eliikkä silloin voisi tulla se, että se voisi vaikuttaa siihen tapahtumaprosessiin, jos meillä olisi tällainen ihan palautelomake jota tehdään järjestäjälle. Se voi olla asiakastytyväisyyskysely jota työstetään yhdessä tässä tiimissä.”

Tärkeäksi koettiin myös perinteisen asiakaspalautteen kerääminen. Esille tuotiin uusia näkökulmia kuten mahdollisuus kerätä palautetta mobiilisovelluksen avulla. Myös tapahtuman arviointia kokonaisuutena pidettiin tärkeänä. Moni haastateltavista näki tilapäismajoituksen liittyvän erottamattomasti suur tapahtumien muihin osa-alueisiin.

”No kyllä mä edelleen näen sen, että mun mielestä se tapahtuma on kokonaisuus. Ja kun se joukkue tai perhe, tai yksittäinen lapsi tänne Vaasaan tulee, ja siinä kohtaa kun se tapahtuma on ohi ja se nousee siihen bussiin tai autoon takaisin, ja kun siltä kysyy, että mitäs jäi mieleen, niin kyllähän sitä toivoisi, että se vastaus olisi se uinti tai jalkapallo, tai mitä se on tänne tullu tekemään. Ja tietysti ne tukipalvelut mitä me luodaan siihen, niin jos se vielä sanoo, että oli tosi hyvää ruokaa, niin silloinhan me ollaan vahvoilla.”

”...se palaute, joka täällä käy, niin se pitäisi tietysti ehdottomasti saada. Ja mun mielestä siinä olisi hyvä, jos meillä olisi joku, tänä päivänä ei jaeta mitään lippusia tai lappusia, mutta vaikka joku mobiilisovellus...”

Haastatteluissa käsiteltiin useita tilapäismajoitusprosessiin liittyviä kehityskohtia yksittäisistä käytännön työtehtäviin liittyvistä ideoista aina suurien kokonaisuuksien hallintaan ja johtamiseen. Alla olevat lainaukset kuvaavat hyvin sitä kirjoa, joista haastateltavien mielipiteet koostuivat:

”Sanotaan nyt, että eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet, ja kokonaisuuden koordinointi. ... saadaan kättä pidempää, että miten asioita tehdään ja kuka tekee mihinkä aikaan.”

”... sopimukset... ...takutaan vielä viikkoa ennen kun tilaisuus alkaa, että järjestäjä ja tarjoaja on erimieltä, että mitä tässä pitäisi...”

”...jos ajatellaan, että mitä siinä pitäisi kehittää, niin on tää siiloutuminen tai pirstoutuminen pois, ja yhden luukun kattavuus, ja se kokonaisuus hanksaan, kaikilta osin avattuna, että se on ehkä tiivistettynä se kehittämismahdollisuus.”

”...jatkossa ei tulla saamaan majoitusvalvoja, jos ohje on se, että pitää vessat pestä ja kaikki, että mun mielestä tämä on edelleen kaupungin yhteistoimintaa meidän kaikkien eduksi, niin mun mielestä kaupunki voisi tulla siinä vastaan, että ei näistä kitistäis, vaan sitten ne kaupungin siivoojat siivoaisi ne. Ja niin kun sanottu, niin siellähän on siivoojia koulussa ja opissa, niin eikö tämä olisi loistava tilaisuus käyttää harjoitteluun myöskin sitten?”

Yhteenvetona haastateltavien vastauksista voidaan todeta, että tilapäismajoitusprosessin nähtiin koostuvan lukuisista eri toiminnoista. Lisäksi prosessin onnistumisen katsottiin edellyttävän eri toimijoiden yhteistyötä toiminnan kaikilla eri tasoilla. Vaikka haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi jatkossa kehittää, kaikki jakoivat kuitenkin mielipiteen siitä, että nykyisiä tapoja tulee jalostaa ja kehittää. Työkaluna tähän nähtiin avoin keskustelu asioista, jolloin kaikkien eri toimijoiden näkökulmat saadaan huomioitua. Lisäksi suurin osa haastateltavista toi voimakkaasti esiin sen, että kaupungin pitäisi yhtenäistää hajanaiset toimintatavat ja luoda selkeä ohjeistus sille, miten tilapäismajoitusprosessia tullaan kaupungissa jatkossa toteuttamaan.

Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen näkökulma

Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen puoli on koettu moniulotteiseksi kysymykseksi. Yksin tilapäismajoitustoiminta, siinä mielessä kuin se tässä tutkimuksessa on esitelty, ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa. Kun tilapäismajoitusta tarkastellaan osana suur tapahtumaa, nähdään taloudellinen näkökulmakin uudessa valossa. Suur tapahtumien yhteydessä kaupunkiin saapuu jopa kymmeniätuhansia vieraita, jotka käyttävät monia kaupungin palveluita. Voidaankin todeta, että suur tapahtumat ja tilapäismajoitukset eivät välttämättä tuota euroja suoraan kaupungin kassaan, mutta niiden taloudellinen vaikutus muodostuu alueen palveluiden käyttämisen kautta. Täten tapahtumilla on välillinen vaikutus kaupungin talouteen kaupungin saamien verotulojen kasvamisen ja mahdollisten uusien työpaikkojen syntyminen kautta.

Suoran taloudellisen voiton sijaan tilapäismajoituksen koetaan aiheuttavan kuluja kaupungille ja sen eri yksiköille. Osa haastateltavista koki ongelmalliseksi sen, että kuluja on vaikea arvioida koko kaupungin tasolla, kun eri hallintokunnat maksavat erilaisia tilapäismajoituksesta aiheutuvia kuluja eikä kokonaisuutta seurata järjestelmällisesti. Tällöin on vaikea laskea sitä taloudellista vaikuttavuutta, mitä tilapäismajoitus tai suur tapahtumat ylipäättään kaupungin taloudelle aiheuttavat.

”...kaikista parashan se olisi, että olisi yksi tällainen yhteinen kassa, mistä se koko rulljanssi maksetaan. Silloin olisi paljon helpompi arvioida myös ne todelliset menot mitä näistä syntyy. Silloin jos yksi maksaa yhtä, toinen toista, kolmas

kolmatta, ja sitten osa tehdään ns. normaalin työn ohella ja osa ylimääräisenä muuten, niin kokonaiskustannus, mitä kaupunki joutuu siitä kaikkienensa maksamaan, niin ei varmaan tule ihan selkeästi esiin sieltä.”

”... olisi tietysti mun mielestä ihan hyvä, että sivistystoimen osalta nähtäisiin, että seuraavana vuonna on nämä ja nämä tapahtumat, ja ne aiheuttaa meille kustannuksia, ja silloin tietysti varauduttaisiin siihen, että sieltä tulee mahdollisesti 300000 euron kustannukset, mutta ne tapahtumat tuo tänne 250000 ihmistä, mikä tuottaa Vaasalle sitten niitä välillisiä tuloja kumminkin sillä tavalla, että meidän kannattaa siihen lähteä. Mutta mitä se sitten tarkoittaa täällä hallintokunnassa, tai tulosalueella, niin se on tietysti kun se on sitä samaa rahaa, niin mä en näe, että meille jonkun pitäisi maksaa 50000 siitä. Vaan jos ajattelee, että meidän tulosalue on hyvin budjetoitu ja me tehdään 50000 miinusta sitten vuoden päätteeksi, niin mun on helppo sanoa, että kaikki muu toiminta on plusmiinus nolla niin kun pitikin, mutta meillä oli noin paljon majoittujia...”

Kustannusten jakautuminen kaupungin eri toimijoille koettiin osittain ongelmalliseksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaupungin ei ylipäättään tulisi jäädä suurtapah- tumien ja tilapäismajoitusten jälkeen taloudellisesti tappiolle, vaikka tapahtumat toisi- vatkin rahaa alueen palveluille ja elinkeinoelämälle.

”Tietysti voidaan ajatella, että alkuun halutaan tänne saada enemmän tapahtu- mia, niin voidaan ottaa semmoinen linjaus, että okei, kaupunki maksaa enem- män, jotta saa sitä imagoa tapahtuman järjestäjäkaupunkina. Mutta eihän se voi rakentua sille, se liiketoiminta, että aina kaupunki maksaa jotain, jotta se saa. Päinvastoin, senhän pitäisi olla toisenlainen logiikka.”

”Eliikkä tavallaan se, että voisi ajatella, että asiakas on se pääsääntöinen mak- saja, että hän maksaa, tulee siitä mitä tahansa kuluja tai sitten pitää viivan alle saada sitä plussaa, niin jostakin se pitää ottaa, eliikkä se otetaan siitä, että niin hyvä palvelu tehdään, että ihmiset sitten maksaa siitä.”

Toisaalta suurin osa haastateltavista suhtautui varauksella ajatukseen siitä, että kaupunki tavoittelisi tilapäismajoituksilla suoraa taloudellista voittoa. Yleisesti ottaen suosituim- pana vaihtoehtona pidettiin sellaisen hinnoittelumallin löytämistä ja kehittämistä, jonka avulla kaupungin omat majoituksista aiheutuvat kulut saataisiin kerättävien maksujen seurauksena katettua.

”...en mä nyt tiedä sitten lähdetäänkö ihan voittoa tavoittelemaan, kunhan saa- daan reilusti ne todelliset kustannukset edes peitettyä, niin se varmaan olisi meidän ensisijainen tavoite.”

”...mä luulen, että kaupunki haluaa imagomielessä järjestää tilaisuuksia, ja varmaan ne sen ns. voiton ottaa hyvänä imagona, matkailijoina, turisteina, jotka muuten jättää rahaa tänne. Kyllä tuntuu ainakin noissakin, että se on aikalailla kynnyskysymys näille tulijoille helposti sitten, että jos ne joutuu maksaa niistä kauhean korkeata hintaa.”

Osa haastateltavista nosti esiin sen, että erilaiset tilapäismajoitukset tulisi hinnoitella eri tavoin. Keskeisenä hintaan vaikuttavana tekijänä haastateltavat näkivät sen, tavoitteel-ko tapahtuma itsessään voittoa vai onko kyse yleishyödyllisestä toiminnasta, esimerkiksi lasten ja nuorten urheilutapahtumasta.

”No jos tapahtumajärjestäjä on selkeä tällainen liike, muu kuin kolmannen sektorin toimija, niin kyllä silloin voisi kaupunki voittoakin tavoitella. Veronmaksaja ei siitä kyllä yhtään pane pahitteeksi.”

Haastatteluissa tuli ilmi myös sellainen vaihtoehto, että tietyissä tapauksissa kaupungin tiloja voisi luovuttaa majoituskäyttöön myös täysin ilmaiseksi. Tällaisia tapauksia voisivat haasteltavien mukaan olla esimerkiksi erilaiset lasten ja nuorten tapahtumat tai sellaiset tapahtumat, joiden avulla voidaan muutoin saavuttaa vaikkapa merkittävää medianäkyvyyttä.

”No meillä on ainakin se periaate, että aatteellisilta yhdistyksiltä ei peritä koulutiloista vuokraa, mikäli ryhmässä on yli 75 prosenttia vaasalaisia alle kouluikäisiä lapsia, tai perusopetuksessa olevia. Eli meidän omat lapset.”

”...jossain kohtaa pitää sitten tehdä kokonaisarvioita siitä mikä se esim. näkyvyys on Vaasalla, ja mitä se tapahtuma tuo tullessaan, että tietyllä tavalla, jos siinä on sellainen selkeä mahdollisuus sille, että me ollaan tuolla kansainvälisissä uutisissa, ja monessa muussa asiassa siitä, että meillä tällainen tapahtuma täällä on, ja jollain on sellanen tänne tuoda, niin sitten totta kai mun mielestä sekin harkinta pitää... Koska varmaan moni muukin on sit sen halukas ottamaan, niin sillä tavalla tietysti, että jos meillä on siihen mahdollisuus, niin sit se pitää tehdä.”

Erilaiset tilapäismajoituksiin liitettävät oheispalvelut jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Osa piti tärkeänä sitä, että suur tapahtumien yhteydessä kyetään tuomaan esiin mitä muuta kaupungissa on tarjolla, kuten sitä, mitä palveluita pelaajien vanhemmille on olemassa nuorten urheiluturnausten yhteydessä. Suurin osa haastateltavista ei pitänyt kovin hyvänä ajatuksena sitä, että kaupunki itse tarjoaisi kouluilla tilapäismajoitusten

yhteydessä esimerkiksi maksullista patjavuokraa tai aamu- ja iltapalapalvelua. Niitä pidettiin liian työläinä, eikä niiden avulla koettu olevan mahdollista hankkia merkittäviä tuloja kaupungille.

”...ne patjat tulee kalliiksi pitkässä juoksussa se niiden hallinnointi, josta kukaan ei halua maksaa kuitenkaan enempää kuin euro per patja, niin mä luulen että se on tuhoon tuomittu tie.”

Mielenkiintoisena huomiona nousi esiin näkökulma, että tällaisia oheispalveluita voisi antaa kolmannen sektorin toimijoiden, kuten vanhempainyhdistysten järjestettäväksi.

”...nämä joka tämän majoituksen järjestää siellä, niin ne pystyy sitten hyödyntämään sitten tämmöisiä kolmannen sektorin toimijoita, niin tarjoamaan aamupalaa näissä kouluissa, ja sitä pitäisi ehkä miettiä täällä meilläkin.”

Tilapäismajoitusten hinnoittelun osalta nykytilanne koettiin monin tavoin haastavaksi, sillä kaupungin eri toimijoilla on kullakin omat hinnastonsa tilavuokrien suhteen.

”No ainakin mun mielestä voisi miettiä niitä kustannuksia, kun meillä on nyt eri hintojakin esimerkiksi perusopetuksella ja meillä, että niitäkin voisi yhdenmukaistaa kun näitä vuokrataan, että voisi olla vähän samanlaiset hinnat, ettei ole niin, että meillä on eri ja sitten taas muilla on eri.”

Moni haastateltava pitikin ensiarvoisen tärkeänä sitä, että hinnoittelua ja käytäntöjä yleisesti kyettäisiin jatkossa yhtenäistämään.

”Esimerkiksi tästä meidän salista, silloin kun on semmoinen tilaisuus, että se on pelkästään salissa, niin silloin vapaa-aikavirasto vuokraa sitä, mutta sitten kun ne tulee koulun puolelle, niin sitten se on meidän, että meillä on omat taksat. Että niitäkin voisi yhdenmukaistaa.”

Yhteiset toimintatavat ja yhdenmukainen hinnoittelu koettiin tekijöiksi, joilla asiakkaan kokemusta kyetään parantamaan. Myös tässä kohdassa moni haastateltava nosti esiin yhden luukun palveluperiaatteen tavoiteltavana toimintamallina.

Tilapäismajoitusprosessin taloudelliseen näkökulmaan liittyviä kehityskohtia haastateltavat mainitsivat useita. Varsin yleisesti nähtiin, että mikäli kaupunki haluaa viedä suur-

tapahtumien ja tilapäismajoitusten isännöinnin seuraavalle tasolle, tulee myös taloudellisia tekijöitä, kuten hinnoittelua ja kustannusten jakamista, kehittää voimakkaasti.

”...hinnoittelusta voisi sanoa kyllä vielä semmoisen, ennen kun tuohon vastaan, että ainakin se pitäisi saada yhdenmukaistettua kaupungin sisällä. Että meillä on erilainen hintataso perusasteella ja toisella asteella, ja silti on samantapaiset tilat, ja onkin samanlaiset tilat, ja sitten vaatimukset ja kaikki edellytykset, niin silloin tämä kirjava käytäntö pitäisi muuttaa. Ja sitten pitäisi ehkä kattoa valtakunnan tason hinnoittelua, ja verrata myös laajemmin, että mikä on mahdollinen haarukka. Mulla on se kuva, käsitys jäänyt, että jotkut kunnat saa enemmän tuloja kuin me saadaan...”

Esitetyt kehitysideoit olivat varsin selkeitä ja yksinkertaisia mutta vaativat käytännön konkreettisia toimia ja tekijöitä. Esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistäminen ja selkeyttäminen toistuivat jälleen vahvasti haastateltavien vastuksissa.

”Ensiksi olisi mun mielestä lähdeittävä siitä, että olisi resursoitava siihen, että tätä tilapäismajoitus kokonaisuudessaan saadaan perattua ja pantua pakettiin. Siihen pitäisi saada resurssi, että tulisi kuvannettua meillä ihan kunnolla ja saada selkiytettyä palvelut yhdelle luukulle. Ja sitten tämä tulojen maksimointi, oikeudenmukainen, tai kohtuullinen maksimointi jos puhutaan näin, tai oikeudenmukainen tulonjako, mitä kenenkin on saatava ja mitä kuuluu jollekin. Niin nämä on niitä kehitettäviä kohtia, mutta kaikista ensimmäisenä pitää resursoitua tähän, että saadaan tämä prosessi hallintaan, ja kuvattua, ja pyörimään, ja koneisto kuntoon. Käsikirja siihen, että se kone pyörii koko ajan.”

Useissa yhteyksissä nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan tilapäismajoituksen järjestämiseen osallistuvan koulun tulisi saada taloudellinen korvaus työpanoksestaan.

”...se on ollut yks semmoinen kipukohta, mitä on kuullut vuosien mittaan monesti, että koulut on tehnyt suurimmat työt, eikä ole saanut hyötyä siitä millään lailla. Että ehkä se täky voisi olla, että jollainlailla voisi jyvittää sitä, sen koulun tai oppilaitoksen hyväksi kokonaisuudessaan.”

”...mun mielestä se olisi yks semmoinen tärkeä juttu, että edes jonkun verran, ei se nyt tarvitse mitään suuria, mutta edes pikkasen, koska se kumminkin kouluilta jonkun verran vaatii etukäteisjärjestelyä, pulpettien laittamista ynnä muuta. Ja aikaa menee toki rehtoreilla ja vahtimestareilla siinä, kun palaveerataan sen järjestävän tahon kanssa, että onhan sekin tavallaan työaikaa.”

Usean haastateltavan mielestä korvauksen ei tarvitsisi olla kovin suuri, mutta se motivoisi kouluja ja saisi asennoitumisen tilapäismajoituksia kohtaan nykyistä positiivisemmaksi.

Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen ulottuvuus näyttäytyi haastateltaville varsin moninaisesti. Osa haastateltavista mainitsikin kaupungin tiukan taloudellisen tilanteen, ja eräänä osaratkaisuna siihen pidettiin tilapäismajoitusten ja laajemmin suurtahtumia koskevan hinnoittelun kehittämisen. Toinen osa vastaajista koki tilapäismajoituksista ja suurtahtumista saatavan hyödyn erilaisena. Esimerkiksi medianäkyvyys sekä alueen elinkeinoelämän vilkastuminen ovat asioita, jotka näkyvät kaupungin kassassa vasta viiveellä. Kaikista haastatteluista oli kuitenkin havaittavissa selkeä yleinen hyväksyntä sille, että tilapäismajoituksen taloudelliselle puolelle tulisi laatia selkeät säännöt ja eritoten keskittyä kaupungissa vallitsevien sekalaisten toimintatapojen yhdenmukaistamiseen.

Tilapäismajoituksen turvallisuus

Tilapäismajoituksen turvallisuusnäkökulma on noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä merkittävämmäksi lähtökohdaksi toimintoja organisoitaessa. Pohjanmaan pelastuslaitos on julkaissut vuonna 2012 ohjeet tilapäismajoituksen turvalliseen järjestämiseen. Vaasan kaupunki on laatinut vuonna 2005 Turvatietoa tilapäismajoitukseen -oppaan yhdessä eri yhteistyötahojen, kuten pelastuslaitoksen, kanssa. Nämä kaksi ohjeistusta sisältävät osin samoja ja osin eriäviä tietoja. Tutkimuksen tekohetkellä Vaasan kaupunki oli neuvonut kouluja huomioimaan molempien ohjeistusten vaatimukset tilapäismajoitusten järjestelyjä tehtäessä. Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien yleisiä näkemyksiä siitä, miten turvallisuusaspekti vaikuttaa tilapäismajoituksen organisointiin, mitä turvallisuuteen liittyviä vastuita he kokevat eri toimijoilla olevan, miten majoittujien turvallisuus kyetään takaamaan, miten kaupungin omaisuuden turvallisuus kyetään turvaamaan ilkvallalta, mitä eri vakuutuksia eri toimijoilla tulisi olla sekä mitkä asiat olisivat keskeisiä turvallisuusnäkökulmaan liittyviä kehityskohtia.

Haastateltavat kokivat turvallisuusnäkökulman erittäin merkittäväksi tekijäksi tilapäismajoituksen organisoinnissa. Moni totesikin, että koko toiminnan tulee perustua siihen, että tilapäismajoitus kyetään järjestämään turvallisesti. Moni korosti myös sitä, että ke-
sän 2015 suurtapahtumia varten tehty tilojen kartoitus on ensimmäistä kertaa nostanut tilapäismajoituksen turvallisuuden oikealle tasolle ja että jatkossa kartoitusta tulee päivittää ja ylläpitää sitä mukaa kuin uusia tiloja rakennetaan tai vanhoja muokataan uusiin käyttötarkoituksiin.

”No se pitää koko ajan pitää mielessä. Esimerkiksi koulurakennukset, tai muut kuin majoitusrakennukset eivät ole tarkoitettu majoittumiseen. Nämä säädöksetkin edellyttävät tiukempia palovaatimuksia semmoisille rakennuksille, jotka on tarkoitettu asumiseen tai yöpymiseen, ja koulut ei olo sellaisia, joka tarkoittaa sitten ennen kaikkea sitä, että tällaisilla teknisillä ratkaisuilla ja toiminnallisilla ratkaisuilla pitäisi taata riittävä turvallisuus.”

Moni haastateltava toi esiin sen, miten toiminta oli aiemmin perustunut hyvin hajanaisiin käytäntöihin ja miten he pitivät onnekkana sitä, ettei mitään suuria tapaturmia tai onnettomuuksia ollut päässyt tapahtumaan. Sitä, miten majoittujien turvallisuus kyetään takaamaan, luonnehti muutama haastateltavista seuraavasti:

”Se vaatii, että on semmoista henkilöstöä paikalla, joka osaa toimia, tuntee kiinteistön ja osaa toimia. Sen takia meillä on vaatimus tästä, että on yksi joka valvoo. Sitten se vaatii teknisiä ratkaisuja, tarkoitan paloilmoitinta, tai vähintään palovaroitinta. Sitten sammutuskalustoa ja niin pois päin. Elikkä henkilöstö, tai toimintakykyinen henkilöstö, sitten oli tämä tekniikka.”

”Hyvällä ohjeistuksella tietenkin. Ja nimenomaan, että se on organisoitua. Tärkeää on, että se ilmoitus tulee pelastusviranomaiselle. Eihän sekään takaa tietenkään sitä, ettei siellä mitään voisi tapahtua, mutta se, että lähinnä tulisi se ilmoitus, niin voidaan ottaa kantaa niihin puutteisiin, mitä siellä mahdollisesti on.”

Eri toimijoiden turvallisuutta koskevat vastuut olivat monen haastateltavan mielestä varsin epäselviä ja niihin kaivattiin selkeytystä.

”Kyllähän se tietysti pitäisi lähtökohtaisesti olla niitten tapahtumanjärjestäjien vastuulla. Että kyllä se pitäisi olla niin, että heillä on riittävä määrä valvontaa. Mutta sitten kyllä siitä osanen jää meidän vastuulle, ne on meidän tiloissa. Ja siihen pitäisi kyllä varmaan ihan mieltä se, että miten ne vastuut jakautuvat. Et-

tä mä en ihan uskalla luotaa siihen, että meillä ei olisi mitään vastuuta. Mutta ei meillä ole kyllä täysikään vastuu siitä, että kyllä tapahtuman järjestäjällä pitää olla se oma vastuu siitä. Mutta missä se kulkee se raja, niin sehän on varmaan aika semmoinen veteen piirretty viiva.”

”Kyllä tietysti kaupungin pitää niiden tilojen omistajana ja vuokraajana, pitää ilmoittaa, että ne rajat on tässä. Eikä voi olla niin, että se tapahtuman järjestäjä joutuisi pelastuslaitoksen kanssa neuvottelemaan siitä, vaan meillä on ne paikat valmiina... ..Me voidaan tarjota 5000 paikkaa tuohon, ja sitten järjestäjä voi ajatella niin, että okei, 5000 paikkaa on, ja silloin se kaikki turvallisuus ynnä muu siellä taustalla on jo hoidettu.

Selkeimpänä pidettiin pelastuslaitoksen roolia ja vastuuta lupa-, ohjeistus- ja valvontaviranomaisena. Sen sijaan tapahtumajärjestäjän, yksittäisen majoittujan ja Vaasan kaupungin välinen vastuunjako turvallisuuskysymyksissä oli aihe, jonka ongelmallisuus nousi esiin haastatteluissa. Myös Vaasan kaupungin sisäisten hallintokuntien ja yksiköiden vastuut ja tehtävät turvallisuuteen liittyen olivat monen haastateltavan mielestä epäselviä ja tulkinnanvaraisia.

”No, se on ehkä sillä lailla, juuri näin, että siitä vastaa pelastuslain mukaan... Että sitä vastuuta on kaikilla, on sekä pelastuslaitoksella, että tilaisuuden järjestäjällä, että omistajalla ja haltijalla, ja sitten se yhteistyömuoto sitten käytännössä, että kuinka sitä paperia ja henkeä toteutetaan, niin se ehkä vaatisi jonkunlaista semmoista, sanotaanko niin, että käytäntöön hioutumista, tai jotakin sopimista tarkemmin, että ehkä ylätasolla suuret linjat voi ollakin laitettuna, mutta siellä on kuitenkin harmaita alueita, ja kuka nyt viimeistään tekee tämän, että pitäisi sillä tavalla päättää. Ja sitten tietenkin viimekädessä tämä asiakkaan omavastuu, ja sinne jonon päähän asti, että se joka yöpyy ja on siellä osallistujana, niin hänenkin vastuu tulee esiin.”

Kysymys siitä, kuka, mikä tai mitkä tahot ovat viime kädessä vastuussa majoittujien turvallisuudesta, osoittautui vaikeaksi.

”Jaa, paha kysymys... En mä yhtäkkiä osaa sanoa. Että jos pitäisi joku nimetä, niin en uskaltaisi kyllä mennä yhtäkkiä sanomaan, että kuka... Kuka tuota... Tietenkin jos jotain sattuu, niin kyllähän ne rupee syllisiä hakemaan, että onhan siinä joku...”

”Semmoinen kysymys... Kenen vastuulla majoittujien turvallisuus... No tuota, mitä tuohon nyt sanoisi. Kouluilla on nyt ne omat suunnitelmansa ja me ollaan

tehty se pelastussuunnitelma, ja ne käydään läpi... Miten tämä nyt yleensäkin menee, en mä osaa vastata tuohon.”

Kuten lainauksista käy ilmi, osa haastateltavista ei osannut nimetä pelkästään yhtä tahoa, jonka vastuulla majoittujien turvallisuus viime kädessä on. Niissä haastatteluissa, joissa haastateltava nimesi vastuullisen toimijan, vastausten kirjo oli huomattava, mikä käy hyvin ilmi seuraavista lainauksista:

”Mun mielestä se on se joka luovuttaa ne tilat, eli käytännössä se on se kouluorganisaatio, joka luovuttaa näille nämä tilat. Siellä pitää olla se vastuu, toiminnan harjoittajalla niin sanotusti.”

”...kyllä mun mielestä se on sen majoittujan vastuulla. Eihän me voida, kun ei me olla täällä koko ajan paikalla, niin eihän me voida... Jos me nyt kuitenkin on järjestetty niin, että on kaikki nämä varaueloskäytävät auki ja näin, että ne pääsee niistä, niin kyllä se mun mielestä aikalaille sille majoittujalle kuuluu se vastuu.”

”...me ollaan, keskushallinto, otettu se vastuu siitä, että se toimii. Mutta sitten jos joku rehtori ottaa jonkun koulun kylään omaan kouluunsa, niin silloin se on se kyseinen rehtori, joka on vastuussa siitä...”

Eri toimijoilta edellytettävät vakuutukset jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Moni piti hyvänä ajatuksena sitä, että kaikilla osapuolilla olisi kattavat vakuutukset. Samalla he nostivat esiin sen, että tapahtumien järjestäjä on usein yleishyödyllinen järjestö tai urheiluseura, jolloin vakuutusten hankkiminen voisi vaatia liian suuria taloudellisia resursseja.

”...mä mietin vaan mitä se tulee maksamaan, että se voi olla aika hirveitä summia. Että rajaako se jatkossa pois näitä järjestäjiä, jos on tällöinen tilanne.”

Moni vastaaja toikin esiin näkökulman, että tilapäismajoitusten tulee perustua osapuolten väliseen luottamukseen.

”...kyllä se on pakko mennä enemmän sen luottamuksen kautta, että se on sovittu, että he on korvausvastuullisia, tarkoittaa, että kaupungilla ja järjestävällä taholla pitää olla se tsekkausvelvollisuus, että he kiertää luokat läpi ja tsekkaa, että kaikki on kondiksessa ja siinä mallissa missä ne oli.”

Kouluissa olevien elektronisten laitteiden suojaaminen tai poistaminen majoitusten ajaksi koettiin usean haastateltavan toimesta vanhanaikaiseksi toiminnaksi.

”...se tietokone tai älytaulu ei ole tänä päivänä enää mikään uusi juttu. Niillä on omat älykännykät ja niin poispäin, että niistä mä en ainakaan ole kuullut, että mitään olisi tullut.”

”...nykyään kaikilla on puhelimet ja tabletit sun muut, niin ei niitä edes kiinnosta, ne vaan kattoo, että mikä toi musta hötökkä tos on.”

”...meilläkin nyt, kun meillä on noita atk-laitteita ja tämmöisiä noissa luokissa, niin me ollaan annettu niiden olla tuolla luokissa. Että me ei olla nyt sen kummemmin peitelty, että siinähan niillä olisi kova homma alkaa peitellä...”

Turvallisuusnäkökulmaan tuli haastateltavilta monia kehitysehdotuksia. Tässä, kuten kaikissa muissakin teemoissa, oli kauttaaltaan havaittavissa tarve toimintatapojen yhtenäistämiseksi, selkeiden ohjeiden laatimiseksi sekä vastuiden ja roolien selkeyttämiseksi. Avainasemaan haastateltavat nostivat tiedonkulun ja viestinnän kehittämisen.

”...nimenomaan tämä tiedonkulku, että se nimenomaan on näillä kouluilla tai majoittujilla, että niillä on se tieto...”

”Tämä sopiminen etukäteen kuinka toimitaan... Jonkun verran tekniikkaa sinne varmaan tarvitaan lisää.”

”No mun mielestä nimenomaan ehkä selkeämpi yhteistyö sen järjestävän tahon ja just pelastuslaitoksen kanssa, että saataisiin selville mikä kuuluu ja mitä pitää laittaa luokkiin, käytäville, ja niin poispäin, elikkä mun mielestä se olisi, että se tulisi suoraan sieltä, ja ihan vaikka sitten majoitusvalvojille, että olisi majoitusvalvojat jokaisesta koulusta koossa, että olisi useampi henkilö kuulemassa, eikä vaan yks ihminen, ja sitten pelastuslaitoksen edustaja, ja saataisiin valmis paketti”

”...mä ajattelin sitä 2005 tehtyä turvallisen tilapäismajoituksen opasta, jossa lähdettiin siitä, että oli tietty riskikartoitus yhdessä tehty, ja tilojen luovuttamisesta ihan sinne tulipalo-ohjeisiin ja tapaturmaohjeisiin ja niin poispäin, niin sen päivitys pitäisi saada osana tätä prosessia nyt 2015–2016 aikana tehtyä.”

Muutama haastateltava mainitsi myös vartiointiliikkeiden palveluiden käytön suurtapah-
tumien yhteydessä. Toisaalta osa piti ainakin vartijoiden koulun sisätiloissa kiertämistä tarpeettomana.

”...Ei se nyt varmaan pahitteeksi olis, varsinkin kun nyt miettii tiettyjä kouluja ja alueita, niin voisi olla vähän skarpimpana. Mietitään ihan oikeasti nyt Ristinummea, Variskaa ja muuta, ja Isolahdessa on nyt ollut rauhatonta tuossa muutamana viikonloppuna enemmän... ...ne voisi vähä pyöriä enemmän tiettyjen koulujen, mitkä tiedetään, että siellä muutenkin nuoriso viikonloppuna pyörii.”

Myös yksittäisiä käytännön kehitysehdotuksia tuli useita.

”Ja se mikä on tulossa, tai pitäisi ottaa vielä enemmän huomioon, olisi nämä rikksentorjunnalliset asiat ja uhkat. Esimerkiksi omaisuusrikokset ja uhkaava henkilö, tai jotain muuta, vahingontekoja, niin ne pitäisi ehkä enemmän ottaa mukaan tuleviinkin kehityksiin.”

”Nyt kun ne tilat annetaan, ja siellä on taulutelkkaria ynnä muuta, niin ne olisi hyvä kuvata, että meillä olisi kuvat niistä luokista..”

Turvallisuus siis koettiin haastateltavien joukossa voimakkaasti sellaiseksi näkökulmaksi, joka vaikuttaa tilapäismajoitusprosessiin sen kaikilla tasoilla ja kaikissa vaiheessa. Turvallisuutta pidettiin toiminnan lähtökohtana, jonka tulee olla kunnossa ennen kuin muuta organisointia voidaan alkaa suunnittelemaan ja toteuttamaan.

4.2. Tilapäismajoituksen organisointi osana suurtahtumien järjestämistä

Asiantuntijahaastatteluiden muodostamasta aineistosta tehdyn analyysin perustella voidaan todeta, että haastateltavien keskuudessa vallitsi yksimielisyys siitä, että Vaasan kaupunki on hyvä paikka järjestää suuria yleisötahtumia. Moni vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että haastattelujen tekoaikana käytössä olleiden toimintamallien seurauksena suuri osa Vaasan potentiaalista suurtahtumien pitopaikkana jää hyödyntämättä. Haastateltavat pitivätkin hyvänä työtä, jota kesän 2015 suurtahtumien eteen oli tehty ja peräänkuuluttivat työn jatkamisen tärkeyttä. Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty yhteenvedo haastatteluaineiston teemoista ja listattu haastateltavien tärkeimmiksi kokemat kehityskohdat.

Taulukko 7. Haastattelujen teema-alueiden yhteenveto ja tärkeimmät kehityskohdat.

Teema-alue	Yhteenveto	Keskeisimmät kehityskohdat
Vaasan kaupunki suur tapahtumien toimintaympäristönä	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä paikka järjestää suur tapahtumia - paljon hyödyntämätöntä potentiaalia - vaatii panostusta kaupungilta 	<ul style="list-style-type: none"> - suur tapahtumien ja tilapäismajoitusten organisoinnin selkeä jäsentäminen
Tilapäismajoitus Vaasan kaupungin tiloissa	<ul style="list-style-type: none"> - Vaasan tulee tarjota tilapäismajoituspalvelua - nykyiset käytännöt hajanaiset ja sekavat 	<ul style="list-style-type: none"> - käytäntöjen ja toimintamallien yhtenäistäminen - tiedottamisen ja viestinnän kehittäminen
Vastuujako tilapäismajoituksen organisoinnissa	<ul style="list-style-type: none"> - pelastuslaitoksen roolia selkein - kaupungin ja tapahtumajärjestäjän rooli- ja vastuujako epäselvä - kaupungin sisäisten toimijoiden rooli- ja vastuujako epäselvä 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeiden vastuiden määrittäminen eri toimijoille - sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen ja viestinnän voimakas kehittäminen
Tilapäismajoitus organisoituna prosessina	<ul style="list-style-type: none"> - prosessiajattelun soveltuu hyvin tilapäismajoituksen järjestämiseen - kesän 2015 tapahtumia varten aloitettua prosessityötä pidettiin hyvänä ja sen jatkoa äärimmäisen tärkeänä 	<ul style="list-style-type: none"> - tilapäismajoituksesta vastaavan organisaation luominen - prosessiin liittyvien työvaiheiden kattava kuvaus - tilapäismajoitusprosessista viestiminen ja toimijoiden kouluttaminen
Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> - suur tapahtumilla ja tilapäismajoituksilla ei välttämättä ole suoraa positiivista vaikutusta kaupungin talouteen - välillinen vaikutus on kuitenkin suuri koska vieraat käyttävät merkittävästi alueen palveluita ja kaupunki saa paljon näkyvyyttä mm. mediassa - kaupungin järjestämät oheispalvelut taloudellisesti kannattamattomina 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuuden hallinnan kehittäminen - kustannusten jakamista kaupungin sisäisesti kehittäminen vastaamaan paremmin toimijoiden rooleja - kolmannen sektorin hyödyntäminen oheispalveluiden tuottamisessa - tuottojen jakaminen suoraan majoituskouluille
Tilapäismajoituksen turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> - turvallisuus toiminnan lähtökohtana - eri toimijoiden vastuut turvallisuuteen liittyen epäselviä 	<ul style="list-style-type: none"> - toimijoiden vastuiden selkeyttäminen - tiedotuksen ja viestinnän kehittäminen - ”Turvatietoa tilapäismajoitukseen” -oppaan päivittäminen

Kun haastatteluaineistoa tarkastelee tutkimuksen alussa esitellyn prosessiajattelun teoriakeskustelun valossa, voidaan todeta aineiston käyttäytyvän pääosin esitellyn teorian mukaisesti. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin (ks. s. 16), kunnallishallinnossa valtuusto tai ylin virkamiesjohto laatii kunnalle vision ja strategian. Visio kuvaa sellaista tulevaisuuden tilaa, johon kuntaorganisaatio toiminnallaan tähtää. Strategia puolestaan esittelee ne toimet, joiden avulla organisaation visiota tavoitellaan. Kun vision ja strategian määritelmiä peilataan haastatteluilla koottuun tutkimusaineistoon, voidaan todeta haastateltavien kokeneen varsinkin Vaasan kaupungin strategiassa olevan

monia sellaisia kohtia, joiden voidaan katsoa edesauttavan tapahtumakaupungin maineen tavoittelua. Moni haastateltava piti visiota ja strategiaa varsin energiakeskeisinä, mutta toi samalla myös esiin, miten visiossa ja strategiassa käytettyjä ilmaisuja ja termejä voi soveltaa myös suur tapahtumien näkökulmaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitelty kriittinen näkökulma prosessiajatteluun osuu varsin hyvin yhteen haastateltavien mielipiteiden kanssa. Kriittinen näkökulma tuo esiin, miten ongelmia saattaa esiintyä etenkin silloin, kun organisaatio aloittaa siirtymisen perinteisestä toimintatavasta kohti prosessiorganisaatorakennetta. Tätä voidaan peilata Vaasan kaupungin tilapäismajoitusprosessin tilaan tutkimuksen tekohetkellä. Tällöin työprosessin rakentamiseksi oli käynnistetty mutta vielä kesken. Moni haastateltava toikin esiin huolen liittyen uusiin toimintatapoihin. Huolenaiheet keskittyivät varsinaisten toimintatapojen sijaan siihen, miten hyvin ne saadaan tuotua toimijoiden tietoisuuteen ja integroitua jokapäiväiseen toimintaan. Aiheen teoriakeskustelun mukaan tällaisissa tilanteissa on tärkeää tiedostaa eri uhkakuvat ja pyrkiä vähentämään niitä esimerkiksi tehostamalla viestintää. Tätä myös lähes kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä ja kokivat, että tiedottamisen ja viestinnän tulee jatkossa kehittyä, jotta tilapäismajoitusprosessi voi onnistua.

Teoriakeskustelun perusteella prosessiajattelu lähtee liikkeelle siitä, että tunnustetaan organisaation rakenne ja havainnoidaan missä määrin organisaatiossa on jo olemassa prosessilähtöistä toimintaa ja miten se ilmenee. Tämän vaiheen moni haastateltavista koki haastavaksi, sillä tilapäismajoitukseen kytkeytyy monia toimijoita eri organisaatioista ja eri organisaatiotasoilta. Osa haastateltavista piti parhaimpana vaihtoehtona sitä, että tilapäismajoitusta varten luodaan oma selkeä organisaatio, jolloin sen vastuut ja roolit kyetään sujuvasti määrittämään. Moni ehdotti ratkaisuksi suur tapahtumia hoitavan organisaation selkeyttämistä ja tilapäismajoituksen kytkemistä kiinteästi mukaan kyseisen organisaation toimintaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tilapäismajoitusta voidaan järjestää nykyisten rakenteiden puitteissa, mutta myös he olivat yhtä mieltä siitä, että prosessiin kytkeytyvien henkilöiden rooleja ja toimenkuvia tulee tarkentaa.

Kun haastatteluaineiston tarkastelua jatketaan teoriaosuuden viitekehyksessä, siirrytään seuraavaksi prosessien tunnistamiseen. Julkishallinnollisen organisaation prosessien tunnistamisessa voidaan erottaa neljä vaihetta:

1. Määritellään asiakkaat, asiakasryhmät ja näiden tarpeet.
2. Tiedostetaan, että prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tuon tarpeen tyydyttämiseen.
3. Selkeytetään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy.
4. Tunnistetaan prosessin vaikuttavuus. Haastatteluaineistoa analysoimalla nämä neljä vaihetta voidaan tiivistää seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 8. Tilapäismajoitusprosessin vaiheet (mukaiillen Virtanen & Wennberg 2005: 120).

Tilapäismajoitusprosessin vaihe	Teemahaastatteluissa toistuneet keskeiset havainnot
Asiakkaat, asiakasryhmät sekä näiden tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> - kaupungin ulkoiset asiakkaat (tapahtumajärjestäjä sekä majoittuja) - kaupungin sisäiset asiakkaat (eri toimialat ja yksiköt) - yhteistyökumppanit (mm. pelastuslaitos, media)
Prosessin alkaminen asiakkaan tarpeesta ja päättyminen tuon tarpeen tyydyttämiseen	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoisen asiakkaan tarve majoittua kaupungin tiloissa (turvallisesti ja edullisesti) - turvallinen ja toimiva tilapäismajoitus
Prosessin alku- ja loppukohdat	<ul style="list-style-type: none"> - tilapäismajoituspalvelun markkinointi - ulkoisen asiakkaan yhteydenotto kaupunkiin - tilojen takaisinluovutus - mahdollisten vahinkojen selvittäminen, korvaaminen ja korjaaminen - laskutus - palautteen kerääminen
Prosessin vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> - kaupungin kohentunut imago - valtakunnallinen vaikuttavuus (kansalaisyhteiskunnan kehittäminen)

Aiheen teoriakeskustelussa prosessien tunnistamisen jälkeen ne kuvataan ja niiden vastuutahot nimetään. Prosessien kuvaamisesta haastateltavien joukossa vallitsi laaja yksimielisyys. Moni koki kuvausten laatimisen olevan ensiarvoisen tärkeä vaihe prosessin onnistumiseksi. Kuvaamisen jälkeen prosesseille tulee asettaa mittaristo, jonka avulla niiden suorituskykyä voidaan seurata. Suorituskyvyn seurannan tarkoitus on tuottaa sel-

laista tietoa, jonka avulla prosesseja voidaan edelleen kehittää. Mittariston asettaminen ja suoriutumisen arviointi koettiin tilapäismajoitusprosessin osalta osittain hankalaksi tehtäväksi. Haastateltavat nostivat esiin, että prosessin taloudellisia vaikutuksia on kyettävä arvioimaan. Samalla moni kuitenkin totesi, ettei prosessin vaikutus kaupungin talouteen ole yksistään riittävä mittari, vaan kokonaisuutta tulee arvioida laajemmin, sillä majoittajat vaikuttavat myös alueen elinkeinoelämään käyttämällä vierailunsa aikana alueen palveluita.

Haastateltavat esittivät lukuisan määrän ehdotuksia tilapäismajoitusprosessin kehittämiseksi. Ehdotuksia tuli hyvinkin yksityiskohtaisiin käytännön työtehtäviin mutta ennen kaikkea myös yleisemmällä tasolla liittyen prosessin toimintaan ja kokonaisuuden hallintaan. Aineistosta on selkeästi havaittavissa, miten lähes jokaiseen teemaan liittyen haastateltavat toivat keskeisinä kehitysehdotuksina esiin kaupungissa vallitsevien hajanaisten toimintatapojen yhtenäistämisen sekä tiedotuksen ja viestinnän kehittämisen. Ratkaisuna näihin haasteisiin moni haastateltava nosti esiin sen, että suurtapahtumien hallintaa varten tulisi perustaa oma organisaatio, joka ottaisi hallintaansa myös tilapäismajoitusprosessin. Samassa yhteydessä tulisi määritellä selkeät suurtapahtumiin ja tilapäismajoitukseen liittyvät vastuut jokaiselle organisaation toimijalle.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi Vaasan kaupunki tarjoaa tilapäismajoitusta palveluna ja miten tilapäismajoituksen tarjoaminen yhdistyy Vaasan kaupungin visioon ja strategiaan. Toisena tavoitteena oli kartoittaa, millainen on turvallinen, lainmukainen, tehokas ja tulokellinen tilapäismajoitusprosessi, miten tilapäismajoitusprosessi on organisoitu sekä miten ja mitkä eri tahot kytkeytyvät tilapäismajoitusprosessiin.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi valittiin prosessijohtaminen kunnallishallinnossa. Teoriaosuus rakennettiin tarkastelemalla prosessiajattelun teoriakeskustelua, minkä jälkeen tarkastelu yhdistettiin kunnallishallinnon teoriakeskusteluun luoden näin tutkimukselle rajatun kontekstin. Kunnallishallinnon ominaispiirteet koottiin aiheen kirjallisuuden perusteella kuvamaan suomalaisen kunnan toimintaympäristöä mahdollisimman osuvasti.

Työn empiiriseksi viitekehyykseksi valittiin Vaasan kaupunki, ja edelleen tarkempaan tarkasteluun otettiin kaupungin tarjoaman tilapäismajoituspalveluprosessin organisointi. Tavoitteena oli selvittää, miten tilapäismajoitukseen kytkeytyvät lukuisat toimijat kokevat tilapäismajoitusprosessin organisoinnin ja mitä organisoinnissa tulisi huomioida.

Tutkimuksen tuloksia analysoimalla voidaan Vaasan kaupungin todeta tarjoavan tilapäismajoituspalvelua siitä syystä, että ilman kyseistä palvelua Vaasa ei voisi uskottavasti kilpailla suurtahtumien isännöinnistä muiden kaupunkien kanssa. Tuloksia analysoimalla käy ilmi myös Vaasan kaupungin vision ja strategian yhteys tilapäismajoituksen tarjoamiseen. Tilapäismajoitus kytkeytyy aina johonkin tapahtumaan ja yleensä suurtahtumaan. Kaupungin vision ja strategian mukaan Vaasa haluaa profiloitua tapahtumakaupungiksi, joten tilapäismajoituspalvelun tarjoaminen on suoraan sidoksissa tähän tavoitteeseen. Haastateltavien näkemykset vision ja strategian yhteyden vahvuudesta tilapäismajoitukseen ja suurtahtumiin vaihteli, mutta kautta linjan sen olemassaolo nousi tutkimuksen tuloksissa esiin.

Tämän työn tulosten perusteella voidaan kuvata millaisena turvallinen, lainmukainen, tehokas ja tuloksellinen tilapäismajoitusprosessi tutkimuksen valossa näyttäytyy. Tämän kaltaisen tilapäismajoitusprosessin voidaan katsoa olevan sellainen, joka alkaa asiakkaan tarpeesta (yhteydenotto kaupungin erikseen nimettävään toimijaan) ja jatkuu yhden luukun palveluperiaatteen mukaisesti kaupungin sisällä siten, että ulkoinen asiakas viestii vain yhden työntekijän kanssa. Prosessi päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen eli onnistuneeseen tilapäismajoittumiseen Vaasan kaupungin tiloissa. Myös kaupungin sisäisten asiakkaiden tarpeet on tärkeä huomioida, eli majoitustilojen tulee majoituksen päättymisen jälkeen olla hyvässä kunnossa ja laskutus tulee hoitaa sovitusti. Ulkoisilta asiakkailta voidaan mahdollisesti kerätä palautetta sisäisten toimijoiden käyttöön. Prosessin kannalta tärkeää on reagoida myös havaittuihin epäkohtiin ja puutteisiin, joiden avulla prosessia voidaan jatkuvasti kehittää toimivammaksi.

Oleennaista kyseisen prosessin onnistumisen kannalta on se, että tieto kulkee eri toimijoiden välillä ja eri tasoilla saumattomasti, turvallisuusnäkökulmat on huomioitu prosessin jokaisessa vaiheessa, prosessin eri työvaiheet on organisoitu sujuviksi ja tilapäismajoitus on kokonaisuudessaan hinnoiteltu järkevästi. Keskeisinä kehitettävänä tekijöinä tutkimuksessa nousi esiin vallitsevien hajanaisten toimintatapojen ja käytäntöjen yhtenäistäminen, prosessin eri työvaiheiden kattava kuvaaminen sekä viestinnän, tiedotuksen ja koulutuksen kehittäminen. Tutkimuksen perusteella toimintatapojen yhtenäistämällä ja viestinnän kehittämisellä voidaan nähdä olevan vaikutusta jokaiseen eriteltyyn kohtaan eli turvallisuuteen, lainmukaisuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi voidaan todeta tilapäismajoituksen turvallisuuden olevan koko toiminnan perusedellytys, jonka tulee olla kunnossa ennen kuin tilapäismajoitusta voidaan ylipäätään järjestää ja kehittää jatkossa.

Tilapäismajoituksen järjestämiseen voidaan nähdä kytkeytyvän toimijoita monella eri tasolla. Ensinnäkin voidaan erottaa tapahtuman järjestäjä, Vaasan kaupunki sekä Pohjanmaan pelastuslaitos. Tutkimuksen perusteella näistä selkein rooli on pelastuslaitoksella, joka toimii tilapäismajoituksen valvontaviranomaisena. Tapahtumajärjestäjän ja Vaasan kaupungin välinen roolijako on monitasoisempi ja usein myös tapauskohtainen riippuen siitä, mitä kulloinkin on sovittu työ-, vastuu- ja kustannustenjaosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan tarkastella ja eritellä tilapäismajoitusprosessiin kytkeytyviä Vaasan kaupungin sisäisiä toimijoita. Tärkeimpiä sisäisiä toimijoita ovat keskeisiä tilapäismajoitustiloja hallinnoiva sivistystoimi ja tilat omistava tekninen toimi. Myös kaupungin ylin johto kytkeytyy suurtaapahtumiin vahvasti, sillä monesti suurtaapahtumien saaminen Vaasaan edellyttää ylätasoin toimijoiden aktiivisuutta ja päätöksentekoa. Sivistystoimen ja teknisen toimen työ- ja vastuujako kaipaa tutkimuksen perusteella selkeyttämistä, mutta päävastuun tilapäismajoitusprosessista voidaan nähdä kuuluvan sivistystoimelle. Kun tarkastelua viedään edelleen pienempiin kaupungin yksiköihin ja toimijoihin, työvaiheiden selkeyttämisen, kuvaamisen ja vastuuttamisen merkitys nähdään myös erittäin tärkeäksi. Tulosten perusteella voidaan sanoa kaupungin eri yksiköiden erilaisten toimintatapojen, erilaisten hinnastojen ja erilaisten valmiuksien heikentävän Vaasan kaupungin tarjoaman tilapäismajoituspalvelun toimivuutta ja laatua.

Yhteenvetona voidaan todeta kuntaorganisaatiossa tapahtuvassa palveluprosessin organisoinnissa olevan ominaispiirteitä, jotka johtuvat toiminnan julkisesta luonteesta ja läpileikkaavat toiminnan kaikki tasot. Tämä havainto tukee tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjä havaintoja. Työn tulosten seurauksena voitaisiin erilaiset julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyömuodot nostaa merkittävämpään asemaan kuin mitä ne teoriakeskustelun perusteella näyttäytyivät. Jatkossa voisikin olla hedelmällistä tutkia laajemmin erilaisia yhteistyön ja sopimuksellisuuden muotoja, joiden avulla eri sektorien toimijat kytkeytyvät julkisorganisaatioiden prosesseihin ja niiden luomiseen ja hallintaan.

Tutkimustulosten luotettavuuden takaamiseksi tutkimuksen aineiston käsittely on pyritty tekemään avoimesti ja läpinäkyvästi. Tällöin lukija voi kriittisesti seurata esitettyjä päättelyketjuja ja arvioida omasta näkökulmastaan niiden paikkansapitävyyttä. Tutkimustulokset on pyritty esittämään kattavasti ja siten kuin ne tutkimuksen teorian valossa näyttäytyvät. Arvioitaessa tutkimusta jälkikäteen voidaan kyseenalaistaa se, olisiko haastateltaviksi pitänyt valita enemmän talouden, viestinnän ja markkinoinnin parissa toimivia kaupungin työntekijöitä, sillä talous ja viestintä nousivat aineiston perusteella suureen rooliin myös tilapäismajoitusprosessissa. Toisaalta voidaan miettiä, olisiko koko tutkimus tullut asemoida uudelleen ja tarkentaa lähestymistapaa enemmän taloudelli-

seen tai viestinnälliseen näkökulmaan. Nämä voisivat kuitenkin olla mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämä tutkimus on kuvannut palveluprosessin organisointia kunnallishallinnon ja niemenomaan Vaasan kaupungin kontekstissa. Koska Suomessa kuntia ohjaavan lainsäädännön ansioista kuntien toimintaympäristöissä on paljon yhtymäkohtia, voi tutkimuksen tuloksia sovelletusti hyödyntää myös muissa Suomen kunnissa. Kuitenkin tutkimuksen tuloksia sovellettaessa on tärkeää huomioida kunkin kunnan ominaispiirteet ja arvioida niiden vaikutus tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin.

Julkisjohtamisen näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla tilapäismajoitukseen liittyvien kysymysten tarkastelun laajentaminen valtakunnalliselle tasolle. Aihetta voisi lähestyä esimerkiksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmista. Suomessa järjestetään vuosittain valtava määrä tapahtumia, ja tilapäismajoitusta säätelevien määräysten kiristyessä kunnilla ja muilla toimijoilla saattaa tulla eteen monia uusia selvitettäviä ongelmia ja haasteita. Esimerkiksi pelastuslaitosten tilapäismajoitusta koskevia toimintaohjeita tarkastelemalla käy selkeästi ilmi, että vaikka määräykset ja lait toiminnan takana ovat kaikille yhteiset, toimitaan eri puolilla maata kuitenkin hyvin vaihtelevin käytännöin. Asian todellisen laidan toteaminen vaatisi kuitenkin jatkotutkimusta.

LÄHDELUETTELO

- Armistead, Colin & Philip Rowlands (1996). *Managing by Business Processes*. Teoksessa: *Managing Business Processes: BPR and beyond*, 39–60. Toim. Armistead, Colin & Philip Rowlands. New York: John Wiley Sons.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Weilin + Göös.
- Blåfield, Heikki (1996). *Laatua palveluihin prosessijohtamisella*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Bondas, Harry (2011). *Eriytynen kuntajakoselvitys*. Vaasan kaupunki, Vähänkyrön kunta ja Mustasaaren kunta: Loppuraportti 30.11.2011. Saatavissa 28.10.2015: http://www.vaasa.fi/sites/default/files/loppuraportti_14122011.pdf.
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (2008). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. Teoksessa: *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, 1–43. 3rd Edition. Toim. Denzin Norman K. & Yvonna S. Lincoln. Los Angeles: Sage Publications.
- Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos (2015). *Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitoksen ohje tilapäismajoituksesta*. Saatavissa 20.2.2015: http://www2.seinajoki.fi/pelastuslaitos/palvelut/onnettomuuksien_ehkaisy_-_neuvontaa_ja_ohjeita/tapahtumat/tilapaismajoitus.html.
- Garvin, David A. (1998). *The Process of Organization and Management*. MIT Sloan Management Review 39: 4, 34–50.
- Gottlieb, Marvin R. (2007). *The Matrix organization reloaded. Adventures in team and project management*. Lontoo: Preager Publishers.

- Gustafsson, Sari & Janne Marniemi (2012). Julkisen johtamisen työkirja: Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Grönroos, Christian (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hannus, Jouko (1994). Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Hautamäki, Antti (1995). Kuntako yritys?: Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Harmon, Paul (2007). Business Process Change. A Guide for Business Managers and BPR and Six Sigma Professionals. Burlington: Morgan Kaufmann.
- Haveri, Arto & Ari-Veikko Anttiroiko (2009). Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa: Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen, 191–211. Toim. Karppi, Ilari & Lotta-Maria Sinervo. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hennala, Lea & Helinä Melkas (2009). Henkilöstön osallistaminen julkisen sektorin prosessiohjauksen innovatiiviseen kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakausikirja 2/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyer, Nancy Lea & Karen A. Brown (2003). Work cells with staying power: Lessons for process-complete operations. California Management Review 46: 1, 27–52.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Helsinki: Valtioneuvosto. Saatavissa 10.2.2015: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>.

- Kaljunen, Leena (2011). Johtamisopit kuntaorganisaatiossa: Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. ACTA Universitas Lappeenrantaensis 422. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kauppinen, Tero J. & Alexander J. Jr Ogg (1994). Visiosta tuloksiin. Keuruu: Otava.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2007). ReOrganization. Berliini: Springer-Verlag.
- Kenni, Mikko, Jarmo Asikainen (2011). Kohti uuden sukupolven organisaatioita: Esi-merkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Keski-Suomen pelastuslaitos (2011). Tilapäismajoittuminen. Saatavissa 20.2.2015: http://www.keskisuomenpelastuslaitos.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/keskisuomenpelastuslaitosstructure/49482_Tilapaismajoittuminen_Ohje.pdf.
- Kiiskinen, Satu, Anssi Linkoaho & Riku Santala (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, Raimo (2005). Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. ACTA Wasaensis no 149, Hallintotiede 10. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kugeler, Martin & Michael Vieting (2003). Design of a process-oriented organizational structure. Teoksessa: Process management. A guide for the design of business process, 165–204. Toim. Bercker, Jörg, Martin Kugeler & Michael Rosemann. Berliini: Springer-Verlag.
- Käkelä, Minna (2005). Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Luentoesitys 24.11.2005, Oulun Yliopisto. Saatavissa 5.2.2015: <http://slideplayer.fi/slide/1981839/>.

- Laamanen, Kai & Markku Tinnilä (2002). *Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management*. MET-julkaisu nro 6/2002. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Laamanen, Kai (2002). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2007). *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, 9–38. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Lähdesmäki, Kirsi (2011). *New Public Management julkisjohtamisen uudistajana: Yhä kesto suosikki reformeissa*. Teoksessa: *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*, 75–87. Toim. Hyryläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki. ACTA Wasaensia no 238, julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos (2012). *Ohje tilapäismajoituksen turvallisuusjärjestelyistä kokoontumistilassa*. Saatavissa 20.2.2015: http://www.lup.fi/fi-FI/Ohjeet_ja_lomakkeet/Tilapaismajoitus.
- Malmsten, Annukka (2007). *Rajaaminen*. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, 57–73. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Meklin, Pentti, Tuija Rajala, Lotta-Maria Sinervo & Jarmo Vakkuri (2009). *Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä: Rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma*. Teoksessa: *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*, 237–277. Toim. Karppi, Ilari & Lotta-Maria Sinervo. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Merton, Robert K., M. O. Fiske, Patricia L. Kendall (1956). *The Focused Interview*. New York: The Free Press.

- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 81–147. Toim. Metsämuuronen, Jari. Helsinki: Methelp Ky.
- Miettinen, Asko (1999). Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit - luonne ja dynamiikka. *Aikuiskasvatus* 19:1, 37–47.
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Paim, Rafael, Heitor Mansur Caulliroux & Rodolfo Cardoso (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal* 14: 5, 694–723.
- Peltola, Taru (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. *Tapaustutkimuksen taito*, 111–129. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Pettigrew, Andrew M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13: 4, 337–348.
- Pohjanmaan pelastuslaitos (2012). Tilapäisen majoittumisen turvallisuusohjeet. Saatavissa 4.2.2015: http://www.pohjanmaanpelastuslaitos.fi/Suomeksi/Ohjeet_ja_lomakkeet/Tilapaismajoitus.
- Power Cup (2015). Mikä on Power Cup? Saatavissa 20.2.2015: <http://www.powercup.info/power-cup/mika-on-power-cup.html>.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). Kunnan strateginen johtaminen: Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. *ACTA Universitatis Tampereensis* 1072. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2011). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday & Currency.
- Silén, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sotarauta, Markku (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000 luvun suunnittelun lähtökohtana. Finnish society for future studies. ACTA Futura Fennica no 6. Jyväskylä: Gummerrus.
- Sotarauta, Markku & Timo Lakso (2001). Strateginen suunnittelu Kainuun kehittämis-toiminnassa. Teoksessa: Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Toim. Sotarauta, Markku & Nina Mustikkamäki. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ACTA no 137.
- Stenvall, Jari & Jenni Airaksinen (2009). Manse mallillaan: Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. ACTA no 221. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Suviseurat (2015). SRK:n Suviseurat. Saatavissa 20.2.2015: <http://www.suviseurat.fi/2015/fi/suviseurat/srkn-suviseurat/>.
- Tevameri, Terhi & Tomi J. Kallio (2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. Hallinnon tutkimus 28: 1, 15–32.
- Tevameri, Terhi (2010). Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatioissa. Hallinnon tutkimus 29: 3, 221–238.

- Vaasan kaupunginvaltuusto (2014). Vaasan kaupungin strategia 2015. Saatavissa 31.1.2015: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Kaupunkikehitys/Kaupungin_visio_ja_strategia.
- Vaasan kaupunki (2005). Turvatietoa tilapäismajoitukseen. Saatavissa 10.2.2015: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Julkiset_palvelut/Turvallisuustyo/Turvatietoa_tilapaismajoitukseen.
- Vaasan kaupunki (2015a). Yleistietoa Vaasasta. Saatavissa 28.10.2015: <http://www.vaasa.fi/yleistietoa-vaasasta>.
- Vaasan kaupunki (2015b). Vaasan kaupungin organisaatio. Saatavissa 31.5.2015: <http://www.vaasa.fi/Link.aspx?id=1246198>.
- Vaasan kaupunki (2015c). Vaasan kaupungin visio ja strategia. Saatavissa 31.1.2015: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Kaupunkikehitys/Kaupungin_visio_ja_strategia.
- Vaasan kaupunki (2015d). Prosessien kehittämisen projekti. Saatavissa 31.1.2015: <http://wasare/C19/Prosessien%20kehittämisen%20projek/default.aspx>.
- Valtiovarainministeriö (2008). Julkisen hallinnon prosessien kuvaamisesta uusi suositus. Saatavissa 11.12.2013: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20080609Julkis/name.jsp.
- Van den Ven, Andrew H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal* 13: 1, 169–188.
- Van der Aalst, Wil & Kees van Hee (2002). *Workflow management. Models, methods and systems*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

- Vartola, Juha (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa: Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen, 13–43. Toim. Karppi, Ilari & Lotta-Maria Siervo. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vaasanseudun kehitys Oy (2015). EnergyVaasa lyhyesti. Saatavissa 31.1.2015: <http://energyvaasa.vaasanseutu.fi/energyvaasa-lyhyesti/>.
- Virtanen, Petri & Mikko Wennberg (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Väestörekisterikeskus (2015). Suomen asukasluvut kuukausittain – Kunnittain aakkosjärjestyksessä 31.12.2014. Saatavissa 31.1.2015: <http://vrk.fi/default.aspx?docid=8698&site=3&id=0>.

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Taustakysymys

1. Millainen rooli teillä ja edustamallanne organisaatiolla on suur tapahtumiin liittyen?

Vaasan kaupunki suur tapahtumien toimintaympäristönä

2. Millaisena tapahtumakaupunkina näette Vaasan?
3. Entä millaisena näette Vaasan isäntäkaupungin roolin tapahtumien järjestämisessä?
4. Millaisia haasteita näette liittyvän suur tapahtumien järjestämiseen Vaasassa?
5. Entä millaisia mahdollisuuksia näette liittyvän suur tapahtumien järjestämiseen Vaasassa?
6. Miten näette suur tapahtumien ja niiden yhteydessä tapahtuvan tilapäismajoituksen olevan yhteydessä Vaasan kaupungin visioon (*"Pohjolan energiapäikaupunki - Virtaa hyvään elämään"*) ja strategiaan?

Tilapäismajoitus Vaasan kaupungin tiloissa

7. Tuleeko Vaasan kaupungin mielestänne tarjota tilapäismajoituspalvelua, miksi tai miksi ei?
8. Millaisia haasteita ja kaupungin tiloissa tapahtuvaan tilapäismajoitukseen mielestänne liittyy?
9. Entä millaisia hyötyjä tilapäismajoituksista voi seurata?

Vastuujako tilapäismajoituksen organisoinnissa

10. Miten selkeänä koette keskeisten toimijoiden (tapahtuman järjestäjä, Vaasan kaupunki ja Pohjanmaan pelastuslaitos) roolit ja tehtävät tilapäismajoituksen järjestämisessä?
11. Entä miten Vaasan kaupungin eri toimialojen työ- ja vastuunjako mielestänne näkyy tilapäismajoituksen organisoinnissa?
12. Minkä kaupungin toimialan tehtäviin tilapäismajoituksen organisointi mielestänne kuuluu?
13. Miten tilapäismajoituksen organisointi on tällä hetkellä mielestänne johdettu?
14. Mitä kehitettävää näette tilapäismajoitusprosessin johtamisessa?

Tilapäismajoitus organisoituna prosessina

15. Millaisena prosessina tilapäismajoitus on mielestänne nähtävissä?
16. Kenen tulisi omistaa tilapäismajoitusprosessi ja hallinnoida sitä?
17. Mitä päätösvaltaa prosessin omistajalla tulisi olla?
18. Mitkä ovat mielestänne tilapäismajoituksen keskeiset tavoitteet?
19. Keitä ovat tilapäismajoitusprosessin asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset)?
20. Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset tarpeet?
21. Miten näihin tarpeisiin kyetään vastaamaan?
22. Mitä tukiprosesseja tilapäismajoitusprosessiin kuuluu, eli mistä eri toiminnoista tilapäismajoitusprosessi mielestänne koostuu?
23. Mitä suoritteita (esim. asiakirjoja) näiden toimintojen seurauksena syntyy?
24. Mistä tilapäismajoitusprosessi mielestänne alkaa ja mihin se loppuu?
25. Tulisiko tilapäismajoitusprosessi mielestänne rajata muista prosesseista (esim. tilojen luovuttaminen ja vuokraaminen muuhun kuin majoituskäyttöön)? Jos tulee, niin miksi ja miten?
26. Mitä (esim. paikallista ja/tai yhteiskunnallista) vaikuttavuutta tilapäismajoitusprosessilla mielestänne on?
27. Millä tasolla tilapäismajoitusprosessin toiminnot tulee pitää silloin kun majoitus ei ole ajankohdainen? (Ts. millainen prosessin valmiustaso tulisi olla?)
28. Miten tilapäismajoitusprosessi tulisi kuvata? Mitä eri tasoja kuvauksessa tulisi erottaa (esim. yksittäiset työvaiheet)? Mitä hyötyä prosessin kuvauksesta olisi?
29. Miten tilapäismajoitusprosessin suorituskykyä tulisi arvioida? Millaisia mittareita prosessille tulisi asettaa?
30. Milloin tilapäismajoitusprosessi on onnistunut?
31. Entä milloin majoitusprosessi on mielestänne epäonnistunut?
32. Mitä kehitettävää näette tilapäismajoitusprosessissa olevan?

Tilapäismajoitusprosessin taloudellinen näkökulma

33. Minkä tahon tulisi maksaa tilapäismajoituksen organisoinnista aiheutuvat kustannukset?

34. Tulisiko kaupungin tiloissa tapahtuvalla tilapäismajoituksella mielestänne tavoitella voittoa? Miksi tai miksi ei?
35. Miten tilapäismajoitus mielestänne tulisi hinnoitella?
36. Missä tilanteissa tilapäismajoituksista ei mielestänne tulisi periä maksua? Miksi ei?
37. Miten tilapäismajoituksesta saadut tulot tulisi mielestänne jakaa?
38. Tulisiko tilapäismajoituksen yhteydessä tarjota myös oheispalveluita? Jos tulisi, niin mitä? Miten oheispalvelut tulisi mielestänne hinnoitella?
39. Mitä kehitettävää näette tilapäismajoituksen resursoinnissa sekä kustannusten ja tulojen jakamisessa?

Tilapäismajoituksen turvallisuus

40. Miten turvallisuusnäkökulmat vaikuttavat tilapäismajoitusprosessin organisointiin?
41. Mitä tilapäismajoituksen turvallisuuteen liittyviä vastuita eri toimijoilla mielestänne on?
42. Miten majoittujien turvallisuus kyetään takaamaan?
43. Kuka mielestänne on vastuussa majoittujien turvallisuudesta?
44. Entä miten kaupungin kiinteistöjen turvallisuus ilkivaltaa ja vahingontekoja vastaan kyetään takaamaan?
45. Kenen vastuulla ilkivallasta ja vahingonteosta aiheutuneet kustannukset mielestänne ovat?
46. Entä kenen vastuulla on huolehtia siitä, että vahingot korjataan?
47. Tulisiko kaikilla majoitusprosessiin liittyvillä tahoilla mielestänne olla vakuutus? Jos tulisi, niin millainen?
48. Onko tilapäismajoituksen turvallisuudessa mielestänne kehitettävää? Jos on, niin mitä?

Omat tehtävät tilapäismajoitukseen liittyen

49. Mitä tilapäismajoitukseen liittyviä tehtäviä sinulla tai organisaatiollasi on?
50. Miten olette organisoineet näiden tehtävien suorittamisen?
51. Onko tehtäviä tarpeen muuttaa tai tarkentaa?

Päätöskysymys

52. Mitä muuta haluaisitte mahdollisesti tuoda esiin liittyen Vaasan kaupungin tiloissa tapahtuvaan tilapäismajoitukseen?

LIITE 2. Suoritetut asiantuntijahaastattelut**Kaupunki**

1. toimialajohtaja/sivistystoimi
2. vt. virastonjohtaja / kasvatus- ja opetusvirasto
3. talouspäällikkö / kasvatus- ja opetusvirasto
4. koulutoimenjohtaja / kasvatus- ja opetusvirasto
5. turvallisuuskoordinaattori / Vaasan kaupunki
6. kiinteistöpäällikkö/Talotoimi
7. toimistopäällikkö / 2. aste
8. johtava rehtori / 2. aste
9. rehtori/perusaste
10. vahtimestari/perusaste

Pohjanmaan pelastuslaitos

11. johtava palotarkastaja
12. palotarkastaja

Tapahtumat

13. majoituspäällikkö / Power Cup (myös rehtori)
14. majoitustoimikunnan puheenjohtaja / Suviseurat