

Anna Pyttynen

# Taivalkosken kunnan asiantuntijaprosessien kehittäminen

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK  
Kevät 2022



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Pyttynen Anna

**Työn nimi:** Taivalkosken kunnan asiantuntijaprosessien kehittäminen

**Tutkintonimike:** tradenomi (ylempi AMK) liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

**Asiasanat:** asiantuntijaprosessi, asiakirjahallinto, prosessijohtaminen, tiedolla johtaminen

Tutkimuksen aiheena on Taivalkosken kunnan asiantuntijaprosessien kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata Taivalkosken kunnan asiantuntijaprosessien kehityskohteita ja luoda asiantuntijaprosessien kuvaukset ja luoda niistä ohjeistus Taivalkosken kunnalle. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaisnäkökulma Taivalkosken kunnan asiantuntijaprosessien nykytilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksessa kuvattiin, mikä on asiantuntijaprosessien johtamisen ja ohjeistuksen nykytila ja miten asiantuntijaprosessien ohjeistuksia ja käytäntöjä tulee kehittää, jotta asiantuntijaprosessit olisivat yhtenäisiä ja päätöksenteon tueksi saatavissa oikea-aikaista tietoa helposti ja nopeasti.

Tutkimuksen teoriaviitekehys koostuu asiantuntijaprosessien, asiantuntijaprosessien vaikuttavista laeista ja määräyksistä, prosessien johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Tutkimuskysymyksiä ovat: miten asiantuntijaprosessien tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat? Mikä on asiantuntijaprosessien nykytila ja kehityskohteet Taivalkosken kunnassa ja mikä on asiantuntijaprosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet? Tutkimuksen teoriaviitekehys toimii myös tietolähteenä asiakirjahallinnon ohjeelle.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin toteuttamalla asiakirjahallinnon itsearviointi, joka perustui julkisen sektorin laadunhallintatyökaluun, EUPANin kehittämään CAF-malliin (The Common Assessment Framework). Itsearviointi suoritettiin ryhmätyöskentelynä lomakkeiden avulla Teams-etäyhteyden kautta. Arvioitavia kohteita olivat asiakirjahallinnon johtaminen, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit.

Asiantuntijaprosessien kehittämistarpeita selvitettiin blueprint-prosessianalyysillä. Prosessianalyysi toteutettiin ryhmätyöskentelynä Learning Cafe-tyyppisesti. Analyysillä löydettiin kehityskohteita ja keinoja vähentää paperitulosteita sekä tiedon katoamista toimintatapoja muuttamalla.

Tutkimuksesta löytyi kehityskohteita, jotka voidaan ratkaista helposti ottamalla käyttöön uusi toimintatapa. Osa kehityskohteista kuuluu tutkijan omaan tehtäväkenttään, joten niiden jatkokehittäminen on tutkijan vastuulla. Tutkimustuloksista nousi esiin myös kehityskohteita, jotka vaativat laajempaa kartoitusta kunnassa. Tutkija vie nämä asiat toimeksiantajalla tiedoksi, mutta jatkokehittäminen on toimeksiantajan vastuulla.

## **Abstract**

**Author:** Pyttynen Anna

**Title of the Publication:** Development of case management processes in Taivalkoski municipality

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** case management, document management, knowledge management, process management

The subject of this study is development of case management processes in Taivalkoski municipality. The goal was to find areas for development to case management, describe the main processes and to create guidelines for the municipality of Taivalkoski. The purpose of the thesis is to create an overall understanding about current state of the case management in Taivalkoski municipality and to find things which need improving. The purpose was to find out how case management guidelines and practices should be developed to ensure that case management processes are consistent and timely information is available to support decision-making.

Theoretical framework consists of laws and regulations affecting case management, process management and information management. The research questions are: how should case management processes be developed to make electronic document management and information management possible? What is the current state and development targets of case management processes in the municipality of Taivalkoski and what is the current state and development targets of case management processes? The theoretical framework of the study also serves as a source of information for guidance in document management.

Answers to the research questions were sought through a document management self-assessment based on the CAF (The Common Assessment Framework) developed by EUPAN. The self-assessment was conducted as a group work using forms via Teams connection. The areas to be assessed were management, partnerships and resources, and processes.

The development needs of case management processes were identified through Blueprint process analysis. The process analysis was carried out as group work in a Learning Cafe type. The analysis found areas for development and ways to reduce paper printouts and data loss by changing operating methods.

The study found areas for improvement that could be easily addressed by introducing a new approach. Some of the development targets belong to the researcher's own field of responsibility, so their further development is the responsibility of the researcher. The research results also highlighted areas for development that require more extensive mapping in Taivalkoski municipality. The researcher takes these matters to the attention of the client, but further development is the responsibility of the client.

Kiitos rakkaalle perheelleni Markukselle, Patrikille ja Danielille tuesta opintojeni aikana.

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO.....   | 1  |
| 2   | TAIVALKOSKEN KUNTA .....                                  | 3  |
| 3   | ASIANHALLINTA KUNNISSA .....                              | 6  |
| 3.1 | Asianhallintaan vaikuttavat lait .....                    | 9  |
| 3.2 | Suomen perustuslaki, hallinto- ja kuntalaki .....         | 10 |
| 3.3 | Julkisuuslaki ja henkilötietojen käsittely kunnassa ..... | 12 |
| 3.4 | Arkistolaki ja arkistolaitoksen määräykset.....           | 13 |
| 3.5 | Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa .....  | 14 |
| 3.6 | Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta .....           | 15 |
| 3.7 | Hyvä hallintotapa kunnissa .....                          | 15 |
| 3.8 | Taivalkosken kunnan asiakirjahallinnon määräykset .....   | 16 |
| 4   | PROSESSIJOHTAMINEN JA TIEDOLLA JOHTAMINEN.....            | 18 |
| 4.1 | Prosessijohtaminen kunnissa .....                         | 19 |
| 4.2 | Asianhallinnan prosessit.....                             | 22 |
| 4.3 | Tiedolla johtaminen kunnissa.....                         | 24 |
| 5   | TAIVALKOSKEN KUNNAN ASIANHALLINNAN KEHITTÄMINEN.....      | 26 |
| 5.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus .....                 | 27 |
| 5.2 | Tutkimuksen lähestymistapa.....                           | 29 |
| 5.3 | Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät .....                   | 30 |
| 5.4 | CAF-itsearviointi .....                                   | 30 |
| 5.5 | Blueprint-prosessianalyysi.....                           | 35 |
| 5.6 | Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen .....              | 37 |
| 6   | ITSEARVIOINNIN JA BLUEPRINT-ANALYYSSIN TULOKSET .....     | 40 |
| 6.1 | Asianhallinnan itsearviointi .....                        | 40 |
| 6.2 | Blueprint-prosessianalyysi.....                           | 44 |
| 7   | POHDINTA.....   | 52 |
| 7.1 | Asianhallinnan itsearviointi .....                        | 52 |
| 7.2 | Asianhallinnan prosessien blueprint-analyysi .....        | 53 |
| 7.3 | Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen .....               | 54 |
| 7.4 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....                 | 56 |

7.5 Aiheen jatkokehitysmahdollisuudet ja loppusanat .....57

Lähteet .....59

Liitteet

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Taivalkosken kunta. Toimin Taivalkosken kunnan asiantuntijasihteerinä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiantuntijasihteerin tehtävien kehityskohteita ja luoda asiantuntijasihteerin pääprosesseista kuvaukset ja ohjeistukset Taivalkosken kunnalle. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asiantuntijasihteerin nykytilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mikä on asiantuntijasihteerin johtamisen ja ohjeistuksen nykytila ja miten asiantuntijasihteerin ohjeistuksia ja käytänteitä tulee kehittää, jotta asiantuntijasihteerin prosessit olisivat yhtenäisiä ja päätöksenteon tueksi saataisiin oikea-aikaista tietoa helposti ja nopeasti. Hyvä asiantuntijasihteerin prosessi helpottaa asian valmistelijoiden työtä ja työssä tulee huomioiduksi sekä valmistelijoiden että johdon näkökulma.

Tutkijan henkilökohtainen tavoite oli saada laaja-alainen näkemys asiantuntijasihteerin tehtävistä ja sen erityispiirteistä sekä asiantuntijasihteerin nykytilasta, kehityskohteista ja hyvistä käytänteistä Taivalkosken kunnassa.

Asiantuntijasihteerin tehtävät on kuntien lakisääteinen velvollisuus ja siihen vaikuttavat useat lait, määräykset ja kunnan omat tarpeet ja toimintatavat ja tietotarpeet. Asiantuntijasihteerin tehtävät on laaja käsite ja se pitää sisällään asiakäsittelyn, asiakirjahallinnon ja arkistoinnin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu asiantuntijasihteerin tehtävien lainsäädännön esittelystä, hyvästä hallintotavasta, prosessi-johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Teoriaosuus on tietopohjana asiantuntijasihteerin ohjeistukselle ja tutkimuksessa toteutetuille tiedonkeruulle.

Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimustulosten saavuttamiseksi on välttämätöntä ymmärtää syvällisesti Taivalkosken kunnan asiantuntijasihteerin tehtävien tilannetta. Aineiston analyysimenetelmänä on induktiivinen sisällönanalyysi, jossa rakennetaan kirjoittajan luomista ajatuksista kokonaisuutta.

Opinnäytetyön keskeinen tutkimuskysymys on: miten asiantuntijasihteerin tehtävien tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat? Muita tutkimuskysymyksiä ovat: mikä on asiantuntijasihteerin tehtävien nykytila ja kehityskohteet Taivalkosken kunnassa ja mikä on asiantuntijasihteerin tehtävien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet?

Pääpaino tutkimuksessa oli tärkeimpien prosessien kehittämisessä. CAF-malliin perustuva asiantuntijasihteerin nykytila-arvioinnin avulla haettiin tietoa kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Itsearvioinnissa arvioitiin aihealueet: asiakirjahallinnon johto, kumppanuudet ja resurssit ja prosessit.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat?” etsittiin vastauksia blueprint-prosessianalyysin avulla.

Aihe on kunnalle ajankohtainen, sillä sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen ovat asioita, joihin kuntia jo lainsäädännölläkin vahvasti ohjataan. Taivalkosken kunnassa asiakirjahallinto toteutuu tällä hetkellä osittain sähköisesti ja osittain paperitulosteiden avulla. Sähköisyyden kehittäminen on välttämätöntä lain ja arkistolaitoksen määräysten noudattamiseksi, mutta myös toiminnan kehittämiseksi. Muutos ei ole yksinkertainen ja vaatii asianhallinnan prosessien tunnistamista ja kehittämistä. Sähköisyyden kehittäminen helpottaa myös etätyön tekemistä, joka Covid 19-pandemian takia on myös kunnissa tärkeää. Prosessien tunnistaminen helpottaa myös asianhallinnan ohjeistuksen tekemistä, jolloin toimintatavat saadaan yhtenäistettyä ja tiedon hankinta tiedolla johtamisen tueksi helpottuu.



## 2 TAIVALKOSKEN KUNTA

Taivalkoski sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Koillismaalla. Taivalkoskella on asukkaita 3938 (syyskuu 2021) (Taivalkoski kuntakortti, 2021). Taivalkosken kunta on perustettu 1879. Taivalkoski on tunnettu Kalle Päätalon lapsuuspitäjänä ja Napero Finlandia-kisasta. Taivalkoskea sanotaan tuhansien tarinoiden pitäjäksi.

Kunnan johtoryhmään kuuluvat kunnanjohtaja, hallintosihteeri, taloussihteeri, sosiaali- ja terveysjohtaja, sivistystoimen johtaja, tekninen johtaja ja henkilöstön edustaja. Taivalkosken kunnassa työskentelee noin 400 henkilöä.

Kunnan hallinto on jaettu neljään toimialaan: keskushallintoon, tekniseen-, sivistys- ja sosiaali- ja terveystoimialoihin. Tässä työssä käsittelen asianhallinnan prosessien kehittämistä keskushallinnon, teknisen- ja sivistystoimen osalta. Sosiaali- ja terveysala on rajattu tutkimuksesta pois, koska kyseisen toimialan kirjaaminen on erilaista esimerkiksi potilastietojen osalta. Sosiaali- ja terveyspalvelut tulevat myös siirtymään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle vuonna 2023, jolloin heidän asianhallintansa siirtyy hyvinvointialueen piiriin, josta sosiaali- ja terveysalle tulee uudet ohjeistukset ja mahdollisesti eri järjestelmät käyttöön.

Keskushallinnossa työskentelee kunnanjohtaja, hallintosihteeri, kunnansihteeri, asianhallinta-sihtööri, taloussihteeri, ICT-asiantuntija ja yhteispalvelupisteen palveluneuvoja. Keskushallinnossa valmistellaan kunnanhallituksessa ja valtuustossa käsiteltävät asiat ja huolehditaan päätöksien tiedottamisesta ja toimeenpanosta. Asianhallintasihteeri vastaa kunnanhallituksen määräämänä viranhaltijana kunnan asiakirjahallinnon järjestämisestä ja pysyvästi arkistoitavista asiakirjoista.

Teknisen toimialan lautakuntaan kuuluu seitsemän jäsentä. Lautakunnan tehtäväalueisiin kuuluu mm. rakennushankkeiden ja yhdyskuntatekniikan suunnittelu, rakennuttaminen sekä käyttö-, kunnossapito- ja puhtaanapitotehtävät, kaavoituksen ja maanhankinnan valmistelu ja vesihuolto ja kaukolämpö. Lautakunta päättää asioista viranhaltijan esittelyn perusteella ja toimialajohtaja voi tehdä myös itse päätöksiä hallintosäännön mukaisesti. (Taivalkosken kunnan hallintosääntö 2017, 42-43.)

Sivistystoimea hallinnoi sivistyslautakunta, jossa on seitsemän jäsentä. Sivistyslautakunta johtaa ja kehittää alaistaan toimintaa ja vastaa palvelujen tuloksellisesta järjestämisestä. Lautakunnan

tehtävääalueita ovat: opetustoimi, kirjastotoimi, kulttuuritoimi, vapaa-aikatoimi, aikuiskoulutus, työllistämispalvelut, ruokahuoltopalvelut ja varhaiskasvatus. (Taivalkosken kunnan hallintosääntö 2017, 35-36.)

Taivalkosken toimintakulttuuri on ketterä ja yhteen hiileen puhaltava. Kunnan vahvuuksia ovat monipuoliset koulutusmahdollisuudet, puhdas luonto, hyvä vesi, turvallinen ympäristö. Strategiset painopisteet kunnan kehittämisessä ovat sellaisia, että kunta kykenee vaikuttamaan niihin omalla toiminnallaan tai kumppanuuksien avulla. Strategisia painopisteitä ovat hyvinvoinnin edistäminen, elinympäristön ja elinvoiman kehittäminen, talous- ja omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, palvelut ja osallisuus. Asianhallinnan kannalta henkilöstöpolitiikalle asetetut tavoitteet ovat merkittävimpiä. Tavoitteeksi strategiassa on asetettu osaava, motivoitunut ja muutoksenkykyinen henkilöstö, johon pyritään onnistuneilla rekrytoinneilla, hyvillä johtamiskäytännöillä, työelämän uudistamisella, hyvällä perehdyttämisellä ja yrittäjämäisemmällä näkemyksellä työelämään. (Taivalkosken kuntastrategia 2017, 3-12.)

Henkilöstöjohtamisen strategisiksi päämääriksi on valittu:

- johtaminen ja esimiestyö
- henkilöstösuunnittelu, organisaatio ja rekrytointi
- yhteistoiminta
- kannustava ja motivoiva palkka
- työhyvinvointi
- henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi
- viestintä
- henkilöstöohjelman toteuttaminen ja seuranta. (Taivalkosken henkilöstöohjelma 2017, 2.)

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on varmistaa kuntastrategian mukainen, asiakaslähtöinen, laadukas ja tehokas ja vaikuttava sekä arvioitavissa oleva henkilöstön toiminta, ja parantaa palveluprosessien suorituskykyä ja arvioida suoritusta suhteessa muihin strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Henkilöstöä johdetaan oikeudenmukaisesti, avoimesti ja kannustavasti. Henkilöstön

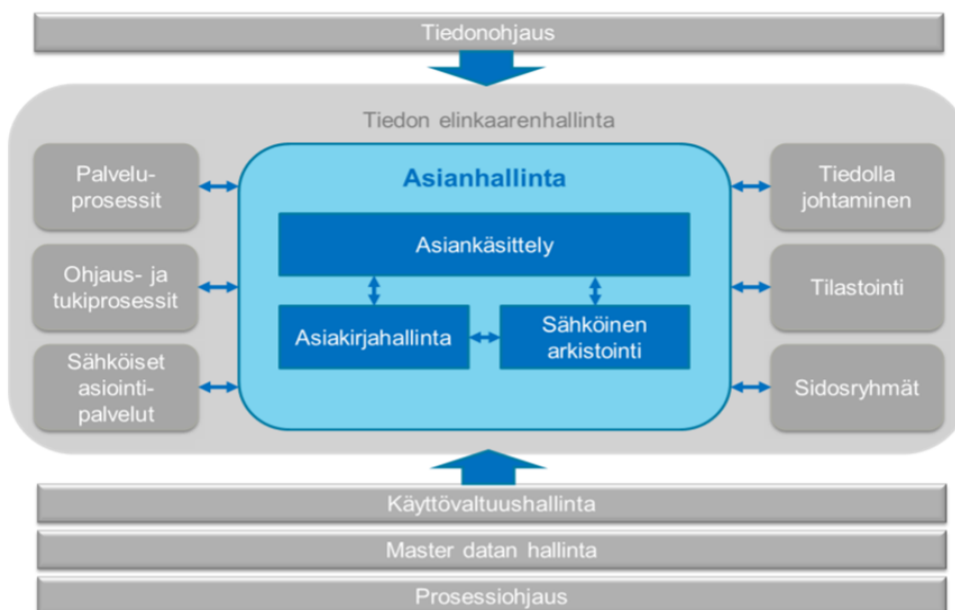
kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut, joissa noudatetaan systematiikkaa ja toistuvuutta. Kehityskeskustelussa arvioidaan työtä, lähitulevaisuutta ja asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Johtamistaitoja kehitetään säännöllisillä kehittämisen- ja koulutusosioilla. Johtamisessa korostuu valmentava johtamisote sekä yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen. Henkilöstöllä on velvollisuus osallistua aktiivisesti yhteistyöhön. (Taivalkosken henkilöstöohjelma 2017, 2-3.)

### 3 ASIANHALLINTA KUNNISSA

Asianhallinta on tärkeä osa jokaista kuntaa ja kaupunkia, sillä laki edellyttää niitä järjestämään asiakirjahallinnon siten, että tieto säilyy muuttumattomana ja on helposti löydettävissä, koko elinkaarensa ajan. Asianhallinta on edellytys hyvälle hallintotavalle, jota kunnilta toiminnassaan odotetaan.

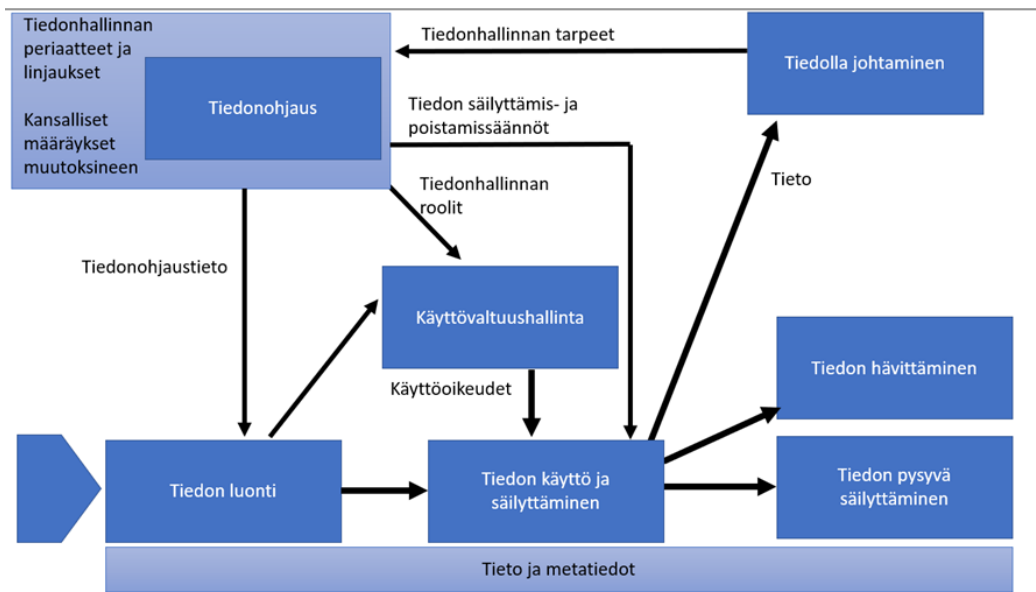
Asianhallinta tarkoittaa organisaation toimintaprosesseihin sisältyvien asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen käsittelyn ohjaamista niiden koko elinkaaren ajan. Asianhallinta pyrkii tehostamaan asioiden valmistelua, käsittelyä, päätöksentekoa, julkaisemista, arkistointia ja hävittämistä sekä asiakirjojen hallintaa. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan organisaation hankkiman, tuottaman, käyttämän ja säilyttämän tiedon hallintaa. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 2.)

Asianhallinta sisältää asian käsittelyyn liittyvien tehtävien ja toimenpiteiden kokonaisuuden hallinnan, jolla asia saadaan käsitellyksi ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti. Asianhallintaan kuuluu asiankäsittelyprosessien määrittäminen. (Voutilainen 2007, 70.) Kunnan asianhallinta varmistaa asiakirjojen ja tietojärjestelmien sekä niiden sisältämien tietojen asianmukaisen saatavuuden, käytettävyyden ja suojaamisen ja eheyden. Sähköinen asianhallinta on tärkeä edellytys sille, että julkisen hallinnon toimintaa voidaan digitalisoida ja asiakaspalvelua sähköistää. Asianhallintaan sisältyy asiankäsittely, asiakirjahallinta ja arkistointi. Asianhallinnan toiminnallinen ympäristön on esitetty kuvassa 1. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 3-8.)



Kuva 1. Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 3.)

Kunnissa käsiteltävä tieto syntyy palvelutuotannossa ja ohjaus- ja tukiprosesseissa. Tiedot tallennetaan yhdessä metatietojen kanssa tietojärjestelmään, jossa ne ovat oikeutettujen käyttäjien saatavilla tehtävien suorittamiseen ja asioiden käsittelyyn. Asiakirjan elinkaari alkaa käsittelyprosessin käynnistyessä ja päättyy pysyvään säilyttämiseen tai hävittämiseen. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 11.) Tiedon elinkaaren hallinta on esitetty kuvassa 2. Tiedon elinkaaren hallinta.



Kuva 2. Tiedon elinkaaren hallinta (mukaiillen Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 11.)

Asianhallinta tuottaa palveluita eri sidosryhmien tarpeisiin. Asianhallinnan palvelut on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Asianhallinnan palvelut (mukaiillen Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13.)

| Palvelu             | Palvelun kuvaus   | Palvelusta vastaa | Palvelun asiakkaat   |
|---------------------|---|-------------------|--|
| Asiankäsittely      | Asiarekisterin ylläpito, asianhallinta, kirjaamopalvelut. Asian vireille tulo, asian/asiakirjan rekisteröiminen. Käsittelyvaiheiden hallinta ja asian ratkaisu                        | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat, asiakkaat                    |
| Asiakirjahallinta   | Asiakirjojen rekisteröinti, liittäminen asiaan. Skannaus, asiakirjapohjat, asiakirjojen käsittely, muokkaus, tallennus, versionhallinta, versioiden säilyttäminen, jakelu ja julkaisu | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat, luottamushenkilöt, asiakkaat |
| Tiedonohjauspalvelu | Tiedonohjaussuunnitelman ylläpito   | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat                               |

|                       |  |                   |  |
|-----------------------|--|-------------------|--|
| Työnkulkujen hallinta | Asian tai asiakirjan antaminen käyttäjälle käsiteltäväksi tai tiedoksi                                       | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat                                 |
| Kokousten hallinta    | Esityslistan koostaminen ja jakelu<br>Pöytäkirjan koostaminen ja jakelu.<br>Julkaisut. Kokouksen päättäminen | Hallintopalvelut  | Toimihenkilöt, viranhaltijat, luottamushenkilöt, sidosryhmät |
| Arkistointipalvelu    | Seulonta, siirto arkistoon, säilytys ja hävitys  | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat, asiakkaat, sidosryhmät         |
| Tietopalvelu          | Tiedonhaku, raportointi, Tietopyyntöihin vastaaminen   | Asiakirjahallinto | Toimihenkilöt, viranhaltijat, asiakkaat ja sidosryhmät       |

### 3.1 Asianhallintaan vaikuttavat lait

Kuntien on noudatettava hyvää tiedonhallintatapaa ja asianhallintaa määrittävät monet lait ja arkistolaitoksen määräykset, jotka on huomioitava asianhallintaa kehitettäessä. Asianhallintaan merkittävästi vaikuttavat seuraavat lait:

- Suomen perustuslaki
- hallinto- ja kuntalaki
- julkisuuslaki
- arkistolaki
- EU:n tietosuoja-asetus ja tietosuojalaki
- laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnasta

- laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta
- laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista
- toimialakohtaiset yleis- ja erityislait. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 9-10.)

Asianhallintaan on otettu myös kantaa kunnan omassa hallintosäännössä. Kuvassa 3. Tiedonhallinnan yleinen sääntely on havainnollistettu kokonaisuutta, joka tulee huomioida asianhallintaa toteutettaessa.



Kuva 3. Tiedonhallinnan yleinen sääntely (Stormbom 2020, 4.)

### 3.2 Suomen perustuslaki, hallinto- ja kuntalaki

Perustuslaissa määritetään hyvän hallinnon perusteet: asianmukainen ja nopea käsittely, käsitteilyn julkisuus, asianosaisen oikeus tulla kuulluksi, oikeus saada perustelut päätös ja oikeus hakea asiaansa koskevaan päätökseen muutosta (Voutilainen 2007, 22). Laadukkaasti tuotetulla asianhallinnalla voidaan varmistaa, että perustuslain määräykset toteutuvat. Perustuslain (L 731/1999) 12.2§ määrää julkisuusperiaatteesta, joka tarkoittaa, että viranomaisen hallussa olevat asiakirjat ovat julkisia, jollei niiden julkisuutta ole välttämättömien syiden vuoksi lailla erikseen rajoitettu. Saatavuusperiaate turvaa jokaiselle oikeuden saada tiedon julkisesta asiakirjasta ja tallenteesta.



Asianhallinnassa on huomioitava julkisuuden ja salassapitoon liittyvät määräykset. (Voutilainen 2007, 45.)

Perustuslain 7.1 § pitää sisällään oikeuden itsemäärämiseen, jonka osa-alueena on tiedollinen itsemääräämisoikeus eli henkilöllä on oikeus omiin tietoihinsa ja niiden käytöstä määrämiseen. Sama lain kohta sisältää jokaiselle oikeuden turvallisuuteen, joka velvoittaa tietoturvallisuudesta huolehtimiseen. (Voutilainen 2007, 48.)

Perustuslain (L 731/1999) 10 § yksityiselämän suojasta määrittää henkilötietojen suojasta ja luottamuksellisen viestinnän suojasta: henkilötietojen suojasta säädetään erikseen lailla ja kirjeen, puhelun tai muun luottamuksellisen viestin salaisuus on loukkaamaton.

Hallintolaki II osa (L 434/2003) käsittelee hallintoasian vireille tuloa ja asian käsittelyä viranomaisessa. Tämä hallintolain osa vaikuttaa merkittävästi asian- ja asiakirjahallintaan. Asian käsittelyä koskevat yleiset vaatimukset on kerrottu Hallintolain (L 434/2003) 23 § - 42 §:ssä. Hallintolain 4. luku käsittelee asiakirjan lähettämistä viranomaiselle ja hallintoasian vireille tuloa. 5. luku asiankäsittelyä koskevia yleisiä vaatimuksia, 6. luku asian selvittämistä ja asianosaisten kuulemista ja 7. luku asian ratkaisemista ja oikaisuvaatimusmenettelyä. 8. luku päätöksessä olevan virheen korjaamisesta. Hallintolain III osa määrittää hallintopäätöksen ja muun asiakirjan tiedoksiannon periaatteet.

Hallintolain 23 § (L 434/2003) mukaan asia on käsiteltävä ilman aiheetonta viivytyksiä, viranomaisen on esitettävä asianosaiselle pyynnöstä arvio päätöksen antamisajankohdasta sekä vastattava etenemistä koskeviin tiedusteluihin. Hyvin järjestetty asiakirjahallinto helpottaa tiedon löytymistä ja asianhallinnan prosessien määrittelyjen avulla voidaan arviot käsittelyajoista antaa helpommin. Asianhallinnan avulla myös tietoa käsittelyvaiheista voidaan saada helposti.

Hallintolaki 24 § (L 434/2003) määrää, että asia käsitellään julkisesti, jos niin on säädetty tai erityisen säännöksen nojalla päätetty. Asiakirjojen julkisuudesta säädetään viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetussa laissa.

Kuntalaki (L 410/2015) 83 § määrää, että luottamushenkilöllä on oikeus saada kunnan viranomaisilta tietoja, joita hän toimessaan pitää tarpeellisina ja jotka viranomaisen julkisuudesta annetun lain (L 621/1999) 6 ja 7 §:n mukaan eivät ole vielä julkisia, jollei salassapitoa koskevista säännök-

sistä muuta johdu. Kuntalain (L 410/2015) 124 § määrää, että tarkastuslautakunnalla ja tilintarkastajalla on salassapitoa koskevien säännösten estämättä oikeus saada kunnan viranomaisilta tiedot ja nähtävikseen asiakirjat, joita se pitää tarpeellisina arviointitehtävän hoitamiseksi. Kuntalain tuntemus asianhallinnassa on tärkeää myös muilta, jotta ymmärtää miten päätöksenteko kunnassa tapahtuu.

### 3.3 Julkisuuslaki ja henkilötietojen käsittely kunnassa

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (L 621/1999) määrää, että viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei laissa erikseen toisin säädetä. Lain tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta viranomaisen toiminnassa. Jokaisella on oikeus saada tieto viranomaisen asiakirjasta, joka on julkinen. Salassa pidettävästä viranomaisen asiakirjasta tai sen sisällöstä saa antaa tiedon vain, jos laissa niin erikseen säädetään. Kun vain osa asiakirjasta on salassa pidettävä, on annettava tieto julkisesta osasta. Peruste salassapitoon on löydyttävä laista ja ne on määritelty lain 24§:ssä. Laissa on määritelty 32 perustetta salassapitoon. Jos viranomaisen kieltäytyy antamasta asiakirjaa, on syy perusteltava jollain näistä kohdista.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus tuli sovellettavaksi toukokuussa 2018. Asetuksen rinnalla sovelletaan kansallista tietosuojalakiä. Tietosuojalaki täsmentää ja täydentää EU:n yleistä tietosuoja-asetusta. Henkilötiedolla tarkoitetaan kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön liittyviä tietoja kuten nimeä, henkilötunnusta, sijaintitietoa tai verkkotunnistietoa. (Kuntaliitto 2019.) Asianhallinnassa on tiedettävä milloin ja miten henkilötietoja tulee käsitellä. Tietosuojalaki (L 1050/2018) 29 § määrittelee missä tilanteissa henkilötunnusta saa käsitellä. Henkilötunnusta saa käsitellä rekisteröidyn suostumuksella tai jos käsittelystä säädetään laissa tai jos rekisteröidyn yksiselitteinen yksilöiminen on tärkeää:

- 1) laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi
- 2) rekisteröidyn tai rekisterinpitäjän oikeuksien ja velvollisuuksien toteuttamiseksi
- 3) historiallista tai tieteellistä tutkimusta tai tilastointia varten.

### 3.4 Arkistolaki ja arkistolaitoksen määräykset

Asianhallintaan liittyy koko tiedon elinkaari eli myös arkistointi on huomattava kokonaisuus asianshallinnassa. Arkistolaki määrittää arkistotoimesta ja sen järjestämisestä. Arkistolaki (L 831/1994) 7 § määrittää arkistoimen tehtäväksi varmistaa asiakirjojen käytettävyys ja säilyminen, huolehtia asiakirjoihin liittyvästä tietopalvelusta, määritellä asiakirjojen säilytysarvo ja tarpeettomana aineiston hävittäminen. Arkistolain (L 831/1994) 8 § määrää, että arkistonmuodostajan on ylläpidettävä arkistonmuodostussuunnitelmaa ja asiakirjojen säilytysaikoja määritettäessä on huomioitava, mitä niistä on erikseen säädetty tai määrätty. Arkistolaitos määrää, mitkä asiakirjat ovat pysyvästi säilytettäviä.

SÄHKE2-määräys on Arkistolaitoksen määräys, joka kohdentuu sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittelyyn, hallintaan ja säilyttämiseen. Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen edellyttävät suunnitelmallisuutta ja siten elinkaaren hallintaa ohjaavien ominaisuuksien toteuttamista tietojärjestelmissä. Ominaisuudet on oltava osa tietojärjestelmien toiminnallisuutta. Näin varmistetaan tietojen luotettava, aukoton käsittely koko elinkaaren ajan ja tietojen käytettävyys, eheys ja säilyminen. Tarpeettoman tiedon hävittäminen on oltava mahdollista. (Arkistolaitos 2008, 3.)

Asiakirjallinen tieto liitetään tietojärjestelmissä organisaation tehtävien mukaiseen rakenteeseen eli tehtäväluokitukseen, joka toimii eAMS:n (sähköinen arkistonmuodostussuunnitelma) runkona. Tehtäväluokitukseen liitetään kuvaukset tehtävien käsittelyvaiheista ja niihin liittyvistä asiakirjallisista tiedoista ja asiakirjatyypeistä metatietoineen. Tehtäväluokitukseen sisältyvät käsittelyvaiheet mahdollistavat tiedonohjauksen toteutumisen. Tehtäväluokitus ja käsittelyvaiheet eivät korvaa työnkulku- ja prosessikuvakusia vaan tarjoaa käsittelyvaihekohtaista ohjaustietoa. Sähke 2 määräyksen sisältämät pakolliset metatiedot ovat:

- tehtävä
- toimenpiteen ja asiakirjan tyyppi
- julkisuusluokka
- tila

- henkilötietoja
- säilytysajan pituus, säilytysajan peruste
- salassapitoaika, salassapidon peruste, suojaustaso, turvallisuusluokka käyttäjäryhmä.  
(Arkistolaitos 2008, 8-9.)

### 3.5 Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa

Lain sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (L 13/2003) tarkoituksena on lisätä asioinnin sujuvuutta, joutuisuutta, tietoturvallisuutta hallinnoissa edistämällä sähköisten tiedon-siirtomenetelmien käyttöä. Laki antaa ohjeet sähköiseen viestintään ja sähköisten asiointipalveluiden järjestämiseen. Lain 21 § määrää, että sähköinen asiakirja on arkistoitava siten, että sen alkuperäisyys ja säilyminen sisällöltään muuttumattomana voidaan myöhemmin osoittaa. Sama pykälä määrää Kansallisarkiston antamaan tarkemmat määräykset arkistoinnin teknisistä toteuttamistavoista.

Myös lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (L 306/2019) tarkoituksena on edistää digitaalisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta sekä sisällön saavutettavuutta ja siten parantaa jokaisen mahdollisuuksia käyttää yhdenvertaisesti digitaalisia palveluita. Laki veloittaa viranomaisen suunnittelemaan ja ylläpitämään digitaaliset palvelut siten, että niiden tietoturvallisuus, tietosuoja, löydettävyys ja helppokäyttöisyys on varmistettu. Asianhallinnassa tämä laki on huomioitava, kun järjestetään esimerkiksi sähköisiä lomakkeita asiointia varten.

Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista (L 617/2009) on myös huomioitava asianhallinnassa sekä sähköisten palveluiden kehittämisessä. Laissa määritetään edellytykset vahvalle tunnistamiselle. Laki vaikuttaa merkittävästi sähköisen tunnistamispalveluiden palveluntarjoajien toimintaa.

### 3.6 Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (L 906/2019) tarkoituksena on varmistaa viranomaisten tietoaineistojen yhdenmukainen ja laadukas hallinta sekä tietoturvallinen käsittely julkisuusperiaatteen toteuttamiseksi. Asianhallinnasta ja palvelujen tiedonhallinnasta lain 25 § määrää, että tiedonhallintayksikön on ylläpidettävä viranomaisen käsittelyssä olevista ja olleista asioista asiarekisteriä, johon rekisteröidään asiaa, asiankäsittelyä ja asiakirjoja koskevat tiedot. Viranomaisen on rekisteröitävä sille saapunut asiakirja.

Lain 26 § määrää, että asiarekisteriin on muodostettava asian yksilöivä asiatunnus ja viranomaisen on rekisteröitävä seuraavat tiedot: tiedonhallintayksikön yritys- tai yhteisötunnus, viranomaisen yksilöivä tieto, toimintaprosessin yksilöivä tieto, asian vireille tuloajankohta. Viranomaisille saapuvasta asiakirjasta rekisteröidään ainakin: asiakirjan yksilöivä tieto, asiakirjan saapumistapa, asiakirjan lähettäjä tai asiamies. Viranomaisen laatimista asiakirjoista rekisteröidään asiakirjan yksilöivä tieto, asiakirjan laatija, laatimisajankohta, asian vireillepanija, asian käsittelyn tila, viranomaisen toimenpiteet ja niissä käsitellyt asiakirjat käsittelyvaiheittain. (L 906/2019)

### 3.7 Hyvä hallintotapa kunnissa

Hyvä hallintotapa lähtee perustuslaista. Perustuslain (L 731/1999) 21 § määrittää, että jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ilman aiheutonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa. Käsittelyn julkisuus sekä oikeus tulla kuulluksi, saada perusteltu päätös ja hakea muutosta samoin kuin muut oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin ja hyvän hallinnon takeet turvataan lailla.

Tähän perusoikeussäännökseen sisältyy neljä menettelyllistä perusoikeutta. Jokaisella on oikeus asianmukaiseen käsittelyyn, oikeus hyvään hallintoon, oikeus saada oikeuksiaan tai velvollisuuksiaan koskeva viranomaisen päätös tuomioistuimen tai riippumattoman toimielimen ratkaistavaksi ja oikeus oikeudenmukaiseen oikeudenkäyntiin hallintoasiassa. Valta jaotellaan lainsäädäntövaltaan, toimeenpanovaltaan ja tuomiovaltaan. Toimeenpanovallan käyttäjiin kuuluvat hallitusvallan lisäksi valtion viranomaiset ja laitokset, maakunnat ja kunnat sekä niiden henkilöstö. Julkisia hallintotehtäviä hoidettaessa on noudatettava tarkoin lakia. (Mäenpää 2021, luku 1.)

Kuntien hallintoa määrittää Hallintolaki (L 434/2003). Hallintolain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa hallintoasioissa. Lain tarkoituksena on myös edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Hyvä hallinto on laadukasta hallintoa, joka koostuu eri sidosryhmille tarjottavista laadukkaista palveluista ja viranomaisen varsinaisesta tuloksellisesta toiminnasta, menettelyistä ja niiden laadukkaista tuloksista, joiden perusmääritykset on kirjattu lakiin. (Voutilainen 2007, 56.)

Hallintolain (L 434/2003) 6 § mukaan viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti ja käytettävä toimivaltaa vain lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Toimien on oltava puolueettomia. 7§ mukaan asiointi ja asian käsittely viranomaisessa on pyrittävä järjestämään siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja viranomainen voi suorittaa tehtävän tuloksellisesti. 8 § Viranomaisella on myös annettava neuvontaa ja vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin maksutta.

### 3.8 Taivalkosken kunnan asiakirjahallinnon määräykset

Taivalkosken kunnan hallintosäätö (2017) määrää asiakirjahallinnon järjestämisestä. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan kunnan hankkimaan, tuottamaan, käyttämään ja säilyttämään tietoon kohdistuvia toimenpiteitä. Tietoa tulee käsitellä siten, että se on luotettavaa, tehokkaasti hyödynnettävää ja tuottavuutta edistävää kaikissa toiminnan tarpeissa. Hyvän tiedonhallinnan lähtökohtana on korkeatasoinen asiakirjahallinto, jonka avulla tietoaineistojen saatavuus, käytettävyys, suojaaminen ja eheys varmistetaan. Asiakirjahallinto ohjaa, valvoo ja kehittää asiakirjatietojen tuottamista, käsittelyä, säilyttämistä, hävittämistä, arkistointia ja pitää hakumenetelmien avulla asiakirjatiedot helposti saatavilla. Hallinnon julkisuusperiaatteen mukaan viranomaisen asiakirjat ovat julkisia ja salassapidosta säädetään lailla. Toiminnassa on noudatettava henkilötietolakia yksityiseen suojaamiseksi. (Taivalkoski hallintosäätö 2017, 61.)

Kunnanhallitus vastaa siitä, että asiakirjahallinnon ohjeistus, käytännöt, vastuut ja valvonta on määritelty kunnan eri tehtävissä. Kunnanhallitus vastaa hyvän tiedonhallintatavan ja hyvän henkilötietojen käsittelyn toteuttamisesta, määrää asiakirjahallintoa johtavan viranhaltijan ja määrittää vastuut asiakirjahallinnon tehtävistä. Kunnanhallitus päättää tiedonohjaussuunnitelman yleisistä periaatteista ja nimeää arkistonmuodostajat. (Taivalkoski hallintosäätö 2017, 62.)

Tietohallinnon tavoitteena on turvata kunnan tietoresurssien hyväksikäyttö suunnittelussa, johtamisessa, toiminnan toteutuksessa ja valvonnassa. Arkistoinnissa noudatetaan lainsäädäntöä. Toimialojen on varmistettava riittävä arkistointiosaaminen sekä julkisuus- ja salassapitosäännösten tuntemus. Arkistointiin liittyviä riskejä voivat olla esimerkiksi väärin arkistointi, jolloin tietoa ei löydetä, tai liian aikainen hävittäminen tai määräajan säilytettävän asiakirjan liian myöhään hävittäminen. Asianhallintajärjestelmällä tulee helposti ja luotettavasti hallita tietoja mm. asioiden käsittelyvaiheista, tehdyistä toimenpiteistä, laadituista asiakirjoista, päätöksistä ja arkistoinnista. Perusedellytyksenä on, että kaikki asianhallintajärjestelmään kuuluvat asiat ja asiakirjat tuodaan järjestelmään. Valmistelijan on erikseen huolehdittava, että järjestelmästä ei voi lukea salassa pidettäviä tai ei vielä julkisia tietoja muu kuin siihen oikeutettu henkilö. (Sisäinen valvonta ja riskien hallinta osana hyvää hallinto- ja johtamistapaa Taivalkosken kunnassa 2014, 20-21.)

#### 4 PROSESSIOHTAMINEN JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

Prosessijohtamista voi hyödyntää helposti erilaisissa kehitystöissä. Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen on ollut jo pitkään yrityksien ja julkishallinnon työkalu. Prosessiajattelun juuret juontavat pitkälle organisaatioiden historiaan. 1900-luvun alussa autoteollisuudessa käynnistetyt toiminnanjärjestelyt johtivat uudentyyppiseen ajatteluun organisaatioiden tehokkuudesta. Julkiselle sektorille prosessiajattelu on tehnyt tuloaan pitkään ja 1980- ja 1990-luvuilla ajattelutapa alkoi juurtua käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 64-65.) Julkishallinnossa prosessien johtamiseen alettiin kiinnittää huomiota, koska haluttiin korostaa julkisen hallinnon asiakaslähtöisyyttä, todentaa vaikuttavuutta ja lisätä organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 121.)

Tiedolla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan. Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toiminnasta syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota haluttuun suuntaan. Oleellista on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 40.) Tiedon merkityksen kasvu on korostanut tuottavuutta, joustavuutta ja laadukkuutta organisaation mittoina. Keskeistä tiedon merkityksen korostumisessa on se, miten tieto muodostuu ja miten ihmiset organisaatiossa oppivat käyttämään sekä jakamaan tietoa. Tieto sinällään ei ole usein kovin arvokasta, arvokasta on se, miten tietoa käytetään ja jalostetaan erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 44.) Tiedon johtaminen on prosessiverkoston hallintaa, joka hankkii, luo, organisoii, jakaa ja käyttää tietoa (Choo 2001, 14).

Tiedolla johtamisessa tavoitteena on suunnitella organisaation strategia, rakenne, prosessit ja järjestelmät siten, että organisaatio voi käyttää tietoaan arvon luomiseen asiakkaille ja yhteisöille. Organisaatiolla on kolmentyyppistä tietotoimintaa: ne luovat tai hankkivat uutta tietoa, jakavat tai siirtävät tietoa ja käyttävät tietoa. (Choo 2001, 259). Prosessien huolellinen suunnittelu luo edellytykset tiedolla johtamiselle. Prosessi- ja tiedolla johtaminen kulkevat käsi kädessä kehittämistyössä.



#### 4.1 Prosessijohtaminen kunnissa

Prosessiajattelun peruskokemus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Arvon luomista tulee johtaa ja syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessien kehittäminen julkishallinnossa kannattaa, koska prosessien tutkiminen avaa mahdollisuuden suorituskyvyn vertaamiseen ja laatutyön tekemiseen. Prosessiajattelun perusideana on, että hyvä työprosessi tuottaa organisaation kokonaisuuden kannalta hyviä tuloksia. Se on myös hyvin ankara lähtökohta. Jos prosessi on järjestetty huonosti, ei yksittäinen työntekijä voi suurellakaan ponnistelulla saada mielekästä tulosta aikaiseksi. Julkisessa palveluntuotannossa yksilön merkitys prosessille korostuu. (Harisalo, Aarrevaara, Stenwall & Virtanen 2007, 116-117.)

Tapahtumien ketju on tunnistettava, mallinnettava ja asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tässä yhteydessä tarvitaan prosessijohtamista. Prosessien suhteen johtajuus voi olla kahdenlaista: prosessien johtamista tai prosessien parantamista. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat ja tämä tarkoittaa, että johtajat ottavat vastuulleen tärkeimmät avainprosessit. Prosessien parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 1-14.)

Julkishallinnon prosessikehittämisellä on omat erityispiirteensä. Julkishallinnon organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyy hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden avulla. (Virtanen & Wennberg 2005, 65.) Prosessijohtamisen vaiheet etenevät seuraavien vaiheiden kautta:

- Prosessien tunnistaminen
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Prosessien omistajien nimeäminen
- Prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- Prosessien jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

Ennen prosessien kuvaamista, on ne tunnistettava. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Julkishallinnon prosesseille on tyypillistä, että asiakkaita on useita ja sama taho voi olla useassa eri roolissa asiakkaana. Samalla prosessilla voi olla useita asiakkaita, joiden edut ovat vastakkaiset. Perinteinen ajattelu, että prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen, ei siis julkishallinnossa toimi ja prosessien tunnistamisessa voi harhautua, jos asiakkaiden monisäikeistä luonnetta ei huomioida. Asiakslähtöinen ajattelutapa julkishallinnossa on samalla vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa, kaikella toiminnalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite. (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117.) Kuntaorganisaation prosessien tunnistamisessa on huomioitava myös muut erityispiirteet verrattuna liikeyrityksiin. Kuntaorganisaation tarkoitus on eri kuin liikeyrityksen. Kunnan pitää järjestää toimintansa monien erisäännösten mukaan, kun liikeyritykset voivat vapaasti valita kohderyhmän, tuotteen hintoineen ja toimintatapansa. Myös rahoitus on erilaista kuin yrityksillä, kunta saa rahoituksen veroista, valtionosuuksista ja maksuista, kun yritykset saavat rahoituksensa pääasiassa asiakkaan maksuista. (Karimaa 2001, 15.) Eri päämäärät ja erityispiirteet on huomioitava prosesseja tunnistettaessa.

Prosessit jaetaan usein ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja ovat keskeisiä toiminnalle (Laamanen & Tuominen 2011, 21). Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, joita varten se on olemassa. Julkishallinnossa ydinprosessilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosesseja. (Virtanen & Wennberg 2005, 118-119.) Ydinprosessien tunnistamisen vaiheet on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Ydinprosessien tunnistamisen vaiheet (mukaillen Virtanen &amp; Wennberg 2005, 120.)

| PROSESSIN OMINAISUUS  | PROSESSIEN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ  | TAVOITE   |
|---|---|---|
| Prosessilla on aina asiakas                                 | Tunnista keskeiset asiakkaan tarpeet  | Selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan.                                 |
| Prosessi alkaa tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. | Tunnista palvelut, joilla asiakkaan tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samantyyppisten tarpeiden mukaan | Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja tarpeiden perusteella.                      |
| Prosessilla on selvä alku ja loppu                          | Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos  | Prosessin alkutila ja lopputila tunnistettu                                       |
| Yhteiskunnallinen vaikutus syntyy prosessien välityksellä   | Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta   | Prosessit ilmentävät miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii. |

Prosessien määrittely tuottaa johtamisen asiallisen perustan (Virtanen & Stenvall 2019, 121). Prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentointia, viestintää ja ajatusten selkeyttämistä varten. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.) Prosessien kuvaamista kutsutaan myös prosessien mallintamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Prosessimäärittelyn vaiheet (mukaillen Virtanen &amp; Wennberg 2005, 122.)

| PROSESSIN OMINAISUUS   | PROSESSIN MÄÄRITTELYYN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ | TAVOITE  |
|--|---|--|
| Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja. | Tunnista prosessin keskeiset vaiheet.   | Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Prosessi koostuu osaprosesseista ja toiminnoista, joilla on omat vastuuhenkilöt. | Tunnista osaprosessien keskeiset toiminnot ja vastuuhenkilöt.                                     | tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi.<br>Toimintokokonaisuuksien sisältö määritetty ja vastuutettu. |
| Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta vaikutukset syntyvät.      | Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosesseille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot. | Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty.   |
| Prosessin suorituskykyä mitataan.  |   | Selkeä käsitys prosessin suoritustavoitteista.   |

Prosessien kehittäminen käynnistyy analysoimalla ydinprosessien asiakkaiden odotuksia ja tyytyväisyyttä. Ydinprosessin toimivuus voi johtua ydinprosessista itsestään tai sitä tukevien tukiprosessien laadusta. Prosessien kehittäminen yli osastorajojen on iso haaste ja ongelma voi ratkaista nimeämällä prosesseille omistajat. Omistajat ovat vastuussa koko prosessin tehokkaasta toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä. Prosesseille on myös asetettava tavoitteet: laatu, tehokkuus tai sopeutumiskyky. Laatu voi mitata miettimällä miten tyytyväisiä asiakkaat ovat, tehokkuutta esimerkiksi läpimenoajoilla ja sopeutumiskykyä miten joustavasti prosessia voidaan muuttaa tarpeiden muuttuessa. (Laamanen & Tuominen 2011, 21-24.)

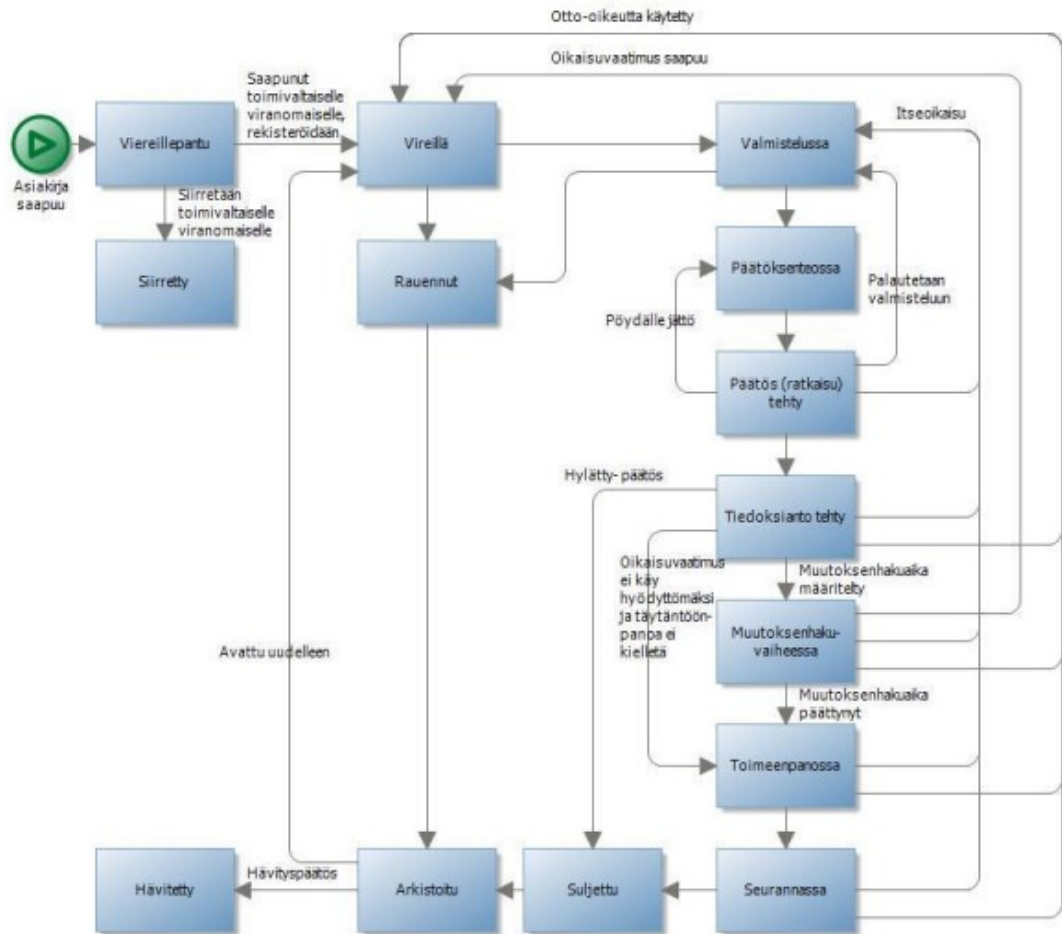
#### 4.2 Asianhallinnan prosessit

Asianhallinta koostuu asiankäsittelystä, asiakirjahallinnasta ja arkistoinnin prosesseista. Asianhallinnan asiakasprosesseja ovat kunnan palvelutuotanto sekä ohjaus- ja tukiprosessit. Kunnan asiakas on asianhallinnan prosessin asiakas. Asianhallinnan tukiprosesseja ovat tiedonohjaus, master datan hallinta, käyttövaltuushallinta ja tiedolla johtaminen. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13).



Kuva 4. Asianhallinnan prosessikartta (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13.)

Asialla on erilaisia tiloja, joita on havainnollistettu kuvassa 5. Asian tilat. Asian tiloista voidaan johtaa asianhallintaan pääkäsittelyvaiheet, jotka ovat näkyvissä myös tiedonohjaussuunnitelmassa. Asian käsittelytilat ovat asian vireille tulo, valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto, muutoksenhaku ja täytäntöönpano ja seuranta. Näiden lisäksi asianhallinnan prosessiin kuuluu neuvonta ja ohjaus. Nämä vaiheet näkyvät myös tiedonohjaussuunnitelmassa, mikä helpottaa asian käsittelyvaiheen tarkistamista tarvittaessa.



Kuva 5. Asian tilakaavio (Kuntaliitto liiteosa 2016, 9.)

#### 4.3 Tiedolla johtaminen kunnissa

Kuntaorganisaation johtamisessa tarvitaan tietoa kunnan omasta toiminnasta, kunnan toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Kunnan sisäiset tietotarpeet painottuvat talous- ja henkilöstöhallinnon ja asianshallinnan tietoihin sekä suoritettuihin. Johtamisessa niitä käytetään esimerkiksi vaikuttavuuden ja tuottavuuden hallintaan. Asianshallinnassa syntyvä ja siellä hallittu tieto tulee olla sopivassa muodossa ja saatavilla tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisen tukena käytettäviä tietojärjestelmiä ovat esimerkiksi tietovarastot, analysointi- ja raportointijärjestelmät ja päätöksenteon tukijärjestelmät. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 14.)

Luottamushenkilöiden pääasiallisena tiedon saamisen kanavana ovat päätöksentekoasiakirjat, esittelytekstit ja muu esittelijöiltä saatava tieto. Poliittinen johto on päätöksenteossa riippuvainen siitä, kuinka käytettävää ja luotettavaa tietoa esittelijät tuottavat. Tietoa haetaan esittelytekstien lisäksi eri lähteistä, kuten kirjallisuudesta, mediasta, aikaisemmista päätöksistä, kuntalaisilta ja organisaation työntekijöiltä. (Niiranen, Joensuu, Martikainen 2013, 12.) Kunnassa on siis tuotettava mahdollisimman laadukasta ja relevanttia tietoa esittelijöille, jotta luottamushenkilöt voivat nojata päätöksentekonsa oikeaan ajan tasalla olevaan tietoon.

Näyttöperusteisuus ja tieteellisen tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa kuuluvat hyvään hallintoon. Poliittisessa päätöksenteossa vaikuttavat kuitenkin myös henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet, puolueen näkemys ja äänestäjien kanta. Tieteellinen tieto ei voi ohjata poliittista päätöksentekoa, koska se on vain yksi kilpaileva päätöksenteon peruste tai argumentti muiden joukossa. Tietoa on paljon, mutta se ei ole kaikki samanarvoista ja sen systemaattinen hyödyntäminen edellyttää aikaa, osaamista ja uusia toimintatapoja. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 115-118.)

Kunnan poliittisessa päätöksenteossa tiedon käyttäminen edellyttää poliittisen ja toiminnallisen johdon toimivaa keskinäistä vuorovaikutusta. Kunnissa käytössä olevan kaksoisjohtajuuden taustalla on Max Weberin kehittämä klassinen byrokratian ideaalimalli. Weberin teorianmallissa hallinnon ja politiikan työnjako kuvataan erottelemalla viranhaltijoiden ja poliitikoiden tehtävät toisistaan. Poliittinen päätöksentekovalta ja julkinen toimeenpanovalta ovat erillään. Luottamushenkilöt luovat visioita, päämääriä ja yleisiä toiminnan periaatteita ja tekevät päätöksiä. Viranhaltijoiden tehtävänä on toteuttaa luottamushenkilöiden päätöksiä käytännössä ja hoitaa päivittäinen hallinnointi. (Niiranen, Joensuu, Martikainen 2013, 18-19.)

## 5 TAIVALKOSKEN KUNNAN ASIANHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Taivalkosken kunnassa sähköinen ja paperinen asiakirjahallinto ovat murrosvaiheessa. Asian- ja asiakirjahallintaa kehitetään kohti sähköistä maailmaa ja siksi tutkimus nykytilasta ja prosesseista on erittäin ajankohtaista kunnalle. Kunnassa on vielä myös paljon asiakirjoja paperisena ja arkistot ovat pääosin paperille säilöttyjä. Nämä arkistot eivät tule katoamaan, vaikka sähköiseen asiakirjahallintoon siirrytäänkin. Asiakirjahallinnon ohjeistuksessa on huomioitava myös paperiarkistot.

Asianhallinta tukee tiedolla johtamista ja hyvää hallintotapaa, jota kuntien on toiminnassaan noudatettava. Asianhallinnan on oltava tasalaatuista ja ohjeistukset selkeitä, jotta sähköinen asiakirjahallinta ja sähköinen arkistointi on mahdollista. Aihe on ajankohtainen, sillä laki sähköisestä arkistoinnista luo vaatimuksia sähköiseen asiakirjahallintaan ja arkistolakiuudistus on tulossa. Kansallisarkisto antoi joulukuussa 2021 (KA/15906/07.01.01.00/2021) uuden määräyksen arkistoitavien asiakirjojen muodosta. Määräyksen tavoitteena on, että kaikki 1.1.2022 alkaen arkistoitavat eli arkistolain mukaan pysyvästi säilytettävät asiakirjat säilytetään yksinomaan sähköisessä muodossa, eikä niitä tulosteta analogiseen muotoon. Lähtökohta on, että jatkossa julkisessa hallinnossa muodostuvat tietoaaineistot ja asiakirjat arkistoidaan yksinomaan sähköisessä muodossa. Määräys on rohkea askel kohti aitoa digitaalisuutta.

Tutkimuksesta voivat mahdollisesti hyötyä muutkin kunnat, jotka ovat kehittämässä asianhallintaa ja siirtymässä sähköiseen asiakirjahallintoon. Aiheen ajankohtaisuutta lisää myös lisääntynyt etätö, jonka edellytys on, että asiakirjahallinto toimii sähköisesti.

Tiedon hankinnan ja säilyttämisen menetelmät ovat muuttuneet dramaattisesti muutamassa vuosikymmenessä. Usein vastauksia haetaan netin hakukoneilla, kuten Googlessa, ei etsimällä perinteisistä tiedon kanavista: hakuteoksista, kalentereista, sanomalehdistä, kirjastoista tai arkistoista. Digitaalinen kehityskulku on valtavaa ja se on luonteeltaan globaalia. Aineistot ja palvelut tulevat tulevaisuudessa olemaan aiempaa enemmän verkossa. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja luodaan uusia tutkimusaloja ja palveluja. (Kolbe 2021, 8).

Teknologian sulautuminen kaikkeen on nostettu Sitran Megatrendit 2020-raportissa (Dufva 2020, 38.) merkittäväksi muutossuunnaksi, johon kunnankin on toiminnassaan varauduttava. Teknolo-



gia kehittyä nopeasti ja muuttaa toimintatapoja ja -malleja. Yhä useampia asioita voidaan automatisoida ja tekoälysovelluksista tulee yhä yleisempiä. Kun yhä useampi asia tapahtuu verkossa digitaalisilla alustoilla, tulee tärkeäksi uudenlaisen teknologiataitojen haltuunotto niin yksilöiden kuin myös valtioiden tasolla. Tähän voivat kuulua esimerkiksi datan käyttöön, oikeuksiin ja hyödyntämiseen liittyvät asiat.

Taivalkosken kunnassa asianhallintajärjestelmänä on käytössä Tweb versio 6.1, joka on Triplan Oy:n tuottama asianhallintajärjestelmä. Asianhallintajärjestelmässä noudatetaan Kuntaliiton ohjeistusta asioiden luokittelusta. Taivalkosken kunnassa luokittelua on vain hieman muutettu ja käytössä ei ole kaikkia tehtäväluokkia. Asianhallintajärjestelmä mahdollistaa sähköisen kirjaamisen, toimeksi- ja tiedoksiannot, kokoushallinnan, julkaisun nettisivuille, kokousmateriaalin lähettämisen sähköisesti luottamusmiesportaaliin. Tiedonohjaussuunnitelma asianhallintajärjestelmän osalta on Webarkissa, joka on Twebin osasovellus. Webarkissa on määriteltynä erilaiset asiat ja niistä syntyvät asiakirjat säilytysaikoinen.

## 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asianhallinnan kehityskohteita, luoda asianhallinnan pääprosesseista kuvaukset ja asianhallinnan ohjeistus Taivalkosken kunnalle. Tutkimuksessa keskityttiin asianhallinnan pääprosessien kehittämiseen. Asianhallinnan pääpalveluita ovat: asiantkäsittely, asiakirjahallinta, tiedonohjauspalvelu, työnkulkujen hallinta, kokoustenhallinta, arkistointipalvelu ja tietopalvelu (taulukko 1). Tutkimuksessa prosessianalyysiin arvioitavaksi valikoitui asiantkäsittelyyn liittyvä palvelu: saapuvan postin kirjaaminen ja tietopalvelun palvelu: tietopyyntöön vastaaminen.

Asianhallinnan ohjeistus syntyi osittain tutkimuksen teorian pohjalta. Ohjeistuksessa tulee olla kerrottuna asianhallintaan vaikuttavat keskeiset lait ja määräykset, jotta ymmärrys ohjeiden taustalle syntyy. Ohjeistukseen sisältyy tutkimuksessa luodut prosessikuvaukset, joiden pohjalta prosessien kuvaamista voidaan helposti jatkaa myös muihin kuin pääprosesseihin. Tutkimuksessa syntyneitä prosessikuvauksia tullaan hyödyntämään myös Taivalkosken kunnan tiedonhallintamallissa, joka on tekeillä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asianhallinnan nykytilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksen avulla selvitetään mikä on asianhallinnan johtamisen ja ohjeistuksien nykytila ja miten asianhallinnan ohjeistuksia ja käytänteitä tulee kehittää, jotta asianhallintaprosessit olisivat yhtenäisiä ja päätöksenteon tueksi saataisiin oikea-aikaista tietoa helposti ja nopeasti. Hyvä asianhallintaprosessi helpottaa asian valmistelijoiden työtä.

Tutkijan henkilökohtainen tavoitteena oli saada laaja-alainen näkemys asianhallinnasta ja sen erityispiirteistä sekä asianhallinnan nykytilasta, kehityskohteista ja hyvistä käytänteistä Taivalkosken kunnassa.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

- Miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat?
- Mikä on asianhallintaprosessien nykytila ja kehityskohteet Taivalkosken kunnassa?
- Mikä on asianhallinnan prosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet?

Pääpaino tutkimuksessa oli asianhallinnan prosessien kehittämisessä. Tutkimuksen avulla prosessien osalta luotiin kuvaukset kahdesta prosessista, joista saatiin johdettua myös toimintaohjeet asianhallinnan ohjeeseen. Asiakirjahallinnon nykytilan selvittäminen oli välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Työssä luotuja prosessikuvauksia tullaan hyödyntämään myös tiedonohjausmallissa, jota työstetään kunnassa.

Lainsäädäntö (arkistolaki) ja kansallisarkisto (määräys arkistoitavien asiakirjojen muodosta) ohjaavat vahvasti kuntia siirtymään sähköiseen asiakirjahallintoon. Muutos ei ole yksinkertainen ja vaatii kokonaiskuvan hallintaa ja tietovirtojen tunnistamista. Laki antaa määrityksiä mm. asian käsittelyprosesseihin, asiakirjan metatietoihin ja tallennusmuotoon liittyen.

## 5.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on ihmisten maailman ilmiöiden tutkimusta sosiaalisessa ympäristössä ja se painottuu yleensä tulevaisuuteen. Sen avulla parannetaan, kehitetään ja tai uudistetaan tutkittavaa kohdetta. Laadullinen tutkimus on persoonallista, jossa tutkija on osa prosessia. Analyysi sisältyy koko prosessiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Painopiste tutkimuksessa on teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. Laadullinen tutkimus kannattaa nähdä abduktiona, päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. (Pitkäranta 2014, 8-33.) Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. (Alasuutari 2011, 84.)

Jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa (case study) tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotus ongelmaan. Tapauksen voi muodostaa koko yritys tai järjestelmä tai prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimukseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 26-37.)

Tapaustutkimus on empiirinen eli käytännön havainnointiin perustuva tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua tietoa tietyn nykyisen tapahtuman tai toiminnan analysointiin tietyssä rajatussa ympäristössä. Case-tutkimus ei pyri edustamaan yleistettävyyttä. (Pitkäranta 2014, 29-30.)

Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä tutkimustulosten saavuttamiseksi on välttämätöntä ymmärtää syvällisesti Taivalkosken kunnan asianhallinnan tilannetta ja asianhallintaa yleisesti. Aineiston analyysimenetelmä on induktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa lähestymistavassa rakennetaan tekstilähtöisesti kirjoittajan luomista ajatuksista kokonaisuutta (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 118). Tutkimuksessa tietolähteinä ovat teoria, itsearviointissa saadut tulokset ja sen aikana tehdyt muistiinpanot ja blueprint-prosessianalyyseissä ryhmän tuotokset ja

kirjaamani muistiinpanot. Näistä tiedoista on kerätty kokonaisuus blueprint-kaavioon saapuvan postin käsittelyn osalta ja tietopyyntöön vastaamisen osalta. Tulosten kokoaminen yhteen blueprint-kaavioon oli kuin palapelin kasaamista hankituista tiedoista.

### 5.3 Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät olivat laadulliseen tutkimukseen soveltuvia ja valituilla menetelmillä haettiin saada syvällistä tietoa asianhallinnan nykytilasta. Nykytilan selvittämiseen käytettiin arkistolaitoksen CAF-malliin pohjautuvaa itsearviointia soveltuvin osin ja osittain muokaten. Kehitysideoita nykytilan selvittämisen jälkeen etsittiin tekemällä työpajatyyppisesti yhdessä prosessianalyysi, blueprinting.

CAF-itsearviointi toteutettiin Teams-palaverina ja siihen osallistui kolme kokenutta henkilöä. Blueprint toteutettiin learning Cafe-tyyppisenä. Learning Cafe on erinomainen tapa saada oppijat verkostoitumaan ja jakamaan ideoita vapaamuotoisesti, mutta kuitenkin ohjatulla tavalla. Se kannustaa yhteistyöhön ja näkökulmien kehittämiseen. (Eastwood ym. 2009, 21.)

### 5.4 CAF-itsearviointi

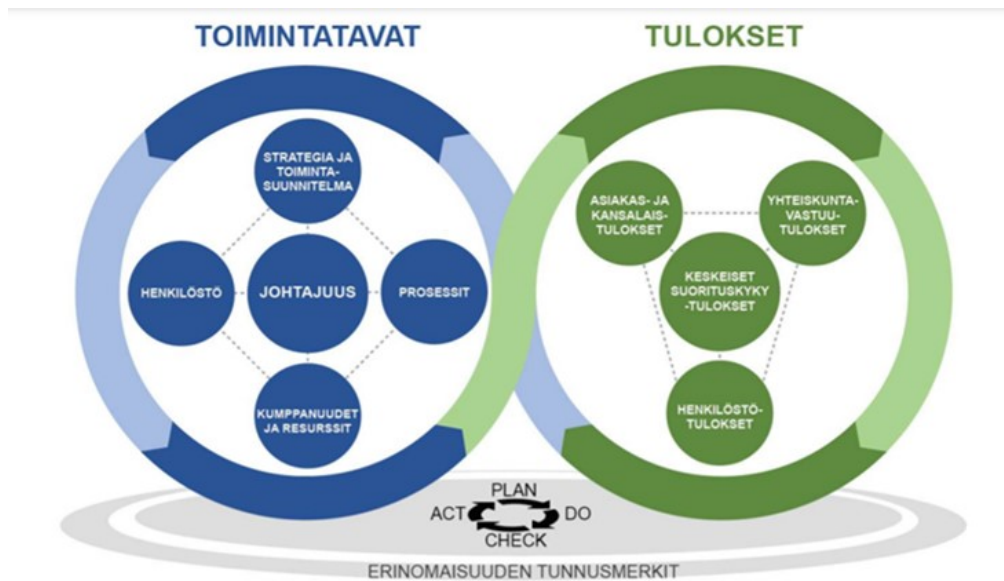
Nykytilan selvittämisen työkalun pohjaksi valikoitui The Common Assessment Framework, CAF, joka on julkisen sektorin itsearviointityökalu. Työkalu tarjoaa julkisen sektorin organisaatioille helppokäyttöisen työkalun, joka ottaa huomioon julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteet ja yhdistää erilaiset laadunhallintamenetelmät. CAF-mallin avulla on mahdollista muodostaa kuva syy-seuraussuhteista strategian, prosessien ja tulosten välillä. Kun tämä riippuvuussuhde tehdään näkyväksi, henkilöstö voi ymmärtää toimintaympäristön muutosten vaikutuksen strategiaan ja uudistumisen ja jatkuvan parantamisen tarpeen. (Tuominen 2013, 5.) Arkistolaitos (2009) on julkaissut CAF-malliin perustuvan asiakirjahallinnon itsearviointioppaan, jota käytän soveltuvin osin itsearviointityökalun luomiseen Taivalkosken kunnalle.

CAF on EUPAN luoma julkisten palvelujen ja julkishallinnon kehittämiseen ja laadun arviointiin tarkoitettu työkalu. European Public Administration (EUPAN) on Euroopan Unionin ja Euroopan

komission jäsenmaiden ja tarkkailijamaiden julkishallinnon pääjohtajien epävirallinen verkosto. Verkosto työskentelee yhdessä korkealaatuisten julkisten palvelujen ja julkishallinnon eteen. Ensimmäinen malli on kehitetty vuonna 1998, kun julkiselle sektorille tarvittiin yhteinen laadun itsearviointimalli. Uusin versio mallista on CAF2020, joka on mallin viides versio. CAF on yksinkertainen, saavutettavissa oleva ja helppokäyttöinen malli, joka kattaa organisaatiotasaisen erinomaisuuden kaikki aspektit. CAF tarkastelee organisaatiota samanaikaisesti eri näkökulmista ja on näin ollen kokonaisvaltainen lähestymistapa. Malli sopii koko organisaation tai sen osien tarkasteluun. CAF korostaa johtajuutta. Oletuksena on, että johtajuus luo edellytykset toimintatavoille ja erinomaisten tulosten ja vaikuttavuuden saavuttamiselle. Mallia käytetään myös Euroopan ulkopuolella. (EUPAN 2020, 6-7.)

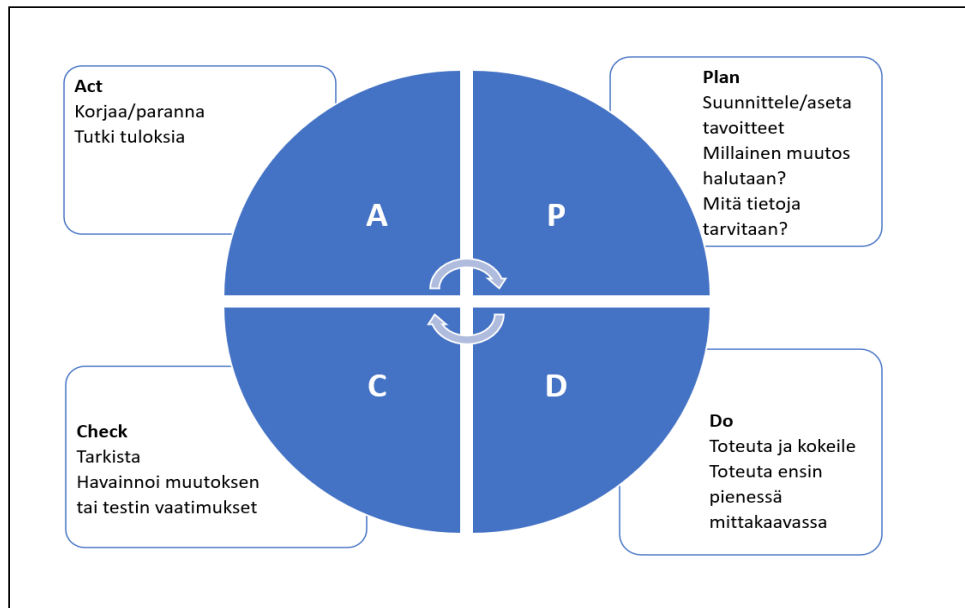
Yhteinen arviointimalli CAF on työkalu, tai viitekehys, organisaation kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen. Malli on tarkoitettu erityisesti julkiselle sektorille, kuten kunnille. CAF on laadun itsearviointimalli ja sen käytön tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mallissa käsitellään toimintaa ja tuloksia ja näiden syy-seuraussuhteita. Näin lisätään ymmärrystä mitä organisaatio tekee, ja miksi ja mitkä ovat sen toiminnan tuotokset ja tulokset. Johto saa tietoa päätöksentekoon, ja näkemystä miten toimintaa kannattaa kehittää. (EUPAN 2020, 7.) CAF-mallia voi myös muokata omaan organisaatioon ja kehitettävän toiminnon mukaisesti, jolloin se on sovellettavissa laajasti eri asioiden kehittämiseen. Kaikkia arviointikohtia ei ole pakko ottaa mukaan itsearviointiin, tällöin kokonaispisteitä organisaatiolle ei lasketa, mutta arvioidut osa-alueet voi pisteyttää.

CAF-malli koostuu kahdesta toisiinsa kytköksissä olevasta ympyrästä, toimintatavoista ja tuloksista, ja näiden sisällä olevista arviointialueista. Arviointialueiden sisällä on myös arviointikohtia. Toimintatapojen arviointialueita ovat: johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Johtajuus on keskiössä, sillä sen kautta vaikutetaan muihin alueisiin. Tulosten arviointialueita on neljä: keskeiset suorituskykytulokset, henkilöstötulokset, asiakas ja kansalaistulokset ja yhteiskuntavastuutulokset. (EUPAN 2020, 8.) CAF-malli on esitetty kuvassa 6. CAF 2020.



Kuva 6. CAF 2020 (EUPAN 2020, 8.)

CAF-mallissa on pisteytystaulukot toiminta-arviointialueille ja tulosarviointialueille. Yhtenäinen pistelaskutapa mahdollistaa vertailun toisiin organisaatioihin ja kyselyä voidaan helposti tehdä uudestaan, jolloin kehityksestä saadaan tietoa. Malli perustuu PDCA-logiikkaan: Plan, Do, Check, Act eli Demingin ympyrään, joka on esitetty kuvassa 7. Demingin ympyrä on jatkuvan parantamisen malli, jossa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Julkisiin organisaatioihin kohdistuu sekä organisaatioiden sisältä että ulkoa erilaisia tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimuksia, jotka pakottavat organisaatiot kiinnittämään huomiota siihen, miten tiedolla johdetaan ja miten laatua pidetään yllä. PDCA-logiikka on suosittu kehittämismalli julkisissa organisaatioissa. Toimintaa johdetaan tiedolla ja tieto tekee mahdolliseksi toiminnan suunnittelun (plan), toimeenpanon (do), kriittisen tarkastelun (check) ja toiminnan puutteita koskevan korjausliikkeiden (act) tekemisen. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 13-14.)



Kuva 7. Demingin ympyrä (mukaillen Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Työssä käytettiin toimintatapojen arviointiin perinteistä pisteytystapaa, joka on esitetty taulukossa 4. Tässä työssä arvioitavat kohteet on valittu toimintatapojen osiosta, joten tulosten pisteytystä ei tässä tutkimuksessa käytetty.

Taulukko 4. CAF-mallin perinteinen pisteytystapa (EUPAN 2020, 60.)

| VAIHE | TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAUUKKO   | PISTEET |
|-------|---|---------|
|       | Emme ole toimineet aktiivisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja tai meillä on vain vähäistä tietoa arviointialueelta | 0 -10   |
| PLAN  | Toimintapa on suunniteltu   | 11 -30  |
| DO    | Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu  | 31- 50  |
| CHECK | Toimintapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja arvioimme toimintaamme ollaksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.     | 51-70   |
| ACT   | Toimintapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.    | 71-90   |

|      |   |        |
|------|---|--------|
| PDCA | Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta paranneltuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti. | 91-100 |
|------|---|--------|

CAF-malliin voidaan vastata ryhmässä tai jokainen erikseen. Tässä tutkimuksessa arviointi suoritettiin ryhmässä työskentelemällä Teamsin kautta. Mietimme yhdessä keskustellen jokaisen arviointikohteen pisteytyksen. Arvioinnin avuksi jokaisen arvioitavan asian kohdalle luotiin arviointitaulukko, jonka avulla kokonaisarvosana määritettiin. Arviointialueiden tulosten perusteella löydettiin keskeisimmät kehityskohteet Taivalkosken asianhallinnalle.

Arviointikohtia tutkimuksessa oli kolme. Arviointikohdat on valittu asiakirjahallinnon CAF-mallista (Arkistolaitos 2009.) seuraavasti: johtajuus, prosessit ja kumppanuudet. Perinteisessä arviointimallissa on enemmän arvioitavia kohtia. Tässä tutkimuksessa arviointi rajattiin kolmeen osioon, koska koko CAF-mallin mukainen arviointi olisi liian laaja opinnäytetyötutkimukseen. Mallista on valittu osiot, joiden avulla saadaan parhaiten vastaus tutkimuskysymykseen: miten asianhallinnan prosesseja tulisi kehittää? Johtaminen ja kumppanuudet ovat osa prosesseja ja johtamisen avulla niiden toimivuuteen voidaan vahvasti vaikuttaa, joten näiden osioiden arviointi tutkimuksessa oli perusteltua.

Ensimmäinen tutkimuksessa arvioitava kokonaisuus oli johtajuus, jolla on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa asianhallinnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Johtajuutta arvioitiin käyttämällä CAF-malliin perustuvaa kysymystaulukkoa asiakirjahallinnon johdon arviointi (Liite 2). CAF-mallin mukaisesti pisteytettiin seuraavat osa-alueet:

1.1 johto ohjaa asiakirjahallintoa kehittämällä mission, vision ja arvot.

1.2. johto on kehittänyt ja toimeenpannut johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa.

1.3. johto motivoi ja tukee henkilöstöä ja on toiminut roolimallina.



Toinen pisteytettävä ja arvioitava kokonaisuus oli kumppanuuksien ja resurssien arviointi. Arvioinnissa käytettiin apuna taulukkoa kumppanuudet ja resurssit (Liite 3.) Pisteytettävät osa-alueet olivat:

- 2.1. Tärkeimpien kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen
- 2.2. Kumppanuussuhteiden kehittäminen kansalaisten/asiakkaiden kanssa
- 2.3. Taloushallinto
- 2.4. Tiedon hallinta
- 2.5. Teknologian hallinta
- 2.6. Toimitilojen hallinta

Kolmas pisteytettävä kokonaisuus oli prosessit, joita arvioitiin käyttämällä taulukkoa resurssit (Liite 4). Pisteytettävät osa-alueet olivat:

- 3.1. Prosessien tunnistaminen, jatkuva suunnittelu ja parantaminen
- 3.2. Kansalais-/asiakaslähtöinen palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotanto
- 3.3. Prosessien kehittäminen kansalaisten/asiakkaiden kanssa.

#### 5.5 Blueprint-prosessianalyysi

Valitsin ryhmässä tehtävän prosessianalyysin kehittämismenetelmäksi, koska asianhallinta muodostaa selkeän prosessin, jota voimme yhdessä tutkimalla kehittää tehokkaasti. Prosessianalyysi toteutettiin Teams-palaverissa kahdessa eri ryhmässä. Ennen prosessianalyysiä tehty CAF-itsearviointi auttaa hahmottamaan asianhallintaan vaikuttavat tasot, jotka huomioidaan prosessikuvauksessa.

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosesseissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita ja missä ja miksi mahdollisia ongelmia

ilmenee. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheiden ongelmat ja ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Sovellan työssä palveluprosessiin kehitettyä palvelun blueprint-lähestymistapaa. Asianhallinnan asiakkaita ovat muut käyttäjät, kuten päätöksien valmistelijat ja kuntalaiset, jotka saavat tehokkaampaa päätöksentekoa ja nopeammin vastauksia tietopyyntöihin.

Blueprint-prosessianalyysin tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti prosessin etenemistä. Tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla millainen palvelun kokonaisuus on. Näin palvelun kehittäminen on helpompaa. Blueprintistä käy ilmi kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Blueprint antaa työntekijöille mahdollisuuden havainnollisesti nähdä, kuinka heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta. Se auttaa löytämään kriittisiä ja heikkoja kohtia, jotka tarvitsevat kehittämistä ja tarkkailua. Blueprint edistää strategista keskustelua havainnollistamalla kokonaisuuden, osatekijät ja niiden yhteydet. (Ojasalo ym. 2015, 178-182.)

Blueprintin rakentamiseen kuuluvat seuraavat toimet:

1. Valitaan kehitettävä palveluprosessi.
2. Valitaan asiakaskohderyhmä.
3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta.
4. Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toiminnot, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet.
5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin.
6. Lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Ojasalo ym. 2015, 180-181.)

Prosessiajatteluun perustuva blueprint-malli toimii palvelujen korjausvälineenä. Blueprint-mallissa toimintoketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta yli yrityksen tulosalueiden. Tehokas blueprintin hyödyntäminen edellyttää, että kuvaaminen tehdään tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Mallin käyttötarkoitus ratkaisee, miten yksityiskohtaisesti kuvaus toteutetaan. Liian yksityiskohtaisessa kuvauksessa toiminnan kokonaiskuva häviää yksityiskohtiin ja

kehittämiskohteen punainen lanka häviää. Liian yleisellä tasolla tehty kuvaus puolestaan ongelman ratkaisun kannalta olennaiset yksityiskohdat voivat jäädä huomamaatta. (Tuulaniemi 2011, 21.)

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava objektiivisuus. Havaintojen on oltava puolueettomia. Puolueettomuus tutkimuksessa näkyy esimerkiksi siinä, pyrkikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko kertomus tutkijan oman kehysten läpi, siis vaikuttaako esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, uskonto, virka-asema tai muu vastaava seikka siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että näin väistämättä on, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkimuksen luotettavuuspohdintoissa pitää pyrkiä kuitenkin huomioimaan tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.)

Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi huomioida ainakin seuraavat seikat:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus eli mitä tutkitaan ja miksi?
2. Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa: miksi tutkimus on tärkeä ja mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessa ja ovatko ajatuksesi muuttuneet.
3. Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä, tekniikkana, aineiston keruuseen liittyneet erityispiirteet sekä mahdolliset ongelmat ja tutkijan mielestä muut merkitykselliset seikat.

4. Tutkimuksen tiedonantajat: millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat on valittu, miten heihin otettiin yhteyttä, montako tiedonantajaa on. Tiedonantajien henkilöllisyys ei saa paljastua.
5. Tutkija-tiedonantaja-suhde: arvio, miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen julkaisua ja muutettiin tuloksia tämän perusteella ja perusteet sille, miksi näin toimittiin.
6. Tutkimuksen kesto eli millaisella aikataululla tutkimus tehtiin.
7. Tutkimuksen luotettavuus: on arvioitava, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi raportti on luotettava.
8. Tutkimuksen raportointi: miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Tutkijan on pysyttävä antamaan uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Tässä tutkimuksessa olin tutkijana mukana vahvasti asian kehittämässä, joten oli tärkeää pitää mielessä objektiivisuus ja, että omat näkemykseni eivät ohjaa liikaa työtä tiettyyn suuntaan. Tavoitteena oli saada tutkimuksella tietoa mahdollisimman paljon asianhallinnan nykytilasta, jotta asianhallintaa saadaan kehitettyä monipuolisesti eri näkökulmat huomioiden. Oma virka-asema ja tähänastiset kokemukset vaikuttivat esimerkiksi siihen, mitkä asiat nousivat tärkeiksi ohjeistuksessa.

Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä oli, miten tietolähteet saadaan mukaan kehittämistyöhön itsearvioinnissa sekä prosessianalyyssissä. Vallitsevan Covid 19-tilanteen takia CAF-itsearvioinnissa käytettiin Teams- etäyhteyttä, joka loi omat haasteet työryhmän aktivoimiseen.

Valitsin tiedonantajiksi henkilöitä, kenellä uskoin olevan paljon kokemusta aiheesta ja halua osallistua toiminnan kehittämiseen.

Itsearvioinnissa pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että arviointilomakkeet ovat selkeitä. Itsearvioinnissa keskustelu pysyi aihealueissa hyvin. Blueprint-prosessianalyyssissä keskustelu oli lähteä eri asiaan ja keskustelu piti palauttaa käsillä olevaan aiheeseen.

Tutkimuksen aikataulu oli aiheeseen nähden sopiva. Tiedonkeruiden ajankohdat sattuivat kiireiseen aikaan, joten kaikki kutsutut eivät päässeet paikalle.

Tutkimus on luotettava, sillä tutkimukseen on hankittu laajasti tietoa eri lähteistä ja eri tiedonkeruumenetelmiä käyttäen, jonka perusteella saatiin toiminnan kehittämiseksi ehdotuksia ja konkreettisia toimenpiteitä. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu luvussa 7. Aineiston hallinnan suunnitelma on liitteessä 1.

## 6 ITSEARVIOINNIN JA BLUEPRINT-ANALYYSIN TULOKSET

Tutkimus koostui kahdesta eri tiedonkeruusta. Ensimmäinen oli CAF-malliin perustuva itsearviointi, jossa arvioitiin johtamista, kumppanuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Itsearviointilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin: mikä on asianhallintaprosessien nykytila ja kehityskohteet ja mikä on asianhallinnan prosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet? Toinen osa tutkimuksesta koostui työpajasta, jossa prosesseja määritettiin blueprint-tekniikalla.

### 6.1 Asianhallinnan itsearviointi

Itsearviointi suoritettiin 25.2.2022 Teams etäkokouksen kautta. Aikaa arvioinnille varattiin kaksi tuntia, joka oli riittävä aika. Arviointiryhmään oli kutsuttu kolme kokenutta asianhallinnan ja arkistoinnin tehtäviä suorittavia henkilöitä. Ennen itsearviointia henkilöille lähetettiin kutsu sähköpostilla. Sähköpostissa kutsutuille kerrottiin, että tarkoituksena on tehdä asian- ja asiakirjahallinnon nykytilakartoitus, jossa arvioidaan asiakirjahallinnon johtaminen, resurssit ja kumppanuudet sekä prosessit. Palaverissa näytin kysymyslomakkeita (Liitteet 2,3,4) jakamalla ne omalta näytöltäni. Lomakkeiden pohjalta keskusteltiin aiheista ja lopuksi mietittiin mille tasolle pisteytyksessä osiot sijoittuvat. Kirjasin keskustelun perusteella vastaukset lomakkeille ja osallistujat näkivät mitä lomakkeille kirjattiin. Lisäksi kirjasin muistiinpanoja erilliseen muistioon keskustelusta.

Johtamisen arviointi suoritettiin ensimmäiseksi. Aiheesta syntyi hyvää keskustelua. Työryhmä oli yksimielinen siitä, että kuntastrategiassa määritelty asiakaslähtöinen, laadukas, tehokas ja vaikuttava toiminta ovat mahdollisia asianhallinnassa ja asiakirjahallinnossa. Työtä tehdään pitkän kokemuksen pohjalta, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen positiivisesti.

Asiakirjahallinnon johtoa ja osavastuista ei ole selkeästi määritelty, mikä tuli ilmi vastauksissa. Osille työntekijöille on tehty aikanaan tehtäväkuvaukset, osilla tiedot löytyvät hallintosäännöstä, työsopimuksesta tai viran haettavaksi tullessa tehdystä pykälästä. Tehtäväkuvaukset eivät ole koottuna yhteen minnekään, joten esimerkiksi uuden henkilön voi olla vaikea selvittää, mikä asia kuuluu kenellekin. Arviointiin osallistuneet henkilöt olivat olleet kunnassa pitkään töissä, joten heille asia ei ole ongelma. Työt ovat aina hoituneet.

Asiakirjahallinnon johtamisjärjestelmää olisi hyvä selkeyttää. Nyt työtehtävät on jaettu toimialoitain. Arvioinnissa keskusteltiin, että selkeämpi vastuiden nimeäminen voisi helpottaa ja selkeyttää työtä. Asiakirjahallinnon prosesseja ei ole kehitetty yhdessä. Prosessien kuvaamista on joskus tehty, mutta niitä ei ole tuotu ohjeistuksiin. Arkistotoimesta vastaava on säännöllisesti pitänyt yhteyttä eri toimialoille ja kysellyt kuulumisia ja yhteistyötä on muutenkin tehty. Yhteistyö on ollut toimivaa.

Asiakirjahallintoa ja arkistointia hoidetaan yleensä silloin kun muut työtehtävät antavat myöten, erillistä aikaa sille ei ole varattu. Yleisesti keskustelussa nousi esiin turhautuminen siitä, mitä kaikkea arkistolaitos ja laki vaativat säilyttämään. Kommenteissa ilmeni, että välillä tuntuu, että tiukoista määräyksistä johtuen arkistoidaan paljon tietoa, jota ei tulla koskaan tarvitsemaan.

Tiimityöskentelyä ei ole viime aikoina paljoa toteutettu eikä siihen ole johdon puolelta tullut aloitetta. Tiimityöskentely olisi kuitenkin mielekäs tapa tehdä kehitystyötä. Laadunhallintaa asianhallinnassa ei ole aikaisemmin kartoitettu ja sitä ei ole systemaattisesti kehitetty. Johdon ja esimiesten toiminta on asiakirjahallinnossa pääsääntöisesti esimerkillistä, mutta esimerkiksi sähköpostiin voi helposti unohtua sellaista, mikä pitäisi liittää asianhallintajärjestelmään.

Muutoskykyisyyttä löytyi osallistujien mielestä kaikilta toimialoilta ja viime aikoina on paljon kehitetty erilaisia asioita. Julkinen hallinto kohtaa muutenkin koko ajan muutoksia, joten niihin on opittu sopeutumaan. Muutoksia ei ole aina helppo toteuttaa, vaikka niihin ollaankin valmiita. Muutoksista ei aina pysytä ajan tasalla, osasyynä voi olla sähköpostitiedottaminen, jonne tärkeäkin viesti helposti hukkuu. Asianhallinnan muutoksien osalta toiveena yhteiset palaverit, jossa käydään ajankohtaisia asioita läpi ja voidaan keskustella muutoksista.

Johto vastaanottaa palautetta ja antaa sitä. Ryhmässä oltiin myös yksimielisiä siitä, että johto auttaa saavuttamaan tavoitteita ja toimimaan strategian mukaisesti. Innovaatio ja kehitystoiminta on jäänyt vähälle huomiolle. Ryhmästä ehdotettiin aloitelaatikkaa, johon oman idean voisi jättää. Kunnassa on myös aloitetoimikunta, mutta se ei ole kokoontunut kertaakaan.

Asiakirjahallinnossa ei ole erillistä palkitsemismenettelyä. Ryhmässä pohdittiin, että palkkiointi voisi kasvattaa asiakirjahallinnon merkitystä, jolloin se ei enää olisi vain tehtävä, jota hoidetaan muiden töiden ohella.

Asiakslähtöisyys tulisi asianhallinnassa huomioida paremmin. Toiminnan suunnittelua varten ei ole aikaisemmin kerätty tietoa asiakkailta tai sidosryhmiltä. Asiakirjahallinnolla ei ole omaa toimintasuunnitelmaa tai strategiaa.

Vahvuuksiksi nousi erityisesti se, että asiakirjat aina löytyvät, vaikka niitä joskus joudutaan hieman hakemaan. Kunnassa on myös paljon pitkiä työuria, joten kokemuksen ja hiljaisen tiedon määrä on iso vahvuus. Hyvä yhteistyö toimialajohtajien kanssa todettiin myös vahvuudeksi.

Pisteytyksessä tasolle ”Emme ole vielä olleet aktiivisia tässä” nousivat seuraavat osiot:

- johto ohjaa asiakirjahallintoa kehittämällä vision, mission ja arvot
- johto on keittänyt ja toimeenpannut järjestelmän, jolla ohjataan tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa.

Demingin-mallin mukaisesti näiden osioiden suunnittelu on aloitettava, jotta seuraava taso saavutetaan.

Tasolle PLAN ”Olemme suunnitelleet” nousi osio:

- johto motivoi, tukee ja toimii roolimallina.

Toinen arviointilomake koski kumppanuuksia ja resursseja. Hyvään tiedonhallintapaan ja asiakirjahallintoon on ohjeita riskienhallintasuunnitelmassa, viestintäsuunnitelmassa ja tietoturvaohjeissa. Ryhmässä arvioitiin yhteistyön toimivuutta eri strategisten kumppanuuksien kanssa.

Asianhallintajärjestelmän toimittajan kanssa yhteistyön todettiin toimivan hyvin. Yhteistyötä oli vikatilanteissa ja vastaukset saadaan nopeasti sähköpostilla tai puhelimitse. IT-palveluiden toimittajien kanssa yhteydenottokanavia ovat sähköposti, portaali ja puhelin. IT-palveluiden toimittajaan oli hieman suurempi kynnys olla yhteydessä, vika pyritään ratkaisemaan omin avuin. Yhdeksi syyksi tähän ilmeni palvelun maksullisuus. Muiden kuntien kanssa yhteistyötä ei ollut.

Kunnan oman tietoturvavastaavan kanssa yhteistyö sujuu hyvin ja opastusta saa nopeasti ja tarpeeksi. Yhteistyö viranhaltijoiden ja valmistelijoiden kanssa on jokapäiväistä ja tiivistä. Hyvä yhteistyö nähtiin suurena vahvuutena kunnassa.



Taloushallinnosta osa on ulkoistettu Taivalkosken kunnassa. Yhteistyö ei tällä hetkellä ole osallistujien mukaan toimivaa, sillä vastauksia joudutaan odottamaan pitkään ja aina vastausta ei tule. Vastaukset ovat välillä myös epäselviä. Oikeuksia järjestelmiin joudutaan odottamaan pitkään, mikä hidastaa työn tekemistä ja esimerkiksi laskujen hyväksymistä. Järjestelmiin tulevista muutoksista taloushallinto tiedottaa, mutta aina ei kerrota mitä muutos vaikuttaa toimintaan. Tämä on aiheuttanut sen, että on jouduttu tekemään asioita uudestaan. Palvelun laatua ei ole osallistujien mukaan seurattu johdon puolesta tai yrityksen omilla palvelunlaatukyselyillä.

Tiedonhallintavälineet ovat asianmukaisia ja toimivia ja niitä on kehitetty. Tietojärjestelmiin on saatu jonkin verran opastusta, mutta toiveena esitettiin lyhyitä ja ytimekkäitä ohjeita ja ohjevideota. Toimitilat ovat toimivia ja mahdollistavat asiakirjojen tietoturvallisen käsittelyn. Pääarkisto on asetusten mukainen, selkeä väliarkistotila puuttuu.

Pisteytyksessä tasolle ”emme vielä ole olleet aktiivisia tässä” arvioitiin yhteistyö taloushallinnon kanssa. Tasolle ”olemme suunnitelleet” arvioitiin kumppanuussuhteiden kehittäminen asiakkaiden kanssa. Asiakslähtöisiä palveluita halutaan kehittää. Tasolle ”olemme toteuttamassa” pisteytettiin tärkeimpien kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen, tiedon- ja teknologian hallinta. Toimitilojen hallinta arvioitiin tasolle ”toiminta suunniteltu, toteutettu ja olemme nyt arviointivaiheessa”. Kirjatuissa kommentteissa toimitiloista todettiin, että: ”ne mahdollistavat asiakirjojen tietoturvallisen käsittelyn”.

Kolmas arviointikohde oli prosessien määrittely. Prosessien arviointi lomakkeen avulla osoittautui haastavaksi, sillä pääprosesseja ja osaprosesseja ei ole kunnassa määritelty. Asiakirjahallinnon osalta työnkulkuja on jonkin verran määritelty, kun tiedonohjaussuunnitelmaa on aloitettu tekemään. Työryhmässä todettiin, että prosessikuvaukset olisivat hyödyllisiä, sillä ne helpottaisivat oman työn tekemistä, perehdyttämistä ja helpottaisivat etenkin uusien henkilöiden työskentelyä. Koska prosesseja ei ole määritelty pisteytyksessä kokonaisuus jää tasolle ”Emme ole vielä olleet aktiivisia tässä”.

Itsearviointinnissa keskustelu lähti hitaasti käyntiin ja välillä arviointi myös keskeytyi, koska henkilöt joutuivat poistumaan esimerkiksi puhelimeen tai avaamaan ovea. Tämä hieman häiritsi keskustelun sujuvuutta. Ryhmässä oli talossa pitkään olleita henkilöitä, joten heille toimintatavat ovat tuttuja ja tiedon löytäminen siten myös helpompaa.

Itsearviointi vahvisti sen, että asianhallinnan prosessit vaativat kehittämistä, sillä niitä ei ole aikaisemmin määritelty. Keskeisin itsearvioinnissa esiin noussut vahvuus oli sisäisen yhteistyön toimivuus toimijoiden ja toimialojen kesken. Yhteistyön sujuvuus tuli ilmi useassa kohdassa keskustelun aikana ja sitä kuvattiin toimivaksi ja työtä helpottavaksi asiaksi ja vahvuudeksi. Samansuuntaisia tuloksia on saanut Liisa Jurmu (2021, 5) väitöskirjatutkimuksessaan ” Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan”. Tutkimuksen mukaan asiantuntijuus rakentuu kunnissa yhteistyön kautta, ja tärkeänä näyttäytyy erilaisten osaamisten yhdistymisen mahdollistaminen. Asiantuntijoiden osaamisessa korostuvat tiedon hyödyntämisen taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkostoitumistaidot, kokonaisuuksien hallinta, muutostilanteiden hoitaminen ja johtaminen. Tiedon prosessoinnilla on keskeinen rooli, asiantuntijoiden tulee löytää olennainen tieto suuresta tietomassasta. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tutkimuksen mukaan uudistuvien kuntien erilaisissa asiantuntijatehtävissä osaamisen ydintä.

## 6.2 Blueprint-prosessianalyysi

Blueprint-prosessianalyysillä pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat? Kuvauksen avulla löydettiin kohdat, joissa tulostamista voidaan vähentää, mikä mahdollistaa sähköisen asiakirjahallinnon toteutumisen sekä kehityskohtia, jotka vaikuttavat tiedon löytymiseen.

Työpaja järjestettiin 18.3.2022 learning cafe-tyyppisesti kunnanhallituksen kokoustilassa. Mukana kehitystyössä oli neljä toimistotyötä ja asianhallintaa tekevää henkilöä. Kutsu tilaisuuteen esitettiin kaikille henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai kasvotusten. Tilaisuuteen kutsuttiin viisi henkilöä, joista yksi ei päässyt paikalle. Etäyhteydellä osallistuminen ei ollut mahdollista. Paikalle oli järjestetty kahvit ja hieman purtavaa, jotta kehitystyö sujui mukavammin.

Työn pohjana oli etukäteen valmisteltu malli, jossa alalaidassa oli asian käsittelyvaiheet: ohjaus ja neuvonta, vireille tulo, valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto, muutoksenhaku ja täytäntöönpano/seuranta. Vasempaan reunaan oli määritelty tasot sähköinen arkistointi, sähköinen asiakirjahallinta, kehittävä prosessi, kuka tekee, asiakas ja muut. Työssä käytetty malli on kuvattu ku-

vassa 8. Prosessien kehittämismalli. Malli tehtiin isolle paperille käsin, jotta prosessia voitiin työstää helposti ryhmässä ja samalla saatiin vaihtelua tietokoneella toimimiseen. Tilaan oli valmiiksi tuotu mallipohjat, erivärisiä kyniä sekä eri kokoisia Post it-lappuja.

|                              |                    |               |            |               |              |                |                |
|------------------------------|--------------------|---------------|------------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| Muut                         |                    |               |            |               |              |                |                |
| Asiakas                      |                    |               |            |               |              |                |                |
| Kuka tekee                   |                    |               |            |               |              |                |                |
| Prosessin nimi               |                    |               |            |               |              |                |                |
| Sähköinen asiakirja hallinta |                    |               |            |               |              |                |                |
| Sähköinen arkistointi        |                    |               |            |               |              |                |                |
| Asian käsittely              | Ohjaus ja neuvonta | Vireille tulo | Valmistelu | Päätöksenteko | Tiedoksianto | Muutoksen haku | Täytäntöönpano |

Kuva 8. Prosessien kehittämismalli

Kehitettäviä prosesseja oli kaksi. Ryhmä sai valita kolmesta vaihtoehdosta kaksi mieluisinta prosessia, jota halusivat alkaa työstämään:

1. tietopalvelu- tietopyyntöihin vastaaminen
2. saapuvan postin käsittely ja kulku arkistoon
3. kokousten hallinta.

Vaihtoehdot on valittu asianshallinnan palveluista (kuva 1). Keskeisiä asianshallinnan palveluita ovat asiakirjahallinta, johon saapuvan postin käsittely ja kulku arkistoon kuuluu. Tietopyyntö kuuluu asianshallinnan tietopalveluihin ja kokoustenhallinta on yksi erittäin keskeinen jatkuvasti toistuva työtehtävä. Aiheet on valittu, koska nämä ovat päivittäisiä työtehtäviä, joihin kunnassa ei ole yhtenäistä kirjallista ohjeistusta. Kaikki kolme ovat tärkeitä asianshallinnan tuottamia palveluita, joilla on merkitystä tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen. Aiheiden käsittely luo konkreettista hyötyä kunnan asianshallinnalle.

Ryhmä valitsi aiheen 2. saapuvan postin käsittely ja kulku arkistoon ja aiheen 1. tietopalvelu ja tietopyyntöihin vastaaminen. Yksi ryhmän jäsenistä toimi kirjurina. Keskustelu tilaisuudessa oli vilkkaampaa kuin kirjaaminen ja paras sisältö liittyi keskusteluun. Esitin myös lisäkysymyksiä joihinkin aiheisiin liittyen, joista kirjasin vastaukset omiin muistiinpanoihini tietokoneen muistioon. Ryhmän paperille tekemät kirjaukset on esitetty kuvassa 9.

|                                    |  |  |                                       |                      |                     |                      |                       |
|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Muut</b>                        | Organisaatiossa olevien sitouttaminen ohjeiden noudattamiseen  |  | Omatoiminen tiedonhaku järjestelmästä |                      |                     |                      |                       |
| <b>Asiakas</b>                     | Kuittaus asiakkaalle viestin vastaanottamisesta<br>Siirto tarvittaessa toimivaltaiselle viranomaiselle | Suullinen ja kirjallinen                               |                                       |                      |                     |                      |                       |
| <b>Kuka tekee</b>                  | Keskushallinto   |  | Viranhaltijat                         |                      |                     |                      |                       |
| <b>Saapuvan postin käsittely</b>   | Keskushallinnon laatima ohje saapuvan postin käsittelyyn, Hallintosääntö                               |  |                                       |                      |                     |                      |                       |
| <b>Sähköinen asiakirjahallinta</b> |  | Postin kirjaus (leima)<br>Toimeksianto<br>Tiedoksianto |                                       |                      |                     |                      |                       |
| <b>Sähköinen arkistointi</b>       |  |  |                                       |                      |                     |                      |                       |
| <b>Asian käsittely</b>             | <b>Ohjaus ja neuvonta</b>  | <b>Vireille tulo</b>                                   | <b>Valmistelu</b>                     | <b>Päätöksenteko</b> | <b>Tiedoksianto</b> | <b>Muutoksenhaku</b> | <b>Täytäntöönpano</b> |

Kuva 9. Ryhmän muistiinpanot saapuvan postin käsittelystä

Seuraavassa vaiheessa aloin täydentää kaaviota keskustelun muistiinpanojen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa luin muistiinpanoja huolellisesti ja vertasin niistä saatuja havaintoja itsearviointiin saatuihin havaintoihin. Merkityksellisiksi asioiksi aineiston analyysivaiheessa on valittu asiat, jotka herättivät paljon keskustelua ja niistä tuli runsaammin muistiinpanoja. Seuraavassa vaiheessa pohdin, mitä muistiinpanoista voi siirtää blueprint-kaavioon. Erittäin merkityksellisenä näin tutkimuksessa on asiat ja kommentit, jotka tulivat ilmi sekä aikaisemmin toteutetussa itsearvioinnissa ja työpajassa.

Saapuvan postin käsittelyn ohjaus ja neuvontaosiota käsiteltäessä keskustelussa selvisi, että kunnan ohjeistuksia tulee selkeyttää. Tästä kaikki osallistujat olivat keskustelussa samaa mieltä. Tämä aihe nousi esiin myös itsearviointia suoritettaessa. Jokainen viranhaltija on vastuussa hänelle toi-

mitetusta asiakirjasta ja sen asianmukaisesta kirjaamisesta asianhallintajärjestelmään tai sen toimitamisesta sihteerille kirjattavaksi. Ongelmana on, että sähköposteja ei aina toimiteta sihteerille kirjattavaksi järjestelmään. Tällöin viestit jäävät henkilön omaan sähköpostiin ja niiden etsiminen jälkikäteen hidastaa asioiden valmistelua ja päätöksentekoa. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin selkeää ohjetta ja ohjeiden läpi käymistä henkilöstön kanssa. Olisi hyvä olla oma ohje viranhaltijoille ja oma yksityiskohtaisempi ohje sihteerille ja kirjaajille. Ohjeessa tulisi myös olla ohjeistus asiakirjojen nimeämiseen. Sähköpostien kirjaaminen ja asiakirjan nimeäminen nousivat esiin itsearviointissa sekä työpajassa.

Kaikki saapuva posti tulee kirjata, pois lukien mainospostit ja kiertokirjeet. Taivalkosken kunnassa osa saapuneista kirjeistä ja sähköposteista viedään paperitulosteina kunnanhallituksen tiedoksi saatettaviin kirjelmiin. Posteihin laitetaan merkintä saapumispäivästä tai saapuvan postin leima. Nykyinen toimintatapa aiheuttaa turhaa tulostamista, kun sähköisesti kuntaan saapuneet kirjeetkin muutetaan paperitulosteeksi. Työryhmässä keskusteltiin ajatuksesta, että asianhallintaan luotaisiin kansio kirjelmiä varten, josta ne voidaan suoraan julkaista luottamushenkilöportaalissa esityslistan julkaisun yhteydessä. Tällöin paperipostina tulleet tiedoksi saatettavat skannattaisiin ja liitettäisiin sähköisenä kirjelmiin. Luottamushenkilöt voisivat myös paremmin tutustua saapuneisiin kirjelmiin, kun ne olisivat saatavilla jo esityslistan kanssa samaan aikaan eikä vasta kokouksessa. Asianhallintajärjestelmässä kirjelmiin saadaan määritettyä säilytysajat ja luotua hävitys säilytysajan päättyessä. Luottamushenkilöportaalin käyttö todettiin toimivaksi ja työtä helpottavaksi työkaluksi esityslistojen julkaisussa myös itsearviointityön aikana.

Jos kirje tai sähköposti ei päädy kirjelmiin, siitä voidaan avata asia, jolloin se saa asianumeron ja etenee käsittelyyn. Tällöin kirje on osa asiakokonaisuutta, jonka mukana se päätyy lopulta arkistoon tällä hetkellä paperisena tulosteena. Tällä hetkellä asiakirjat ovat sekä asianhallintajärjestelmässä että paperiarkistosta. Tässä käsittelyvaiheessa olisi syytä pohtia, onko asiakirjojen myös oltava paperisena arkistossa.

Valmistelu-vaiheessa tietoa päätöksistä pyydetään usein sihteeriltä. Koulutus omatoimiseen tiedonetsintään, nopeuttaisi päätöksien valmistelua ja helpottaisi sihteerien työtä. Koulutusta voisi olla sekä luottamushenkilöille ja viranhaltijoille.

Työpajassa saapuvan postin käsittelyssä kehityskohteet painottuivat alkupään vaiheisiin. Päätöksenteosta täytäntöönpanoon, prosessi etenee kuin minkä tahansa asian käsittely. Päätökset tehdään toimivaltaisessa lautakunnassa, kunnanhallituksessa tai valtuustossa tai viranhaltijapäätöksenä. Valitusprosessi etenee myös samoin. Nämä toimintatavat ovat hyvin vakiintuneita ja niissä noudatetaan kuntalakia. Näiden vaiheiden kehityskohteet jäivät työpajassa siksi vähemmälle huomiolle. Prosessin loppupuoli käytiin läpi keskustellen ja taulukkoon on siirretty päävaiheet osittain muistiinpanojen ja osa teorian pohjalta.

Lopullinen kaavio (kuva 10) on ryhmätyöskentelyn kirjausten, itsearviointista saadun tiedon, tutkijan muistiinpanojen ja teorian pohjalta rakennettu kokonaisuus. Keskustelussa ja itsearvioinnissa nousi esiin, että kaikkea kirjattavaa postia ei aina toimiteta kirjaajille, joten tämä oli perusteltua nostaa kaavioon sekä asianhallinnan ohjeeseen. Asiakaskeskeisyyttä haluttiin parantaa itsearviointista saatujen tietojen perusteella. Asiakkaan osioon blueprintissä on tuotu toimenpiteitä, joilla asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi yhteystiedot nettisivuilta, kuitaus viestin vastaanottamisesta, tiedottaminen asian käsittelyn etenemisestä ja ratkaisusta. Tiedonhaun kehittäminen sekä asiakkaiden että valmistelijoiden osalta koettiin tärkeäksi kaikkien työtä helpottavaksi asiaksi. Keskustelussa nousi esiin, että tiedonhaun koulutuksia voitaisiin järjestää. Kaavioon on myös tuotu keskustelun pohjalta idea kunnanhallituksen kirjelmiin merkittävästä postista asianhallintajärjestelmään luotavan kansion avulla. Palvelun asiakkaita ja vastuuhenkilöitä on blueprint-tilukkuon määritelty taulukon 1. asianhallinnan palvelut mukaisesti.

|                                    |  |  |   |   |   |  |  |
|------------------------------------|--|--|---|---|---|--|--|
| <b>Muut</b>                        | Organisaatiossa olevien sitouttaminen ohjeiden noudattamiseen  | Jokainen viranomaisen toimittaa kirjattavan postin kirjaajille   | Omatoiminen tiedonhaku järjestelmästä   | Asiassa voi olla mukana ulkopuolisia esittelijöitä          | Lehdistö voi olla kiinnostunut päätöksenteosta  | Lehdistö voi olla kiinnostunut valituksesta  | Myös ulkopuolisia sidosryhmiä voi olla osallisena täytäntöönpanossa                                  |
| <b>Asiakas</b>                     | Etsii yhteystiedot nettisivuilta tai puhelinluettelosta  | Kirje, sähköposti saapuu<br>Kuittaus lähettäjälle viestin vastaanottamisesta   | Saa tiedon asian käsittelystä<br>Toimittaa tarvittaessa lisätietoja   | Saa tiedon käsittelyajasta                                  | Saa tiedon päätöksestä ja valitusohjeet   | Asiakas valittaa päätöksestä muutoksenhakuohjeen mukaisesti                              | Saa tiedon toimenpiteiden täytäntöönpanosta ja aikataulusta  |
| <b>Kuka tekee</b>                  | Keskushallinto   | Kirjaajat<br>Viranhaltijat   | Viranhaltijat   | Viranhaltijat<br>Lautakunnat<br>Kunnanhallitus<br>Valtuusto | Sihteerit   | Viranomaisen kenelle valitus on osoitettu, ottaa asian vastaan ja ilmoittaa kirjaajalle. | Viranomaisen jonka vastuulle täytäntöönpano kuuluu   |
| <b>Saapuvan postin käsittely</b>   | Keskushallinnon tekemä ohje saapuvan postin käsittelyyn, Hallintosääntö<br>Nettisivujen ohjeet asiakkaille | Saapuneen postin lajittelu. Jokainen vastaanottaja vastaa heille tulleista asiakirjoista   | Kirjataan pykälä jos etenee kokouksikäsitteilyyn  | Kokouksikäsitteily<br>Viranhaltijapäätös                    | Viranhaltijat voivat antaa lisätietoja päätöksestä  | Valitus käsitellään toimivaltaisessa elimessä  | Jos päätöksestä ei ole valitettu valitusajan puiteissa päätös saa lainvoiman ja laitetaan täytäntöön |
| <b>Sähköinen asiakirjahallinta</b> | Järjestelmän käyttöohjeet ja opastus   | Postin kirjaus (leima)<br>Skannaus<br>Sähköpostin tallennus<br>asianhallinta-järjestelmään<br>Toimeksianto<br>Tiedoksianto<br>Siirto toimivaltaiselle viranomaiselle,<br>kirjelmiin, asian avaus | Tiedon etsiminen valmistelijoille<br>Asian etenemisvaiheiden kirjaus<br>Asialle tietojen liittäminen viranhaltijoiden pyynnöstä<br>Pykälän vieminen järjestelmään | Luo pöytäkirjan<br>Vie viranhaltijapäätöksen järjestelmään  | Julkaisee pöytäkirjan<br>Lähetää otteen<br>Julkaisee viranhaltijapäätöksen<br>Lähetää päätöksen tiedoksi asianosaisille | Kirjaa valituksen saapuneeksi<br>Lähetää tiedoksi ja toimeksi annet                      | Kun asia käsitelty, se merkitään ratkaistuksi<br>Tarvittaessa voi vireille saattaa uudelleen         |
| <b>Sähköinen arkistointi</b>       | Postin arkistointiohjeet, Kirjeiden säilytysajat<br>TOS  | Kirjelmää varten kansioiden asianhallintaan, joista voi julkaista suoraan asiakirjat luottamusmiesportaaliiin  | Asioiden ja eri asiakirjatyyppeiden meta-tiedot tiedonohjaus-suunnitelmaan  | TOS- tiedot viranhaltijapäätöksistä ja pöytäkirjoista       | Kuulutusten arkistointi ja TOS-tiedot<br>Tiedoksianto<br>kirjaaminen  | Valitusosoitus liitteineen arkistoidaan, TOS-tiedot                                      | Asiakirjojen arkistointi<br>diarinumeroittain  |
| <b>Asian käsittely</b>             | Ohjaus ja neuvonta   | Vireille tulo  | Valmistelu  | Päätöksenteko   | Tiedoksianto  | Muutoksenhaku  | Täytäntöönpano   |

Kuva 10. Saapuvan postin käsittely

Tietopalvelu tietopyyntöihin vastaaminen toteutettiin samalla periaatteella. Ryhmä kirjasi tietoja paperille ja tutkija kirjasi muistiinpanoja. Kuvassa 11. ryhmän muistiinpanot tietopyyntöön vastaamisesta on esitetty ryhmän kirjaukset. Tässäkin kehitystyössä keskustelu aiheesta tuotti enemmän tietoa kuin varsinaiset kirjaukset.

|                                    |   |  |  |                                     |              |               |                  |
|------------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| <b>Muut</b>                        | .   |  |  | Selvittely onko tarvittavia tietoja |              |               |                  |
| <b>Asiakas</b>                     |   | Aktiivivaiheessa olevaan asiaan liittyvä tietopyyntö. Tietopyyntö historiassa tapahtuneeseen käsitteeseen. Henkilötietojen tarkistuspyyntö | Pyydetään tarvittaessa lisätietoja<br><br>Asiakkaan tunnistaminen  |                                     |              |               |                  |
| <b>Kuka tekee</b>                  | Keskushallinto  | Se kenen toimivaltaan kuuluu vastaa tietopyyntöön. Kuka tahansa ei saa tietoja luovuttaa   |  |                                     |              | Viranhaltija  |                  |
| <b>Tietopyyntöön vastaaminen</b>   | <u>Khall</u> 1999 päätös: Tietopyyntöön vastaa asiassa toimivaltainen henkilö |  | Tiedon etsintä   |                                     |              |               |                  |
| <b>Sähköinen asiakirjahallinta</b> |   |  | Tiedon etsintä viranhaltijalle, joka tietopyynnöstä vastaa.<br>Jos asiakirjoissa on osittain salassa pidettäviä tietoja, poistetaan niistä salattavat tiedot ja merkitään minkä lain puitteissa ne on poistettu.<br>Poistetaan henkilötunnus |                                     |              |               |                  |
| <b>Sähköinen arkistointi</b>       |   |  |  |                                     |              |               |                  |
| <b>Asian käsittely</b>             | Ohjaus ja neuvonta  | Vireille tulo  | Valmistelu   | Päätöksenteko                       | Tiedoksianto | Muutoksenhaku | Täytäntöön panto |

Kuva 11. Ryhmän muistiinpanot tietopyyntöön vastaamisesta.

Keskustelussa ryhmä totesi, että varsinaisia tietopyyntöjä saapuu kuntaan vain vähän ja niiden hoitaminen on tähän saakka onnistunut helposti. Tavanomaisia pyyntöjä ovat esimerkiksi koulutodistuksiin liittyvät tiedustelut.

Kehityskohteeksi keskustelussa nousi tietopyyntöjen kirjaaminen järjestelmään. Tätä ei ole ennen tehty sähköisesti, jolloin esimerkiksi tietopyyntöjen käsittelyaikojen selvittäminen ei ole ollut mahdollista. Kaikkiin tietopyyntöihin on kuitenkin aina vastattu lain mukaisesti viimeistään kahden viikon kuluessa. Kehitysideaksi nousi, että tietopyynnöt, jotka eivät liity mihinkään käsitteilyssä olevaan asiaan, voitaisiin jatkossa kirjata järjestelmään tietopyyntö-luokittelulla ja ne saavat oman asianumeron. Luovutettavat tiedot kirjataan asialle ja kun pyyntö on täytetty tai päätös luovuttamisesta tai luovuttamatta jättämisestä on tehty, asia merkitään ratkaistuksi. Myös tietopyyntöihin kohdistuu aika ajoin tietopyyntöjä. Esimerkiksi lehdistö voi haluta tietää, miten paljon tietopyyntöjä on saapunut ja missä ajassa ne on käsitelty.



Valmis tietopyyntöön vastaamisen prosessikaavio on esitetty kuvassa 12. Tietopyyntöihin vastaaminen. Kaaviota on täydennetty keskustelun muistiinpanojen ja teorian perusteella. Lisäksi prosessin loppupuoli menee samalla tavalla kuin saapuvan postin käsittelyn prosessissa, joten myös tätä oli hyvä hyödyntää.

|                                    |  |  |   |  |   |  |   |
|------------------------------------|--|--|---|--|---|--|---|
| <b>Muut</b>                        | Ohjeet henkilöstölle mitkä lait tulee huomioida tietojen luovuttamisessa.  |  | Omatoiminen tiedonhaku järjestelmästä Tarvittaessa lakiavun käyttäminen   | Selvittely onko tarvittavia tietoja  | Tarvittaessa lakiavun käyttäminen   |  | Myös ulkopuolisia sidosryhmiä voi olla osallisena täytäntöönpanossa                                 |
| <b>Asiakas</b>                     | Hakee ohjeita tietopyyntöön netistä tai soittamalla henkilölle   | Kuitataan asiakkaalle tietopyyntö vastaanotetuksi. Vastataan mahdollisimman pian, viimeistään kahden viikon kuluessa. Jos vie pidempään on kerrottava miksi ja arvio milloin tiedot on saatavilla  | Tunnistetaan asiakas Pyydetään tarvittaessa lisätietoja<br>Selvitetään tarvittaessa käyttötarkoitus<br><br>Onko kysyjä viranomainen, luottamushenkilö tai tarkastuslautakunnan jäsen  | Saa tiedon käsittelyajasta<br><br>Saa vastauksen tietopyyntöön   | Saa tiedon päätöksestä olla luovuttamatta tietoja ja valitusohjeet  | Asiakas valittaa päätöksestä muutoksenhakuohjeen mukaisesti              | Saa tiedon ratkaisusta  |
| <b>Kuka tekee</b>                  | Keskushallinto   | Se kenen toimivaltaan kuuluu vastaa tietopyyntöön. Kuka tahansa ei saa tietoja luovuttaa   | Viranhaltijat<br>Sihteeri   | Viranhaltijat  | Sihteerit   | Kunnanhallitus   | Viranomainen jonka vastuulle täytäntöönpano kuuluu  |
| <b>Tietopyyntöön vastaaminen</b>   | Khall 1999 päätös: Tietopyyntöön vastaa asiassa toimivaltainen henkilö   | Aktiivivaiheessa olevaan asiaan liittyvä tietopyyntö<br>Tietopyyntö käsiteltyyn asiaan liittyen<br>Henkilötietojen tarkistuspyyntö   | Tietojen kysyjä tulee myös huomioida. Esimerkiksi viranomaisilla on laajemmat tiedonsaantioikeudet  | Viranhaltijapäätös, jos tietoja ei luovuteta. Mukana oltava laki johon päätös perustuu. Tietojen luovuttaminen | Viranhaltijat voivat antaa lisätietoja päätöksestä  | Valitus käsitellään toimivaltaisessa elimessä                            | Jos päätöksestä ei ole valitettu valitusajan puitteissa päätös saa lainvoiman ja asia on ratkaistu. |
| <b>Sähköinen asiakirjahallinta</b> | Asiakirjajulkisuuskuvaukset nettiin : helpottavat asiakkaan tietopyynnön kohdistamista.<br><br>Opastus asiakkaalle ja viranhaltijoille | Kirjataan tietopyyntö saapuneeksi järjestelmään joko käsitellyssä olevalle asialle tai avataan uusi asianumero mikäli kyseessä käsitelty asia. Otsikointi<br>Tietopyyntö: asia, kysyjä, pvm.<br>Tiedoksi ja toimeksi antojen lähettäminen. | Tiedon etsintä viranhaltijalle, joka tietopyynnöstä vastaa.<br><br>Jos asiakirjoissa on osittain salassa pidettäviä tietoja, poistetaan niistä salattavat tiedot ja merkitään minkä lain puitteissa ne on poistettu. Poistetaan henkilötunnus | Vie viranhaltijapäätöksen järjestelmään<br><br>Toimittaa pyydetty tiedot kysyjälle                             | Julkaisee pöytäkirjan Lähettää otteen<br>Julkaisee viranhaltijapäätöksen Lähettää päätöksen tiedoksi asianosaisille | Kirjaa valituksen saapuneeksi<br><br>Lähettää tiedoksi ja toimeksi annet | Kun asia käsitelty, se merkitään ratkaistuksi<br><br>Tarvittaessa voi vireille saattaa uudelleen    |
| <b>Sähköinen arkistointi</b>       | Arkistoi ohjeet  | Tietopyyntöjen seuranta, TOS-tiedot  | Asioiden ja eri asiakirjatyyppien meta-tiedot tiedonohjaussuunnitelmaan   | TOS- tiedot viranhaltijapäätöksistä ja pöytäkirjoista  | Kuulutusten arkistointi ja TOS-tiedot Tiedoksiantojen kirjaaminen   | Valitusosoitus liitteineen arkistoidaan, TOS-tiedot                      | Asiakirjojen arkistointi  |
| <b>Asian käsittely</b>             | Ohjaus ja neuvonta   | Vireille tulo  | Valmistelu  | Päätöksenteko  | Tiedoksianto  | Muutoksenhaku  | Täytäntöönpano  |

Kuva 12. Tietopyyntöihin vastaaminen

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tekeminen sujui etukäteen tehdyn tutkimussuunnitelman mukaisesti ja valmistui aikataulussa. Tutkimuksen tiedonkeruu koostui itsearviointissa ja blueprint-analyysistä. Tutkimuksen teoriaosuudesta osa siirtyi asiakirjahallinnon ohjeistukseen pohjatiedoksi ja prosessikuvauksista johdettiin ohjeet saapuvan postin käsittelyyn ja tietopyyntöihin vastaamiseen.

Tutkimuksen teoriaviitekehys on laaja ja sen kirjoittaminen oli mielenkiintoista. Opin paljon asianhallinnasta ja lainsäädännöstä teoriaa kirjoittaessani ja se myös sai ymmärtämään asianhallinnan sidokset eri asioihin paremmin. Tiedon tuottaminen esimerkiksi luottamushenkilöille on kunnan erittäin tärkeä tehtävä. Jos tietoa ei ole tai se on virheellistä, tekevät päättäjät vääriä päätöksiä.

### 7.1 Asianhallinnan itsearviointi

Itsearviointilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin: ”mikä on asianhallintaprosessien nykytila ja kehityskohteet?” ja ”mikä on asianhallinnan prosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet?”. Itsearviointissa kävi ilmi, että asianhallinnan prosesseja ei ole määriteltä eikä vastuuhenkilöitä selkeästi nimetty. Prosessien kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi, sillä se auttaisi uuden henkilön perehdyttämistä ja myös omaa työtä. Kehityskohteena on, että vastuut tulevat määrittää selkeämmin.

Itsearviointin tuloksia tulee arvioida Demingin ympyrän mukaisesti. Malli perustuu PDCA-logiikkaan: Plan, Do, Check, Act. Demingin ympyrä on jatkuvan parantamisen malli. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Tutkimuksessa tehdyn itsearviointin mukaisesti Taivalkosken kunnassa ollaan useissa toiminnoissa vielä ympyrän alkuvaiheissa ”emme ole vielä olleet aktiivisia tässä” tai kohdassa ”Plan” suunnittele. Johdolla on kehitettävää vision, mission ja arvojen määrittämisessä ja johtamisjärjestelmän kehittämisessä. Johdon motivointi, tuki ja roolimallina toimiminen sai korkeimmat pisteet. Kumppanuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen oli hyvällä tasolla ja toimittajien toimivuus arvioitiin korkeimmille pisteille. Yhteistyökumppaneista taloushallinnon kanssa yhteistyötä tulee parantaa. Prosesseja ei ole aikaisemmin kehitetty. Joskus niiden määrittämisestä on yhdessä aloitettu, mutta varsinaisiin työohjeisiin niitä ei ole tuotu.

Itsearviointissa CAF-malli osoittautui hieman haastavaksi työkaluksi. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, valitsisin jonkin eri menetelmän itsearviointin tekemiseen. CAF-malli valikoitui, koska se on suunniteltu julkiselle sektorille itsearviointia ja laadun kehittämistä varten ja siitä voi käyttää myös osioita, jolloin se tuntui soveltuvan hyvin tarkoitukseen. Pisteytyksen avulla oli tarkoitus myös seurata tulevaisuudessa, miten asianhallinta kehittyy. CAF-mallin toteuttaminen vie paljon aikaa, joten jatkossa esimerkiksi sähköinen kysely voi olla tehokkaampi tapa kerätä tietoa. Teams-kokous ei ollut paras mahdollinen väline CAF-mallin toteuttamiseen. Keskittyminen aiheeseen välillä osallistujilla herpaantui ja keskustelua piti todella aktiivisesti pitää käynnissä tutkijan toimesta. Tässä työssä käytettyjä kysymyslomakkeita voi käyttää sähköisen kyselyn pohja-aineistona. Demingin-ympyrän pisteytystä on myös hyvä käyttää tulevissa kyselyissä, jolloin kehitystä on mahdollista seurata.

Itsearviointista varmistui, että prosessien kehittäminen on tarpeellista ja selkeä kehityskohde. Niiden kehittäminen myös helpottaa työohjeiden luomista ja perehdytystä. Muita tärkeitä kehityskohteita olivat yhteistyön parantaminen taloushallinnon sekä IT-toimittajien kanssa. Itsearviointissa nousi myös selkeitä vahvuuksia esiin, kuten yhteistyön toimivuus toimialajohtajien ja valmistelijoiden kanssa. Muutosvalmius koettiin myös vahvuudeksi Taivalkosken kunnassa. Hyvä muutosvalmius luo hyvät edellytykset tuleville kehityksille.

## 7.2 Asianhallinnan prosessien blueprint-analyysi

Kolmanteen tutkimuskysymykseen: ”miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat?” etsin tutkimuksessa vastauksia blueprint-analyysin avulla. Blueprint toteutettiin ryhmätyöskentelynä. Ryhmässä valittiin kaksi prosessia tarkasteluun: saapuvan postin käsittely ja tietopyyntöihin vastaaminen.

Ryhmätyöskentely sujui hyvin, keskustelu aiheista oli vilkkaampaa kuin asioiden kirjaaminen blueprint-pohjalle. Kaikki keskustelussa esille tulleet asiat eivät tulleet kirjatuksi pohjille, jotka oli valmistettu etukäteen. Toimin tarkkailijana ja kirjasin aktiivisesti huomioita ja kommentteja, joita keskustelusta nousi. Pyrin rohkaisemaan osallistujia kirjoittamaan paperille mitä mieleen tulee, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman paljon. Työpajan ajankohta oli perjantai-iltapäivä, mikä ei

välttämättä ollut paras mahdollinen ajankohta luovuutta vaativalle kehitystyölle. Työpajatoimintaa ei myöskään ole vähään aikaan kunnassa järjestetty, joten tämäkin saattoi vaikuttaa alun käynnistysvaikeuksiin.

Tiedonkeruutapana ryhmätyöskentely oli osittain toimiva ja osittain ei. Sain huomattavasti vähemmän kirjauksia paperille kuin olin toivonut. Ryhmä- tai yksilöhaastattelu olisi voinut toimia tässä työyhteisössä paremmin tiedonkeruutapana.

Blueprint-taulukkojen kokoaminen oli kuin palapelin kokoamista. Valmiit prosessikuvaukset ovat yhdistelmä kaikesta tässä työssä kerätystä materiaalista. Ne sisältävät itsearvioinnista nousseita huomioita, ryhmän tekemät kirjaukset ja tutkijan muistiinpanot. Kehityskohteiksi löytyi asioita, jotka voidaan kunnassa helposti ottaa käyttöön kuten: tiedoksi saatettavien kirjelmien käsittely sähköisesti ja tietopyyntöjen kirjaaminen järjestelmään. Molemmat vähentävät tulostamista ja helpottavat tiedon löytymistä sähköisesti päätöksenteon tueksi.

Prosessien osalta on tärkeää, että ne kirjataan ja tärkeimmistä tehdään selkeät työohjeet. Kaikkia prosesseja ei ole tarve kirjata yhtä yksityiskohtaisesti kuin ne tässä työssä on tehty. Prosessien tunnistamista ja määrittelyä jatketaan siten, että tärkeimmät asianhallinnan prosessit työvaiheineen kirjataan auki ja ne siirretään asiakirjahallinnon ohjeeseen. Muita prosesseja määritetään tiedonhallintamallissa, joka on tekeillä kunnassa. Olen vastuuhenkilönä mukana tiedonhallintamallin kehittämisessä ja tämä tutkimus tukee myös sen työn tekemistä.

### 7.3 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asianhallinnan kehityskohteita, luoda pääprosesseista kuvaukset ja asianhallinnan ohjeistus Taivalkosken kunnalle. Tarkoituksena oli luoda kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asianhallinnan nykytilasta ja kehityskohteista ja selvittää miten asianhallinnan ohjeistuksia ja käytänteitä tulee kehittää, jotta asianhallintaprosessit olisivat yhtenäisiä ja päätöksenteon tueksi saataisiin oikea-aikaista tietoa. Tutkijan henkilökohtainen tavoite oli saada laaja-alainen näkemys asianhallinnasta ja kasvattaa siten omaa ammatillista tietämystä aiheesta ja luoda näkemys asianhallinnan käytänteistä ja nykytilasta Taivalkosken kunnassa oman työn tueksi.

Tutkimuksessa on onnistuneesti kuvattu asianhallinnan kehityskohteita Taivalkosken kunnassa. Pidempiaikaisia kehityskohteita ovat prosessien määrittely ja vastuiden nimeäminen, yhteistyön parantaminen IT-toimittajien ja taloushallinnon kanssa. Näiden kehittäminen vaatii johdon, toimialojen, viranhaltijoiden ja yhteistyökumppaneiden yhteistyötä. Yhteistyötä IT-toimittajien ja taloushallinnon kanssa olisi syytä kartoittaa esimerkiksi palvelunlaatu-kyselyillä henkilöstölle, jonka pohjalta voidaan luoda suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi.

Tutkimuksessa on kuvattu myös kehityskohteita, jotka voidaan helposti korjata, ottamalla uusi toimintapa käyttöön. Näitä olivat tiedoksi saatettavien kirjelmien käsittely, tietopyyntöjen kirjaaminen järjestelmään, asiakirjojen nimeäminen ja ohjeistus sähköpostien toimittamisesta kirjaamiseksi sihteereille. Kuvatut kehityskohteet tukevat tutkimuksen tavoitetta tuottaa oikea-aikaista ja helposti löydettävissä olevaa tietoa päätöksenteon tueksi. Toimenpiteet myös kehittävät sähköistä asiakirjahallintoa ja vähentävät tulostamista.

Tutkijan henkilökohtaiset tavoitteet asiantuntijuuden kasvattamisesta ovat toteutuneet. ”Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisiksi kompetensseiksi”-oppaan mukaan ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuva hallitsee laaja-alaiset oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/tai tutkimuksen perustana. Valmistuva opiskelija edistää yhteisön jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä hyödyntäen eri alojen tietoa ja digitalisaation mahdollisuuksia ja osaa monipuolisesti ja tavoitteellisesti kehittää asiantuntijuuttaan työuransa ja elämänsä eri vaiheissa. (Auvinen, Asikainen, Hakonen, Marjanen, Risku & Silvennoinen 2022, 6-12.) Tässä tutkimuksessa olen saavuttanut laaja-alaista oman alani erityisosaamista. Erityisen tärkeänä pidin tutustumista lainsäädäntöön syvällisemmin. Lainsäädäntöä ja arkistolaitoksen määräyksiä joutuu pohtimaan päivittäin käytännön työssä. Erityisen antoisaa oli myös tiedonkeruissa käydyt keskustelut. Ryhmissä olleilla henkilöillä oli vahva kokemus ja asiantuntemus alalta ja kunnan käytänteistä. Opin paljon kuuntelemalla heidän pohdintojaan. Tutkimus tukee myös työyhteisön kehittämistä ja edistää jatkuvaa oppimista. Tutkimuksessa esiin nousseet kehitysajat asianhallinnan yhteisten palaverien pitämisestä, työryhmyöskentelyn kehittamisestä ja järjestelmäohjeiden kehittamisestä tulevat siirtymään käytäntöön.

Tutkimuksen teorian ja prosessianalyysin avulla sain luotua käsitellyistä aiheista: sähköpostien toimittamisesta, saapuvan postin kirjaamisesta ohjeistuksen. Ohjeistuksen alussa on myös esittely keskeisestä lainsäädännöstä. Ohjeeseen lisätään prosessien kuvausten jälkeen lisäohjeet esimerkiksi viranhaltijapäätöksen tekemiseen ja kokouskäsittelyyn. Tutkimuksessa toivottiin ohjeita

myös videoina ja suunnittelussa on nyt videoleikkeiden tekeminen järjestelmän käytöstä. (Liite 7, luottamuksellinen)

Itsearviointin esiin nousi myös toive aloitelaatikosta. Jokin matalan kynnyksen aloitekanava olisi syytä luoda kunnassa. Ideoita tarvitaan ja kaikki eivät halua niitä kertoa suoraan julkisesti esimerkiksi Teamsin keskusteluryhmissä.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä tutkijan puolueettomuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.) Validiteettia arvioitaessa on pohdittava, miten hyvin käytetyillä menetelmillä vastattiin tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tiedonantajat ovat erittäin ansioituneita ja ammattitaitoisia ja tietävät paljon aihealueesta. Heiltä, etenkin keskusteluissa, saadut tiedot nostavat tutkimuksen tietosisällön arvokkaaksi kunnalle. Itsearviointin saatujen tietojen avulla kehityskohteita oli mahdollista kuvata ja työssä löytyi myös ratkaisuja, joilla tietoa jatkossa löydetään helpommin päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Tutkimusmenetelmät eivät täysin vastanneet odotuksiani ja jatkossa kehitystyössä tulen käyttämään erilaisia menetelmiä. Keskustelu ryhmässä on sujuvaa ja vilkasta, mutta asioita ei haluta itse kirjata. Muistiinpanot työssä olivat välttämätön tietolähde. Tämä tulee huomioida tulevissa kehitystyöissä.

Työn reliabiliteetti on myös hyvä. Sekä itsearviointin että blueprint-prosessianalyysissä nousi esiin samankaltaisia tietoja ja aiheita, mikä kertoo, että saadut tiedot ovat oikein. Itsearviointin lomakkeita täytettiin yhdessä ja tutkimukseen osallistujat näkivät kirjatut asiat, jolloin he pystyivät heti kommentoimaan, mikäli kirjaus ei vastannut kerrottua tai tuli sanoitettua väärin.

Tiedonkeruuvaiheessa en mielestäni saanut ihan niin paljon tietoa osallistujilta kirjattuna kuin olisin halunnut. Laadullisessa tutkimuksessa tietoaineisto ei aina vastaa odotuksia. Teoriaa, itsearviointin ja prosessianalyysin tietoja yhdistelemällä tutkimuksen tuloksiksi löytyi kuvattavia kehityskohteita ja toimenpiteitä niiden kehittämiseksi sekä pystyttiin tunnistamaan vahvuuksia. Myös tutkimuksen tavoitteena olleet prosessikuvaukset saatiin luotua tietoja yhdistelemällä. Induktiivinen sisällön analyysi, jossa rakennetaan tekstilähtöisesti kirjoittajan luomista ajatuksista kokonaisuutta, siis toteutui suunnitelman mukaisesti.

Tutkimuksen teoriaosuus on kattava ja lähteet ovat luotettavia, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Teoriaosuudesta on nostettu pohjatietoja Taivalkosken kunnan asianhallinnan ohjeeseen. Tutkimuksessa tiedostin oman asemani asianhallintasihteerinä ja pyrin pitämään vaikutukseni keskusteluun ja kerrottuihin asioihin pienenä. Keskustelun hyytyessä keskustelua oli vietävä eteenpäin kysymyksillä. Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöillä on hyvät taustatiedot ja pitkä kokemus aiheesta, ja he uskaltavat kertoa mielipiteensä avoimesti. Läsnaolollani en usko olleen vaikutusta esitettyihin mielipiteisiin. Oma puolueettomuuttani tuki se, että en ole ollut Taivalkosken kunnassa vielä kovin pitkään töissä, joten ennakko-oletuksia ja kovin vahvoja mielipiteitä asioihin en ollut ehtinyt muodostaa.

#### 7.5 Aiheen jatkokehitysmahdollisuudet ja loppusanat

Asiakirjahallinnon ohjeelle on opinnäytetyön tuloksena nyt malli, jota voidaan täydentää seuraavilla työvaiheilla. Seuraavaksi ohjeeseen luodaan osiot viranhaltijapäätöksien tekemisestä, koushallintaosiosta ja julkaisutoiminnosta. Ohjeeseen tulee myös lyhyitä opastusvideoita tutkimuksessa esiin nousseiden toiveiden mukaisesti.

CAF-itsearviointiin oli tarkoitus toimia itsearviointityökaluna tulevina vuosina. Jatkokehitysaikana voisi olla helpomman itsearviointikyselyn luominen Taivalkosken kunnalle, jolla kehitystä voidaan seurata. Tässä työssä käytettyihin lomakkeisiin perustuva sähköinen kysely olisi nopea tapa kerätä tietoa. Lomakkeen arviointiasteikkona voisi olla Demingin ympyrään pohjautuva pisteytys, jolloin kehityksen seuraaminen on mahdollista.

Työstä saatua tietoa ja kehityskohteita voi hyödyntää myös muut kunnat. Tietopyyntöjen kirjaamisen prosessin muuttaminen sähköiseksi ei vielä kaikkialla ole tehty ja tässä työssä kehitettyä ajatusta voi toteuttaa millä tahansa asianhallintajärjestelmällä. Paperitulosteista sähköiseen asiakirjahallintaan siirtyminen on myös monessa muussa kunnassa meneillään, luottamushenkilöportaalin käyttö tiedoksi saatettavissa asioissa voi olla ratkaisu mitä muutkin kunnat voivat käyttää. Prosessimallia voi myös hyödyntää muiden kuntien prosessien määrittelyssä.

Työn tekeminen oli opettavainen sekä palkitseva prosessi. Parhaat tulokset ovat pieniä muutoksia, joilla saadaan heti toimintaa tehostettua. Työ avarsi myös ajattelua pidemmän tason kehittä-

miselle ja siten, millaisia keinoja kehitystyössä Taivalkosken kunnassa kannattaa jatkossa hyödyntää. Oman ammattitaidon ja tietämyksen lisääntyminen olivat työn parhaita puolia, ja siitä hyötyi paljon myös kunta. Sain myös paljon tietoa erittäin hyvistä keskusteluista, joita kehittämistöissä käytiin.



## Lähteet

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

Arkistolaitos. (2008). Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen. Saatavilla: [https://arkisto.fi/uploads/normit/valtionhallinto/maarayksetjaohjeet/normiteksti\\_suomi.pdf](https://arkisto.fi/uploads/normit/valtionhallinto/maarayksetjaohjeet/normiteksti_suomi.pdf) . Luettu 19.12.2021.

Arkistolaitos. (2009). Asiakirjahallinnon itsearviointiopas CAF-mallin mukaan. Saatavilla: <https://arkisto.fi/uploads/Julkaisut/opaat/Asiakirjahallinnon%20itsearviointi%20CAF%20mukaan.pdf> . Luettu 18.11.2021.

Auvinen, P, Asikainen, E., Hakonen, A., Marjanen, P., Risku, P., Silvennoinen, S. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry.

Choo Chun Wei. (2001). Information management for the intelligent organization third edition. Medford, New Jersey: Information Today, Inc.

Dufva, M. (2020). Sitran selvityksiä Megatrendit 2020. Vantaa: Erweko. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> . Luettu: 21.11.2021.

Eastwood, L., Coates, J., Dixon, L., Harvey, J., Ormondroyd, C., Williamson, S (2009). A Toolkit for Creative Teaching in Post-Compulsory Education, McGraw-Hill Education. ProQuest Ebook Central, <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=480595>.

EUPAN. (2020). Yhteinen arviointimalli - The Common Assessment Framework (CAF) (suomenos). Luettu: 10.11.2021. Saatavilla: [https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-04/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli\\_suomeksi\\_versio-1.0.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-04/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli_suomeksi_versio-1.0.pdf) .

Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Julkinen toiminta - julkinen politiikka. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy -Juvenes Print.

Jurmu, L. (2021). Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?. Tampereen yliopiston väitöskirjat 399.

Karimaa, E. (2001). Osaaminen on malleissa – kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kolbe, L. (2021). Asiakirjallinen kulttuuriperintö tulevaisuudessa ja arkistolainsäädännön uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Saatavilla: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163558/OKM\\_2021\\_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163558/OKM_2021_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Luettu 21.11.2021.

Kuntaliitto. (2019) Henkilötietojen käsittely kunnassa. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/julkisuus-ja-tietosuoja/henkilötietojen-kasittely-kunnassa> . Luettu 9.1.2022.

Kuntaliitto liiteosa.(2016) Liite 1: Asianhallinnan sanasto. Saatavilla: [file:///C:/Users/anna/Downloads/1736-asianhallinnan\\_viitearkkitehtuuri\\_ebook\\_liitteet-2016.pdf](file:///C:/Users/anna/Downloads/1736-asianhallinnan_viitearkkitehtuuri_ebook_liitteet-2016.pdf) . Luettu 17.3.2022.

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä. (2016). Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri, versio 1.0. Kuntaliiton verkkojulkaistu. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntasektorin%20asianhallinnan%20viitearkkitehtuuri.pdf> . Luettu: 9.11.2021.

L 831/1994. Arkistolaki. 23.9.1994/831. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831> .

L 621/1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 21.5.1999/621. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>.

L 731/1999. Perustuslaki. 11.6.1999/731 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> .

L 13/2003. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 24.1.2003/13. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>.

L 434/2003. Hallintolaki. 6.6.2003/434. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki#O1L2P6> .

L 617/2009. Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista. 7.8.2009/617. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617> .

L 410/2015. Kuntalaki. 10.4.2015/410. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> .

L 1050/2018. Tietosuojalaki. 5.12.2018/1050. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050> .

L 306/2019. Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 15.3.2019/306. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190306> .

L 906/2019. Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. 9.8.2019/906. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190906>. Luettu 19.12.2021.

Laamanen, K. , Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, K., Tuominen, K. (2011). Prosessijohtamisen toimintamalli. Oy Benchmarking Ltd.

Mäenpää, O. päivitetty teos 2021. Hallinto-oikeus. Alma Talent Oy. verkkokirjahylly.almatalent.fi.

Niiranen, V., Joensuu, M., Martikainen, M. (2013). Millä tiedolla kuntia johdetaan? Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ojasalo, K. ,Moilanen, T. & Ritalahti, J.(2015). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä -työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stormbom, T. (2020). Tiedonhallintalaki -tiedonhallinnan järjestäminen ja johdon vastuut. Valtiovarainministeriö. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/9949343/Tiedonhallinnan+j%C3%A4rjest%C3%A4minen+ja+johdon+vastuut+v2/a07754fb-ce4e-2fe6-9ea1-a31e02b90590/Tiedonhallinnan+j%C3%A4rjest%C3%A4minen+ja+johdon+vastuut+v2.pdf>. Luettu 8.1.2021.

Syrjäläinen, E., Eronen, A., Värri, V. (2007). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Taivalkosken henkilöstöohjelma. (2017). Saatavilla: <https://www.taivalkoski.fi/taivalkosken-kunta/suunnitelmat-ja-ohjelmat/>. Luettu 15.2.2022.

Taivalkosken kunnan hallintosääntö. (2017). Saatavilla: <https://www.taivalkoski.fi/taivalkosken-kunta/saannot-ja-ohjeet/>. Luettu: 14.12.2021.

Sisäinen valvonta ja riskien hallinta osana hyvää hallinto- ja johtamistapaa Taivalkosken kunnassa. (2014). Saatavilla: <https://www.taivalkoski.fi/taivalkosken-kunta/saannot-ja-ohjeet/>. Luettu: 15.2.2022.

Taivalkoski kuntakortti. (2021). Saatavilla: [https://storage.googleapis.com/kuntakortti/yksitt%C3%A4iset\\_kuntakortit/b0533a33654b8cc3/Taivalkoski\\_kuntakortti\\_verrokeilla.pdf](https://storage.googleapis.com/kuntakortti/yksitt%C3%A4iset_kuntakortit/b0533a33654b8cc3/Taivalkoski_kuntakortti_verrokeilla.pdf) Luettu: 11.11.2021.

Taivalkosken kuntastrategia. (2017). Saatavilla: <https://www.taivalkoski.fi/taivalkosken-kunta/suunnitelmat-ja-ohjelmat/>. Luettu: 15.2.2022.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. (2013). CAF Model for Public Organisations – 2013, Oy Benchmarking Ltd, 2012. ProQuest Ebook Central, <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=3384248>.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Virtanen, P., Stenwall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Stenwall, J., Rannisto, P-H. (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Voutilainen, T. (2007). Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kirjallisuudesta, e-kirjoista ja nettilähteistä. Tietoaineistona ovat CAF-malliin perustuvan itsearvioinnin kyselylomakkeiden vastaukset ja siihen liittyvät tutkijan muistiinpanot. Blueprint-prosessianalyysistä aineistona ovat työryhmän kirjaukset mallipohjalle ja tutkijan tilaisuudessa tekemät muistiinpanot.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Ryhmätöiden dokumentit on nimetty selkeästi sisällön mukaisesti ja päivämäärällä esimerkiksi ”johtamisen arviointi/vastaukset/päivämäärä”. Tiedostot ovat tutkijan omalla tietokoneella ja varmuuskopio Taivalkosken kunnan tutkijan henkilökohtaisella levyasemalla. Blueprint-analyysi suoritettiin kirjaamalla asioita käsin. Alkuperäiset ovat tallessa Taivalkosken kunnan työhuoneessa. Alkuperäiset aineistot poistetaan tutkimuksen julkaisun jälkeen.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Henkilökohtainen kone on suojattu ja tiedostoja ei pääse käsittelemään muut. Työpaikalla tiedostot ovat vain tutkijan käytettävissä, kone on suojattu salasanalla.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

Aineisto ei sisällä henkilötietoja tai arkaluontoisia tietoja.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Alkuperäisiä aineistoja ei tulla tarvitsemaan sellaisenaan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa tarvittava tieto löytyy opinnäytetyöstä.

| <b>JOHTAMISEN STRATEGIA JA YHTEISTYÖ</b>   |       |    |
|--|-------|----|
|  | KYLLÄ | EI |
| Ovatko kuntastrategiassa määritelty asiakaslähtöinen, laadukas, tehokas ja vaikuttava toiminta mahdollista asiakirjahallinnossa ja asianshallinnassa?<br><br>Perustelut:       |       |    |
| Näkykö kuntastrategiassa henkilöstöjohtamiseen ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä asioita?  |       |    |
| Onko tiedon käsittely mahdollista siten, että se on luotettavaa, tehokkaasti hyödynnettävää ja tuottavuutta edistävää, kuten hallintosäännössä on määrätty?<br><br>Perustelut: |       |    |
| Onko asiakirjahallinnon johto selkeästi määritelty?<br><br>Perustelut:   |       |    |
| <b>ASIAKIRJAHALLINNON JOHTAMISJÄRJESTELMÄ</b>  |       |    |
|  | KYLLÄ | EI |
| Onko olemassa asiakirjahallinnon johtamisjärjestelmä?<br><br>Jos ei niin tulisiko johtamisjärjestelmää selkeyttää ja miten?  |       |    |
| Työskenteleekö asiakirjahallinnon johto kehittääkseen asiakirjahallinnon prosesseja?<br><br>Miten kehittämistyö näkyy:   |       |    |
| Työskenteleekö asiakirjahallinnon johto kehittääkseen tietojärjestelmiä?   |       |    |
| Työskenteleekö asiakirjahallinnon johto kehittääkseen projektinhallintaa ja tiimityötä?  |       |    |
| Työskenteleekö asiakirjahallinnon johto kehittääkseen pysyvää laadunhallintaa?   |       |    |

| HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI   |       |    |
|--|-------|----|
| Pitävätkö seuraavat väittämät paikkaansa:  | KYLLÄ | EI |
| Asiakirjahallinnon johto   |       |    |
| - toimii esimerkkinä muille asiakirjahallinnon asioissa  |       |    |
| - on muutoskykyinen  |       |    |
| - ottaa vastaan palautetta   |       |    |
| - pitää henkilöstön ajan tasalla asiakirjahallinnon alalla tapahtuvista muutoksista  |       |    |
| Millaista tiedottamista kaivataan ja mitä kautta?  |       |    |
| - auttaa toimimaan strategian suuntaisesti ja saavuttamaan tavoitteita   |       |    |
| - luo olosuhteet vastuun, velvollisuuksien ja toimivallan hajauttamiseksi  |       |    |
| - pitää yllä innovaatio-, kehittämiskulttuuria   |       |    |
| - kehittää palkitsemismenettelyjä  |       |    |
| ASIAKIRJAHALLINNON STRATEGINEN SUUNNITTELU   |       |    |
|  | KYLLÄ | EI |
| Onko asiakirjahallinnossa tehty nykytila-arviota aikaisemmin?  |       |    |
| Kerätäänkö asiakirjahallinnon suunnittelua ja toiminnan suunnittelua varten tietoja asiakas- ja sidosryhmiltä, resursseista, toimintaympäristöstä? |       |    |
| Analysoidaanko toimintaa?  |       |    |
| Onko olemassa erillinen asiakirjahallintoon liittyvä strategia ja toimintasuunnitelma?   |       |    |
| Sisältyvätkö asiakirjahallinnon strategia, suunnitelmat, tavoitteet ja mittarit johonkin muuhun asiakirjaan?                                       |       |    |
| Mihin:   |       |    |
| Onko olemassa asiakirjahallinnon uuden toimintakulttuurin luomisen menetelmät ja toimintatavat?  |       |    |

Itsearvioinnissa esiin tulleet vahvuudet:

Itsearviossa esiin nousseet kehittämiskohteet:

| PISTEYTYKSI   | 0-10<br>emme<br>ole aktiivisia<br>tässä | 11-30<br>PLAN<br>olemme<br>suunnitelleet | 31-50<br>DO<br>olemme<br>toteuttamassa<br>suunnitelmia | 51-70<br>CHECK<br>toiminta<br>suunniteltu,<br>toteutettu ja nyt<br>arviointivaiheessa | 71-90<br>ACT<br>P+D +C<br>järjestelmällinen<br>parantaminen | 91-100<br>PDCA |
|---|---|--|--|---|---|----------------|
| Johto ohjaa asiakirjahallintoa kehittämällä vision, mission ja arvot  |   |  |  |   |   |                |
| Johto on kehittänyt ja toimeenpannut johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa |   |  |  |   |   |                |
| Johto motivoi, tukee ja toimii roolimallina   |   |  |  |   |   |                |



| <b>KUMPPANUUDET JA RESURSSIT</b>  |                   |  |                       |                   |    |
|---|-------------------|--|-----------------------|-------------------|----|
|   |                   |  |                       | KYLLÄ             | Ei |
| Näkykö asiakirjahallinta ja hyvä tiedonhallintatapa   |                   |  |                       |                   |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- tietoturvasuunnitelmassa?</li> <li>- viestintäsuunnitelmassa?</li> <li>- jossain muussa asiakirjassa?</li> </ul> |                   |  |                       |                   |    |
| <b>KUMPPANUUDET SEKÄ KUMPPANUUSSUHTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN</b>  |                   |  |                       |                   |    |
| Strategiset kumppanuudet  | Yhteistyön luonne | Toiminta ja tulokset   | Seuranta ja arviointi | Kehittämiskohteet |    |
| Järjestelmien toimittajat   |                   |  |                       |                   |    |
| Lapit (IT-palvelut)   |                   |  |                       |                   |    |
| Muut kunnat   |                   |  |                       |                   |    |
| Tietoturvavastaava  |                   |  |                       |                   |    |
| Viranhaltijat/ valmistelijat  |                   |  |                       |                   |    |
|   |                   |  |                       |                   |    |
| <b>TALOUSHALLINTO</b>   |                   | Toimiiko yhteistyö taloushallinnon kanssa? Millaista tukea taloushallinnosta tulee asianhallintaan? Millaista tukea kaivataan? |                       |                   |    |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>TIEDON HALLINTA</b>       | <p>Käytetäänkö asianmukaisia tiedonhallintavälineitä?</p> <p>Tuodaanko asianhallintaa ja sen merkitystä aktiivisesti esille?</p>   |
| <b>TEKNOLOGIAN HALLINTA</b>  | <p>Miten yhteistyö toimii IT:n ja järjestelmien toimittajien kanssa?</p> <p>Kehitetäänkö asiankäsittelyjärjestelmiä, asiakirjarekistereitä ja arkistohallintajärjestelmiä?</p> <p>Saako tietojärjestelmiin tarpeeksi opastusta?</p> <p>Seurataan yhteistyön laadun toteutumista?</p> |
| <b>TOIMITILOJEN HALLINTA</b> | <p>Ovatko arkistotilat arkistolaitoksen oheistuksien mukaiset?</p> <p>Mahdollistavatko toimitilat asiakirjojen tietoturvallisen käsittelyn?</p>  |

| <b>PISTEYTYYS</b>  | 0-10<br>emme<br>ole aktiivisia<br>tässä | 11-30<br>PLAN<br>olemme<br>suunnitelleet | 31-50<br>DO<br>olemme<br>toteuttamassa<br>suunnitelmia | 51-70<br>CHECK<br>toiminta<br>suunniteltu,<br>toteutettu ja nyt<br>arviointivaiheessa | 71-90<br>ACT<br>P+D +C<br>järjestelmällinen<br>parantaminen | 91-<br>100<br>PDCA |
|--|---|--|--|---|---|--------------------|
| Tärkeimpien kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen |   |  |  |   |   |                    |
| Kumppanuussuhteiden kehittäminen asiakkaiden kanssa      |   |  |  |   |   |                    |
| Yhteistyö taloushallinnon kanssa                         |   |  |  |   |   |                    |
| Tiedon hallinta  |   |  |  |   |   |                    |
| Teknologian hallinta                                     |   |  |  |   |   |                    |
| Toimitilojen hallinta                                    |   |  |  |   |   |                    |

| PROSESSIEN MÄÄRITTELY  |             | KYLLÄ                           | EI                 |
|--|-------------|---------------------------------|--------------------|
| Onko asiakirjahallinnon pääprosessit määritelty?<br>(keskeisiä prosesseja voivat olla esim. arkistonmuodostus, säilytys ja tietopalvelu) |             |                                 |                    |
| Onko asiakirjahallinnon pääprosessien osaprosessit määritelty?   |             |                                 |                    |
| Onko prosessien omistajat ja vastuut määritelty?   |             |                                 |                    |
| Onko pääprosessit ja osaprosessit kuvattu?   |             |                                 |                    |
| Onko prosesseille ja osaprosesseille asetettu mittarit?  |             |                                 |                    |
| KESKEISET PROSESSIT JA OSAPROSESSIT JA NIIDEN KUVAUS, OMISTAJAT JA VASTUUT   |             |                                 |                    |
| Pääprosessi  | Osaprosessi | Missä kuvaus on dokumentoituna? | Omistajat/ vastuut |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
| PÄÄPROSESSIT, OSAPROSESSIT, TAVOITTEET JA MITTARIT   |             |                                 |                    |
| Pääprosessi  | Osaprosessi | Tavoitteet                      | Mittarit           |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
|  |             |                                 |                    |
| PROSESSIEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN YHTEISTYÖTAHOJEN KANSSA   |             |                                 |                    |

| Prosessi  | arviointimenettely | Kehittämismenettely | Yhteistyötahot | Yhteistyön osallistumismuodot |
|---|--------------------|---------------------|----------------|-------------------------------|
|   |                    |                     |                |                               |
|   |                    |                     |                |                               |
|   |                    |                     |                |                               |
|   |                    |                     |                |                               |
| Miten asianhallinta liitetään substanssitehtävien prosessien kuvaamiseen? |                    |                     |                |                               |
| Helpottaako prosessien tarkka kuvaus työn tekemistä?                      |                    |                     |                |                               |

| <b>PISTEYTYYS</b>  | 0-10<br>emme<br>ole aktiivisia<br>tässä | 11-30<br>PLAN<br>olemme<br>suunnitelleet | 31-50<br>DO<br>olemme<br>toteuttamassa<br>suunnitelmia | 51-70<br>CHECK<br>toiminta<br>suunniteltu,<br>toteutettu ja nyt<br>arviointivaiheessa | 71-90<br>ACT<br>P+D +C<br>järjestelmällisen<br>parantaminen | 91-100<br>PDCA |
|--|---|--|--|---|---|----------------|
| Prosessien tunnistaminen, jatkuva suunnittelu ja parantaminen        |   |  |  |   |   |                |
| Asiakaslähtöisten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotanto |   |  |  |   |   |                |
| Prosessien kehittäminen asiakkaiden kanssa                           |   |  |  |   |   |                |
| Prosessien kehittäminen yhteistyökumppaneiden kanssa                 |   |  |  |   |   |                |

| <b>Pisteytys johtaminen</b>   | 0-10<br>emme ole aktiivisia tässä | 11-30<br>PLAN<br>olemme suunnitelleet | 31-50<br>DO<br>olemme toteuttamassa suunnitelmia | 51-70<br>CHECK<br>toiminta suunniteltu, toteutettu ja nyt arviointivaiheessa | 71-90<br>ACT<br>P+D +C<br>järjestelmällinen parantaminen | 91-100<br>PDCA |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|----------------|
| Johto ohjaa asiakirjahallintoa kehittämällä vision, mission ja arvot  | X                                 |                                       |  |  |  |                |
| Johto on kehittänyt ja toimeenpannut johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa | X                                 |                                       |  |  |  |                |
| Johto motivoi, tukee ja toimii roolimallina   |                                   | X                                     |  |  |  |                |

| <b>PISTEYTYŚ</b>   | 0-10                      | 11-30                     | 31-50                                | 51-70  | 71-90                                     | 91-100 |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--|---|--------|
| <b>Kumppanuudet ja resurssit</b>                         | emme ole aktiivisia tässä | PLAN olemme suunnitelleet | DO olemme toteuttamassa suunnitelmia | CHECK toiminta suunniteltu, toteutettu ja nyt arviointivaiheessa | ACT P+D +C järjestelmällinen parantaminen | PDCA   |
| Tärkeimpien kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen |                           |                           | X                                    |  |   |        |
| Kumppanuussuhteiden kehittäminen asiakkaiden kanssa      |                           | X                         |                                      |  |   |        |
| Yhteistyö taloushallinnon kanssa                         | X                         |                           |                                      |  |   |        |
| Tiedon hallinta  |                           |                           | X                                    |  |   |        |
| Teknologian hallinta                                     |                           |                           | X                                    |  |   |        |
| Toimitilojen hallinta                                    |                           |                           |                                      | X  |   |        |



| <b>Pisteytys prosessit</b>   | 0-10<br>emme ole aktiivisia tässä | 11-30<br>PLAN olemme suunnitelleet | 31-50<br>DO olemme toteuttamassa suunnitelmia | 51-70<br>CHECK toiminta suunniteltu, toteutettu ja nyt arviointivaiheessa | 71-90<br>ACT P+D +C järjestelmällinen parantaminen | 91-100<br>PDCA |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|---|---|--|----------------|
| Prosessien tunnistaminen, jatkuva suunnittelu ja parantaminen        | X                                 |                                    |   |   |  |                |
| Asiakaslähtöisten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotanto | X                                 |                                    |   |   |  |                |
| Prosessien kehittäminen asiakkaiden kanssa                           | X                                 |                                    |   |   |  |                |
| Prosessien kehittäminen yhteistyökumppaneiden kanssa                 | X                                 |                                    |   |   |  |                |