

Sari Takkula

VAALAN KUNNAN VARHAISKASVA- TUKSEN PALVELUPROSESSIN KEHIT- TÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyö
Sähköinen asiointi ja arkistointi

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Sari Takkula	Tradenomi (YAMK)	Marraskuu 2018
Opinnäytetyön nimi		50 sivua 1 liitesivua
Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen palveluprosessin kehittä- missuunnitelma		
Toimeksiantaja		
Vaalan kunta		
Ohjaaja		
Kirsi Jurvanen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Vaalan kunnan varhaiskasvatuksesta valitun palveluprosessin nykytila ja tavoitetila. Lisäksi työssä selvitettiin, mitä sähköisiä ratkaisuja ko. prosessin kehittämisessä voidaan hyödyntää.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään prosessijohtamista ja palvelun laatua sekä esitellään kokonaisarkkitehtuurin periaatteet ja kuvaukset pääpiirteittäin. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin, varhaiskasvatuksen johtajalle tehtyjen avoimien haastattelujen ja asiakkaille tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Havainnointi ja avoimet haastattelut toteutettiin työn ohella joustavasti. Teemahaastatteluun luotiin haastattelurunko, jonka pohjalta haastattelut toteutettiin puhelimitse kolmelle asiakkaalle. Haastateltavat valittiin varhaiskasvatuksen asiakasrekisteristä iän perusteella. Ikäkategoriaksi valittiin 20–30-vuotiaat. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Prosessien kuvaamiseen sovellettiin kokonaisarkkitehtuurimenetelmää ja itse kuvaaminen toteutettiin JHS 198 -suositusta mukaillen sekä JHS 152 -suosituksen esitystapaa noudattaen. Prosessikuvaamisen tuloksena syntyi varhaiskasvatuksen prosessikartta, sanalliset kuvaukset varhaiskasvatuksen järjestäminen -palveluprosessin perustiedoista sekä kyseisen palveluprosessin nyky- ja tavoitetilan kuvaukset. Kuvauksien avulla löydettiin ne toiminnot, jotka palveluprosessissa kehittämistä vaativat.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma, jonka avulla Vaalan kunta voi päästä opinnäytetyössä esitettyyn tavoitetilaan, tehostaa toimintaansa sekä tarjota varhaiskasvatuksen asiakkaille entistä laadukkaampaa ja helpommin saavutettavaa palvelua. Johdtopäätöksenä todettiin, että palveluprosessin kehittäminen sähköiseksi on perusteltua sekä hallinnon että asiakkaan näkökulmasta katsoen. Tavoitetilan saavuttaminen vaatii joko nykyisen käytössä olevan varhaiskasvatuksen järjestelmän laajentamista tai kokonaan uuden järjestelmän hankintaa.</p>		
Asiasanat		
prosessit, prosessijohtaminen, palvelun laatu, kokonaisarkkitehtuuri		

Author (authors)	Degree	Time
Sari Takkula	Master of Business Administration	November 2018
Thesis title		50 pages
Development plan of the service process for early childhood education in Vaala municipality		1 pages of appendices
Commissioned by		
Vaalan kunta		
Supervisor		
Kirsi Jurvanen		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this master's thesis was to describe the present state and the target state of the service process in Vaala municipality's early childhood education. In addition, the focus was to find out what electronic solutions could be utilized to improve the process.</p> <p>The theoretical section of the study dealt with process management and service quality as well as outlined the principles and descriptions of the enterprise architecture. The study was conducted as a case study by using a qualitative research method. The data were gathered through participatory observation and by interviewing the manager of the early childhood education. Observation and open interviews were carried out flexibly while working. Additionally the data were gathered by interviewing three customers. Theme interviews were conducted by telephone. The interviewees were chosen from the register of the early childhood education by age, ranging between 20 to 30 years. The material was analyzed with data-based content analysis.</p> <p>The processes were described by applying the enterprise architecture method. The modelling was carried out in accordance with the JHS 198 recommendation and by following the JHS 152 recommendation. As a result of the description a process map of early childhood education was created as well as verbal descriptions of the basic information on the processes and the description of the present and target state of the service process. These descriptions indicated the functions which would require developing in this service process.</p> <p>The result of this study was a development plan allowing the municipality of Vaala to reach the presented target state, enhance its activities and provide higher quality and more easily accessible services for the customers of early childhood education. The conclusion was that the development of the service process for electronic purposes was justified both from the perspective of the administration and the customer. Reaching the target state requires either extending the existing system of early childhood education or an acquisition of a completely new system.</p>		
Keywords		
processes, process management, service quality, enterprise architecture		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Tavoitteet ja rajaus	7
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
3	PROSESSIJOHTAMINEN.....	10
3.1	Prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen.....	12
3.2	Prosessien kehittäminen.....	14
4	PALVELU.....	15
4.1	Palvelun laatu	15
4.2	Varhaiskasvatuksen palvelun laatu	17
5	KOKONAISARKKITEHTUURI TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ.....	17
5.1	Arkkitehtuuriperiaatteet	18
5.2	Kokonaisarkkitehtuurin kuvaukset.....	21
5.3	Toiminta-arkkitehtuuri osana kokonaisarkkitehtuuria.....	23
6	VARHAISKASVATUKSEN PROSESSIEN NYKYTILAN JA TAVOITETILAN MÄÄRITTELY .	24
6.1	Varhaiskasvatuksen prosessien tunnistaminen.....	24
6.2	Varhaiskasvatuksen järjestäminen nykytilassa.....	26
6.3	Asiakashaastattelut.....	31
6.4	Tavoitetilan tunnistaminen	33
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
7.1	Tavoitetilan saavuttaminen	36
7.2	Kehittämissuunnitelma.....	38
8	POHDINTA	41
	LÄHTEET	45

KUVALUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Symbolit

1 JOHDANTO

Suomen nykyisen hallituksen hallitusohjelman yhtenä kärkihankkeena on Digitalisoidaan julkiset palvelut-hanke. Kärkihankkeen toteuttamisesta vastaa valtiovarainministeriön JulkICT-osasto ja sen tarkoituksena on rakentaa julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapojen uudistuksen kautta. (Valtioneuvosto s.a.) Toimintatapojen uudistaminen ei käy hetkessä, mutta nykyinen teknologinen kehitysvauhti ja lakiuudistukset haastavat organisaatioita muuttamaan toimintaansa suuntaan, jossa toiminnot tehostuvat ja asiakas saavuttaa palvelun helposti, vaivattomasti ja tietoturvallisesti.

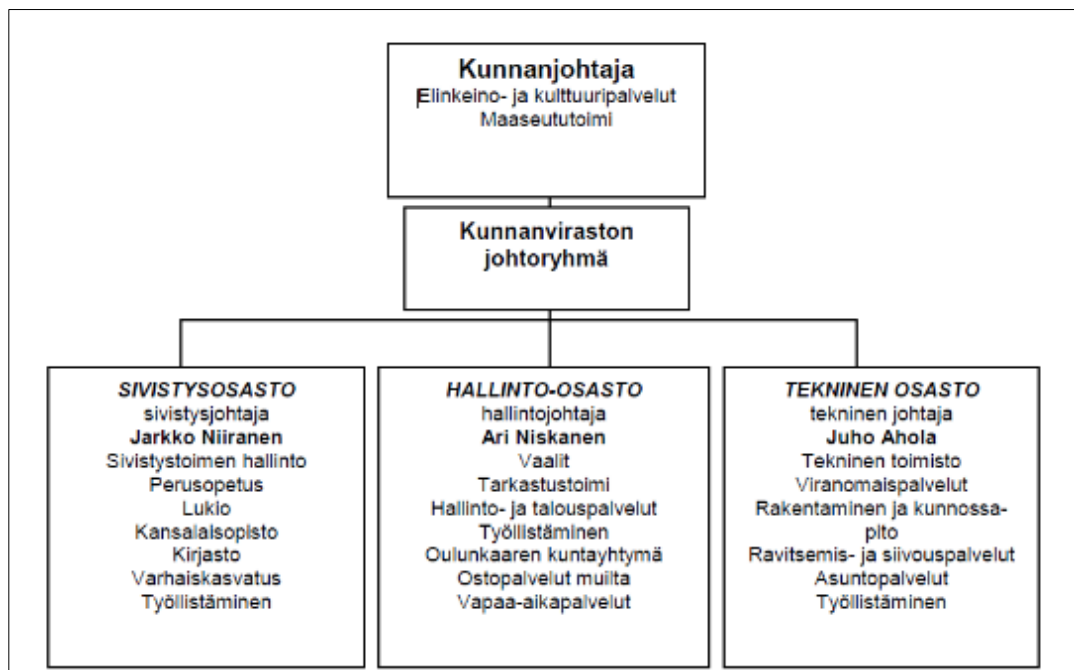
Digitalisaatio mahdollistaa toiminnan tehokkaan kehittämisen ja palvelujen paremman laadun. Se luo uutta työtä, uusia työpaikkoja ja mahdollistaa talouskasvun. Työmarkkinat globalisoituvat digitalisaation myötä ja töitä voidaan tehdä entistä enemmän maanrajoista riippumatta. Jakaminen ja yhteiskäyttöisyys lisääntyvät ja pienentävät osaltaan tehokkaasti kustannuksia. Digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia ovat myös tietojen yhdisteleminen, jallostaminen ja käyttäminen uudella tavalla. Mahdollisuuksien lisäksi digitalisaatio tuo mukanaan haasteita. Yksilöltä digitalisaatio vaatii enemmän osaamista kuin koskaan ja samalla rutinoituneisiin työtapoihin pitäisi saada muutosta. Organisaation toimijoiden keskuudessa pitäisi vallita ymmärrys oman tekemisen yhteydestä organisaation strategiaan ja kehittämistä tukeva ilmapiiri, jolloin toimintakulttuurin muutos olisi mahdollista. Haasteisiin lukeutuvat lisäksi uudet määrittelyt ja lait, joita täytyy tehdä tai muuttaa digitalisaation myötä. (Jungner 2015, 9–24.)

Valtiovarainministeriö avasi hiljattain kaikille kunnille suunnatun verkkosivuston, jossa on kaksi, nimenomaan kunnille suunniteltua työkalua. Arviointityökalun avulla tunnistetaan, miten hyvin kunnassa hyödynnetään markkinoilla tällä hetkellä olevia sähköisiä tai digitaalisia ratkaisuja ulkoisten ja sisäisten palveluiden tuotannossa. Työkalun avulla saa lisäksi kuvan kunnan digitalisaatioasteesta eri palveluprosesseissa. Hyötykartoitus on sivuston toinen työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa kunnan palveluiden ja prosessien digitalisoinnista saavutettavaa säästöpotentiaalia. (Valtiovarainministeriö 2018.)

Vaalan kunnan osalta digitalisaatioastetta oli opinnäytetyön aloitushetkellä arvioitu vain varhaiskasvatuksen ja koulutuksen osalta. Koulutuksessa todettiin hyödynnettävän jo jonkin verran sähköisiä ratkaisuja, mutta varhaiskasvatuksen digitalisaatioaste oli 0 % eli tältä osin sähköisiä ja digitaalisia ratkaisuja ei vielä ole hyödynnetty ollenkaan. Tästä nousi ajatus juuri varhaiskasvatuksen palvelujen kehittämiseen opinnäytetyönä.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Vaalan kunta perustettiin vuonna 1954. Vaala sijaitsee Oulujärven rannalla ja kuntakeskuksesta lähimpiin kaupunkeihin, Ouluun ja Kajaaniin, on matkaa noin 90 kilometriä. (Vaalan kunta 2018a.) Kunnan asukasmäärä 31.12.2017 oli 2941 asukasta (Tilastokeskus 2018). Kuntien tehtävänä on järjestää ja tuottaa palveluita asukkailleen. Tehtävät jakautuvat erikseen määriteltyihin lakisääteisiin tehtäviin ja kunnan itselleen ottamiin tehtäviin. (Kuntalaki 10.4.2015/410.) Vaalan kunta kuuluu Oulunkaaren kuntayhtymään, jossa muita jäsenkuntia ovat Ii, Pudasjärvi, Simo ja Utajärvi. Kuntayhtymä järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveystalvet jäsenkuntiin. Myös seudullisen kuntapalvelutoimiston talvet sekä muut kuntien yhteisesti päättämät talvet tuotetaan kuntayhtymässä. (Oulunkaaren kuntayhtymä 2018.) Kunnan omat palvelualueet jakaantuvat kolmeen palveluosastoon, jotka on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Virasto-organisaatio, päävastualueet ja tulosalueet (Vaalan kunta 2017a, 5)

Varhaiskasvatuksen järjestäminen on yksi kunnan lakisääteisistä tehtävistä. Vaalassa varhaiskasvatusta järjestetään perhepäivähoidossa, päiväkodissa ja ryhmäperhepäiväkodissa. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen pohjautuu valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja Vaalan kunnan omaan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Esiopetus toteutetaan päiväkodissa osana varhaiskasvatusta. Sen järjestämistä ohjaavat valtakunnalliset esiopetuksen perusteet ja Vaalan kunnan esiopetussuunnitelma. (Vaalun kunta 2018b.) Varhaiskasvatusta on järjestettävä olosuhteiden niin vaatiessa muullakin kunnassa oleskelevalle kuin kunnan asukkaalle (Varhaiskasvatustaki 19.1.1973/36).

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyö rajataan sivistyspalveluiden vastuualueelle ja tarkemmin varhaiskasvatuksen tulosalueelle. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää varhaiskasvatuksen järjestäminen-palveluprosessia kokonaisvaltaisesti. Keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mikä on kehittämisen kohteeksi valitun palveluprosessin nykytila ja tavoitetila?
- Mitä sähköisiä ratkaisuja voidaan hyödyntää juuri tämän palveluprosessin kehittämisessä?

Opinnäytetyön aihe perustuu Vaalan kunnan kuntastrategiaan. Kuntastrategia on hiljattain uudistettu uutta kuntalakia vastaavaksi ja nykyisen valtuustokauden yhtenä tavoitteena on toimia laadukkaiden palvelujen tarjoajana. Omien palvelujen sujuvuuden ja laadukkuuden saavuttaminen vaatii palveluprosessien läpikäymisen, kuvaamisen ja jouhevaksi tekemisen sekä digitalisaation ja sähköisen asioinnin mahdollisuuksien hyödyntämisen. (Vaalun kunta 2017b.)

Tässä opinnäytetyössä nämä valtuustokauden kärkihankkeet yhdistetään ja palveluprosessikuvaaminen aloitetaan varhaiskasvatuksen tulosalueelta. Palveluprosessin nykytilan ja tavoitetilan kuvaamisen avulla selvitetään prosessin kehittämiskohdat ja lopuksi esitetään suunnitelma tavoitetilan saavuttamiseksi. Taloudellisia resursseja suunnitelman varsinaiseen toteuttamiseen ei ole vielä varattu, eikä siitä mahdollisesti aiheutuvia kustannuksia tässä opinnäytetyössä

selvitetä, vaan Vaalan kunta selvittää kustannukset tarkemmin myöhemmin, mikäli päättää suunnitelman toteuttaa. Myös suunnitelman tekninen toteuttaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle tässä vaiheessa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli juuri tämän kunnan varhaiskasvatuksen palveluprosessin nyky- ja tavoitetilan kartoittaminen sekä ratkaisun löytäminen sen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja se rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edessä. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2008, 16–17; Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Metsämuurosen (2008) mukaan lähes kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta, jossa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta yhteiset tekijät ja eroavaisuudet näkyväksi tuomalla. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tieteellinen yleistettävyyys vaan tutkittavan ilmiön ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2008, 210–212). Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen palveluprosessi kuvattiin todellisissa olosuhteissa, ja tätä kohdetta tutkittiin kokonaisvaltaisesti. Näin ollen opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus, joka toteutettiin tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen kohteena oli yksittäisen organisaation yksi palveluprosessi.

Useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi, Triangulaatiossa tutkija yhdistää eri menetelmiä tutkimuksessaan tai käyttää menetelmän sisällä useampia tiedonkeruumenetelmiä, jolloin aineistot voivat olla valmiita tai tutkimuksen yhteydessä valmistuvia dokumentteja. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin eri tiedonkeruumenetelmiä eli tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota, jonka käyttäminen on tyypillistä tapaustutkimuksessa. (Kananen 2013, 34; Tuomi & Sarajärvi 2002, 140–142)

Tiedonkeruu aloitettiin perehtymällä aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin ja aiheeseen liittyviin lakeihin. Aineistoa hankittiin lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla ja tekemällä avoimia haastatteluja varhaiskasvatuksen johtajalle, joka on avainasemassa kaikissa varhaiskasvatuksen prosesseissa. Avoin eli strukturoimaton haastattelu on haastattelun muodoista kaikkein lähimpänä keskustelua. Tässä haastattelumuodossa haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimusongelmaan, mutta kysymyksiä ei ole määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78). Tämä haastattelutyyppi oli luonnollinen valinta aineiston hankintaan, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee varhaiskasvatuksen johtajan kanssa päivittäin samoissa työtiloissa, ja näin haastattelut toteutettiin työn lomassa joustavasti, aina kun kehittämisen kohteeksi valitun prosessin osalta heräsi kysymyksiä. Osallistuva havainnointi taas on vapaasti tutkittavassa tilanteessa muodostuva ja siinä tutkimuksen tekijä osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan tavalla tai toisella (Hirsjärvi ym. 2013, 214–215; Vilkkä 2015, 5.luku).

Varhaiskasvatuksen johtajaa haastateltiin työn ohella aina, kun prosesseista heräsi kysyttävää. Haastatteluja toteutettiin maaliskuu-elokuun aikana useita kertoja, käytännössä kertojen määrää on kuitenkin hankala arvioida, koska avoin haastattelu on luonteeltaan hyvin lähellä keskustelua, eikä sillä ole tarkkaa formaattia. Haastatteluissa esiin tulleet asiat koottiin yhteen dokumenttiin luetteloksi ranskalaisilla viivoilla, jolloin näihin oli helppo palata opinnäytetyötä eteenpäin työstettäessä.

Hallinnon näkökulman lisäksi opinnäytetyön aihetta haluttiin tarkastella asiakasnäkökulmasta. Asiakasnäkökulman saamiseksi toteutettiin ennalta valituille kolmelle asiakkaalle teemahaastattelu, jolla kartoitettiin asiakkaiden näkemyksiä kehitettävään prosessiin nähden. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, jolle on tyypillistä, että tietyt kysymykset ovat samat kaikissa haastatteluissa, mutta niiden järjestys tai sanamuotokin voi muuttua tilanteesta riippuen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastattelun kohderyhmäksi rajattiin 20–30-vuotiaat huoltajat, koska tämän ikäluokan vanhemmat ovat suurin ikäryhmä, joka tulevaisuudessakin varhaiskasvatuspalveluja lapsilleen tarvitsevat.

Analysoitavaa tietoa hankittiin monista eri lähteistä, ja aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysi sopii hyvin sekä kirjallisten dokumenttien että täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysi kohdistui kaikkeen tutkimuksessa saatavaan tietoon, kun lähdeaineistosta, haastatteluista ja havainnoimalla saatu tieto järjesteltiin johtopäätösten tekoa varten. Tämä analyysimenetelmä mahdollisti myös systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin, jolla pyrittiin saamaan tutkittavan kohteen kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 105.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on kolmivaiheinen prosessi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analysoitava tieto pelkistetään eli redusoidaan aluksi siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Pelkistäminen on joko informaation tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Seuraavaksi aineiston pelkistetyt tiedot käydään läpi tarkemmin ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään eli klusteroidaan, yhdistetään sekä nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Kolmantena vaiheena aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisen eli abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella aineistosta lopulta muodostetaan teoreettiset käsitteet johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–114.)

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Kuten Kenni ja Asikainen (2011, 25) toteavat, nopeiden toimintaympäristön muutosten myötä kuntaorganisaatiot ovat selkeästi erilaistuneet, jolloin myös johtaminen eri kunnissa ja kaupungeissa on erilaistunut. Monipuoliset johtamistaidot korostuvat erilaisten ihmisten ja asioiden johtamisessa. Johtaminen itsessään on hyvin laaja käsite, johon on monenlaisia näkökulmia. Tässä luvussa tarkastellaan yhtä johtamisoppia, jonka näkökulma on prosessien johtamisessa. Jatkuvaan muutokseen voidaan vastata prosessilähtöisellä ajattelutavalla, joka mahdollistaa kuntaorganisaation vaikuttavuuden parantamisen (Kenni & Asikainen 2011, 64).

Prosessiajattelun juuret ulottuvat pitkälle organisaatioiden toiminnan historiaan ja oman terminologiansa prosessilähtöisen toiminnan katsotaan saaneen 1900-luvulla. Julkiselle sektorille prosessiajattelu on alkanut juurtua johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen 1980- ja 1990-luvuilla. Prosessiajattelu julkishallinnon organisaatiossa eroaa yksityisen sektorin prosessiajattelusta siinä, että se kytkeytyy suoraan hallinnon tulosvaatimukseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta (Virtanen & Wennberg 2005, 64–65). Prosessiajattelu voidaan helposti ymmärtää yksityisen sektorin tuotannolliseen tehokkuuteen liittyvänä ajattelutapana, mutta sitä voidaan soveltaa myös julkisen sektorin kehitystyössä, jossa pyritään palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja palvelun laadukkuuteen.

Laamasen ja Tinnilän (2002) mukaan prosessijohtaminen tarkoittaa menetteilyjä, joiden avulla tunnistetaan ja kehitetään organisaation tärkeitä toimintoketjuja eli prosesseja. Prosessijohtamisen perusajatukseseen sisältyy organisaation suorituskyvyn syntyminen prosesseissa ja se, että jos suorituskykyä halutaan parantaa, tulee toimintaa muuttaa. (Kenni & Asikainen 2011, 13–14.)

Ensisijaisesti prosessiajattelu on toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista yhteiskunnallisten tavoitteiden ja strategian näkökulmasta. Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeitä. Organisaation strategiset päämäärät, missio ja visio asettavat prosesseille tavoitteet ja vaatimukset, joiden perusteella ne voidaan tunnistaa ja määrittellä. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

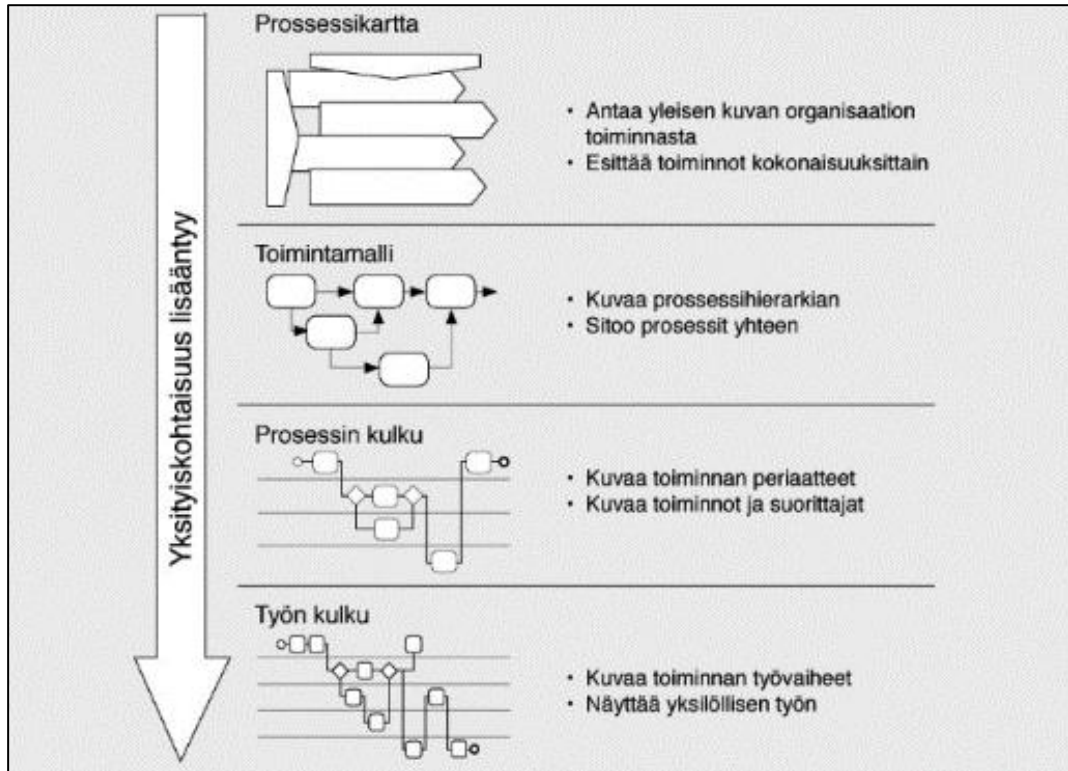
Prosessijohtaminen edellyttää, paitsi prosessien tunnistamista ja määrittelyä, myös prosessien kuvaamista. Nykyisten toimintatapojen tarkastelu ja kehittäminen onnistuu käytännössä vasta, kun organisaation toimintatavat on tehty näkyväksi palvelukuvausten avulla. Prosessien kehittämistyöhön kuuluu lisäksi prosessien omistajien nimeäminen ja suorituskyvyn mittaaminen. Suorituskyvyn mittaamisella saadun tiedon perusteella toimintaa ja prosesseja kehitetään edelleen. Prosessijohtaminen on siis käytännössä organisaation toiminnan johtamista strategisten päämäärien tavoittamiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 115–116.)

3.1 Prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen

Prosessien tunnistaminen on ensimmäinen vaihe prosessien kehittämissä. Tässä vaiheessa prosessit rajataan määrittelemällä, mihin prosessilla pyritään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Yleisesti prosessiajattelun kulmakivenä pidetään sitä, että prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Julkishallinnossa asiakaslähtöinen ajattelutapa on samalla vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa. Prosessien tunnistamisessa lähtökohtana on niiden yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden erittelemineen, joita varten kyseinen organisaatio on olemassa. Prosessien tunnistaminen alkaa tyypillisesti toiminnan suunnittelulla ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Tunnistetut prosessit luokitellaan ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit ovat nimensä mukaisesti niitä prosesseja, joilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä ja tukiprosesseilla taas luodaan edellytyksiä ydinprosessin toiminnalle. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–118.)

Prosessien tunnistamisen yhteydessä prosesseille määritellään omistajat. Prosessin omistajan vastuulla on prosessin kehittäminen, parantaminen ja ylläpito ts. prosessin johtaminen. Hän päättää kuvauksen käyttötarkoituksen, joka puolestaan määrittää prosessikuvauksen tason. On tilanteita, joissa yksi prosessi ylittää organisaatorajat ja tällöin prosessin eri vaiheilla on eri omistajat. Tässäkin tapauksessa on varmistettava, että jollakin on kuitenkin vastuu prosessin kokonaisuudesta. Prosessien tunnistamista seuraa prosessien määrittely ja kuvaaminen. Kuvattavan prosessin rajaaminen on olennaista, jotta voidaan varmistaa se, että prosessille on hyödyllisellä tavalla määritelty alku ja loppu. Asiakkaan saamaa palvelua kuvattaessa prosessin luonnollinen alku alkaa asiakkaan tarpeesta ja loppuu halutun palvelun saavuttamiseen. (JUHTA 2012a, 4.)

Julhisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta esittää JHS 152 -suosituksessaan neljä kuvaustasoa (kuva 2) prosessien kuvaamiselle. Tasojen väliset erot voivat olla pieniä. Organisaation koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvausten käyttötarkoituksen takia eri tasojen kuvaukset voivat myös mennä päällekkäin. (JUHTA 2012a, 6.)



Kuva 2. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012a, 6)

Kuva 2 havainnollistaa hyvin eri kuvaustasojen sisältämän tiedon määrän ja sen tarkkuuden – kuvaustasosta riippuen tietosisältö on yleistä ylimmällä tasolla ja yksityiskohtaisempaa alimmalla tasolla.

Kun kuvattavan prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustaso on päätetty, valitaan prosessikuvausten dokumentointiin tarpeenmukaiset kuvaustavat ja -välineet. Markkinoilla on erilaisia nimenomaan prosessikuvaamiseen tarkoitettuja maksullisia ohjelmistoja, esimerkiksi selainpohjainen IMS-ohjelmisto, joka sisältää prosessien graafiseen kuvaamiseen Blueprint-työkalun. Myös mm. Office365-käyttöympäristöön on saatavilla erilaisten kaavioiden luomiseen soveltuva MS Visio-työkalu. (Arter Oy 2018; Microsoft 2018.) Maksullisten työkalujen lisäksi kuvaamisen voi toteuttaa muutenkin, olennaista kuvaamisessa on, että se palvelee tarkoitustaan.

Varsinainen kuvaustyö aloitetaan prosessin perustietojen laatimisella, jonka tarkoituksena on selvittää prosessin mallinnuksen varsinainen tarkoitus ts. tunnistaa prosessin lähtökohdat. Prosessin sanallinen kuvaus tehdään tämän jälkeen toiminnot-taulukkoon, jossa yksityiskohtaisesti esitetään prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila. Toiminnot-taulukon

ohella laaditaan prosessista graafinen kuvaus. (JUHTA 2012a, 5.) Tässä vaiheessa prosessin sisältö siis täsmennetään kuvaamalla prosessin keskeisimmät vaiheet ja niiden väliset yhteydet. Lisäksi selvitetään jokaiseen prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kriittiset suorituskykytekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Näin yksi prosessikuvaus koostuu käytännössä kolmesta dokumentista; perustietolomakkeesta, toiminnot-taulukosta ja graafisesta kuvauksesta.

3.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ydinprosessien tai organisaation keskeisten tehtävien kannalta keskeisten prosessien uudelleensuunnittelua (Kenni & Asikainen 2011, 12). Prosessin nykytilan kuvaaminen on lähtökohtana prosessin kehittämiseksi. Kun prosessin nykytila on selvitetty ja kuvattu, voidaan tunnistaa kehittämistä kaipaavat kohteet prosessissa. Tämän jälkeen prosessi kuvataan tavoitetilassa, jotta prosessin nyky- ja tavoitetilan välisiä kuiluja voidaan vertailla ja siten kehittää prosessia haluttuun suuntaan. (JUHTA 2012b, 14–15.)

Nykyään prosessien kehittämiseen liittyy vahvasti prosessin sähköistäminen tai automatisoiminen mahdollisuuksien mukaan. Sähköistämisestä voidaan puhua, kun prosessin toimintoja muutetaan esimerkiksi niin, että aikaisemmin paperilomakkeella toimitetut tiedot toimitetaan vastaanottajalle sähköpostilla perinteisen kirjeen sijaan tai kun asioiminen virastossa onnistuu tietojärjestelmän kautta, ilman fyysistä asioimista.

Prosessin automatisoinnilla taas tarkoitetaan prosessin toimintojen muuttamista automaattiseksi teknologiaa hyödyntämällä siten, että prosessissa tehtävä manuaalinen työ vähenee. Digitalisaation mahdollistaman automaation hyötynä ovat työn tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisääntyminen, kun henkilöresurssit vapautuvat muihin toimintoihin. Lisäksi automaatio nopeuttaa prosessia manuaalisyötä vähentämällä sekä parantaa toiminnan laatua, kun virhemahdollisuudet vähenevät. Automatisoidun prosessin mitattavuus on helpompaa kuin manuaaliproessin, jolloin prosessin johtaminen ja optimoiminenkin on helpompaa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 85–87.)

Koska yksittäisen prosessin täydellinen automatisointi voi vaatia suuriakin investointeja, prosessin automatisoinnissa on perusteltua edetä pienin askelin. Esimerkiksi olemassa olevat tietojärjestelmät voivat ominaisuuksiensa tai rajoituksiensa takia jarruttaa automatisointia. Jos toiminta taas ei ole jo valmiiksi prosessimaista tai prosessin kulku on epäselvä, tulisi prosessi ensin arvioida tehokkuuden tai asiakkaan näkökulmasta sekä tarpeen mukaan yksinkertaistaa sitä. Automatisointi on järkevää aloittaa prosessin yksinkertaisemmista vaiheista ja tehtävistä, jolloin automatisointi etenee nopeammin ja konkreettisemmin. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 89–90.)

4 PALVELU

Palvelulle on aikojen saatossa esitetty erilaisia määrittelyjä ja käsitteenä se on hyvin laaja. Valvion (2010, 46–47) ja Grönroosin (2009, 79–80) näkemykset palvelun määrittelystä ovat yhteneväiset. Kumpikin luonnehtii palveluja aineettomiksi, prosessiluonteisiksi tapahtumiksi, joissa asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelu voi olla ulkoista tai sisäistä. Sisäiseen palveluun luokituvat kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat organisaation henkilökuntaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työilmapiiri, työntekijöiden vuorovaikutus keskenään ja sisäisen viestinnän toimivuus. Ulkoinen palvelu taas tarkoittaa varsinaista palvelusuhdetta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Sekä ulkoinen että sisäinen palvelu ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. (Valvio 2010, 75–76.)

4.1 Palvelun laatu

Laadun määrittely ei ole yksiselitteistä. Määrittely riippuu siitä, tarkastellaanko laatua tuote- vai palvelutasolla ja esimerkiksi asiakkaan vai organisaation näkökulmasta. Palvelun laatua kehitettäessä asiakasnäkökulma on kuitenkin avainasemassa, koska asiakas on aina osa palvelutapahtumaa, jossa hän joka kerta muodostaa käsityksensä henkilökohtaisesti uudestaan saamastaan palvelusta (Tuulaniemi 2011, 15).

Palvelun laatu voidaan jakaa sisällöllisesti kovaan ja pehmeään palvelun laatuun. Kovan palvelun laadun määrittely on selkeää ja sitä voidaan mitata jollain mittarilla, kun taas pehmeän palvelun laadun määrittely on hankalampaa.

Kovaan laatuun sisältyy siten kaikki laskennallisesti mitattavat asiat ja pehmeää laatua ovat taas kaikki ihmiseen kohdistuvat asiat. Tasapainon löytäminen näiden kahden palvelun laadun välillä on tärkeää, jotta kumpikaan puoli ei ylikorostuisi ja sitä kautta vaikuttaisi heikentävästi toiseen (Valvio 2010, 80–81.)

Palvelun laatu koostuu prosessin laadusta, teknisestä laadusta ja taloudellisesta laadusta. Prosessin laatuun vaikuttavat prosessissa toimijat; asiakas-kontaktissa olevat työntekijät, asiakkaat itse, muut asiakkaat sekä palveluympäristö. Tekniseen laatuun taas vaikuttaa palvelun eri osien toteutuminen sovittun mukaisesti. Taloudelliseen laatuun sisältyy kaksi puolta; asiakkaalle palvelusta tulisi muodostua mielekäs kokonaisuus ja palvelun tuottajan taas tulisi kyetä tuottamaan palvelu kannattavasti. (Kinnunen 2004, 125.)

Asiakas kokee palvelun laadun jo odotuksissaan ja palveluprosessin päättyessä siinä, miten hänen odotuksensa ovat täyttyneet. Palvelun laadun kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttaa asiakkaan yksilöllisten mieltymysten lisäksi mm. palvelutilanne ja asiakkaiden erilaiset laatuvaatimukset (Valvio 2010, 55; 81–84; Caruana 2000, 37–38). Palvelun laadun voidaan todeta olevan hyvää, jos se vastaa tai ylittää asiakkaan odotukset. (Jaakkola ym. 2009, 34; Valvio 2010, 46).

Sähköisessä palvelussa asiakaskokemuksen merkitys korostuu entisestään. Palveluprosessin sujuvuus ja nopeus ovat asiakkaalle tärkeitä asioita (Valvio 2010, 24). Jos palvelu ei ole helposti saavutettavissa tai sen käytettävyys on syystä tai toisesta hankalaa, asiakas ei käytä digitaalista kanavaa toistamiseen. Digitalisoinnin ja sähköisen asioinnin kehittämisen periaatteet ohjaavat julkisen sektorin asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä. Periaatteet ovat linjassa kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden kanssa, tärkeä näkökulma kaikissa näissä on tarjota asiakkaalle helposti saavutettava, laadukas palvelu ja turhan asioinnin poistaminen. Olennaista näissä kaikissa on myös pyrkimys siihen, että tieto kerätään asiakkaalta vain kerran. (Valtiovarainministeriö s.a.; 2017a)

Palvelun laatua voidaan mitata erilaisilla menetelmillä. Mittaamistapa riippuu mitattavasta asiasta eli siitä, mitataanko esimerkiksi taloudellista kannatta-

vuutta, tehokkuutta, laatuvaihtelua, asiakastyytyväisyyttä tai henkilöstön tyytyväisyyttä. Tärkeintä on mitata oleellisia asioita ja käyttää mittareiden tuottama hyöty hyväksi. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

4.2 Varhaiskasvatuksen palvelun laatu

Jos palvelun laadun määrittely yleisestikään ei ole yksiselitteistä, voidaan sen todeta olevan jopa hankalampaa, kun puhutaan varhaiskasvatuksen palvelun laadusta. Palvelun asiakkaina ovat käytännössä lapset, joiden palvelukokemuksen laatua on vaikea arvioida.

Kirsi Alila (2013, 277–295) on väitöskirjassaan tutkinut varhaiskasvatuksen laadun ohjausta ja tutkimuksen tuloksena todennut, että suomalaisessa yhteiskunnassa varhaiskasvatuksen laatu on käsitteenä verrattain nuori ja että varhaiskasvatuksen laadun ohjaaminen valtionhallinnon taholta kaipaa kehittämistä.

Suomen Kuntaliiton hankkeessa taas on selvitetty erilaisten laadunhallintamallien soveltuvuutta opetustoimen laadunhallintaan. Hankkeen aikana luotiin oma laadunhallintamalli perusopetukseen, lukiokoulutukseen ja varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksen laatukriteerit on eritelty dokumentissa arviointialueittain; erilaisia laatukriteereitä on listattu johtamiseen, henkilöstöön, taloudellisiin resursseihin, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitteluun ja järjestämiseen, varhaiskasvatusympäristöön, hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tukeen, osallisuuteen ja vaikuttamiseen, verkostoyhteistyöhön sekä arviointiin ja vaikuttavuuteen. (Karvonen 2010, 15–20.)

5 KOKONAISARKKITEHTUURI TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Kokonaisarkkitehtuuri on työkalu, jota soveltamalla voidaan kehittää organisaation toimintaa. Sitä voidaan käyttää, paitsi toiminnan kehittämisessä, myös strategian toimeenpanossa ja johtamisessa sekä muutosten hallinnassa ja digitalisaation hallitussa hyödyntämisessä. Näin kokonaisarkkitehtuurityön voidaan perustellusti katsoa olevan osa organisaation strategiatyötä, johtamisprosessia sekä talouden ja toiminnan suunnittelua. Kokonaisarkkitehtuurityön

tavoitteena on julkishallinnon organisaation toiminnan ja palveluiden yhteen-
toimivuuden parantaminen ja sitä myötä tehokkaiden ja laadukkaiden julkisten
palveluiden toteutuminen. (JUHTA 2017a, 2.)

Kokonaisarkkitehtuurin avulla organisaatio voi jäsentää nykytilan toimintaansa
ja suunnitella tavoitetilaansa. Nykytilan kuvauksella selvitetään kehittämisen
kohteen lähtötilanne ja tavoitetilan kuvauksella se, mihin pyritään. Nyky- ja ta-
voitetilaa vertaamalla hahmotetaan muutoksen kohteet, niiden rakenteet ja
keskinäiset suhteet, sekä niihin liittyvät muutostarpeet. (JUHTA 2017a, 21–
22.)

Valtiovarainministeriön toimesta on laadittu julkisen hallinnon arkkitehtuuriperi-
aatteita koskeva määrittely, joka sisältää keskeisimmät näkökulmat periaattei-
siin liittyvistä asioista siten, että niitä voidaan noudattaa julkisen hallinnon ark-
kitehtuurityössä. Arkkitehtuuriperiaatteita on kymmenen ja ne on esitelty seu-
raavissa luvuissa.

5.1 Arkkitehtuuriperiaatteet

Ensimmäisenä periaatteena on, että kokonaisarkkitehtuurin avulla toteutetaan
parempia päätöksiä, ratkaisuja ja palveluja. Sen avulla voidaan valita toimin-
nan ja palvelujen kannalta oikeita ratkaisuja eri vaihtoehdoista sekä parantaa
ratkaisujen yhteentoimivuutta, kehittämisen nopeutta sekä toteuttaa luontevia
palvelukokonaisuuksia. Arkkitehtuurityössä luodaan käytännössä siis koko-
naismalli, jonka arvo muodostuu sen avulla toteutetuista palveluista ja niiden
asiakkaalle tuottamasta arvosta. Asiakasnäkökulman on oltava mukana kehit-
tämistyössä koko sen elinkaaren ajan. Arkkitehtuurityössä tehtävien tavoite- ja
nykytila-arkkitehtuurikuvausten avulla hahmotetaan kehittämistarpeet, reuna-
ehdot ja vaikutusalue. (Valtiovarainministeriö 2017b, 6–7.)

Toisen periaatteen mukaan kokonaisarkkitehtuurin avulla palvelut tuovat mi-
tattavaa arvoa kaikille yhteiskunnassa toimiville tahoille mahdollistamalla asia-
kas- ja toimijälähtöisen kehittämisen. Uudet sähköiset mahdollisuudet palve-
luiden saatavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi on huomioitava asiak-
kaille tarjottavien palveluiden kehittämisessä. Kehittämistyössä tulee varmis-
taa eri toimijoiden saama hyöty ja heidän kokemansa arvo. Huomionarvoista

on, että arvoa voivat tuottaa vain sellaiset palvelut, joita käytetään ja jotka toimivat. Arkkitehtuurityöllä tuetaan toiminnan kehittämistä kohti organisaation strategista tavoitetilaa. Julkisen hallinnon palveluja kehitettäessä tulee huomioida ratkaisun monikanavaisuus ja välttää yhden portaalin palveluja. Asiakkaalle tarjottavassa käyttöliittymäpalvelussa tulee hyödyntää samaa palvelurajapintaa, jota voidaan hyödyntää myös muissa kanavissa ja käyttöliittymissä. (Valtiovarainministeriö 2017b, 7–9.)

Kolmantena periaatteena arkkitehtuurilla tunnistetaan mahdollisuuksia ja mahdollistetaan uudistuminen, sopeutuminen ja laajentuminen mm. kuvauksia, toimintamalleja ja yhteiskäyttöisiä tietoja hyödyntämällä. Koska yhteiskunnan ja palvelujen muutos ovat yhä nopeampia, tulee arkkitehtuurin pystyä parantamaan organisaation kykyä uudistaa toimintaansa ja kehittää uusia ratkaisuja ja palveluja nopeasti. Periaatteen mukaisesti joustavan teknologian suosiminen ja avoimen lähdekoodin ratkaisujen hyödyntäminen edistävät tehokkaasti tietojärjestelmien uudelleenkäytettävyyttä, joka kestää muutoksen ja mahdollistaa nopean kehittämisen. Arkkitehtuurin avulla tunnistetaan näitä kyvykkyyksiä, jotka sujuvasti voidaan yhdistää uusiin palvelutarpeisiin ja palveluihin. (Valtiovarainministeriö 2017b, 9–10.)

Periaatteen neljä mukaisesti uusissa ratkaisuisa hyödynnetään kattavasti yhteisiä palveluja ja ratkaisuja ja vältetään päällekkäisyyksiä. Kansalliseen ja paikallisiin arkkitehtuureihin toteutettavat palvelut ovat hyvin määriteltyjä ja täysimääräisesti uusien palvelujen käytettävissä. Toimintaa ja tietojärjestelmiä kehitettäessä lähtökohtana tulee olla uudelleenkäyttö. Mikäli jo tehdyt ratkaisut ja mallit sopivat uuteen tarkoitukseen, niitä tulee hyödyntää. Rinnakkaisten ratkaisujen kehittämistä tulee välttää, koska erilliset saman tietojärjestelmän tai -varannon toteutukset lisäävät kustannuksia ja heikentävät tietojen yhteiskäyttöisyyttä. Kansalliseen arkkitehtuuriin perustuvat Suomi.fi-palvelut ovat laajasti julkishallinnon käytettävissä. (Valtiovarainministeriö 2017b, 10–11.)

Periaatteena numero viisi on julkisen hallinnon ja palvelujen avoimuuden edistäminen arkkitehtuurilla tietosuojamääräysten puitteissa. Julkisten palvelutietojen tulee olla hyödynnettävissä avointen rajapintojen kautta, jolloin julkiselle hallinnolle kertyvää tietoa avataan ulkopuolisillekin koneluettavassa muodossa hyödynnettäväksi vapaasti ja maksutta. (Valtiovarainministeriö 2017b, 11.)

Kuudennen periaatteen hengessä arkkitehtuuri on yksinkertaista ja ymmärrettävää, jolloin se on helpommin hallittavaa ja tarpeen mukaan muutettavaa. JHS 179 -suosituksessa on annettu yhteinen viitekehys arkkitehtuurikuvausten laatimiseen, mikä edesauttaa tiedonvaihtoa arkkitehtien välillä. On kuitenkin syytä laatia yleistajuisia esityksiä muille kuin arkkitehdeille, jotta arkkitehtuurin ymmärrettävyys toteutuu. (Valtiovarainministeriö 2017b, 12.)

Seitsemänten periaatteeseen taas kuuluu kustannustehokas arkkitehtuuri, jossa vältetään tarpeettomia toimintoja ja päällekkäisyyttä. Vakioratkaisujen ja standardien käyttäminen vähentää sekä ylläpidon että kehittämisen kustannuksia. Kustannusarvioinnissa huomioidaan ratkaisun koko elinkaarikustannus ja muutuskustannukset. (Valtiovarainministeriö 2017b, 12–13.)

Kahdeksannen periaatteen mukaan arkkitehtuuri varmistaa sujuvat, kehittyvät ja yhteentoimivat prosessit, jolloin mm. palvelun laatu paranee. Kokonaisarkkitehtuurin avulla toimintaprosesseja voidaan nopeuttaa, automatisoida ja yhtenäistää. Kehittämisen lähtökohtana on toiminnallinen tarve, joka on analysoitu, määritelty ja kuvattu. Organisaation strategia ja nykytilan arvioinnit toimivat määrittelyn pohjana ja kehittämisessä hyödynnetään arkkitehtuurin ja tietojärjestelmien mahdollistamia ratkaisuja. (Valtiovarainministeriö 2017b, 13–14.)

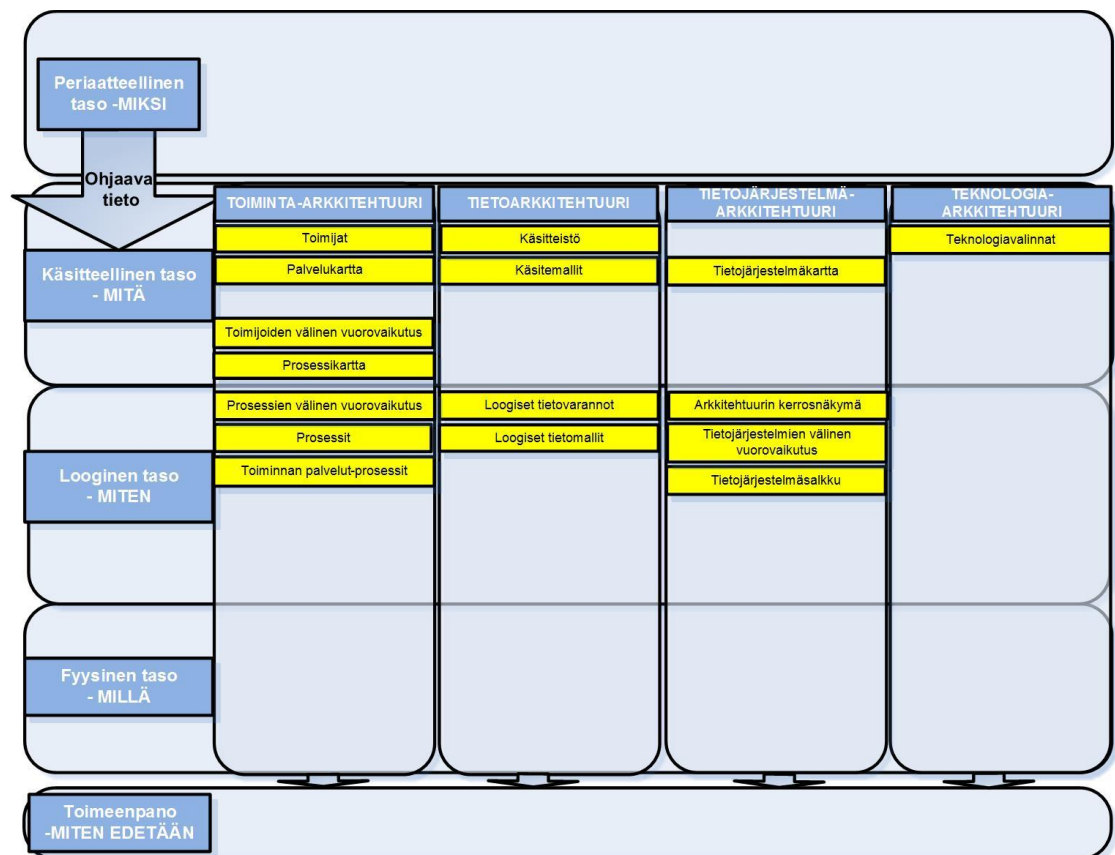
Yhdeksännessä periaatteessa tietoa tuotetaan ja käytetään yhteisesti. Asiakkaalta ei tämän periaatteen mukaisesti kerätä tietoa moneen kertaan, vaan julkisen hallinnon toimijat hyödyntävät kerran saatua tietoa jalostamalla sitä omaan tarpeeseen. Yhteiskäyttöinen tieto ja sen jakaminen vähentävät tiedon käsittelystä ja ylläpidosta saatavia kustannuksia. Tietoturva- ja tietosuojavaatimukset on huomioitava tietojen yhteiskäytössä. (Valtiovarainministeriö 2017b, 14–15.)

Viimeinen arkkitehtuuriperiaate on varmistaa arkkitehtuurilla turvallinen käyttö ja poikkeustilanteisiin varautuminen. Arkkitehtuuriperiaatteen mukaan kriittisten palvelujen saatavuus varmistetaan ja turvataan toiminnan jatkuvuus sekä tietojen luotettavuus, eheys ja käytettävyys myös poikkeustilassa. (Valtiovarainministeriö 2017b, 15–16.)

5.2 Kokonaisarkkitehtuurin kuvaukset

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan antamassa JHS 179 -suosituksessa on kuvattu yhtenäinen suunnittelumenetelmä sekä yhtenäiset kuvaustavat ja -mallit julkisen hallinnon organisaatioiden kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen. Arkkitehtuurin nykytilan ja tavoitetilan jäsentäminen, suunnittelu ja kuvaaminen tarvelähtöisesti ja tarkoituksenmukaisessa laajuudessa ovat suosituksen yksi suunnittelun ja kehittämisen keskeisistä ohjeista. Suunnittelun tulisi suosituksen mukaan perustua kehittämisen tavoitteisiin ja kuvaamisessa tulisi soveltaa kokonaisarkkitehtuurimenetelmää tapauskohtaisesti. (JUHTA 2017a, 2).

JHS 198 -suosituksessa on määritelty kokonaisarkkitehtuurin peruskuvaukset (kuva 3), jotka arkkitehtuurinäkökulmasta riippuen suositellaan kuvattavaksi käsitteellisellä ja loogisella tasolla nykytilaa kartoitettaessa (JUHTA 2017b, 9).



Kuva 3. Peruskuvaukset nykytilasta (JUHTA 2017b, 9)

Arkkitehtuurikuvausten viitekehys on kokonaisarkkitehtuurimenetelmän keskeinen apuväline, jonka avulla voidaan mm. valita kuvauskohteet ja kuvaukset. Suosituksen mukaisesti viitekehuksesta tulee valita kehittämisen kohteen

kannalta olennaiset kuvausnäkökulmat. Kokonaisarkkitehtuurin viitekehys sisältää neljä eri arkkitehtuurinäkökulmaa: toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurin (kuva 3). Viitekehys sisältää neljä eri käsitteellistä tasoa. Periaatteellinen taso ohjaa suunnittelua ja kuvaamista, käsitteellinen taso kuvaa tarpeita ja palveluja, looginen taso kuvaa rakenteita ja fyysisen taso kuvaa ratkaisuja. Lisäksi viitekehyksessä on mukana toimeenpanon taso, joka kuvaa toimeenpanon keinoja. (JUHTA 2017a, 28–29.)

Tietoarkkitehtuurin kuvauksella pyritään luomaan yhteinen näkemys kehittämiskohteen keskeisestä tietopääomasta ja helpottamaan tiedon yhteiskäyttöä eli kehittämään tiedonhallintaa. Käsitteellisellä tasolla kuvataan mitä tietoa organisaatiossa tarvitaan, käytetään, tuotetaan ja miten tieto liittyy muihin tietoihin. Loogisella tasolla kuvataan toiminnan kannalta keskeiset tietovarannot, niiden suhteet ja miten tietoa käytetään. Fyysisen tason kuvauksilla kuvataan organisaation tuottaman ja käyttämän tiedon sijainti ts. missä tieto fyysisesti on. (JUHTA 2017a, 57–62.)

Tietojärjestelmäarkkitehtuurin kuvauksen avulla selvitetään ja organisaation tietoja käsittelevät sovellukset ja sovelluskokonaisuudet sekä määritellään sovellusten keskinäiset suhteet ja riippuvuudet sekä keskeiset ominaisuudet. Käsitteellisellä tasolla kuvataan, mitä sovelluksia ja sovelluskokonaisuuksia organisaatio käyttää toimintansa tukena esim. visuaalisen tietojärjestelmäkartan avulla. Loogisella tasolla taas kuvataan, miten sovelluksia käytetään toiminnan tukena ja tietojen siirrossa. Fyysisen tason kuvauksissa kuvataan fyysiset riippuvuudet tietojärjestelmien ja teknologioiden välillä. (JUHTA 2017a, 62–64.)

Teknologia-arkkitehtuurin kuvauksilla määritellään organisaatiossa käytettävät teknologiat, standardit, rakenteet ja infrastruktuuri niin, että kokonaisuus tukee organisaation toimintaa ja tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Käsitteellisellä tasolla kuvataan teknologiavalinnat ja niille asetetut/asetettavat vaatimukset sekä ylitason teknologiapalvelut. Loogisen tason kuvauksissa kuvataan loogisen tason teknologiakomponentit ja niiden rajapinnat eli miten teknologioita käytetään. Fyysisellä tasolla taas esitetään käytössä olevat konkreettiset teknologiat, niiden ominaisuudet sekä elinkaari. (JUHTA 2017a, 64–67.)

5.3 Toiminta-arkkitehtuuri osana kokonaisarkkitehtuuria

Arkkitehtuurinäkökulmista tärkein on toiminta, sillä toiminnan tuloksena asiakkaat saavat palvelunsa ja toiminnan kehittämisestä syntyvät vaatimukset yllämainituille muille kolmelle näkökulmalle (JUHTA 2017a, 28). Organisaation perustehtävää, sen tukitoimintoja, resursseja ja lopputuloksena olevia tuotoksia tai palvelutarjontaa voidaan kehittää strategialähtöisesti toiminta-arkkitehtuurin suunnittelulla ja kuvauksella (JUHTA 2017a, 55).

Arkkitehtuurin käsitteellisellä tasolla kuvataan mitä kehitettävällä alueella tehdään ja mitkä toimijat ja palvelut toimintaan liittyvät. Toimijat ja heidän roolinsa toiminnassa kuvataan usein prosessikuvauksissa ns. uimaratoina, jolloin heidän vastuunsa prosessin eri vaiheissa tulee kuvatuksi. Toimijat voivat olla useammassakin roolissa ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Lisäksi roolit sisältävät sekä henkilö- että organisaatio-rooleja. Tuotettavista palveluista laaditaan palvelukartta kokonaiskuvan saamiseksi ja toiminnan palveluista voidaan koota tarvelähtöisiä, esimerkiksi elämäntilanteen mukaisia palvelukokonaisuuksia. Toimijoiden välinen vuorovaikutus kuvataan, jotta toiminnan tietovirrat tulevat esille. Käsitteellisellä tasolla kuvataan lisäksi prosessikartta, joka antaa kokonaiskuvan palvelujen tuottamiseen liittyvistä prosesseista. Prosessikartta sisältää toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit. (JUHTA 2017a, 56–57.)

Toiminta-arkkitehtuurin loogisen tason kuvauksella tuodaan esille toiminta tarkemmalla tasolla ts. mitkä ovat toimintaan liittyvät prosessit ja miten prosessit ja niissä liikkuvat tiedot toisiinsa liittyvät. Aiemmin prosessikartassa yleisellä tasolla kuvattuja prosesseja kuvataan loogisella tasolla tarkemmin prosessi-kaavioina. Loogisen tason kuvauksena tehdään lisäksi toiminnan palvelut-prosessit -matriisi, jossa kuvataan palveluiden ja prosessien riippuvuudet. Toiminta-arkkitehtuurikuvausten fyysisiä lopputuotoksia ei yleensä esitetä kokonaisarkkitehtuurissa, vaan tarkemmat työnkulut on usein kuvattu järjestelmissä. (JUHTA 2017a, 57.)

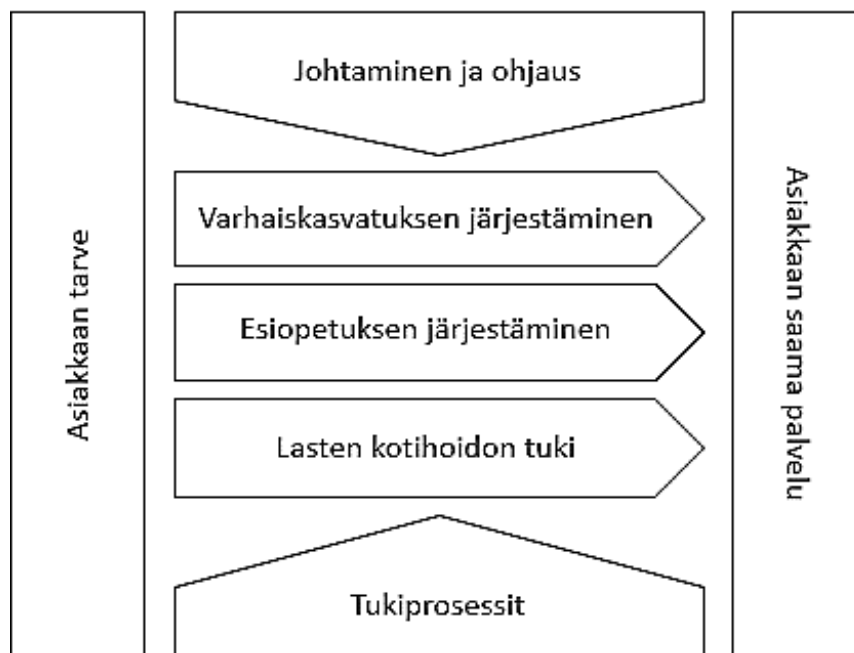
6 VARHAISKASVATUKSEN PROSESSIEN NYKYTILAN JA TAVOITETILAN MÄÄRITTELY

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin arkkitehtuuria tarvelähtöisesti, kuten on suositeltu. Kuvaamisessa sovellettiin kokonaisarkkitehtuurimenetelmää tapauskohtaisesti ja tarkoituksenmukaisessa laajuudessa laatimalla kuvattavaksi valitun prosessin nyky- ja tavoitetilasta JHS 198 -suosituksen mukaisia loogisen tason prosessikuvauksia. Lisäksi laadittiin käsitteellisen tason prosessikartta sekä nyky- ja tavoitetilan prosessikuvaukset, joiden avulla havainnollistettiin, missä sijaitsevat ne toiminnot, jotka kehittämistä vaativat. Nykytilan prosessikuvaukset tehtiin aluksi karkealla kädellä opinnäytetyön tekijän toimesta ja ne kaikki käytiin sen jälkeen läpi varhaiskasvatuksen johtajan kanssa yhteisen näkemyksen varmistamiseksi. Tämän jälkeen nykytilan prosessikuvaukset saivat lopullisen muotonsa.

6.1 Varhaiskasvatuksen prosessien tunnistaminen

Varhaiskasvatuksen prosessien tunnistaminen aloitettiin määrittelemällä varhaiskasvatuksen ydinprosessit. Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen, lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävä ja syrjäytymistä ehkäisevä palvelu, jonka tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatus myös tukee huoltajia kasvatustyössä ja mahdollistaa heidän osallistumisensa opiskeluun tai työelämään. (Opetushallitus 2016, 14.) Varhaiskasvatuksen ydinprosesseiksi tunnistettiin varhaiskasvatuksen järjestäminen, esiopetuksen järjestäminen ja lasten kotihoidon tuki, joihin kunta on lainnoilla velvollinen.

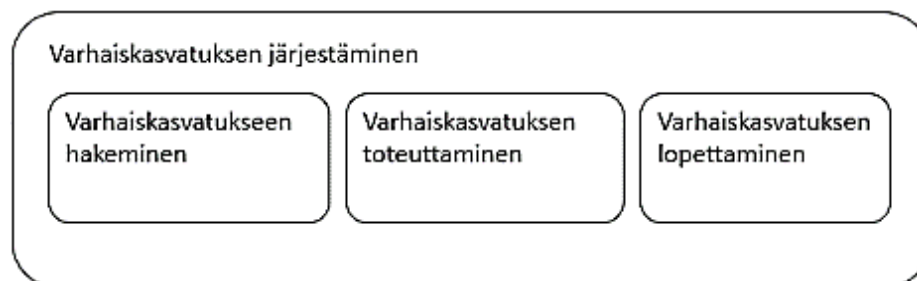
Ydinprosessien tunnistaminen jälkeen varsinainen prosessikuvaaminen aloitettiin varhaiskasvatuksen prosessikartan laatimisella. Graafinen kuvaaminen päätettiin toteuttaa PowerPointillä, koska käytettävissä ei ollut varsinaista prosessien mallintamiseen tarkoitettua ohjelmaa. Kuvassa 4 on esitetty Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen ydinprosessit. Kunnan vastuulla on lisäksi yksityisen hoidon valvonta, mutta koska Vaalassa on käytännössä tarjolla vain kunnallista varhaiskasvatusta, yksityisen hoidon valvontaa ei merkitty tämän hetkisiin ydinprosesseihin. Mikäli yksityistä hoitoa jossain vaiheessa on kunnassa tarjolla, se lisätään myöhemmin prosessikarttaan.



Kuva 4. Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen prosessikartta

Ydinprosesseja tukevia prosesseja ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, siivous- ja ruokahuolto, kiinteistöhuolto sekä sosiaali- ja terveystalot. Koska opinnäytetyö rajattiin varhaiskasvatuksen järjestäminen -prosessiin, opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin vain siihen liittyviä toimintoja.

Varhaiskasvatuksen prosessikartan laatimisen jälkeen prosessikuvaamista jatkettiin kuvaamalla valitun ydinprosessin jakaantuminen osaprosesseihin. Prosessit on visualisoitu kuvassa 5. Visualisoinnissa on käytetty JHS 152 -suositusten mukaista esitystapaa, BPMN-määritystä, jonka symbolit on selitetty tarkemmin liitteessä 1 (JUHTA 2012a, 10–12).



Kuva 5. Varhaiskasvatuksen järjestämisen prosessit

Varhaiskasvatuksen järjestämisen osaprosessit ovat siis varhaiskasvatukseen hakemisen, toteuttamisen ja lopettamisen prosessit. Kokonaisprosessin tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeeseen varhaiskasvatuksen tarpeen ilmaantuessa. Prosessin omistajana on Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen

johtaja ja prosessin toteuttamiseen osallistuu toimijoita, joilla on oma vastuunsa prosessin jonkin osan suorittamisessa.

6.2 Varhaiskasvatuksen järjestäminen nykytilassa

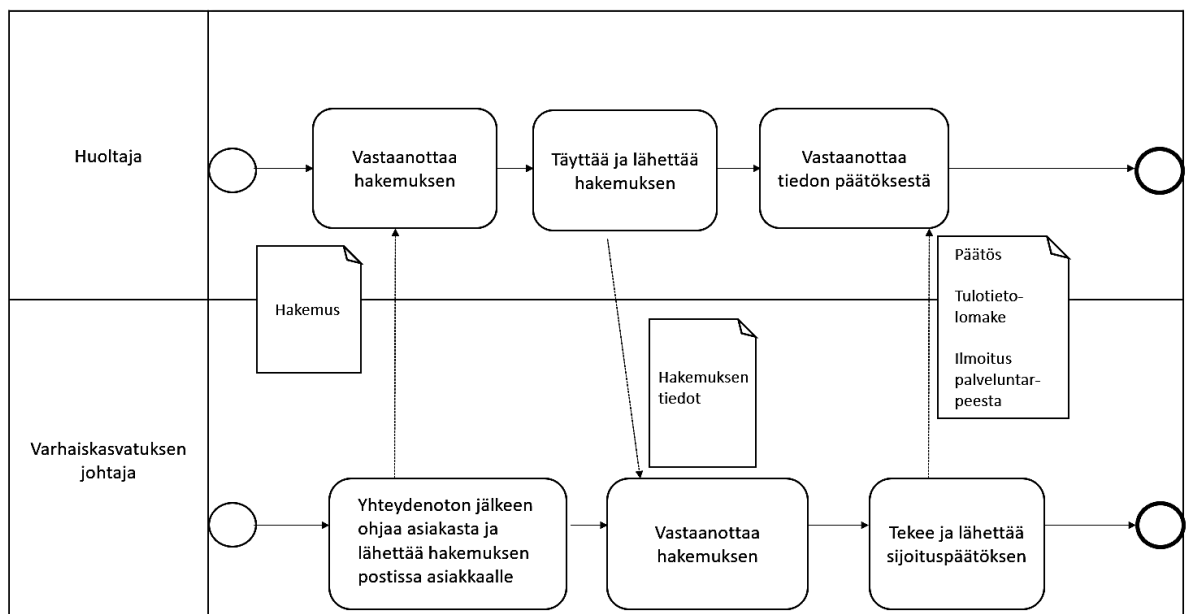
Prosessikuvaamista jatkettiin osaprosessien nykytilan kuvauksilla. Aluksi kuvattiin osaprosessien perustiedot sanallisesti. Kuvaamisessa hyödynnettiin niin ikään JHS 152 -suosituksen mukaista perustietolomakepohjaa, jota muokattiin organisaation todellista toimintaa vastaavaksi. Perustietolomakkeessa on esitetty prosessin kannalta keskeiset tiedot ja sen tarkoitus on auttaa tunnistamaan prosessin lähtökohdat (JUHTA 2012a, 5). Taulukossa 1 on kuvattu *varhaiskasvatukseen hakeminen* -prosessin perustiedot.

Taulukko 1. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatukseen hakeminen

1	Prosessin nimi	Varhaiskasvatukseen hakeminen
2	Prosessin omistaja	Varhaiskasvatuksen johtaja
3	Prosessin syötteet ja dokumentit	- varhaiskasvatushakemus - sijoituspäätös - ilmoitus palvelun tarpeesta - tulotietolomake
4	Prosessin lähtötilanne	Asiakkaalla ilmenee palvelun tarve = yhteydenotto
5	Prosessin lopputilanne	Asiakas saa varhaiskasvatuspaikan
6	Prosessin asiakkaat	- lapsiperheet
7	Prosessin sidosryhmät	- varhaiskasvatuksen johtaja - terveydenhuolto - sosiaalitoimi
8	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	- tarpeen mukainen varhaiskasvatuspaikka (esim. vuoroahoito) - varhaiskasvatuspaikan saaminen ajoissa (varhaiskasvatuksen aloitusaika) - lapsen ikä
9	Prosessin menestystekijät	- prosessi vastaa asiakkaan tarpeeseen - prosessin laatu - prosessin sujuvuus
10	Prosessin mittarit	- asiakastyytyväisyys
11	Prosessin keskeiset resurssit	- varhaiskasvatuksen johtaja - ProConsona -päivähoito-ohjelmisto
12	Rajapinnat muihin prosesseihin	- varhaiskasvatuksen toteuttaminen - esiopetuksen järjestäminen - lasten kotihoidon tuki - tukiprosessit

1.9.2018 voimaan astunut uusi varhaiskasvatustilaki kumosi asetuksen lasten päivähoitosta ja entisen varhaiskasvatustilain (aikaisemmin laki lasten päivähoitosta). Molemmat ovat tulleet alun perin voimaan vuonna 1973, mutta viime vuosina kumpaankin on kuitenkin tehty pikkuhiljaa muutoksia. Sekä entisessä asetuksessa lasten päivähoitosta että uudessa varhaiskasvatustilaisa todetaan, että varhaiskasvatuspaikkaa on haettava viimeistään neljän kuukautta ennen tarvetta tai jos tarve johtuu työllistymisestä tai opinnoista, eikä tarpeen ajankohta tästä syystä ole ennakoitavissa, paikkaa on haettava niin pian kuin mahdollista, viimeistään kaksi viikkoa ennen paikan tarvetta. Lain mukaan kunnan on myös järjestettävä varhaiskasvatusta edellä mainittujen aikojen puitteissa. Entistä subjektiivista päivähoito-oikeutta on nykyään rajoitettu jo tehtyjen lakimuutosten myötä – nykyään lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta 20 tuntia viikossa ennen oppivelvollisuuden alkua. (Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239; Varhaiskasvatustilaki 13.7.2018/540.)

Sanallisen kuvaamisen jälkeen prosessista laadittiin graafinen kuvaus. *Varhaiskasvatukseen hakeminen* -prosessin (kuva 6) käynnistää yleensä huoltajien taholta tuleva yhteydenotto varhaiskasvatuksen johtajaan. Vaikka varhaiskasvatuspaikka järjestettäisiin lapselle lastensuojelun avohuollon tukitoimena, huoltaja itse hakee varhaiskasvatuspaikkaa lapselleen.



Kuva 6. Varhaiskasvatukseen hakeminen nykytilassa

Kuva 6 visualisoi tiedon ja paperidokumenttien siirtymisen huoltajan ja varhaiskasvatuksen johtajan välillä nykytilassa. Hakemusprosessi vaatii siis käytännössä useita tiedonsiirtoja toteutuakseen.

Varhaiskasvatuksen johtaja lähettää postissa huoltajalle hakemuslomakkeen tai huoltaja tulostaa sen kunnan nettisivuilta. Huoltaja palauttaa varhaiskasvatuksen hakemuksen postissa tai käymällä itse toimistolla. Paperilomake saattaa joskus olla puutteellisesti täytetty, jolloin tietoja joudutaan tarkistamaan joko huoltajalta puhelimitse tai väestötietojärjestelmästä. Oleellisin puute on usein huoltajuuteen liittyvät tiedot; lähihuoltaja saattaa jättää hakemuksesta pois esimerkiksi lapsen muualla asuvan yhteishuoltajan tiedot tai jopa antaa virheellistä tietoa huoltajuudesta. Lapsen ja etävanhemman oikeusturvan kannalta tämä on ongelmallista. Jos tiedonsaantia ei etähuoltajalta ole rajoitettu, tällä on oikeus saada tieto lapselle myönnetystä varhaiskasvatuspaikasta.

Varsinainen sijoituspäätös varhaiskasvatuspaikasta tehdään varhaiskasvatuksen ProConsona-järjestelmässä. Päätöstä tiedoksi antaessaan varhaiskasvatuksen johtaja postittaa sen mukana ilmoitus palvelutarpeesta -lomakkeen ja tulotietolomakkeen, jotka huoltaja palauttaa myöhemmin maksupäätöksen tekoa varten.

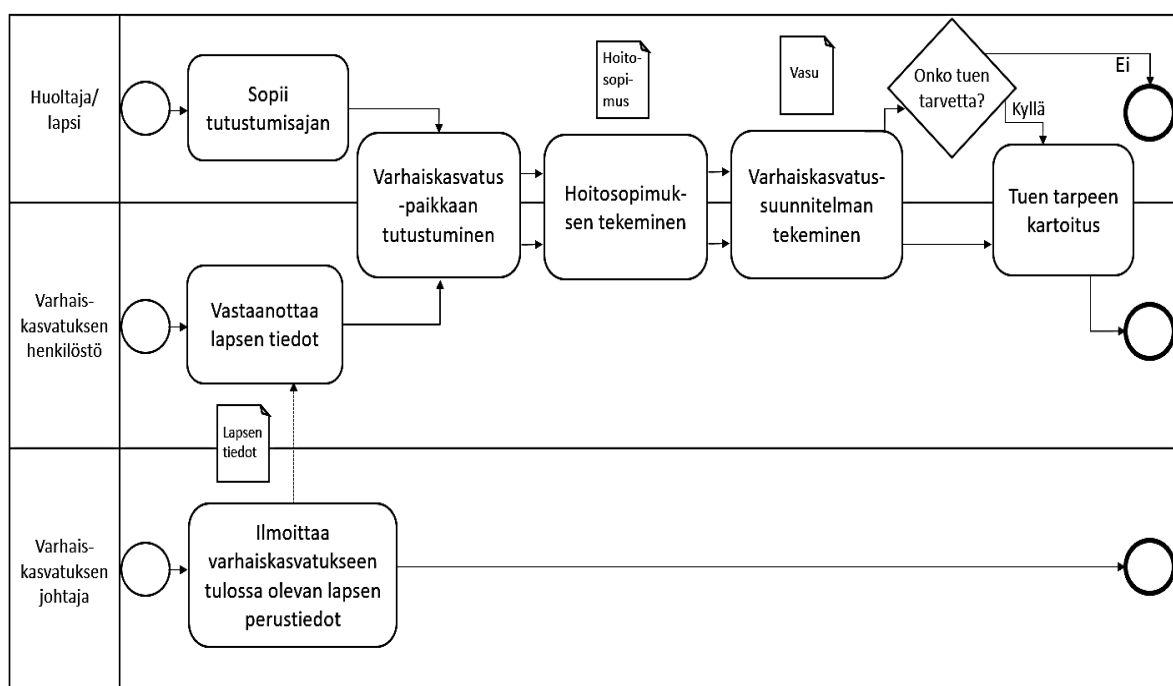
Varhaiskasvatuspaikan myöntämisen jälkeen alkaa *varhaiskasvatuksen toteuttaminen*. Toteuttamiseen liittyvät perustiedot löytyvät taulukosta 2. Varhaiskasvatuksen johtaja siirtää perustiedot hoitoon tulevasta lapsesta hoitopaikkaan. Tässä vaiheessa siirtyy myös tieto hoidon alkamispäivästä ja hoitoajoista. Tiedon siirto tapahtuu joko puhelimitse tai paikan päällä. Lapsen huoltaja sopii varhaiskasvatuspaikan kanssa tutustumisajan, jonka jälkeen lapsi käy tutustumassa tulevaan hoitopaikkaansa ja aloittaa sen jälkeen hoidon. Hoitosopimus tehdään heti hoidon alkaessa.

Taulukko 2. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatuksen toteuttaminen

1	Prosessin nimi	Varhaiskasvatuksen toteuttaminen
2	Prosessin omistaja	Varhaiskasvatuksen johtaja
3	Prosessin syötteet ja dokumentit	- lapsen tiedot - hoitosopimus - varhaiskasvatussuunnitelma
4	Prosessin lähtötilanne	Varhaiskasvatukseen tulevan lapsen perustiedot siirretään yksikköön

5	Prosessin lopputilanne	Varhaiskasvatus alkaa
6	Prosessin asiakkaat	- lapsiperheet
7	Prosessin sidosryhmät	- varhaiskasvatuksen johtaja - varhaiskasvatuksen henkilöstö - terveydenhuolto - sosiaalityö
8	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	- lapsen ikä - mahdollinen erityisen tuen tarve
9	Prosessin menestystekijät	- prosessi vastaa asiakkaan tarpeeseen - prosessin laatu - prosessin sujuvuus
10	Prosessin mittarit	- asiakastytyväisyys
11	Prosessin keskeiset resurssit	- varhaiskasvatuksen johtaja - varhaiskasvatuksen henkilöstö
12	Rajapinnat muihin prosesseihin	- varhaiskasvatukseen hakeminen - esiopetuksen järjestäminen - tukiprosessit

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta vastaa lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö. Myös perhepäivähoidossa olevan lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisessa käytetään lastentarhanopettajan asiantuntijuutta. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen osallistuu tarvittaessa lisäksi muita asiantuntijoita. (Vaalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2017, 10.) Tällä hetkellä varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan paperilomakkeelle manuaalisesti. *Varhaiskasvatuksen toteuttaminen* -prosessi on kuvattu graafisesti kuvassa 7.



Kuva 7. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen nykytilassa

Mikäli hoitoon tulevalla lapsella on tässä vaiheessa tuen tarvetta, se kartoitetaan tarvittaessa yhteistyötahojen, esimerkiksi terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa. Lapsen tarvitsema tuki, toimenpiteet ja tuen toteuttaminen kirjataan lapsen henkilökohtaiseen varhaiskasvatussuunnitelmaan, joka laaditaan yhteistyössä huoltajien kanssa lapsen hoidon aloittamisen jälkeen (Vaalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2017, 62).

Varhaiskasvatuksen lopettaminen -prosessin perustiedot on kuvattu taulukossa 3. Prosessi käynnistyy palveluntarpeen loppumisesta, esimerkiksi huoltajan jäädessä kotihoidon tuella kotiin hoitamaan lasta tai lapsen siirtyessä esiopetukseen. Yleensä huoltaja ilmoittaa tästä ensin varhaiskasvatustyksiköön, josta ohjataan huoltajaa irtisanomaan varhaiskasvatuspaikka.

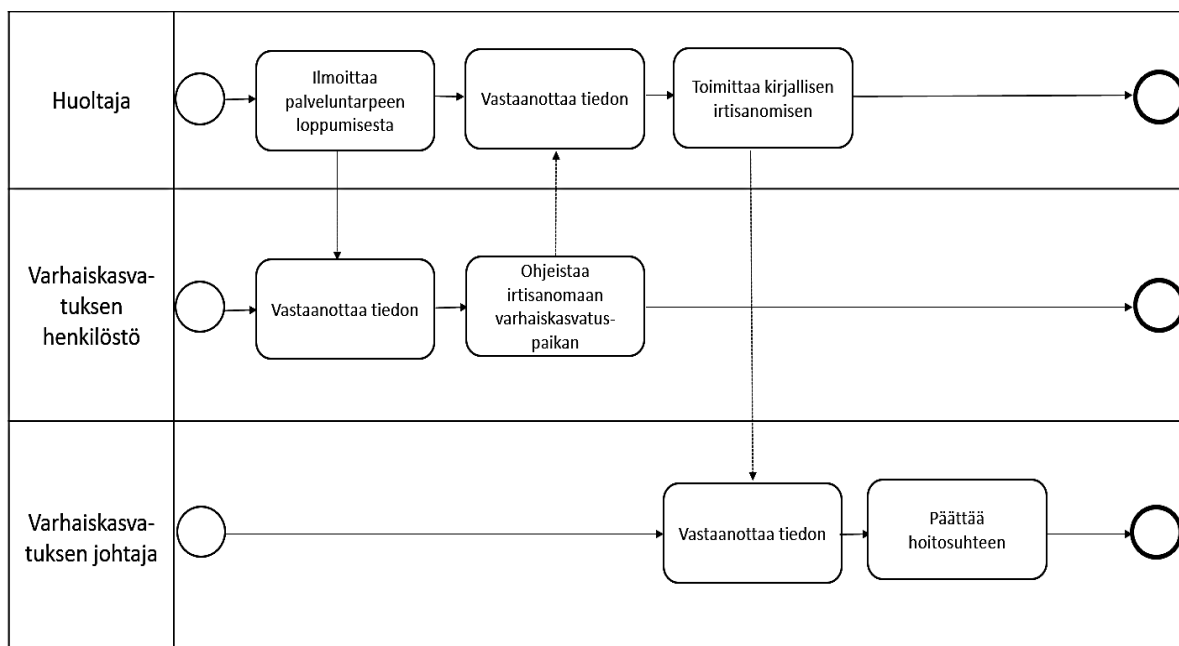
Taulukko 3. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatuksen lopettaminen

1	Prosessin nimi	Varhaiskasvatuksen lopettaminen
2	Prosessin omistaja	Varhaiskasvatuksen johtaja
3	Prosessin syötteen ja dokumentit	- kirjallinen irtisanominen
4	Prosessin lähtötilanne	Asiakaan palveluntarve loppuu
5	Prosessin lopputilanne	Varhaiskasvatus lopetetaan
6	Prosessin asiakkaat	- lapsiperheet
7	Prosessin sidosryhmät	- varhaiskasvatuksen johtaja - varhaiskasvatuksen henkilöstö
8	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	- lapsen ikä
9	Prosessin menestystekijät	- prosessi vastaa asiakkaan tarpeeseen - prosessin laatu - prosessin sujuvuus
10	Prosessin mittarit	- asiakastyytyväisyys
11	Prosessin keskeiset resurssit	- varhaiskasvatuksen johtaja - ProConsona -päivähoito-ohjelmisto
12	Rajapinnat muihin prosesseihin	- varhaiskasvatuksen toteuttaminen - esiopetuksen järjestäminen - lasten kotihoidon tuki - tukiprosessit

Kirjallinen irtisanominen toimitetaan varhaiskasvatuksen johtajalle, joka päättää hoitosuhteen järjestelmässä. Hoitopaikan kirjallinen irtisanominen tapahtuu paperilomakkeella. Irtisanominen on erityisen tärkeää, jos lapsesta aiotaan hakea Kansaneläkelaitoksen maksamaa kotihoidon tukea; lapsella ei voi olla tukiaikana kunnallista varhaiskasvatuspaikkaa varattuna. Kunta korvaa kotihoidon tuesta aiheutuneita kustannuksia Kansaneläkelaitokselle ja kunnan on

ilmoitettava sinne, jos tukeen oikeutettu lapsi saa varhaiskasvatuspaikan.
(Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128.)

Varhaiskasvatuksen lopettaminen -prosessin on kuvattu graafisesti kuvassa 8. Kuva havainnollistaa, kuinka monta toimintoa hoitosuhteen päättäminen käytännössä vaatii tällä hetkellä.



Kuva 8. Varhaiskasvatuksen lopettaminen nykytilassa

Toimintoja tässä prosessissa on siis nykytilassa kohtalaisen monta, verrattuna siihen, mistä prosessissa on käytännössä kysymys. Toimintojen yksinkertaistaminen on perusteltua.

6.3 Asiakashaastattelut

Asiakashaastattelu päätettiin toteuttaa puhelinhaastatteluna siksi, että se oli nopein keino asiakasnäkökulman kartoittamiseen. Varhaiskasvatuksen asiakasrekisteristä valittiin haastattelun kohteeksi valittuun ikäkategoriaan kuuluvia huoltajia aluksi viisi, siltä varalta, ettei jollekin haastateltavalle haastattelu sopisi. Haastateltavat huoltajat olivat sukupuoleltaan kaikki naisia, koska kokemuksen perusteella nämä hoitavat asioiden varhaiskasvatukseen lähes sataprosenttisesti. Asiakashaastattelua varten luotiin haastattelurunko, johon kirjattiin teemat sekä jätettiin tilaa vastauksille.

Asiakashaastatteluiden toteuttamiseksi mietittiin aluksi teemat, joita haastatteluissa haluttiin käsitellä. Haastattelurungoksi luotiin Word-dokumentti, johon kirjattiin kolme pääteemaa; palvelut, asiointikanavat ja kehittämissuhteet. Palvelut -teema keskittyi nimenomaan sähköisiin palveluihin ja siihen, käyttääkö asiakas yleensä sähköisiä palveluja ja minkälaiset kokemukset hänellä sähköisistä palveluista on. Asiointikanavien osalta tiedusteltiin, mitä asiointikanavia asiakas mieluiten käyttää virastoasiointissa ja miksi. Lisäksi pyydettiin kehittämissuhteita nykyisiin varhaiskasvatuksen hallinnollisiin käytäntöihin.

Asiakashaastattelut tehtiin 17.10.2018 kolmelle kohderyhmän asiakkaalle. Haastattelut kestivät keskimäärin kaksikymmentä minuuttia. Haastatteluissa saadut vastaukset kirjattiin puheluiden aikana suoraan haastattelulomakkeelle ja analysoitiin sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Aineiston analyysi aloitettiin alleviivaamalla haastatteluista tutkimukselle olennainen informaatio ja ilmaukset. Tämän jälkeen niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavat käsitteet, jotka lopuksi ryhmiteltiin ja yhdistettiin sisällön mukaan. Lopuksi käsitteellistämällä saadusta aineistosta tehtiin johtopäätökset, joita verrattiin alkuperäiseen haastatteluinformaatioon.

Haastateltavat olivat tottuneita sähköisten palveluiden käyttäjiä ja he kokivat sähköisten palveluiden helpottavan sekä nopeuttavan virastoissa asiointia. Rutiiniluontoisissa asioissa (mm. pankkiasiat, ajanvaraukset) sähköisen palvelun todettiin olevan normaali asiointikanava ja puhelimen kautta tai henkilökohtaisesti virastossa jokainen haastateltava sanoi asioivansa vain siinä tapauksessa, jos tarvittavaa tietoa ei muuten löydy. Haastatteluissa ilmeni selvästi halu sähköiseen asiointiin, jonka voisi hoitaa milloin ja mistä tahansa. Vuorotyö tai välimatka virastoon olivat syitä, joiden perusteella ajasta riippumaton asiointi suositaan. Ongelmalliseksi sähköisissä palveluissa todettiin palveluiden huoltokatkot tai laitteen tekniset ongelmat.

Hoitopäivien varaaminen ja varhaiskasvatukseen hakeminen sähköisesti olivat ensimmäisiä asioita, joita asiakkaat haastatteluissa nostivat esille kehittämissuhteita kysyessä. Hoitopäivien ja -aikojen osalta sähköinen ilmoittaminen ja varatun hoitoajan täyttymisen seuraaminen reaaliajassa olisi toivottu uudistus. Yhtenä kehityssuhteena kodin ja varhaiskasvatuksen välille esitettiin saman tyyppistä yhteydenpitovälinettä kuin koulujen käytössä oleva

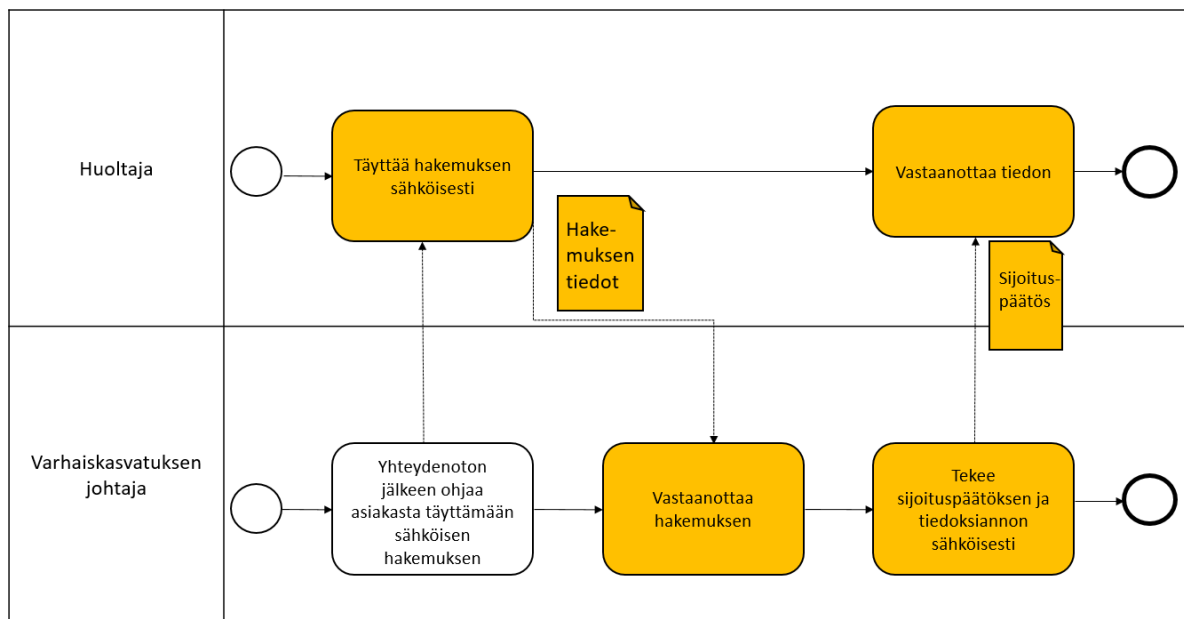
Wilma on. Esille haastatteluissa nousi myös varhaiskasvatuksen tukiprosessiin, laskutukseen liittyvä asia, joka itse asiassa parantaisi myös toiminnan läpinäkyvyyttä. Sähköinen lapsen sisään- ja uloskuittaminen mahdollistaisi tarkemman hoitoaikaperusteisen laskuttamisen.

Asiakashaastattelujen pohjalta voidaan siis perustellusti olettaa, että uudistettulle, sähköiselle palvelulle on käyttäjiä. Varhaiskasvatuksessa lähitulevaisuudessa asioivat huoltajat ovat jo tottuneita sähköisten palveluiden käyttäjiä ja he ovat myös halukkaita tällaisia palveluita käyttämään.

6.4 Tavoitetilan tunnistaminen

Tavoitetilan prosesseja lähdettiin suunnittelemaan nykytilakuvausten pohjalta miettimällä, mitä ovat ne toiminnot, joita kussakin osaprosessissa voitaisiin yksinkertaistaa. Tavoitetilassa *varhaiskasvatuksen järjestäminen* -prosessi toimii mahdollisimman pitkälle sähköistettynä. Paperilomakkeita ei optimaalisessa tavoitetilassa liiku ollenkaan. Itse asiassa edellä esitetyissä prosesseissa ai-noat toiminnot, joita ei voi sähköistää, on lapsen tutustuminen varhaiskasvatuspaikkaan ja lapsen tuen tarpeen kartoittaminen. Tavoitetilan kuvauksissa on havainnollistettu eri värillä ne toiminnot ja dokumentit sekä tiedot, jotka tavoitetilassa sähköistyvät.

Tavoitetilan kuvaaminen aloitettiin *varhaiskasvatuksen hakeminen* -prosessista (kuva 9). Prosessin tavoitetilana on sähköinen palvelu, jossa kaikki tieto siirtyy sähköisessä muodossa toimijalta toiselle. Sähköinen hakemus ”pakottaa” huoltajan antamaan kaikki pakolliset tiedot, jolloin vältetään ylimääräisiltä tietojen tarkistamisilta ja säästetään näin prosessiin kuluva-aikaa.

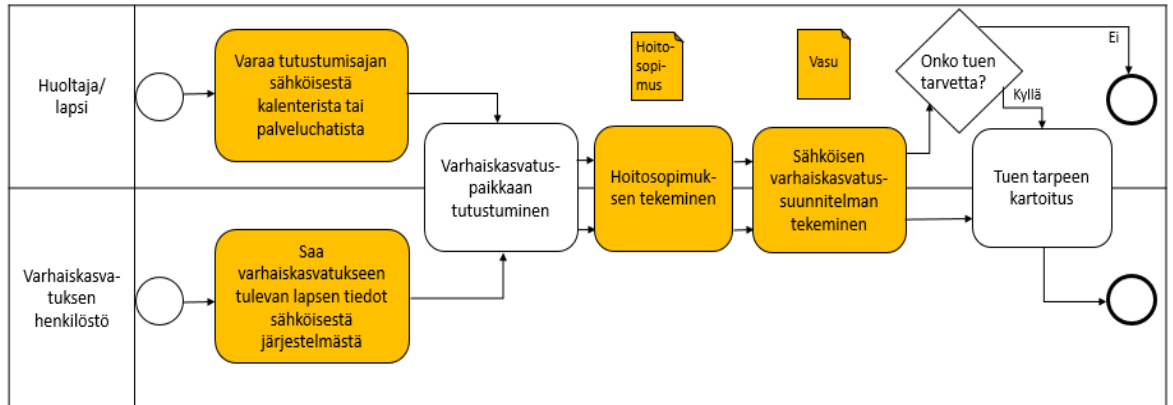


Kuva 9. Varhaiskasvatuksen hakeminen tavoitetilassa

Nykytilaa ja tavoitetilaa verratessa huomataan, että toiminnot yksinkertaistuvat ja nopeutuvat tavoitetilan prosessissa. Nykytilassa paperilomakkeita liikkuu toimijoiden välillä useita, kun taas tavoitetilan sähköisessä mallissa niitä ei liiku ollenkaan. Nykyisissä paperilomakkeissa kysytään asiakkaalta samoja tietoja useampaan kertaan, mitä ei tavoitetilassa taas tehdä. Nykytilassa sijoituspäätöksen mukana lähetettäviä lomakkeita ei tavoitetilassa lähetetä enää ollenkaan asiakkaalle, vaan asiakas täyttää tarvittavat tiedot suoraan sähköiseen palveluun, jolloin ne ovat välittömästi myös viranomaisen käytössä. Näin vältetään päällekkäisyyksiä ja saman tiedon keräämistä useaan kertaan. Lisäksi prosessin käynnistävä yhteydenotto voisi tapahtua sähköisesti, jolloin koko hakemusprosessi hoituisi käytännössä sähköisesti.

Varhaiskasvatuksen toteuttaminen tavoitetilassa on kuvattuna kuvassa 10. Tavoitetilan prosessissa erillistä lapsen tietojen siirtoa ei enää tarvita, kun tiedot ovat järjestelmässä jo valmiina. Huoltaja voisi varata tutustumisajan sähköisestä kalenterista tai esimerkiksi palveluchatista. Prosessi etenee nykytilan kaltaisesti varhaiskasvatuspaikkaan tutustumisen ja mahdollisen tuen kartoittamisen aikana mutta lapsen varhaiskasvatussuunnitelma tehdään tavoitetilassa sähköisesti. Huoltaja voi jo etukäteen kirjata suunnitelmaan oman näkemysensä tunnistautumalla palveluun. Tämän jälkeen varhaiskasvatuksen

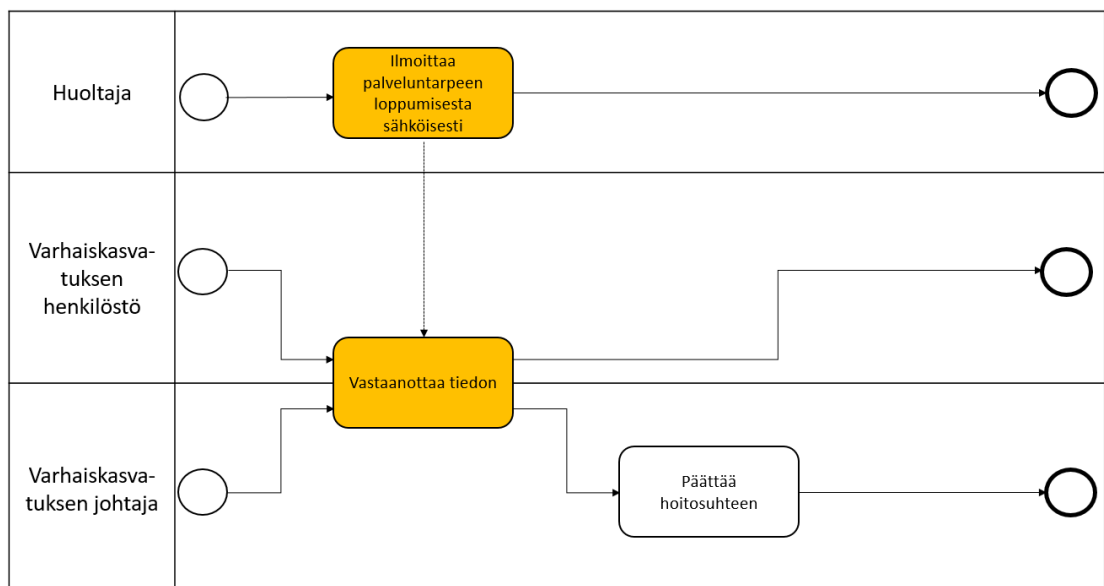
henkilöstö lisää oman suunnitelmaan oman näkökulmansa ja se allekirjoite-
taan sähköisesti. Suunnitelma säilyy sähköisesti järjestelmässä vaaditun ajan,
myös arkistossa.



Kuva 10. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen tavoitetilassa

Tavoitetilassa *varhaiskasvatuksen toteuttaminen* -prosessissa liikkuva tieto on yhdessä yhteiskäyttöisessä järjestelmässä, mikä takaa lisäksi tiedon eheyden ja jatkuvan ajantasaisuuden.

Kuva 11 havainnollistaa *varhaiskasvatuksen lopettaminen* -prosessin tavoitetilassa. Prosessi käynnistyy edelleen palveluntarpeen loppumisesta, mutta se vaatii vain yhden toiminnon huoltajalta, sähköisessä muodossa. Tieto siirtyy samanaikaisesti sekä varhaiskasvatuksen henkilöstölle, että johtajalle, joka käytännössä päättää hoitosuhteen.



Kuva 11. Varhaiskasvatuksen lopettaminen tavoitetilassa

Kuvasta 11 havaitaan, että prosessin nykytilaan verrattuna tavoitetilan toimintoja on alle puolet, tieto liikkuu nopeammin ja on sitä tarvitsevien toimijoiden käytössä samanaikaisesti.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Onnistunut ICT-palvelun kehittäminen vaatii useita vaiheita. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on laatinut julkisen hallinnon ICT-palveluiden kehittämiseen suositussarjan, joista jokainen keskittyy palvelun kehittämisen yhteen vaiheeseen tarkemmin. Suositusten mukaan ICT-palveluiden kehittämisessä on neljä eri vaihetta ennen varsinaista hankintaa ja näitä vaiheita ovat kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen, kehittämiskohteiden tunnistaminen, esiselvitys ja vaatimusmäärittely. (JUHTA 2012b, 2).

Tässä opinnäytetyössä varhaiskasvatuksen palvelun kehittämistä lähdettiin suunnittelemaan JHS 179 -suosituksen kokonaisarkkitehtuurimenetelmää hyödyntäen. Opinnäytetyössä laaditut nyky- ja tavoitetilakuvaukset toimivat pohjatietoina kehittämiskohteiden tunnistamiselle ja varsinaiselle kehittämissuunnitelmalle.

7.1 Tavoitetilan saavuttaminen

Prosessien tavoitetilan saavuttaminen tarkoittaa siis käytännössä toimintojen yksinkertaistamista ja sähköistämistä teknologian avulla. Prosessien sähköistämiseen osittain tai kokonaan on monenlaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi hakemusprosessin sähköistäminen olisi mahdollista jo nyt. Tällä hetkellä esimerkiksi kunnan nettisivuilta saatavat lomakkeet eivät toimi sähköisesti, vaan ne ovat tulostettavia lomakkeita. Käyttöönottamalla Suomi.fi-viestit voidaan alkuvaiheessa toteuttaa hakemusprosessin sähköistäminen. Palvelussa on mahdollista luoda lomakkeita yksinkertaisella html-kielellä, eikä se vaadi investointeja. Suomi.fi-palvelut käyttöönottamalla toteutetaan samalla arkkitehtuuriperiaatteista neljättä periaatetta, jonka mukaan toimintaa ja tietojärjestelmiä kehitettäessä hyödynnetään yhteisiä palveluja ja vältetään rinnakkaiden ratkaisujen kehittämistä.

Suomi.fi-palveluun kirjaututaan tunnistautumalla verkkopalvelutunnuksilla tai mobiilivarmenteella, jolloin voidaan varmistaa asiakkaan henkilöllisyys. KaPA-

laki ts. laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin palveluista (29.4.2016/571) velvoittaa kunnallisia viranomaisia ottamaan käyttöön hallinnon yhteiset sähköiset tukipalvelut laissa säädettyjen tehtävien hoitamiseksi, joten harkinnanvara tämän palvelun käyttöönottamisessa ei itse asiassa edes ole. Palvelua voidaan lisäksi käyttää kunnan muissa toiminnoissa, joten sen käyttöönottaminen hyödyttää käytännössä paitsi koko kuntaa organisaationa, myös kuntalaisia ja vapaa-ajan asukkaita asioinnissa.

Viranomaisen viestintä voisi vaihtoehtoisesti tapahtua Turvaposti -tyyppisesti alkuvaiheessa, jos käytettävissä olevalla järjestelmässä saataisiin sijoitus- ja maksupäätökset käännettyä suoraan PDF-muotoon. ProConsonalla tämä ei kuitenkaan nykyisellään onnistu, vaan järjestelmätoimittajalta tulisi ostaa lisämoduuleita sähköisen viestinnän mahdollistamiseksi. Turvapostin käyttäminen muulla tavoin ei ole kannattavaa, koska se vaatisi edelleen päätöksen tulostamisen ja skannaamisen, mikä ei taas käytännössä tuo mitään hyötyä tai säästöjä nykytilanteeseen verrattuna. Päätösten tulostaminen ja postitus vievät työaika kohtalaisesti verrattuna siihen, että päätös siirtyisi asiakkaalle sähköisesti suoraan järjestelmästä.

Erilaiset tilastoinnit ja kyselyt vaativat nykyisellään myös manuaalista työtä ja työaika kohtalaisen paljon, kun mm. aluehallintovirasto, Tilastokeskus yms. keräävät varhaiskasvatuksen tietoja omiin käyttöönsä, eikä niitä ole mahdollista siirtää suoraan järjestelmästä toiselle viranomaiselle. Omalta osaltaan helpotusta tietojen siirtoon eri viranomaisille on toki tuomassa Opetushallituksen kehittämishankkeena toteutettu Varda – kansallinen varhaiskasvatuksen tietovaranto, joka käyttöönotetaan varhaiskasvatuksessa vaiheittain 1.1.2019 alkaen (Opetushallitus s.a.). Tietovarantoon tallennetaan varhaiskasvatuksen tiedot joko tiedonsiirtona varhaiskasvatuksen järjestäjän tietojärjestelmästä tai manuaalisesti käyttöliittymään syöttämällä. Käyttöliittymän käyttäminen vaatii kuitenkin resursseja kohtuuttomasti siihen verrattuna, että varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmästä kaikki tiedot siirtyisivät tietovarantoon automaattisesti ja sitä myötä ne olisivat reaaliajassa käytettävissä kaikilla niillä viranomaisilla, jotka niitä lakiperusteisesti tarvitsevat.

Tulevaisuutta ajatellen olisi siis tarpeellista miettiä varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmäkokonaisuutta, joka automatisoisi suuren osan tällä hetkellä manuaalisesti tehtävästä työstä. Lisäksi se poistaisi päällekkäistä työtä, koska nykyään tietoja siirretään kohtalaisen paljon paperilla tai paperilta tietojärjestelmään, tiettyjä tietoja organisaation sisällä jopa useampaan järjestelmään, jotka eivät taas keskenään keskustele. Järjestelmätoimittajasidonnaisuus ja/tai järjestelmien yhteensopimattomuus ovatkin yleensä suuri ongelma muutokselle. Investointi on toki kustannuksiltaan aluksi kohtalainen, mutta pitkällä aikavälillä kannattava siitäkkin syystä, että henkilöstöresurssi vähenee jo lähitulevaisuudessa eläköitymisten myötä, eikä työntekijöitä kaikkien työelämästä poisjäävien tilalle enää palkata.

Tässä opinnäytetyössä esitetyn tavoitetilan saavuttaminen vaatii siis joko nykyisen järjestelmän laajentamista, mikäli se taipuu kunnan tarpeeseen kokonaisvaltaisesti tai vaihtoehtoisesti kokonaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Ohjelmistoratkaisuja mietittäessä on huomioon otettava lisäksi koulujen käytössä olevan Wilma-ohjelman laajennusmahdollisuus varhaiskasvatukseen. Päädyttiinpä lopulta mihin tahansa edellä mainituista, tulee ennen ohjelmistoratkaisun tekemistä selvittää vielä asioita, jotka on esitetty seuraavissa kappaleissa.

7.2 Kehittämissuunnitelma

Matka kohti tavoitetilaa aloitetaan käytännössä budjetin laadinnasta. Ensi vuoden budjettivalmistelu on juuri meneillään ja siinä on jo huomioitava investoinnin aiheuttamat kustannukset, tosin tässä vaiheessa karkealla kädellä, koska varsinaisia laskelmia ei vielä ole käytössä. Aluksi varhaiskasvatuksen hakemusprosessia voidaan muuttaa niin, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus sähköisen hakemuksen täyttämiseen ja lähettämiseen Suomi.fi-palvelun avulla. Näin sähköinen hakeminen saadaan toteutettua mahdollisimman pian, ilman eri kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa toimivan esiselvityksenä kehitettävän prosessin osalta, joten seuraava askel kehittämisessä on vaatimusmäärittelyn tekeminen. Vaatimusmäärittely pitää sisällään mm. järjestelmälle asetetut toi-

minnalliset ja ei-toiminnalliset vaatimukset sekä tekniset reunaehdot. Vaatimusmäärittelyllä varmistetaan onnistunut hankinta ja se, että järjestelmä vastaa tarpeeseen. (JUHTA 2018, 2–3.)

Vaatimusmäärittelyn jälkeen aloitetaan kilpailutus, mikäli se todetaan tarpeelliseksi. Yhtenä vaihtoehtonahan on nykyisen varhaiskasvatuksen järjestelmän tai koulun käytössä olevan järjestelmän laajentaminen tarpeen mukaiseksi lisämoduuleita hankkimalla, mikäli se on mahdollista.

Toiminnan kehittämisen tueksi laadittiin alla oleva tiivistetty kehittämissuunnitelma (taulukko 4), jonka mukaan etenemällä aiemmin esitettyyn tavoitetilään on mahdollista päästä varhaiskasvatuksen seuraavan toimintakauden alkuun mennessä.

Taulukko 4. Kehittämissuunnitelma

Investoinnin budjetointi	lokakuun 2018 aikana
Käyttölupahakemus Väestörekisterille (käsittelyaika 2 – 4 viikkoa)	1.12.2018 mennessä
Suomi.fi -viestit käyttöön	1.1.2019
Vaatimusmäärittely	1.-31.3.2019
Mahdollinen kilpailutus käyntiin	15.4.2019
Ohjelmistoratkaisun ja -toimittajan valinta	toukokuun 2019 aikana
Käyttökoulutus ja testaus	kesäkuun 2019 aikana
Käyttöönotto	1.8.2019

Taloudellisesta näkökulmasta hankintaa katsottaessa tulisi vertailla nykyisen järjestelmän ja muiden markkinoilla olevien järjestelmien kustannuksia. Kustannusanalyysia varten ja vertailun helpottamiseksi laadittiin vertailutaulukko-pohja (taulukko 5), johon voidaan koota eri järjestelmien kustannukset päätöksenteon tueksi.

Taulukko 5. Järjestelmien vertailutaulukko

Kustannustyypit	Nykyisen järjestelmän laajentaminen	Järjestelmä X	Järjestelmä Y
Vaatimusmäärittelyn kustannukset			

Ohjelmiston elinkaaren aikaiset ylläpitomaksut			
Laitteistokulut			
Käyttökustannukset			
Ohjelmistopäivitysten kustannukset			
Koulutuskustannukset			
Tukikustannukset			
Lisenssit			
Piilokustannukset			

Taulukkoon on koottu erilaisia kustannustyyppisiä, jotka tulisi ottaa huomioon järjestelmien kustannuksia vertailtaessa. Piilokustannuksiin lukeutuu mm. koulutukseen, järjestelmän virhetilanteiden selvittämiseen ja mahdollisiin käyttökatkoksiin kuluva työajan kustannukset.

Eri kustannustyyppien lisäksi järjestelmien vertailuperusteiksi kannattaa etukäteen määritellä tietyt ominaisuuksia, joita ei rahassa mitata. Esimerkiksi järjestelmän käytettävyys eri laitteilla, yhteensopivuus ja muokattavuus/joustavuus ovat tällaisia ominaisuuksia. Käytettävyys eri laitteilla on hyvin olennaista, koska ohjelmistoja käytetään yhä enemmän puhelimilla ja tableteilla tietokoneiden sijasta, jolloin näytötkin ovat paljon pienempiä. Hyvä käyttöliittymä yksinkertaistuu tavalla tai toisella sitä mukaa, kun siirrytään pienempään laitteeseen.

Yhteensopivuudella tässä tarkoitetaan sitä, että järjestelmä ”keskustelee” toisten käytössä olevien järjestelmien kanssa ts. että tiedonsiirto näiden välillä on mahdollista. Ainakin koulujen käytössä olevan oppilasjärjestelmä MultiPrimuksen sekä henkilöstö- ja palkkahallinnon ohjelman WebTallennuksen kanssa tämä olisi tarpeellista, jotta jatkossa vältytään päällekkäiseltä ja kaksinkertaiselta työltä. Muokattavuudella/joustavuudella taas tarkoitetaan sitä, onko järjestelmää mahdollista muokata pääkäyttäjän toimesta tarpeen mukaiseksi vai vaatiiko muutokset aina työn tilaamista järjestelmätoimittajalta.

Edellä mainittuja ominaisuuksia tulee tarkentaa ja määritellä edelleen vaatimusmäärittelyn myötä. Niille voidaan luoda oma pisteytysjärjestelmänsä riippuen siitä, mille asioille halutaan erityisesti painoarvoa antaa.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata varhaiskasvatuksesta valitun palveluprosessin nyky- ja tavoitetila ja selvittää, mitä sähköisiä ratkaisuja palveluprosessin kehittämiseksi on. Aiheen valinta oli lopulta helppo, koska tämän päivän teknologinen kehitys ja yhteiskunnalliset vaatimukset asettavat julkisille toimijoille koko ajan paineita sähköistää toimintaansa ja palveluitaan. Pienen kunnan näkökulmasta tämä tuo yleensä taloudellisia haasteita eikä resurssejakaan välttämättä ole käytettävissä toimintatapojen uudistamiseen ja jalkauttamiseen tarpeeksi.

Prosessikuvauksia edelleen tehtäessä olisikin olennaista osoittaa kuvaustyölle tarpeeksi työaikaa ja tehdä kuvaustyötä ryhmissä, jolloin prosessin kuvaamiseen saadaan useampia näkökulmia. Käytännön kannalta laajempaan prosessikuvaamiseen olisi järkevintä koota projektiryhmä sekä vastuuttaa työhön jostaisesta hallintokunnasta ne henkilöt, jotka prosesseissa tosiasiaassa toimivat. Lisäksi projektiryhmässä olisi hyvä olla vähintään yksi henkilö, joka ei prosessia tunne. Tällaisen objektiivisen näkökulman saaminen olisi tärkeää, koska usein itse prosessiin osallistuvat toimijat eivät pysty prosessia arvioimaan täysin objektiivisesti.

Haasteellisinta opinnäytetyön toteutusvaiheessa oli juuri tähän työhön sopivien kuvausten valinta. Suurin osa JHS 179 -suosituksen kuvausten mallipohjista sopinee oikein hyvin enemmän toimijoita ja toimintoja sisältävien prosessien kuvaamiseen ja järjestämiseen, mutta näin yksinkertaisen prosessin kuvaamiseen ne tuntuivat aivan liian monimutkaisilta ja jopa tarpeettomilta, joten kuvaaminen päätettiin toteuttaa suositusta tarpeen mukaan mukailen. Näin toteutettiin käytännössä kuudetta arkkitehtuuriperiaatetta, jonka mukaan arkkitehtuuri on yksinkertaista ja niin yleistajuista, että sen ymmärrettävyys toteutuu. Myös kuvaamiseen sopivat työkalut tuottivat aluksi päänvaivaa, mutta kokonaisarkkitehtuurin hengessä työ haluttiin pitää tässäkin yksinkertaisena ja graafinen kuvaaminen toteutettiin PowerPointilla.

Prosessikuvaamisessa käytettäviä työkaluja olisi jatkossa syytä miettiä etukäteen. Laajempaan kuvaamiseen pelkkä PowerPoint ei välttämättä riitä, jos ku-

vattavassa prosessissa on paljon toimintoja. Toisaalta kuvaaminen tulisi toteuttaa yksinkertaisena ja kuvata vain ne toiminnot, joilla prosessin sujuvuuden kannalta on oikeasti merkitystä. Olennaista kuvaamisen toteuttamisessa joka tapauksessa on, että kuvaustapa on yhtenäinen ja että kaikki noudattavat sovittua tapaa.

Itse opinnäytetyön kirjoitusprosessi eteni sykleissä. Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyön aloittamisajankohta oli haasteellinen. Teoriaosuuden kirjoittaminen eteni keväällä kohtalaisen sutjakkaasti, mutta itse käytännön työ ei ehtinyt päästä vauhtiin ennen kesälomia. Kesäaikana kirjoittamisessa oli kohtalaisen pitkä tauko, eikä ohjauspalavereita ollut ollenkaan. Pitkän tauon aikana ote työhön ehti herpaantua eikä työn jatkaminen tauon jälkeen ollut lainkaan helppoa. Viimeisen kuukauden aikana kirjoitusprosessi eteni kuitenkin vauhdilla. Seminaariaikataulun varmistuttua kirjoittamiselle laadittiin aikataulu, jonka mukaan kirjoittaminen toteutui. Koko prosessia kokonaisuutena arvioitaessa järkevämpää olisikin ollut ajoittaa opinnäytetyön toteuttaminen niin, ettei siihen olisi päässyt tulemaan pitkiä taukoja, esimerkiksi aloittaa opinnäytetyön tekeminen heti tammikuussa tai vaihtoehtoisesti kesäloman jälkeen.

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tutkijalta vaaditaan kriittisyyttä ja järjestelmällisyyttä, jotta tutkimuksesta tulee uskottava kokonaisuus. Kriittisyyden ja järjestelmällisyyden on kohdistuttava, paitsi lähteisiin, myös tutkijan omaan työhön. Tutkimusmenettelyään ja johtopäätöksiään on oltava valmis korjaamaan, jos siihen ilmenee aihetta tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 22.)

Opinnäytetyön ideointivaiheessa alustavasti tehty suunnitelma opinnäytetyön toteuttamiseksi muuttui pian ensimmäisen opinnäytetyön ohjauspalaverin jälkeen. Tutkimuskysymyksiä ja näkökulmaa tarkennettiin jo heti alussa. Tämä auttoi lisäksi rajaamaan opinnäytetyötä niin, että se olisi realistisesti alun perin asetetussa aikataulussa toteutettavissa. Käytännössä opinnäytetyön valmistuminen kuitenkin viivästyi, kun syksyn ensimmäistä suunniteltua seminaaria ei järjestetty. Myös kehittämistyön toteuttaminen muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta yksinkertaisemmaksi tiedon kasvaessa. Prosessien kuvaaminen ajateltiin aluksi toteutettavan projektina, mutta tämä ajatus haudattiin pian, kun

todettiin, ettei projektiryhmän kasaaminen tuottaisi mitään lisäarvoa työhön, vaan luultavasti vain hidastaisi sen etenemistä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kyvykkyyttä mitata sitä, mitä on tarkoituskin ja reliabiliteetti taas tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Validiteettia parantaa useiden eri menetelmien käyttäminen tutkimuksessa, koska näin tutkittavaa kohdetta voidaan tarkastella monipuolisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–233.) Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa on syytä huomioida myös tutkimuksen tekijän puolueettomuus tutkimusta tehtäessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Tässä tutkimuksessa saatiin vastaus kumpaankin alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen, joten tutkimuksen voidaan todeta olevan validi. Validiteetin lisäämiseksi opinnäytetyössä käytettiin aineistotriangulaatiota keräämällä tietoa erilaisten tiedonkeruumenetelmien ja näkökulmien avulla. Tämän tutkimuksen puolueettomuutta ja reliabilitettia ei täysin voida todeta, koska opinnäytetyön tekijä osallistuu työssään varhaiskasvatuksen eri prosesseihin tavalla tai toisella ja tämän lähtökohdan voidaan katsoa vaikuttavan tutkimusasetelman luomiseen ja havainnointiin. Samasta syystä ei myöskään voida osoittaa, että tutkimus olisi toistettavissa täysin samoin tuloksin silloin, jos tutkimuksen tekisi toinen tutkija.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että varhaiskasvatuksen palveluprosessin kehittäminen aiemmin esitettyyn sähköiseen suuntaan on perusteltua. Asiakasnäkökulmasta katsoen sähköinen palvelu nopeuttaa ja helpottaa asiointia varhaiskasvatuksessa ja parantaa näin ollen palvelun kokonaislaatua. Hallinnon näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa taas manuaalisesti tehtävän työn ja päällekkäisyyksien poistaminen nopeuttaa koko prosessin kulkua ja säästää näin työaikaa sekä resursseja. Nykyinen lainsäädäntö ohjaa viranomaisia kehittämään palvelujaan ensisijaisesti sähköisiä kanavia hyödyntämällä, joten myös lakiperuste prosessin sähköistämiseen on olemassa. Taloudellisesta näkökulmasta arvioiden toiminnan muuttaminen sähköiseen suuntaan vaatii aluksi toki investointia ja lisää kustannuksia, mutta pidemmällä ai-

kavälillä investoinnin voidaan olettaa olevan kannattava, koska henkilöresursit vähenevät tulevien vuosien myötä eläköitymisen kautta, eikä uutta henkilöstöä kaikkien tilalle palkata. On siis tästäkin syystä perusteltua sijoittaa tulevaisuuden järjestelmään, joka vähentää manuaalisen työn määrää.

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, ajankohmainen ja ammatillista osaamista laajentava kokonaisuus. Prosessijohtamisen kenttä ja prosessien kuvaaminen olivat aivan uusia ja sitä myötä näkökulmaa avartavia asioita opinnäytetyön tekijälle. Eri kunnissa toteutetaan varhaiskasvatuksen sähköistä asiointia hyvin eri tavoin ja eri laajuuksissa, mistä johtuen suoraa mallia on hankala toteuttaa toisesta kunnasta. Toimeksiantajalle opinnäytetyö toimii varhaiskasvatuksen palveluprosessin kehittämisessä esiselvityksenä, jonka perusteella kehitystyötä voidaan jatkaa edelleen. Jatkotutkimuksen aiheita voisi olla esimerkiksi varhaiskasvatuksen palveluprosessin kehittämissuunnitelman toteuttaminen ja sen arviointi tai varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmien käyttö kunnissa.

LÄHTEET

- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatu-puhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972 - 2012. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/68120> [viitattu 9.4.2018].
- Arter Oy. 2018. IMS-ohjelmisto - Hallitse tieto ja prosessit yhdessä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arter.fi/tuotteet/ims/> [viitattu 8.7.2018].
- Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.
- Caruana, A. 2000. Service Loyalty. The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. Teoksessa Emerald Group. Service quality. E-kirja. Bradford: Emerald Group Publishing, 35–52. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.6.2018].
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro. [viitattu 8.9.2018].
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.4.2018].
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://hyrrat.metro-polia.fi/wp-content/uploads/2014/10/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf [viitattu 19.4.2018].
- JUHTA. 2012a. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152. Prosessien kuvaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152> [viitattu 3.4.2018].
- JUHTA. 2012b. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 171. ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs171> [viitattu 15.9.2018].
- JUHTA. 2017a. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 179. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179> [viitattu 19.4.2018].
- JUHTA. 2017b. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 198. Kokonaisarkkitehtuurin peruskuvaukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs198> [viitattu 3.6.2018].

- JUHTA. 2018. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 173. ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatimusmäärittely. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs173> [viitattu 5.10.2018]
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digi-loikka_net.pdf [viitattu 3.5.2018].
- Kananen, J. 2013. Case- tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karvonen, J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita: Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Verkkojulkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/esimerkkejaprosessimaisesta_toiminnasta_ebook.pdf [viitattu 2.4.2018]
- Kinnunen, R. 2013. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Kuntalaki 10.4.2015/410.
- Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin palveluista 29.4.2016/571.
- Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128.
- Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos, 4. Painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Microsoft. 2018. Visio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/visio/flowchart-software> [viitattu 8.7.2018].
- Opetushallitus s.a. Varda – Varhaiskasvatuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/kehittamishankkeet/varda> [viitattu 28.8.2018].
- Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17.
- Oulunkaaren kuntayhtymä. 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.oulunkaari.com> [viitattu 27.2.2018].
- Tilastokeskus. 2018. Kuntien avainluvut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=785> [viitattu 30.5.2018].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.4.2018].

Vaalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelma. 2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaala.fi/tiedostot/P%C3%A4iv%C3%A4hoito%20ja%20esiopetus/Vaalan_kunnan_varhaiskasvatussuunnitelma_1.8.2017.pdf [viitattu 9.8.2018]

Vaalan kunta. 2017a. Talousarvio 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaala.fi/tiedostot/Kunnan%20suunnitelmat/Talousarvio_2018_lopullinen.pdf [viitattu 27.2.2018].

Vaalan kunta. 2017b. Vaalan kuntastrategia 2030. Strategian liitetaulukko. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaala.fi/tiedostot/Kunnan%20suunnitelmat/Vaala_strategian_liitetaulukko.pdf [viitattu 27.2.2018].

Vaalan kunta. 2018a. Kuntainfo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vaala.fi/sivu/fi/kuntainfo/> [viitattu 27.2.2018].

Vaalan kunta. 2018b. Päivähoito ja esiopetus. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaala.fi/sivu/fi/palvelut/paivahoito_ja_esiopetus/ [viitattu 1.8.2018].

Valtioneuvosto s.a. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio> [viitattu 10.7.2018].

Valtiovarainministeriö s.a. Sähköisen asiointin kehittämisen periaatteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307677/S%C3%A4hk%C3%B6isen+asiointi+kehitt%C3%A4misen+periaatteet/c0fd5356-3f04-47d3-8000-9a3ead4b17b5> [viitattu 11.5.2018].

Valtiovarainministeriö. 2017a. Digitalisoinnin periaatteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisoinnin+periaatteet/63c2a2fa-b7b5-45e4-8516-bd804490fecf> [viitattu 11.5.2018].

Valtiovarainministeriö. 2017b. Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. Julkisen hallinnon arkkitehtuuriperiaatteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://wiki.julkict.fi/julkict/juhta/juhta-tyoryhmat-2016/jhka-tyoryhma/jhka-2.0/jhka-2-0-8-periaatteet/view> [viitattu 25.3.2018].

Valtiovarainministeriö. 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digitaalinenkunta.fi/> [viitattu 27.2.2018].

Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36.

Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.4.2018].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 4., uudistettu painos. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.6.2018].

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Virasto-organisaatio, päävastuualueet ja tulosalueet. Vaalan kunta. 2017a. Talousarvio 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaala.fi/tiedostot/Kunnan%20suunnitelmat/Talousarvio_2018_lopullinen.pdf [viitattu 27.2.2018]

Kuva 2. Prosessien kuvaustasot. JUHTA. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152. Prosessien kuvaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152> [viitattu 3.4.2018].

Kuva 3. Peruskuvaukset nykytilasta. JUHTA. 2017b. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 198. Kokonaisarkkitehtuurin peruskuvaukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs198> [viitattu 3.6.2018].

Kuva 4. Vaalan kunnan varhaiskasvatuksen prosessikartta.

Kuva 5. Varhaiskasvatuksen järjestämisen prosessit.

Kuva 6. Varhaiskasvatukseen hakeminen nykytilassa.

Kuva 7. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen nykytilassa.

Kuva 8. Varhaiskasvatuksen lopettaminen nykytilassa.

Kuva 9. Varhaiskasvatuksen hakeminen tavoitetilassa.

Kuva 10. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen tavoitetilassa.

Kuva 11. Varhaiskasvatuksen lopettaminen tavoitetilassa.

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatukseen hakeminen

Taulukko 2. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatuksen toteuttaminen

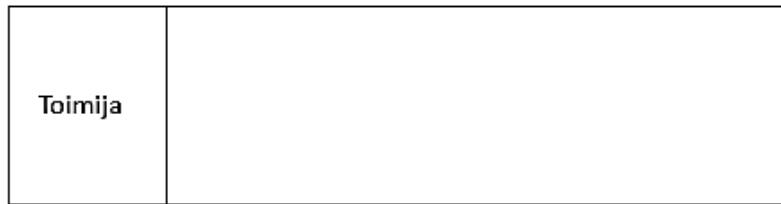
Taulukko 3. Prosessin perustiedot: varhaiskasvatuksen lopettaminen

Taulukko 4. Kehittämissuunnitelma

Taulukko 5. Järjestelmien vertailutaulukko

SYMBOLIT

Toimija = rooli prosessissa

**Tapahtumat**

Prosessin alku



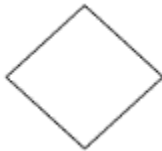
Prosessin loppu



Toiminto = kuvaa prosessia, osaprosessia tai tehtävää



Valinta = prosessi haarautuu



Virta = toimintojen suoritusjärjestys, kuvaa siirtymissuuntaa



Tietovirta = tiedon tai dokumentin siirtyminen



Tietoaineisto = asiakirja tai asiakirjallinen tieto, joka liittyy toimintoon

