

OPINNÄYTETYÖ

HELI TOIVANEN 2011

**KOTIHOIDON TUEN
RATKAISUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KELASSA
- case Lapin vakuutuspiiri**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences

**YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN
KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
YHTEISKUNTATIETEET
LIIKETALOUS JA HALLINTO
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**KOTIHOIDONTUEN RATKAISUPROSESSIN KEHITTÄMINEN
KELASSA
-case Lapin vakuutuspiiri**

Heli Toivanen

2011

Toimeksiantaja Kela Lapin vakuutuspiiri
Ohjaaja Eija Turunen

Hyväksytty _____ 2011 _____

Työ on kirjastossa lukusalikappale.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	3
2.1 RATKAISUPROESSIN KEHITTÄMINEN	4
2.2 TIEDONHANKINNAN MENETELMÄT JA TYÖKALUT	5
3 KELA	8
3.1 KELAN TOIMINTA	8
3.2 KOTIHOIDONTUKI	9
3.3 KOTIHOIDONTUEN RATKAISUPROSESSI	10
4 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	15
4.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA NIIHIN VARAUTUMINEN	15
4.1.1 <i>Muutoksen hallinta</i>	16
4.1.2 <i>Muutoksen johtaminen</i>	17
4.2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN KELASSA	18
4.2.1 <i>Prosessijohtamisen käsitteet</i>	19
4.2.2 <i>Prosessijohtaminen</i>	21
4.2.3 <i>Prosessin tunnistaminen</i>	24
4.2.4 <i>Prosessin määrittely, kuvaus ja mittaaminen</i>	26
4.2.5 <i>Prosessin kehittäminen</i>	27
4.3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	30
5 TULOKSET	35
5.1 TULOSTEN ANALYSOINTIA	35
5.1.1 <i>Tulosten yleistettävyys</i>	36
5.1.2 <i>Väärin ja ei voida arvioida –luokkaan menneet tapaukset</i>	37
5.1.3 <i>Läpimenoaika ja siihen vaikuttaneet tekijät</i>	42
5.2 KEHITTÄMISTOIMET	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
LÄHTEET	58
LIITTEET	62

Tekijä	Heli Toivanen	Vuosi	2011
Toimeksiantaja Työn nimi	Kela Lapin vakuutuspiiri Kotihoidon tuen ratkaisuprosessin kehittäminen Ke- lassa – case Lapin vakuutuspiiri		
Sivu- ja liitemäärä	61+46		

Kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää Kelan Lapin (31.12.2010 asti Meri-Lapin ja Lapin vakuutuspiirien) kotihoidon tuen ratkaisutoiminnan puutteita ja kehittää prosessia puuttamalla näihin löydettyihin epäkohtiin. Kelassa on asetettu ratkaisutoiminnalle tietyt vaatimukset ratkaisun oikeellisuuden ja läpimenoajan suhteen. Ratkaisuprosessissa olevat virheet estävät pääsemästä asetettuihin tavoitteisiin ja sen vuoksi työn tutkimusosuuden tavoitteena on selvittää prosessivalvonnan keinoin, toimiiko ratkaisuprosessi valtakunnallisen prosessikuvauksen mukaisesti. Jos ratkaisutoiminta ei ole prosessin mukaista, niin selvitetään missä kohdissa ja miten prosessi poikkeaa, sekä millaisia vaikutuksia poikkeamilla oli. Tutkimus toteutetaan Kelan omien prosessi- ja oikeellisuus mittareiden avulla, ja niillä mitataan kahdenkymmenen ratkaisun läpimenoaika ja ratkaisun oikeellisuutta. Tulosten perusteella esitetään kehittämistoimia ratkaisuprosessin kehittämiseksi.

Prosessivalvonnan tuloksena saatiin selville, että Lapin vakuutuspiirin toiminta ei ole kaikilta osin valtakunnallisen prosessikuvauksen mukaista, eikä asetettuja tavoitteita saavutettu. Kahdestakymmenestä ratkaisusta kaikkiaan kuusi oli tehty väärin ja yhden tapauksen oikeellisuutta ei voitu arvioida hakemuksesta puuttuneiden selvitysten vuoksi. Yksi ratkaisu oli väärin virheellisen alkamisajan vuoksi, mutta kaikissa muissa syynä oli väärin lasketut hoitolisätulot. Tutkimuksen perusteella myös ratkaisuprosessin tuntemuksessa olisi parantamisen varaa, koska prosessin mukaisesta toiminnasta poikkeaminen vaikuttivat läpimenoaikaan pidentävästi. Tutkimuksen tapauksissa käsittelyaika oli keskimäärin 53 päivää ja käsittelyaika vaihteli 23–177 päivän välillä.

Ratkaisuprosessin kehittämisessä osaaminen on ratkaiseva tekijä ja koulusta tulee antaa riittävästi, myös apua tulee saada nopeasti ja luotettavasti ratkaisun valmistelun yhteydessä. Prosessin mukaisella toiminnalla taas läpimenoaika voidaan lyhentää.

Avainsanat prosessi, prosessijohtaminen, toiminnan kehittäminen

1 JOHDANTO

Prosesseista ja laadusta on tullut osa organisaatioiden jokapäiväistä elämää. Niiden avulla pyritään aidosti parantamaan toimintatapoja sekä lisäämään vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä. Lisäksi ne auttavat ymmärtämään myös asiakkaiden tarpeet ja suuntaamaan toimintaa oleelliseen. Prosessiajattelun alkua on kaukana historiassa, mutta julkishallintoon prosessijohtaminen on tullut todella vasta 1980–1990-luvuilla ja varsinaisen läpimurron prosessijohtaminen teki vasta vuoden 1995 jälkeen. Julkishallinnossa prosessijohtaminen eroaa kuitenkin bisnesmaailmasta sillä, että julkishallinnossa prosessin kehittämisen viimeisimmän sysäyksen on antanut hallinnon tulosvaatimusten kiristyminen ja valtion tuottavuusohjelman mukainen tehokkuuden nostovaatimus. (Valtiovarainministeriö 2010).

Kansaneläkelaitos, myöhemmin Kela, toimii sosiaaliturvalaitoksena, jonka tehtävä on antaa asiakkaille heidän tarvitsemaansa palveluja: neuvoja ja etuuspäätöksiä, annettujen lakien mukaisesti. Kelan tavoitteena on antaa asiakkailleen parasta julkisen sektorin palvelua, eli nopeita laadukkaita päätöksiä ja asiantuntevaa palvelua asiakkaan valitsemissa palvelukanavassa. Vuosi 2011 on Kelassa otettu prosessijohtamisen vuodeksi ja prosessijohtamisen keinoin tavoitellaan tehokkuutta, laatua, nopeutta ja joustavuutta. (Kela 2010a.) Prosessijohtamisen avulla pyritään määrätietoisemmin tavoitteeseen ja kehitetään jatkuvasti prosessia yhteistyössä eri yksiköiden kesken asiakkaan hyväksi. Prosessia kehittämällä tulokset saadaan usein parempaa laatua nopeammin ja sen myötä kannattavampaa tulosta. (Hannus 1994, 138–141; Laamanen-Tinnilä 2009, 15.) Tämän kehittämistehtävän näkökulmaksi on valittu prosessin kehittäminen, ja se toteutetaan Kelan omien kehittämismenetelmien avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä kehittämiskohteita Lapin vakuutuspiirin kotihoidontuen ratkaisutoiminnan parantamiseksi. Lapin vakuutuspiiri on saanut viimeisimmän muotonsa aivan vasta, koska se fuusioitui 1.1.2011 lukien Meri-Lapin vakuutuspiirin kanssa. Kehittämistyö on aloitettu viime keväänä, jolloin piirit vielä olivat erillisiä yksiköitä, mutta jo silloin oli tiedossa tuleva fuusioituminen. Tutkimus on tehty entisen Meri-Lapin ja entisen Lapin vakuutuspiirien ratkaisusta, ja tuloksia käydään läpi sen mukaisesti. Koska

tiedossa oli tutkimusta tehtäessä tuleva fuusio, niin tuloksista on tutkittu myös mahdollisia piireissä olevia eroavaisuuksia. Fuusioituminen oli hyvä kimmoke tutkimuksen aloittamiselle, koska ratkaisujen määrä piirissä kasvoi. Toimintaa oli hyvä tilaisuus kehittää, koska muutoinkin mietittiin tulevan piirin toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisutoiminnasta ne riskialttiit kohdat, joista virheitä tai käsittelyajan viivästymistä syntyy. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena siten, että Kelan omia valvontatyökaluja käyttäen valvottiin kaksikymmentä ratkaistua kotihoidontuen tapausa. Tapaukset valittiin satunnaisella otannalla kotihoidontuen hakemuksista, jotka olivat palanneet odottamasta työjonoon, mutta joita ei ole heti sen jälkeen ratkaistu. Tapaukset olivat siis todennäköisesti juuri niitä tapauksia, joissa ratkaisutoiminta ei ollut edennyt aivan valtakunnallisen prosessikuvauksen mukaisesti ja joissa sen vuoksi saattoi olla virheitä. Valvonta tehtiin sen jälkeen kun tapaukset oli ratkaistu, jotta tapauksen oikeellisuutta voitiin arvioida.

Raportin toisessa luvussa kerrotaan tarkemmin kehittämistehtävän tarkoituksesta ja tavoitteesta. Luvussa kolme on kerrottu Kelan toiminnasta ja tarkemmin kotihoidontuesta etuutena sekä kotihoidontuen ratkaisuprosessista ja sen vaiheista. Neljännessä luvussa on työn tietoperusta, ja siinä käsitellään prosessia sekä sen kehittämistä, muutoksen hallintaa ja osaamisen johtamista niin yleisesti kuin Kelankin näkökulmasta katsottuna. Viidennessä luvussa ovat tutkimuksen tulokset kehittämissuhteiden ja kuudennessa luvussa ovat johtopäätökset tulosten pohjalta.

2 TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tämä tutkimus käsittelee Kelan ydinprosesseihin kuuluvan ratkaisutyön toimivuutta Lapin vakuutuspiirissä ja työn tavoitteena on löytää ehdotuksia ratkaisutyön kehittämiseen. Ratkaisuprosessilla tarkoitetaan tässä työssä etuushakemusten käsittelyä, eli asiakkaan toimittaman hakemuksen valmistelua ja ratkaisua. Ratkaisutyön toimivuutta tarkastellaan valvomalla kotihoidontuen ratkaisujen prosessin etenemistä vaihe vaiheelta. Valvonta toteutetaan laadullisena tutkimuksena osittaisella satunnaisotannalla valituista kotihoidontuen tapauksista, jotka ovat olleet Lapin vakuutuspiirin työjonolla huh-tikuun alussa 2010. Kehittämistehtävän avulla selvitetään ratkaisuprosessin kulkua kahdessakymmenessä kotihoidontuen ratkaisussa ja mahdollisia pul-lonkauloja sekä riskejä ratkaisutoiminnassa. Prosessin tehtävänä on varmis-taa, että työ menee koko ajan eteenpäin systemaattisesti ja tavoitellussa ajassa (Kannisto – Salenius - Sigfrids 2004, 24).

Prosessin arvioinnin ja parantamisen tavoitteena on parantaa asiakkaan saaman palvelun toimitusaikaa (ratkaisu ja rahat nopeammin asiakkaalle) sekä ratkaistujen hakemusten laatua (päätösten oikeellisuusprosentin nos-taminen). Karimaan mukaan prosessin arvioinnin ja parantamisen tulee pe-rustua sidosryhmien vaatimuksiin ja organisaation tavoitteisiin, sekä tosiasi-oihin. Tämän kehittämistehtävän tavoitteet lähtevät osittain asiakkaan tar-peesta ja osittain organisaation tavoitteista. (Karimaa 2002, 33.) Organisaati-on asettamat tavoitteet ratkaisuille ovat seuraavat:

- ratkaisun läpimenoaika on keskimäärin kaksikymmentäkahdeksan päi-vää
- tavoitellun läpimenoajan ylittäneiden ratkaisujen määrä on enintään kaksitoista prosenttia
- ratkaisujen oikeellisuus on 94 prosenttia kaikista ratkaisuista. (Kela 2010d.)

Toimintaa kehittämällä saadaan päätökset nopeammin ja sujuvammin asiakkaalle, mutta lisäksi päätösten oikeellisuus paranee. Hannuksen mukaan toiminnan laatua parantamalla saadaan usein merkittäviä taloudellisia hyöty-jä, koska virheitä tehdään ja korjataan vähemmän. Laatuajattelun mukaan huono tavaran tai palvelun laatu tulee aina kalliimmaksi kuin asioiden teke-

minen kerralla oikein. (Hannus 1994, 137–140; Laamanen-Tinnilä 2009, 10–15.)

Tutkimuksessa tutkitaan, toimivatko Kelan Lapin ja entisen Meri-Lapin piirin kotihoidontuen ratkaisuprosessit Kelan yleisen kotihoidontuen ratkaisuprosessikuvauksen mukaisesti vai onko toiminnassa havaittavissa poikkeamia yleiseen prosessikuvaukseen nähden ja jos on niin millaisia. Poikkeamat kuvauksesta prosessista aiheuttavat usein riskejä, jotka toteutuessaan voivat johtaa virheellisiin päätöksiin tai ratkaisun viipymiseen yli tavoiteajan. (Laamanen-Tinnilä 2009, 15.) Valvomalla toteutuneita ratkaisuja ja niiden prosessin kulkua hakemuksen saapumisesta ja valmistelusta aina ratkaisuun saakka saadaan selville, onko näiden kahden Kelan pohjoisimman vakuutuspiirin ratkaisutoiminnassa kehitettävää, ja jos on, niin missä asioissa ja missä kohdissa prosessia. Tarkoituksena on selvittää myös, miten kauan päätöksen tekeminen kesti ja kuinka suuri oikeellisuusprosentti tapauksissa on. Tällä tavalla saadaan selville, millaisia kehittämiskohteita Lapin ja entisen Meri-Lapin vakuutuspiirien kotihoidontuen ratkaisuprosessissa on. Kun poikkeamat prosessista ja ratkaisutoiminnan riskikohdat ovat tiedossa, on niihin helpompi puuttua ja kehittää toimintaa tuottavampaan, laadukkaampaan ja tuloksellisempaan suuntaan.

2.1 Ratkaisuprosessin kehittäminen

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää Kelan Lapin ja entisen Meri-Lapin piirien kotihoidon tuen ratkaisuprosessin kulkua ja nykyistä tilaa. Vakuutuspiirit ovat yhdistyneet 1.1.2011 Lapin vakuutuspiiriksi. Tavoitteena on selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin:

- Poikkeako ratkaisuprosessi kotihoidontuessa valtakunnallisesta prosessikuvauksesta?
- Missä kohdissa, miten ja mitä vaikutuksia näillä poikkeamilla on?

Oletuksena on, että prosessista poikkeaminen vaikuttaa haitallisesti mm hakemuksen käsittelyn kestoajaan, eli läpimenoaikaan. Lisäksi oletuksena on, että poikkeamat voivat vaikuttaa haitallisesti ratkaisun oikeellisuuteen, eli siihen onko ratkaisu tehty oikein vai väärin. Kelassa etuuskien ratkaisutoimintaa mitataan etuuspäätösten oikeellisuudella, jonka tavoite on 94 % kaikista hakemuksista, ja lisäksi etuuden läpimenoajalla, joka kotihoidontuessa on 28 päivää. Etuuspäätöksen tulee siis olla tehtynä 28 päivän kuluessa hakemuk-

sen saapumisesta. Jos hakemus ei ole ratkaistu tuossa 28 päivässä, niin valvonnan avulla selvitetään missä prosessin vaiheessa käsittely on kestänyt ja minkä vuoksi ratkaisun tekeminen on viivästynyt tavoiteajasta. Oikeellisuutta valvotaan Kelan omalla oikeellisuuden valvontatyökalulla, ARVI-luokituksella. Siinä etuus päätöksestä arvioidaan onko ratkaisu mennyt oikein vai väärin vai puuttuuko siitä jotakin olennaista, niin ettei sen oikeellisuutta voi lainkaan arvioida. (Kela 2010f).

Valvonnan tuloksena saadaan selville, missä kohdissa prosessi mahdollisesti poikkeaa valtakunnallisesta ja mitä vaikutuksia sillä on ollut itse ratkaisun laatuun tai läpimenoaikaan. Tutkimuksen jälkeen on selvillä, onko kotihoidon tuen ja yksityisen hoidon tuen ratkaisuprosessissa poikkeamia eli riskejä, joihin tulisi esimerkiksi koulutuksella puuttua. Kun mahdolliset ongelmakohdat ovat selvillä, niin koulutusta voidaan täsmentää juuri oikeisiin asioihin ja toimintaa kehittää haluttuun suuntaan. Tällä menetelmällä voidaan parantaa etenkin asiakkaan saamaa hyötyä, koska ratkaisut saadaan nopeammin ja laadukkaammin tehdyksi. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tehdä kehittämis ehdotuksia Kelan kotihoidontuen ratkaisutyön parantamiseksi. Tavoitteena on myös juurruttaa Lapin piirin perhe-etuuksiin jatkuvan kehittämisen malli, jotta kehittämistyö jatkuisi myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

2.2 Tiedonhankinnan menetelmät ja työkalut

Valvonta tehtiin keväällä, jolloin tapauksia ja niiden ratkaisuja tutkittiin Kelan järjestelmistä saatujen tietojen avulla. Valvottavat tapaukset valittiin satunnaisesti työjonoon odottamasta palanneista tapauksista siten, että mukaan tuli kuusitoista tapausta Lapin vakuutuspiiristä ja neljä tapausta Meri-Lapin vakuutuspiiristä. Vakuutuspiirien yhdistetystä kotihoidontuen työjonosta otettiin tuloste odottamasta palanneista kansioista huhtikuun alussa. Odottamasta palanneet kansiot olivat olleet jo kertaalleen käsittelyssä, mutta jäivät vielä odottamaan puuttuvaa selvitystä. Tulosteen perusteella valittiin satunnaisesti kuusitoista Lapin vakuutuspiirin ja neljä Meri-Lapin vakuutuspiirin tapausta listalta, ja nämä tapaukset valvottiin toukokuun aikana. Tämä sen vuoksi, että tulosteessa olleet tapaukset oli varmasti toukokuuhun mennessä saatu käsiteltyä loppuun ja niitä voitiin siten valvoa. Valvonta kohdistettiin tällä tavalla

tapauksiin, jotka eivät olleet täysin selviä ratkaistavaksi heti, vaan näiden tapauksien kohdalla oli pitänyt pyytää jotakin lisäselvitystä, jonka vuoksi kansio oli laitettu odottamaan lisäselvityksen tai tiedon toimittamista. Valvonnalla selvitettiin myös sitä, oliko lisäselvitys pyydetty prosessin mukaisesti kahden päivän kuluessa hakemuksen saapumisesta ja määritelty määräaika, mihin mennessä lisäselvitys tuli toimittaa. Muita selvittelyasioita olivat muun muassa kuinka kauan lisäselvitysten saapuminen kesti, pyydettiinkö kaikki lisäselvitykset samalla kerralla, ja ratkaistiinko hakemus heti lisäselvityksen saavuttua. Valvonnassa käytettiin Kelan omia prosessivalvonnan työkaluja: ARVI-luokitusta ratkaisun oikeellisuuden selvittämiseksi (liite 1), prosessivalvonnan lomaketta (liite 2) kotihoidontuen ratkaisun vaiheiden tutkintaa varten sekä ratkaisun läpimenoaikaa verrattuna tavoiteaikaan. (Kela 2010d.)

ARVI-luokituksen mukaan tutkittiin ratkaistun tapauksen oikeellisuus siten, että tutkimalla selvitettiin onko asiakas saanut hänelle kuuluvan etuuden oikeansuuruisena oikealta ajalta. Tämä valvottiin siten, että selvitettiin, onko ratkaisu oikein, väärin vai kuuluuko tapaus ”ei voida arvioida” - luokkaan. Jos tapaus on ei voida arvioida -luokassa, niin silloin jokin oleellinen asia oikeellisuusarvion tekemiseksi puuttuu. Tällöin tapauksesta ei voida selvittää, onko päätös tehty oikein vai väärin. Nämä ovat yleensä juuri niitä kaikkein ”vaarallisimpia” tapauksia, koska niistä puuttuu jokin ratkaiseva asia ratkaisun kannalta, eli tähän luokkaan kuuluvat tapaukset poikkeavat yleensä kaikkien eniten yleisestä prosessikuvauksesta. Oikeellisuusarvioinnin lisäksi tapauksista kerättiin tietoa siitä, mitä puutteita ratkaisussa on. Väärin olleesta ratkaisusta tai ei voida arvioida -luokkaan joutuneesta tapauksesta merkitään lomakkeelle myös puute tai puutteet, jotka ovat johtaneet ratkaisun virheelliseksi. Puutteille on annettu numerot, ja puutteet on selostettu ARVI etuusratkaisujen oikeellisuuden arviointia koskevassa ohjeessa.

Kotihoidontuen ratkaisuja tutkittaessa käytettiin lisäksi kotihoidontuen prosessivalvonnan lomaketta, jonka avulla avattiin valmistelun ja ratkaisun vaiheet, niiden kestot ja viiveet sekä toimintojen järjestyksen. Tämän lomakkeen avulla käytiin läpi, mitä tapahtui missäkin ratkaisun vaiheessa, kuinka kauan siirtyminen toiseen vaiheeseen kesti ja missä ajassa saatiin lisäselvitykset asiakkaalta. Tämän lomakkeen avulla käytiin myös läpi seikkaperäisesti sitä,

kuinka kauan ratkaisun tekeminen kesti ja missä ratkaisun vaiheissa mahdolliset viiveet ratkaisun tekemisessä syntyivät. Lomakkeen avulla avattiin koko valmisteluprosessi uudelleen ja tarkasteltiin jokaista vaihetta erikseen niin toiminnan vaiheiden kuin aikajänteenkin näkökulmasta. (Kela 2010e.)

3 KELA

3.1 Kelan toiminta

Kela on syntynyt Suomeen vuonna 1937, ja silloin sen tärkein tehtävä oli maksaa kansalaisten eläkkeitä. Nykyisin Kela on hyvin keskeinen toimija Suomessa, koska kaikki Suomen asukkaat ovat jossain vaiheessa elämäänsä Kelan asiakkaina. Kela toimeenpanee ja kehittää suomalaista sosiaaliturvaa hoitamalla Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa valtion alaisuudessa omalla organisaatiollaan. Kela hoitaa mm lapsiperheiden tuet, sairausvakuutuksen, kuntoutuksen, työttömän etuudet, asumisten tuet, opintotuen ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi hoidettavana on sotilasavustus, maahanmuuttajien tuki sekä vammaisetuudet. Yhteensä etuuksia on jo reilut sata kappaletta. (Kela 2010b.)

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallitus ja talous. Sen toimintaa valvovat eduskunnan asettamat kaksitoista valtuutettua ja heidän valitsemansa kahdeksan tilintarkastajaa. Valtuutetut valitsevat Kelan hallituksen jäsenet, joita on tällä hetkellä kymmenen. Valtuutetut vahvistavat hallituksen esityksestä tilinpäätöksen ja antavat lisäksi joka vuosi kertomuksen omasta toiminnastaan eduskunnalle. Kelan hallitus taas johtaa Kelan toimintaa. Hallitukseen kuuluu yksi henkilöstön edustaja, jolla on puhe- ja läsnäolo-oikeus kokouksissa. Kelan keskushallinto on sijoitettu pääasiassa Helsinkiin, ja se jakautuu yhteentoista osastoon. Lisäksi keskushallintoon kuuluu sisäinen tarkastus ja ylläpitäjä. Aluehallinnon osalta Kela jakautuu viiteen vakuutusalueeseen, joissa kaikissa on toimintaa koordinoiva aluekeskus. Vakuutusalueita ovat Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Lounais-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Pohjoisessa aluekeskus on sijoittunut Ouluun. (Kela 2010a.)

Kelan asiakkaille näkyvää toimintaa eli ratkaisutoimintaa ja asiakaspalvelua, varten vakuutusalueetkin on jaettu vakuutuspiireihin, joita on Kelassa nyt 29 kappaletta. Jokaisessa vakuutuspiirissä on yksi tai useampia palvelupisteitä, eli toimistoja, sivuvastaanottoja, yhteispalvelupisteitä tai työvoiman palvelukeskuksia. (Kela 2010a.)

Lapin vakuutuspiiri kuuluu Pohjois-Suomen kuuden vakuutuspiirin joukkoon. Piiri on Suomen pohjoisin vakuutuspiiri, jolle luonteenomaista on pitkät välimatkat toimistojen välillä sekä useat yhteispalvelupisteet. Vakuutuspiirin alueella on muutamia suuria toimistoja, mutta valtaosa piirin toimistoista on alle kymmenen hengen toimistoja. Vakuutuspiirin alueella asuu yhteensä noin 200 000 asukasta, mutta piiriin pinta-ala on noin kolmannes koko Suomen pinta-alasta. Lapin vakuutuspiiri on fuusioitunut vuoden alusta lukien Meri-Lapin piirin kanssa ja piirien ydintoimintoja etenkin etuusratkaisutyössä yhdistettiin osittain jo 1.4.2010 lukien. Tämän vuoksi tutkimus on toteutettu kahden eri piirin tapauksilla, ja tässä työssä Lapin vakuutuspiirillä tarkoitetaan 1.1.2011 yhdistynyttä vakuutuspiiriä. (Kela 2010a).

Kelan ydinprosesseiksi luetaan Kelan keskeisin toiminta, joka on kaiken toiminnan takana ja tuottaa arvoa ulkoisille asiakkaille. Nämä kaksi ydinprosessia ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja yhteistyössä vastaavat koko Kelan palvelukokonaisuudesta. Nämä prosessit ovat

- etuuksien toimeenpano
- asiakaspalvelu.

Tämän työn aiheeksi on valittu etenkin etuuksien toimeenpano ja sieltä sen yksittäinen osanen ratkaisuprosessi, koska tuon prosessin kehittämällä voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle muun muassa lyhyempinä käsittelyaikoina, sekä oikeampina päätöksinä. Lisäksi prosessin toimivuus ja sen kehittäminen tuottavat arvoa Kelan sisäisille asiakkaille, eli ratkaisijoille, näyttäytyen helpompana ja sujuvampana ratkaisutyön prosessina sekä nopeammin tapahtuvana työnä. (Kela 2010f.)

3.2 Kotihoidontuki

Kotihoidontuki kuuluu Kelan hoidettaviin lakisääteisiin etuuksiin, ja se on osa perhe-etuuksien tukiperhettä. Lasten kotihoidon tuki on suunnattu lapsiperheille, joilla on alle kolmevuotiaita lapsia ja sen tarkoituksena on tukea perheitä, joissa perhe valitsee lapselleen kotihoidon kunnallisen hoidon sijasta. Tukea voidaan maksaa kun perheessä on alle kolmevuotias lapsi, ja tällöin oikeus kotihoidontukeen on muistakin perheen kotona olevista alle kouluikäisistä lapsista. Lapsen hoitaja voi olla muukin kuin lapsen vanhempi, ja oikeus

tukeen syntyy jo siitä, ettei perheen lapselle ole haettu kunnallista hoitopaikkaa. Kotihoidontuki koostuu hoitorahasta ja hoitolisästä, joka määräytyy perheen koon ja tulojen mukaisesti. Hoitorahaa maksetaan perheen ensimmäisestä alle kolmevuotiaasta lapsesta 314,28 euroa kuukaudessa ja muista perheen alle kolmevuotiaista 94,09 euroa/kk sekä yli kolmevuotiaista mutta alle kouluikäisistä 60,46 euroa/kk. (Kela 2010g.)

Kelan Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiirien työjonot yhdistettiin 1.4.2010 lukien siten, että Meri-Lapin vakuutuspiirin työjonosta siirrettiin kaikki kotihoidontuen tapaukset Lapin vakuutuspiirin työjonoon. (Kela 2010a). Näin töistä saatiin yhteisiä, ja yhteinen taival kohti yhdistyvää vakuutuspiiriä. Kotihoidontuen ratkaisumäärien kasvaessa prosessivalvonnalle oli erittäin otollinen tilaisuus, jotta samalla nähdään, onko toiminnassa perustavaa laatua olevia erilaisuuksia. Samalla myös prosessinmukainen toiminta korostuu kehittämisen väliin, koska toiminnan laatu ja nopeus olisi säilytettävä työmäärän kasvaessa. Toisaalta piireillä voi olla erilaisia toimintamalleja, joiden yhdenmukaistamista tarvitaan. Tähänkin hyvä työväline on prosessin kehittäminen. Kotihoidontuen valitsemista valvonnan kohteeksi voidaan perustella myös sillä, että kotihoidontuki on määrällisesti perhe-etuksiin luettavista etuuksista suurin ja sen vuoksi sen ratkaisutoiminnan tehokkuus on hyvin tärkeää yhdistyvän vakuutuspiirin toiminnan kannalta.

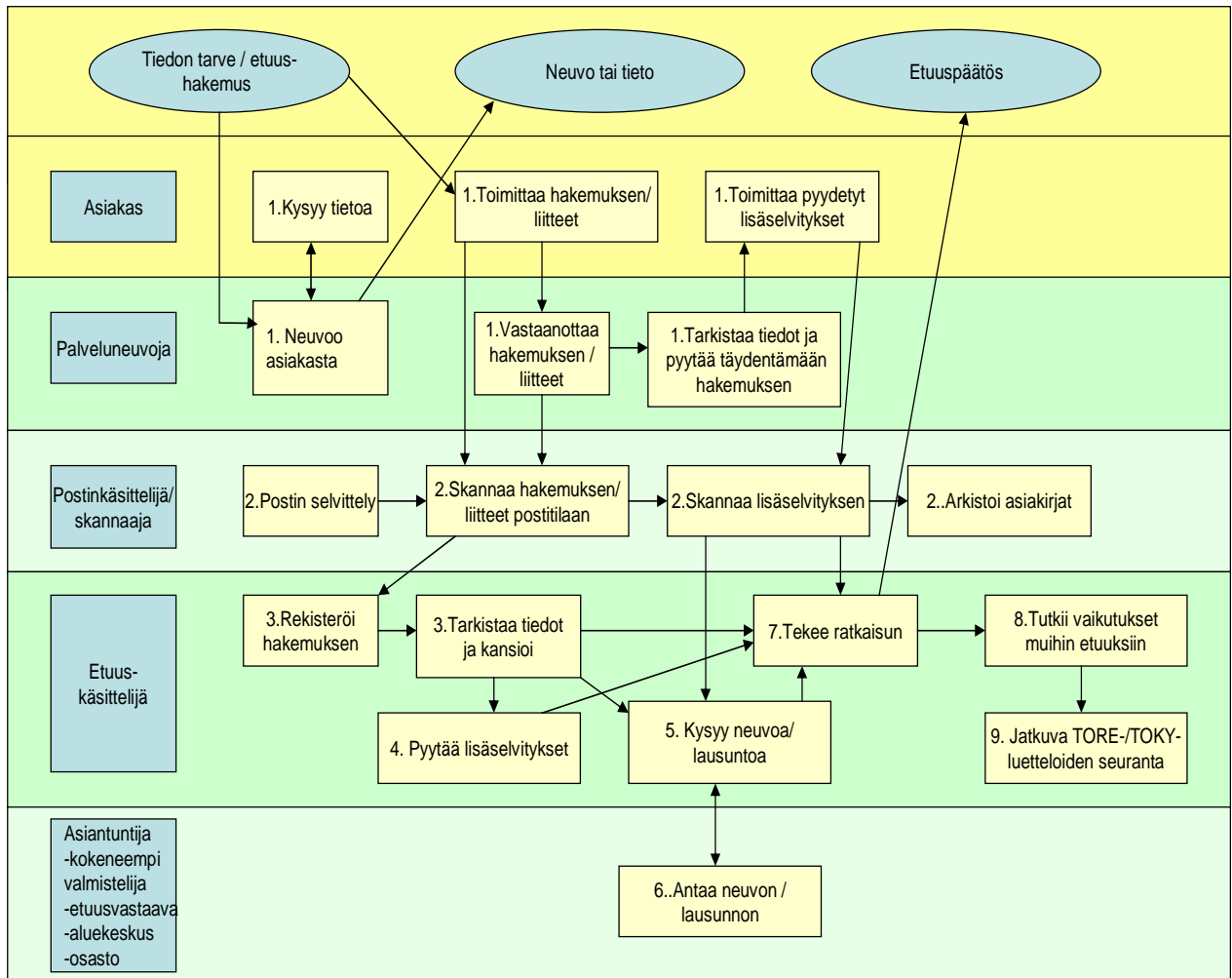
3.3 Kotihoidontuen ratkaisuprosessi

Kotihoidontuen ratkaisuprosessiin tavoitteena on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen halutulla tavalla, yleensä antamalla neuvon tai tiedon hänen ongelmaansa tai antamalla etuuspäätöksen perusteltuna hakemukseensa. Prosessin katsotaan lähtevän joko asiakkaan yhteydenotosta, tiedon tarpeesta tai hakemuksesta, mutta se voi lähteä liikkeelle myös Kelan taholta silloin kun asiakkaalla on maksussa oleva kotihoidontuki ja Kelaan tulee tieto mahdollisesta olosuhdemuutoksesta, joka vaikuttaa maksussa olevaan tukeen. Etuusprosessi päättyy tiedon tai neuvon antamiseen tai päätöksen tekemiseen. Prosessiin kuitenkin kuuluu myös tehdyn etuuspäätöksen vaikutuksen tutkiminen muihin etuuksiin nähden, eli selvittely siitä, miten tehty päätös vai-

kuttaa muihin Kelan etuuksiin. Tämän jälkeen kotihoidontuen prosessi päättyy ja alkaa mahdollisesti jonkin muun etuuden prosessi. (Kela 2010e)

Kotihoidontuen prosessikuvauksessa on määritelty roolit prosessissa toimiville. Nämä roolit ovat palveluneuvoja, etuuskäsittelijä ja asiantuntija. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kotihoidontuen prosessista nimenomaan etuuskäsittelijän rooliin kuuluvaan etuuden valmisteleminen ja ratkaisun antamiseen, ja palveluneuvojan rooliin kuuluva neuvonta palvelutilanteessa jää tämän työn ulkopuolelle. Neuvon antaminen ja asiakkaan elämäntilannelähtöinen palvelutoiminta on kokonaan oma laaja kokonaisuutensa, joten siitä voisi tehdä vaikka oman opinnäytetyön. Myöskään asiantuntijan rooli ei ole tässä työssä varsinaisen tarkastelun aiheena, koska minä toimin tässä asiantuntijan roolissa Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiireissä. Asiantuntijan roolissa onnistumista voisi varmasti tutkia lähemmin, mutta lienee objektiivisempaa, jos sen tutkii jokin muu kuin roolia hoitava henkilö. (Kela 2010e.)

Prosessilla on siis tarkoitus, alku ja loppu. Tässä välilläkin tapahtuu paljon ja kuten aiemmin todettiin, niin tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nimenomaan ratkaisun tekemisen riskejä ja niiden toteutumista, jotta toimintaa nimenomaan ratkaisuprosessissa voidaan kehittää ja tehostaa vaatimusten mukaiseksi. Ratkaisuprosessi alkaa yleensä asiakkaan hakemuksesta, tai sitten Kelaan tulleesta olosuhdemuutos-tiedosta. Tämän jälkeen prosessissa edetään hakemuksen käsittelyyn, joka on etuuskäsittelijän rooliin kuuluva tehtävä. Myöskään ratkaisun jälkeen suoritettavia toimenpiteitä vaikutusten selvittämiseksi ei tässä käydä tarkemmin läpi, vaan keskitytään nimenomaan etuuden valmistelu ja ratkaisutoiminnan vaiheisiin.



Kuvio 1, Lastenhoidon tuen prosessikaavio (ks. Kela 2010e)

Aivan aluksi etuushakemus kuvataan erityiseen sähköisen asiakirjan hallintajärjestelmään, jossa on työjonot joka etuudelle. Hakemusten kuvaamisen järjestelmään tekee yleensä toimistoissa määritellyt skannaajat, eivät etuuskäsittelijät tai palveluneuvojat. Asiakkaiden tekemät sähköiset hakemukset (sähköisessä muodossa tehty hakemus) saapuvat suoraan kyseisen etuuden työjonoon ilman skannausvaihetta. (Kela 2010e.)

Etuden valmistelussa ja ratkaisussa etuuskäsittelijä ottaa hakemuksen käsiteltäväkseen etuuden työjonosta sovitussa järjestyksessä, yleensä vanhimmasta käsittelemättömästä tapauksesta aloittaen. Etuden luonteesta riippuen voi olla erilaisia sääntöjä siitä mitkä asiat käsitellään ensin, mutta yleensä kiirehdyt tai selvitettäväksi asetetut tapaukset, lakkautukset, perumiset, tili-

muutokset ja muutoksenhaut käsitellään ensin. Sen jälkeen aloitetaan käsittely vanhimmasta tapauksesta lukien. Käsittelyssä tutkitaan saapunut hakemus ja tarkistetaan asiakkaan perhetiedot, asukastiedot, vakuuttamistiedot, hakemuksen tiedot, aikaisemmat etuustiedot ja verotiedot. Tämän jälkeen pyydetään ratkaisua varten tarvittavat selvitykset tai tiedot, jos niitä ei ole jo toimitettu hakemuksen mukana tai Kelassa ennestään. Lisäselvitykset pyydetään yleensä puhelimitse tiettyyn määräpäivään mennessä ja tieto kirjataan hakemukseen liittyvään kommentti-kenttään. Tämän jälkeen kansio asetetaan odottamaan ja palaamaan työjonoon samaan aikaan pyydetyn lisäselvityksen määräajan umpeutumisen kanssa. Jos pyydetty lisäselvitys tulee ennen määräajan umpeutumista, niin odottamassa oleva kansio palautetaan käsiteltäväksi lopettamalla odotus sekä upottamalla pyydetty lisäselvitys olemassa olevaan kansioon. Mikäli pyydettyä selvitystä ei tule, niin kansio palaa määritellyn ajan jälkeen työjonoon takaisin. (Kela 2010e.)

Jos pyydetty lisäselvitykset saadaan, niin etuus ratkaistaan tietojen perusteella ratkaisijan osaamistason mukaisesti. Aloittelevat ratkaisijat ja hankalan tapauksen käsittelyssä kokeneemmatkin ratkaisijat voivat kysyä apua asiantuntijalta. Tämä neuvon kysyminen on määritelty prosessissa myös erikseen, mutta siihen ei tässä nyt mennä sen tarkemmin. Päätöksen tekemisessä hyödynnetään jo Kelassa olevat tiedot, ja arvioidaan etuuden täyttymisedellytykset. Etuuskäsittelijä muotoilee ja perustelee päätöksen tarvittaessa yksilöllisesti, jonka jälkeen tekee ratkaisun. Tämän jälkeen kirjaa kommenttikenttään ratkaisun kannalta olennaiset asiat, jotka eivät selviä järjestelmästä tai etuuspäätöksestä. Tämän jälkeen hakemus merkitään ratkaistuksi myös hakemusten käsittelyjärjestelmässä, eli sähköisessä asiankirjanhallintajärjestelmässä. (Kela 2010e)

Ratkaisuprosessissa voi olla useita ongelmia monessa eri kohtaa prosessia, joten lopputuloksen kannalta toiminnassa on erityisen riskialttiita kohtia. Osa näistä riskeistä voi toteutua jo ennen ratkaisuprosessin, mutta ratkaisuprosessin kohdallakin niitä on useita. Tärkeimpiä ratkaisuprosessiin kohdistuvia ongelmia lienevät ratkaisijoiden prosessin tuntemus ja itse etuuslainsäädännön ja ohjeiden tuntemus. Mikäli ratkaisijat eivät näitä asioita osaa, niin ratkaisuprosessissa helposti tapahtuu virheitä tai siinä on puutteita, jotka voivat

johtaa ratkaisun viipymiseen tai jopa virheelliseen ratkaisuun. Osaaminen ja sen johtaminen onkin varmasti yksi ratkaisuprosessiin vaikuttavista kriittisistä asioista. Toisaalta apua ratkaisun tekemiseen olisi saatavissa nopeasti kun tilanne sitä vaatii. Ohjeita voi lukea Kelan intranet-sivuilta, mutta jos ohjetta ei löydy sieltä tai sitä ei ymmärrä, niin silloin toisen käsittelijän antama neuvo voi olla tarpeen. Apua pitäisi siis uskaltaa pyytää silloin kun sitä tarvitaan ja sitä pitäisi myös saada oikeaan aikaan, jotta ratkaisun tekeminen ei osaamisen puutteen vuoksi viivästyisi. (Viitala 2007, 170–185.)

Kotihoidontuen ratkaisuprosessiin vaikuttaa suuresti etuuden maksamisen luonne, mikä joka johtuu siitä, että kunnat rahoittavat kotihoidontuen maksut asiakkaille. Kela toimii vain etuuden toimeenpanijana, ja varsinaiset rahat tilataan kunnista. Asia on järjestetty siten, että jokaisen kuukauden alussa tehdyt ratkaisut ja aiemmilta kuukausilta edelleen maksussa olevat tuet kirjoittuvat lapsen oleskelukunnan mukaisesti kunnan laskulle. Lasku lähetetään kunnille noin kuukauden kymmenes päivä. Kunnat maksavat rahat Kelaan viimeistään 20. päivä, jotta Kela voi tuet maksaa asiakkaille kuukauden viimeinen päivä. Tämä maksaminen tapahtuu ajopäiväksi kuvatun päivän kautta, joka tarkoittaa sitä, että rahat ”ajetaan maksuun”. Käytännössä järjestelmästä katsotaan järjestelmässä sinä päivänä olevat kotihoidontuen ratkaisut, ja kuinka paljon rahaa millekin perheelle kuuluu maksaa. Tämän jälkeen rahat maksetaan oikean suuruisena asiakkaille, joilla on kotihoidontukiratkaisu järjestelmässä ajopäivänä. Kotihoidontuessa on kaksi kuukausittaista etappia, jolloin ennen ensimmäistä etappia ratkaistaan pääsääntöisesti uusia hakemuksia, jotta saadaan järjestelmä lähettämään rahapyyntö kuntaan.

Ennen toista ajopäivää tehdään etenkin kotihoidontuen määrään vaikuttavia ratkaisuja (tarkistuksia), joilla voidaan vielä nostaa tai vähentää etuuden maksuun lähtevää määrää. Näiden syiden vuoksi kotihoidontuen ratkaisuprosessissa on nähtävissä kaksi käsittelyhuippua kuukaudessa, eikä etuusratkaisuja tule tasaisesti pitkin kuukautta. Tämä voi aiheuttaa lisää riskejä toiminnalle, koska etuuksia tehdään enemmän aina ennen ajopäiviä. Tasaisempi etuusratkaisujen jakautuminen olisi varmasti parempi, jolloin tukiratkaisut eivät turhaan viipyisi, vaan kaikki työt sujuisivat tasaisesti ajallaan eteenpäin.

4 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yritysten ja organisaatioiden tulee kehittyä ja muuttua pysyäkseen mukana kilpailussa. Toimintaympäristön muutokset seuraavat toisiaan entistä nopeammin, ja yllätyksiä tulee eteen. Muutos on tullut jäädäkseen ja se voi olla yritykselle haaste tai mahdollisuus, riippuen miten yrityksessä siihen suhtaudutaan. Yritykset voivat fuusioitua tai muuttaa osan tuotannostaan toiseen, halvemman työvoiman maahan. Kilpailun kovenemisen myötä jatkuva ja järjestelmällinen toiminnan ja prosessien kehittäminen, sekä oppiminen ja ongelmien nopea ratkaiseminen on noussut tärkeäksi kehitystyön välineeksi niin pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Toiminnan kehittämistä tulee voida aktiivisesti hallita, ja siihen vaikuttavat organisaation toimintaympäristö, sekä siihen sopeutuminen tiedon ja kokemuksen avulla. (Borgman-Packalén 2002, 22; Ponteva 2010, 9-11; Ranta 2005, 11–12; Toikko-Rantanen 2009, 7-8.)

4.1 Toimintaympäristön muutokset ja niihin varautuminen

Monen yrityksen ja erityisesti julkisen sektorin haasteena on kustannusten karsiminen ja toiminnan kehittäminen tulokselliseen ja tuottavaan suuntaan. Toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja muutosvauhti kiihtyy kokoajan. Yritysten on pyrittävä entistä nopeammin reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, samoin kuin kilpailijoiden taholta tulevaan kilpailuun. Vastauksena tälle yritysten tulee kehittyä ja kehittää toimintaansa entistä nopeammin, ja kehittämistoimintaan on käytettävä enemmän yrityksen ja henkilöstön voimavaroja. Muutoksen tarve on pysyvä ja yrityksen tulee hyväksyä se osaksi toimintaa. (Kesti 2005, 57; Ponteva 2010, 9-11; Ranta 2005, 11; Valtiovarainministeriö 2010; Veramo 2007, 5.)

Taloustaantumasta johtuva julkisen talouden velkaantuminen ja julkisen talouden tasapainon heikkeneminen vaativat pitkiä ja rakenteellisia muutoksia toiminnassa. Valtionhallinnon tuottavuussuunnitelman mukaisesti julkisen sektorin työpaikkoja tullaan vähentämään ja tuottavuutta lisäämään siten, että eläkkeelle jäävien tilalle ei palkata uusia henkilöitä, vaan samat työt pyritään hoitamaan pienemmällä väellä. Tällainen toimintaympäristön muutos on

tapahtumassa myös Kelassa. Tämä vaatii työntekijöiden osaamisen tason nostamista, rakenteellisia muutoksia ja toiminnan suunnitelmallista kehittämistä tuottavuuden lisäämiseksi. Henkilöstö ja organisaatio tulee saada sopeutumaan niin sisäisiin kuin ulkoisiin muutoksiin, mikä edellyttää nopeaa reagointia muutoksiin ja haasteisiin. Tavoitteena tulee olla koko organisaation asenteen muuttuminen siten, että kehittyminen ja uudistuminen olisi toimintatapa, yksi osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tarkoituksellinen muutoksen toteutuminen vaatii tietoista toimintaa ja tahtoa. (Ranta 2005, 15; Rantapelkonen 1993, 34; Valtiovarainministeriö 2010, Veramo 2007, 5.)

4.1.1 Muutoksen hallinta

Muutokset ovat pysyviä nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Muutosyklit tulevat entistä nopeammin, ja niiden tunnistaminen on aiempaa tärkeämpää. Muutostarpeita on tunnistettava erityisesti yrityksen toiminnan kannalta olennaisilta alueilta, jolloin toimintaa voidaan muuttaa kilpailukyvyn kannalta tuloksellisesti. Tällaisessa tilanteessa yritykseen on luotava jatkuvan muutoksen ja kehityksen turvaavat toiminnot, joilla voidaan nopeasti reagoida toimintaympäristön vaihteluihin. (Murto 2001, 60–61; Strömmer 1999, 43; Tuominen 1999, 24, 225.)

Juutin käsityksen mukaan ympäristön muutos vaikuttaa yritykseen niin, että yrityksenkin on muutettava käyttäytymistään. Tämän vuoksi yritysten tulee tarkkailla ympäristöään alati tulevien muutosten varalta. Muutoksen hallinnassa tarvitaan ennakoivaa tapaa toimia, joten yrityksen on omaksuttava ennakoiva tapa toimia toimintaympäristössään. Tulevaisuutta on osattava arvioida omista lähtökohdista käsin, ja oltava askel edellä muita, mukana tekemässä tulevaisuutta. Tämä onnistuu, jos yrityksellä on selvä visio ja näkemys tulevaisuudesta ja toimintakentässä tapahtuvista muutoksista. (Aaltonen–Wilenius 2002, 78; Juuti 2008, 106; Lecklin 2006, 200–201; Vepsäläinen 2007, 5.)

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa tai ennakoida. Yritysten tulisi kuitenkin laatia muutosstrategioita eri vaihtoehtoja varten ja varautua tulevaisuuteen jopa muutoksia ennakoiden. Toiminnassa tulisi huomioida kestävä kehitys ja yrityksen strategia visioineen. Tavoitteena on uusi, joustava ja luova toiminta-

malli, jonka päämääränä on selkeä yhteisesti asetettu tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen koko henkilöstön tulee sitoutua tavoitteeseen, kehittyä jatkuvasti sekä oltava aina valmiina oppimaan uutta. Yrityksen muutoksen hallinnan onnistumisen edellytyksenä on jatkuvasti löytää uusia ajatuksia, näkökulmia ja toimintatapoja kilpailijoitaan nopeammin. (Lagerstam-Varis 2006, 121–124; Ranta 2005, 11–13, 97.)

Johtamiselle nopeat muutokset toimintaympäristössä ja organisaation toiminnassa aiheuttavat uusia haasteita. Muutoksen hallinnan edellytyksenä on oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen sekä osaava henkilöstö, jonka avulla muutokset voidaan viedä läpi. Henkilöstö on saatava sitoutumaan muutokseen ja autettava se muutoksien yli antamalla aikaa, tietoa ja keskustelumahdollisuuksia. Jatkuvasti tiukentuvassa kilpailussa yrityksistä pärjäävät vain ne, joilla on kyky ja halu oppia uutta. Tätä kykyä tulee olla niin henkilöstöllä, kuin myös organisaatiolla itsellään. Etenkin johtamisen rooli korostuu muutostilanteissa ja johtajan toimilla on suuri merkitys sille saadaanko muutos toteutettua halutulla tavalla vai ei. Tämän lisäksi yritys voi varautua tuleviin muutoksiin asiakassuhteita, prosesseja ja osaamistaan kehittämällä. (Holtari 2009; Ponteva 2010, 24; Strömmer 1999, 42.)

4.1.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on noussut esiin viime aikoina lisääntyneen ja nopeutuneen muutoksen myötä. Muutoksen johtaminen eroaa päivittäisjohtamisesta, ja esimiehillä on suuri vastuu muutoksen onnistumisessa. Muutos tulisi osata selittää kansantajuisesti, ja kertoa miksi muutos tulee. Ylimmän johdon sitoutuminen auttaa muutosjohtajaa viemään muutosta läpi henkilöstössä, vaikka hän ei itsekään tietäisi aivan tarkkaan mitä muutos tuo tullessaan. Johdon tulee vastuunsa lisäksi ymmärtää myös muutosjohtamista haittaavat tekijät, kuten esimerkiksi haastavat olosuhteet ja muutosvastarinta, ja osata ohjata henkilöstöä eteenpäin nämä tekijät huomioiden. (Ponteva 2010, 10–11; Tuominen 1999, 20, 264; Yulk 2005, 284-290.)

Muutoksen toteuttamisen tulee perustua yrityksen arvoihin, visioihin, strategiaan ja tavoitteisiin, joiden mukaan muutos tullaan toteuttamaan. Tämä on

siis muutoksen toteuttamisen ensimmäinen vaihe: muutoksen suunnittelu. Muutos tulee suunnitella tarkkaan ja sen toteutus tulee viedä läpi määrätietoisesti, jotta muutos varmasti toteutuu. (Harmon 2007, 31; Lecklin 2006, 61, 218; Seppänen 2005.) Ratkaisevaa on se, että suunnitelmaan sitoudutaan, joten muutoksen suunnitelma tulee laatia huolellisesti yrityksen arvoihin nojaten. Merkittävää on myös se, että suunnitelmaan sitoudutaan erityisesti johdon taholta, jotta muutos onnistuisi. Johtoporras voi olla vaikeaa saada sitoutumaan muutokseen, koska usein johdon vastuualuerajoihin tuleva muutos vaikuttaa kaikkein eniten. Kun ylimmän johdon tuki muutokselle on saatu varmistettua, niin seuraavaksi tulee saada henkilöstö motivoitua mukaan muutokseen. Suunnitteluvaiheessa tärkeää on arvioida oikein muutoksen vaatima resurssitarve, jotta riittävästi resursseja muutoksen toteuttamiseen on saatavilla. Usein resurssitarve on mitoitettu liian pieneksi, mikä vaikeuttaa muutoksen toteutumista, joskus jopa estää sen kokonaan. (Ponteva 2010, 23–25; Roukala 1998, 67–71; Tuominen 1999, 269–293.) Muutoksissa muutoksesta puhuminen rehellisesti ja puolueettomalla asenteella on erittäin tärkeää. Esimiehen tulee osata katkaista mahdolliset huhut, ja korvata ne totuudella riittävän ajoissa. Työntekijöille tulee kertoa muutoksesta ja sen etenemisestä säännöllisesti. Muutokseen tulee varata myös riittävästi aikaa, jotta henkilöstö ehtii sisäistää ja ymmärtää muutoksen. (Lecklin 2006, 128, 217; Ponteva 2010, 23–25; Strömmer 1999, 95.)

Toiminnan muutoksen toteuttamisessa toisena vaiheena on yhteistoiminnan suunnittelu, jolla varmistetaan että uusi toimintamalli saadaan toimimaan myös yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Muutoksen kouluttamiseen kuuluu että muutokseen liittyvät uudet toimintatavat otetaan kaikkialla yrityksessä käyttöön ja muutoksen suorittaminen tarkoittaa tapaa, jolla uuteen toimintamalliin siirrytään. Muutoksen jälkeen voidaan vielä mitata miten muutos on onnistunut tai millaisia tuloksia muutoksella saatiin aikaan. (Roukala 1998, 70–71.)

4.2 Prosessin kehittäminen Kelassa

Prosessin johtaminen on kuin mitä tahansa muutakin liiketoiminnan johtamista. Sen avulla tavoitellaan hyvää tulosta, parantunutta tuottavuutta, tyytyväisempiä asiakkaita ja henkilöstöä. Prosessijohtamisen keinot ovat kuitenkin hyvin erilaiset muiden johtamistyylien keinoihin verrattuna, koska siinä mm.

laatu ja joustavuus on nostettu tärkeiksi arvoiksi. Lisäksi aiempien kovien henkilökohtaisten tavoitteiden asemesta prosessijohtamisessa suositaan ennen kaikkea organisaation ja tiimien kehittämistä. Kaikkein tärkeimpänä erona muihin johtamismalleihin, on kuitenkin prosessijohtamisen ajattelumalli, jossa organisaation perinteisten rajojen ylittävien toimintoketjujen, eli prosessien hahmottaminen. Prosessiajattelun kautta työtä suunnitellaan uudelleen niin, että tehtävä tehdään loogisessa järjestyksessä suoraviivaisemmin ja turhat suoritusvaiheet poistetaan. Prosessiajattelun avulla henkilöstö voi myös ymmärtää helpommin kokonaisuutta ja hallita näin omaa osuuttaan prosessista lisääntyneen ymmärryksen kautta. (Laamanen-Tinnilä 2009, 10–15; Lecklin 2006, 123–126; Turun ammattikorkeakoulu 2003.)

Perinteisessä linjaorganisaatiossa toiminnot kulkivat pystysuoraan ylhäältä alaspäin, esimerkiksi piirinjohtajalta toimiston johtajalle ja siitä työntekijälle. Toiminnot oli jaettu toiminnan mukaan, esimerkiksi markkinointi oli oma alueensa, kuten myös tuotanto ja ostopuoli. Prosessijohtamisen ominaispiirteeksi kuuluu se, että toimintaprosessit eivät mene toimintojen mukaan ylhäältä alas, vaan kulkevat erilaisten toimintojen läpi vaakatasossa. Tarkemmin sanottuna prosessit kulkevat esimerkiksi läpi oston, markkinoinnin ja tuotannon, ja voivat ylittää jopa koko organisaation rajat. (Laamanen-Tinnilä 2009, 10–13; Turun ammattikorkeakoulu 2003.)

Laajasti ajateltuna prosessin kehittäminen on työyhteisön kehittämistä. Jotta työyhteisöä voidaan kehittää, tulee ensin organisaatiosta tai yksiköstä saada yhteisö, jossa työntekijät tuntevat toisensa ja heidän välillään on yhteenkuuluvuuden tunne. Näiden lisäksi työyhteisöksi kehittyminen vaatii yhteistä sosiaalista todellisuutta, jossa yhteisön jäsenet voivat jakaa ajatuksia, tunteita ja näkemyksiään sekä työhön että työyhteisöön liittyen. Tähän tulee luoda riittävästi aikaa ja tilaisuuksia, muutoin työyhteisökään ei voi kehittyä. (Murto 1992, 11; Ponteva 2010, 23–41.)

4.2.1 Prosessijohtamisen käsitteet

Prosessi voidaan määritellä siten, että se on peräkkäisten toimintojen sarja, joka vaatii aikaa ja resursseja, ja joka etenee sekä muuttuu ajan kuluessa. Prosessi voidaan määritellä ja mitata. Liiketoimintaprosessit taas ovat toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan tuloksen. Pro-

sessit liittyvät toisiinsa ja ne edellyttävät yhteistyötä yrityksen osastojen välillä ja prosessien tulos toimii alkuna seuraavalle prosessille. Liiketoimintaprosessin tarkoituksena on muuttaa resurssit ja panokset tuotteiksi tai palveluiksi asiakkaille. Näitä voidaan kutsua yhteisesti tuotoksiksi. Liiketoimintaprosessia tulee johtaa. (Laamanen-Tinnilä 2009, 10; Lecklin 2006, 123–126.) Yrityksen toiminnassa voidaan nähdä useita ydinprosesseja eli pääprosesseja, jotka ovat sidoksissa yrityksen ydintoimintaan. Nämä ydinprosessit ovat yrityksen olemassa olon kannalta tärkeimpiä prosesseja, ja niiden avulla luodaan yrityksen kilpailukyky ja menestystekijät. Muita yrityksen prosesseja voidaan kutsua johtamis- ja tukiprosesseiksi, joiden avulla mahdollistetaan ydinprosessien toimivuus. Esimerkiksi tilitoimistoyrityksen ydinprosessina on tuottaa kirjanpitoa palvelua asiakkaille ja tukiprosessina toimii muun muassa atk-osasto, joka tuottaa ja ylläpitää taloushallinnon ohjelmistoja kirjanpitoa varten. (Hannus 1997, 31; Lecklin 2006, 130;)

Erään määritelmän mukaan ” **Prosessi** on jatkuvien yhteen liittyvien toimintojen sarja tuloksen aikaansaamiseksi. Prosesseilla on osaprosesseja (alaprosesseja), jotka koostuvat työvaiheista ja/tai tehtävistä.” (Opetushallitus 2010.) Prosessijohtamisella (Business Process Management, BPM) tarkoitetaan niitä periaatteita ja sopimuksia, joilla prosessikokonaisuutta tai yksittäistä prosessia johdetaan yrityksessä tai organisaatiossa. Ellei prosessia johdeta, ei tavoiteltuja tuloksia ole helppo saavuttaa. (Paunia 2010.)

Prosessiajattelua on ennen kaikkea toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen yhteyden miettimistä ja parhaan mahdollisen rakenteen löytämisestä strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Prosessia ei voida johtaa ennen kuin tiedetään tarkasti, mikä on prosessi. Prosessi on hyvä kuvata ja määritellä, jotta tiedetään tarkasti prosessin rajat ja sen ydintoiminnot. (Virtanen- Wennberg 2005, 113–114). Strategiaa toteutetaan prosessin ja työkalujen avulla. Prosessin tehtävänä on varmistaa, että työ menee eteenpäin järjestyksessä ja aikataulussa. Sen avulla asetetaan eräänlaisia virstanpylväitä ja tarkistuskohtia, joiden avulla etenemistä voidaan seurata. Työkalujen avulla kuvataan yrityksen toimintaa ja niiden avulla johto pyrkii viitoittamaan suuntaa tulevaisuudelle. (Kannisto-Salenius-Sigfrids 2004, 24.) Toisen määritelmän mukaan prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä

toimintoja, sekä näihin liittyvien toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan asetettujen vaatimusten mukaiset toiminnan tulokset. (Laamanen 2003, s 23)

Prosessien määrittely etenee ylhäältä alaspäin, siten että yleisistä päämääristä edetään vähitellen niihin keinoihin eli prosesseihin, joilla organisaatio pyrkii nämä päämäärät saavuttamaan. Nämä keinot on hyvä pilkkoa edelleen pienemmiksi osaprosesseiksi siten, että alkuperäinen päämäärä ja tavoite säilytetään. Kun määrittelytyö on aloitettu toiminnan päämääristä ja organisaation strategiasta, säilyy yhteys toiminnan yleiseen päämäärään koko prosessien suunnittelutyön ajan – pienimpiin yksityiskohtiin ja osaprosesseihin saakka. (Virtanen- Wennberg 2005, 114).

4.2.2 Prosessijohtaminen

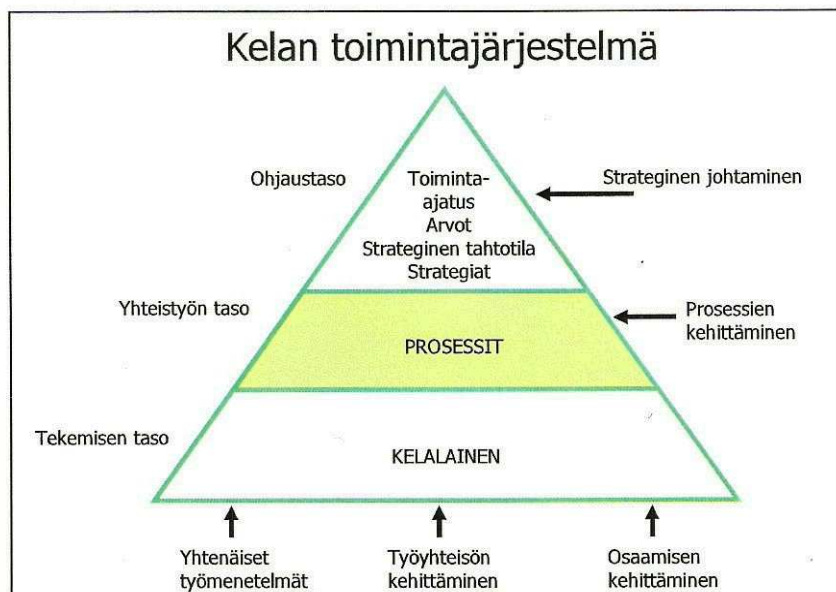
Kelassa johtamisjärjestelmäksi on vuonna 1996 valittu tulosjohtaminen, johon liitettiin laatu- ja näkökulma. Tavoitteena on antaa julkisen sektorin parasta palvelua Kelasta, ja tämän tavoitteen toteutumista mitataan neljästä näkökulmasta käsin; asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit ja talous. Laatu- ja näkökulma on nostanut prosessiajattelun ja prosessijohtamisen Kelan toiminnan kehittämisen työväliseksi.

Prosessin kehittäminen kuuluu Kelan toimintajärjestelmään, samoin kuin muuhunkin Kelan suunnitteluun ja tekemiseen. Prosessien kehittäminen lähtee Kelassa hallituksesta, joka on määrittelyt toiminta-ajatuksen, arvot ja strategian. Kelan toiminta-ajatuksena on Elämässä mukana – muutoksessa tukena. Kelan tavoitteena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Arvot taas ovat seuraavat:

- Ihmistä arvostava
- osaava
- yhteistyökykyinen
- uudistuva. (Kela 2010c.)

Näiden arvojen ja toiminta-ajatuksen mukaan Kelan toimintaa ohjataan, jotta tavoite julkisen sektorin parhaasta palvelusta saavutettaisiin. Tämä taso on

toimintaa ohjaava taso, jonka avulla ohjataan koko Kelan toimintaa. (Kela 2010f, 6.)



Kuvio 2. Kelan toimintajärjestelmä (ks. Kela 2010e.)

Tekemisen tasolla on merkityksellistä kaikkien kelalaisten toiminta aina ruohonjuuritasolta johtoportaiseen asti. Tällä tasolla jokaisen toimintaketjun osasen eli työntekijän henkilökohtaisella osaamisella, työyhteisön kehittämisellä ja yhtenäisillä työmenetelmillä on keskeinen merkitys kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Tavoitteena on ennen kaikkea muuttaa kelalaisten tiedot ja taidot yhteiseksi osaamiseksi ja hyödyntää sitä toimintaketjussa. (Kela 2010f, 6.)

Yhteistyön tasolla tuotetaan Kelan asiakkaitten palvelut koko toimintaketjun yhteistyönä. Tason haasteena on nousta tarkastelemaan prosessia ja toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja nähdä koko prosessi kokonaisuutena ja toimintaketjun arvoa tuottavana ketjuna. Tässä ketjussa jokaisen kelalaisen toiminnalla on merkitystä lopputuloksen kannalta, koska ketjun toimijoiden toiminta vaikuttaa aina ketjun jälkimmäisiin osiin. Toimintaketjun onnistumista voidaan lopuksi mitata muun muassa asiakastyytyvyydellä. Asiakkaan kannalta näkyvin osa ketjua on Kelan ydintoiminnan alue, eli asiakaspalvelu ja etuuksien toimeenpano. Näiden toimintojen suorituskyvyn parantamiseen

satsattu resurssi on asiakaslähtöisyyttä ja siten siis Kelan strategisen tavoitteen suuntaista toimintaa. (Kela 2010f, 6.)

Prosessien uudistamisen ja parantamisen tavoitteena on saada aikaan tehokkaampi ja suorituskykyisempi organisaatio. Tämä edellyttää etenkin Kelan johdon, prosessien vastuuhenkilöiden ja prosesseissa toimivien ketjun osasten ymmärrystä kokonaisuudesta ja omasta vastuustaan ketjun osase-
na. Kelan tuloksia ei voida pitää kenenkään yksittäisen henkilön tai minkään yksittäisen osasen tuloksia, vaan tulos saavutetaan ainoastaan yhteistyön kautta. (Kela 2010f, 6.)

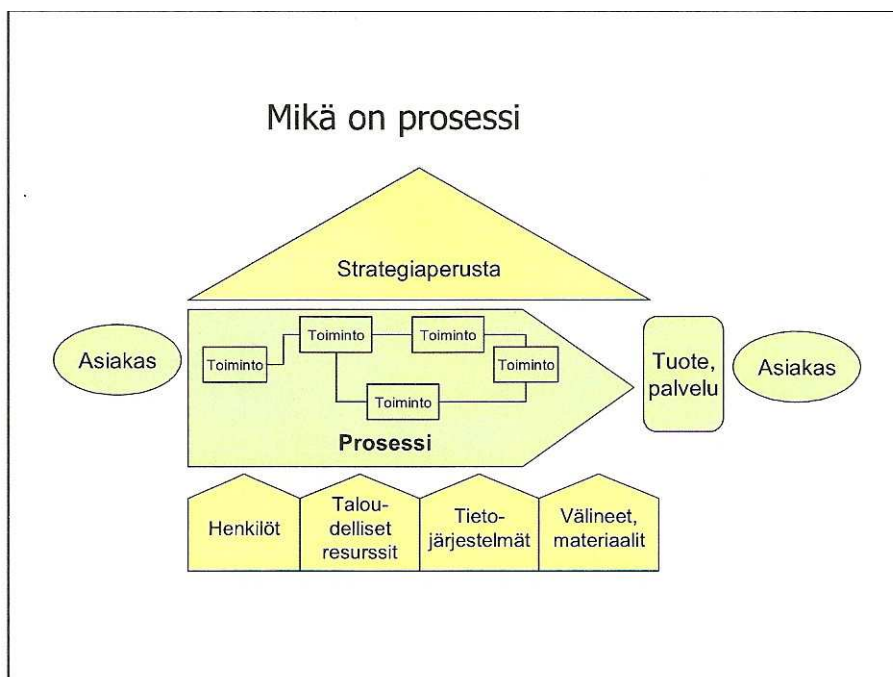
Prosessin kehittämisessä, johtamisessa ja hallinnassa on Kelassa nähtävissä seuraavanlaisia vaiheita:

- prosessin tunnistaminen
- prosessikartan laatiminen
- prosessin vastuutus
- prosessin kuvaaminen
- prosessin tavoitteiden asettaminen
- prosessin arviointi ja parantaminen. (Kelan 2010f, 6.)

Kelan ydintehtävät lyhyesti tiivistettynä ovat eduskunnan säätämien etuuslakien pykäliden jalostaminen etuustuotteiksi ja etuuspalveluiksi ja niiden toimitaminen asiakaslähtöisesti niitä tarvitseville asiakkaille. Kelan prosesseille on tyypillistä myös se, että niillä on aina asiakas ja että prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Lisäksi Kelan prosesseissa prosessien rajat ylittävät organisatoriset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteesta. Prosessi on siis toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka sisältää kaikkea sitä toistuvaa tekemistä, mitä Kelassa tehdään sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden palvelemiseksi. Voidaankin sanoa, että prosessi on Kelan asiakkaiden, Kelan henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden yhteistyötä. (Kela 2010e.)

Prosesseja ohjaavat Kelassa strategian mukaisesti toiminta-ajatus, arvot, strateginen tahtotila ja strategiset tavoitteet. Prosessi edellyttää Kelassa

työntekijöiden lisäksi myös tiloja, materiaaleja, tietojärjestelmiä ja tietoja. Lisäksi tarvitaan työvälineitä ja taloudellisia resursseja. (Kela 2010f, 8.)



Kuvio 3. Prosessi Kelan näkökulmasta (ks Kela 2010f, 20.)

4.2.3 Prosessin tunnistaminen

Prosessin kehittämisessä oleellista on tunnistaa prosessi luotettavasti. Prosessin tunnistamisessa tulee käyttää prosessin rajaamista siten, että se erottuu muista prosesseista. Prosesseja voidaan tunnistaa mm tavoitteiden, asiakkaiden ja toimintojen mukaan. Tärkeintä on aluksi määrittellä mihin prosessilla pyritään, mistä se alkaa ja mihin päättyy. Hyvin usein prosessiajattelussa katsotaan prosessin alkavan ja päättyvän asiakkaaseen. Tässä opinnäyte-työssä asiakkaiksi katsotaan Kelan palveluja hakevat yksityishenkilöt, eikä mukaan oteta tässä vaiheessa esimerkiksi yrityksiä tai muita organisaatioita. (Virtanen- Wennberg 2005, 117–118.)

Kelan prosessien määrittely on tehty siten, että prosessi alkaa asiakkaasta, tarkemmin asiakkaan toimenpiteestä, tarpeesta tai tiedosta. Prosessin tehtävistä ja toiminnoista vastaavat eri organisaatioyksiköissä työskentelevät hen-

kilöt. Prosessi päättyy, kun asiakas vastaanottaa tuotteen tai palvelun tai kun asiakkaan tarve on saatu tyydytetyksi. (Kela 2010f, 22.)

Prosessin jaetaan yleensä ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla ilmaistaan sitä miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Tukiprosessit taas ovat apuna ydinprosessin toiminnalle, mutta ne eivät itsessään riittäisi täyttämään organisaation päätavoitetta, eli sitä minkä vuoksi se on olemassa. (Veth 2006)

Kelassa ydinprosessiksi on määritelty ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottava prosessi, joka kulkee läpi toimintoketjun. Kelassa on kaksi ydinprosessia, etuuksien toimeenpano ja asiakaspalvelu, jotka erottuvat selkeästi muista erilleen. Nämä kaksi prosessia ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja niiden saumattomalla yhteistyöllä varmistetaan Kelan palvelukokonaisuus. Kumpikin on Kelan sisällä erotettu omaksi prosessikseen, mutta ne voivat esiintyä luontevasti toistensa lomassa tai vieressä tai jopa päällekkäin. (Kela 2010f, 9.)

Etuuksien toimeenpano-prosessi käynnistyy lainsäätäjän tahdosta tai asiakkaan ja yhteiskunnan tarpeesta. Tälle prosessille ominaista on uusien etuustuotteiden tuotteistaminen palveluiksi, eli tarkemmin sanottuna jalostaa etuuslait asiakaslähtöisesti etuustuotteiksi ja palveluiksi. Prosessiin kuuluu mm atk-järjestelmien tuottaminen, ohjeistus, lomakkeet, päätös- ja kirjepohjat sekä koulutus. Lisäksi siihen kuuluvat esitteet, viestintä ja valvonta. (Kela 2010f, 9.)

Asiakaspalvelu-prosessin tavoitteena on järjestää ja toteuttaa asiakkaiden palvelu Kelassa. Prosessiin kuuluu asiakkaan kohtaaminen, hakemuksen käsittely, ratkaisutoiminta, päätös ja neuvonta. Asiakkaan kohtaaminen ja neuvonta voi tapahtua myös muutoin kuin perinteisesti face-to-face- tilanteessa, kuten myös puhelimesta tai sähköisesti. Asiakas voi siis valita itsellään millä kanavalla palvelua haluaa, ja Kela pyrkii vastaamaan asiakkaalle hänen toivomallaan tavalla. (Kela 2010f, 9.)

Ydinprosessien lisäksi tarvitaan muitakin prosesseja. Kelan tukiprosessit on tarkoitettu tukemaan ydinprosesseja, mutta ne eivät keskenään riitä on luokiteltu sisäiset prosessit, joita tarvitaan ydinprosessien toimeenpanoon. (Kela 2010f, 23.)

4.2.4 Prosessin määrittely, kuvaus ja mittaaminen

Kun prosessit on tunnistettu, niin seuraa prosessien määrittely ja kuvaaminen. Tällöin tarkoitetaan vaihetta, jossa täsmennetään prosessin sisältöä kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä vastuut. Kuvaukseen kannattaa liittää myös prosessin riskitekijät ja riskit, jolloin samalla kartoitetaan mitä riskejä missäkin prosessin kohdassa on. (Virtanen-Wennberg 2005, 121–122.)

Prosessin määrittelyssä ja kuvaamisessa on hyvä selvittää ensin mitä tarkoitusta varten kuvausta prosessin vaiheista tehdään. Jos tarkoitus on käyttää prosessia työvälineenä, niin kuvauksen tulee olla tarkka ja yksityiskohtainen, mutta jos prosessia käytetään vain yleisluontoisena karttana, niin kuvaus voi olla suuripiirteisempi. Lisäksi prosessikuvauksen tekeminen edellyttää, että prosessin sisällön ja työvaiheet on ensin selvitetty riittävän tarkalla tasolla. Vasta sen jälkeen voidaan määritellä prosessi niin että kaikki työvaiheet tulevat mukaan. (Virtanen-Wennberg 2005, 114.)

Kelan prosessit on määritelty ja kuvattu, ja kotihoidontuen prosessikuvaus on opinnäytetyön liitteenä (liite 3). Kelassa prosessit on määritelty etuosastoiden toimesta ja kuvaukset on tehty yhteistyössä alueiden kanssa. Prosessikuvauksia ja määritelmiä on käytetty Kelan toiminnan kehittämisen apuna etenkin 2000-luvulta lähtien.

Mittaus on olennainen osa prosessin kehittämistä. Ennen prosessin kehittämistä tulee prosessia osata mitata, jotta tiedetään miten kehittämistoimet vaikuttavat prosessiin. Mittaaminen on siis olennainen osa prosessin kehittämistä ja hallintaa. Mittareiden avulla voidaan selvittää prosessin suorituskykyä sekä prosessin taloudellista tilaa, jolloin mittaamisen avulla toimintaa voidaan johtaa tiedon avulla, eikä tunteiden tai mielipiteiden perusteella. (Laamanen 2007, 149–150.)

Erilaisia prosesseja mitataan eri tavoilla ja tapa riippuu siitä millaisia vaatimuksia prosessille on asetettu tai millainen tavoite prosessin lopputuloksena on. Hyvän mittarin tulee olla luotettava, antaa nopeita ja olennaisia tuloksia edullisesti. Lisäksi sen tulee olla helppokäyttöinen, ymmärrettävä ja oikeudenmukainen. Haitaksi ei ole sekään jos mittarilla saadaan mitattua juuri sitä asiaa jota tarvitseekin, eli mittarit mittaavat yrityksen kannalta strategisia tunnuslukuja. Tällaiset mittarit mittaavat usein etenkin aikaa, rahaa, määrää, fysikaalista ominaisuutta tai sidosryhmien näkemyksiä, mutta muitakin mittareita on. Mittarit voivat olla rakennettu asiakkaan näkökulmasta käsin tai ne voivat olla pelkästään yrityksen itsensä valitsemissa mittareissa, mutta hyvää laatua asiakkailleen tarjoava yritys käyttää kumpiakin mittareita rinnan toistensa kanssa. (Laamanen 2007, 150–153; Laamanen-Tinnilä 2009, 21–27).

Kelassa ratkaisutoiminnan prosessia mitataan etenkin läpimenoajalla, ratkaisujen oikeellisuudella, tehokkuudella ja pitkään viipyneiden hakemusten prosenttiosuudella. Lukuisia muitakin mittareita on, mutta nämä ovat yleensä ne kaikkein eniten käytetyt, ja niiden avulla saadaan jo kohtalaisen hyvä kokonaiskuva prosessin kestosta ja sen tuloksesta. Asiakkailtakin kysytään heidän mielipiteitään, ja sen avulla toimintaa pyritään parantamaan asiakkaiden toiveiden suuntaan. Keskeisimmät asiakkaiden toiveet kotihoidontuen ratkaisuprosessia koskien ovat ehdottomasti läpimenoaika (ratkaisun saaminen nopeasti) ja oikeellisuus (annettu ratkaisu on oikein). Jos nämä kaksi toteutuvat, niin asiakas saa rahansa luotettavasti ja nopeasti, eli juuri kuten haluaakin. Itse ratkaisujen sisältöön ei Kela voi juurikaan vaikuttaa, koska etuuslain säädäntö määrittelee, millaisia päätöksiä Kelassa voidaan antaa, mutta ratkaisun perustelemiseen ymmärrettävästi asiakkaalle Kela voi vaikuttaa. (Kela 2010d.)

4.2.5 Prosessin kehittäminen

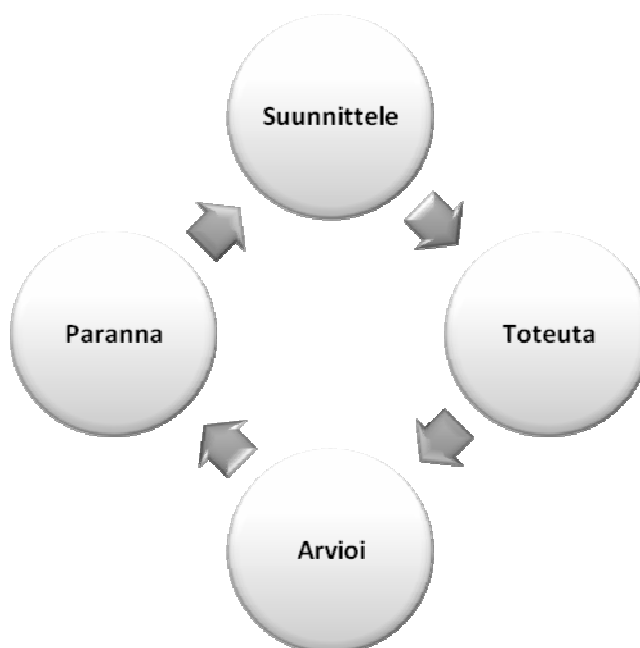
Prosessin kehittämisen tai parantamisen tulee olla tietoista ja harkittua toimintaa, jotta sitä voidaan kutsua parantamiseksi. Toiminnan parantuminen tai korjaaminen ei ole sama asia kuin parantaminen, vaan parantuminen ei ole niinkään tietoista toimintaa ja korjaaminen taas kohdistuu vain yhteen prosessin tekijään eikä poista itse virheen tekijää, kuten prosessin parantamisessa tapahtuu. Korjaamisessa korjataan jo tapahtunut virhe, mutta ei poista virheen aiheuttajaa tai muuteta toimintatapoja niin, ettei virhettä enää syn-

tyisi. Prosessin kehittäminen on siis tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla pyritään tiettyyn asetettuun tavoitteeseen. Tavoite tulee olla määritelty mielellään numeroina tai jonakin muuna konkreettisena asiana, jotta koko yrityksen on helppo se ymmärtää. Prosessin parantamisen tavoite on hyvä olla mitattavissa oleva asia, ja tavoite tulisi kiinnittää aikaan jollakin tavalla. Mittaamisen avulla voidaan päätöksenteko perustaa tosiasioiden analysoinnin tuloksiin, jolloin kehittämistoimilla on hyvä perusta. Jos todella halutaan kehittää prosessia juuri sen ydinsuorituskyvyn suhteen, jolloin kehittämisestä on suurinta hyötyä niin asiakkaan kuin yrityksenkin kannalta. (Laamanen 2007, 202–205; Laamanen ym. 1999, 18; Owen-Raj 2003, 1-4; Rampersad 2001,5.)

Prosessia voidaan kehittää monella tavalla, ja yksi tunnetuimmista tavoista on kehittämisen kehä, jossa kehittämistä toteutetaan useammassa syklissä aina kierros kerrallaan. Tässä syklissä taas voi olla useampia vaiheita, joiden määrä riippuu kunkin teorian tavasta. Oheisessa kuviossa näkyvän Demingin kehittämisen ympyrän mukaisesti prosessin kehittämistä voidaan tehdä sykleissä, jotka toimivat joka kerta samalla periaatteella. Tällaista tavoitteellista kehittämistoimintaa tulisi toteuttaa jatkuvasti, jotta yrityksen toimintakyky olisi aina paras mahdollinen, eikä kehitys missään vaiheessa taantuisi tai pysähtyisi kokonaan. Ympyrän mukaisesti kehittämistoiminta suunnitellaan, jonka jälkeen kehittämistoimet toteutetaan. Tämän jälkeen arvioidaan kehittämistoimien jälkeinen tilanne, jotta saadaan selville mikä muuttui ja millä tavalla. Viimeiseksi toimintaa arvioidaan kokonaisvaltaisesti, eli katsotaan millaiset tulokset suunnitelluilla kehittämistoimilla saatiin laadun ja tulosten suhteen. Mikäli toiminta vaatii korjauksia, niin ne voidaan toteuttaa tässä vaiheessa. Kierroksen sulkeuduttua voidaan aloittaa uusi kehä, ja suunnitella uusia kehittämistoimia halutun tavoitteen saavuttamiseksi. (Borgman-Packalén 2002,25; Rampersad 2001, 5; Ranta 2005, 171.)

Kehittämisprosessiin liittyvistä tehtävistä yksi tärkeimpiä on perustella miksi kehittämistehtävä toteutetaan. Työn järjestäminen, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on ensin määritelty. Tärkeintä on vastata kysymykseen: miksi meidän pitää kehittää tätä juuri nyt? Perustelu voi olla lähtökohdan määrittely, eli jokin toimintaa vaivaava ongelma, tai tulevaisuu-

den visio. Useimmiten molempiin perusteluihin tukeutuva kehittämisprosessi onnistuu parhaiten. (Toikko-Rantanen 2009, 56-57.)



Kuvio 4. Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä (ks. Kankaanpää 2007, 192)

Kehittämisessä on siis eri vaiheita, joiden kautta kehittämistä viedään eteenpäin. Muita kuin yllä mainittuja vaiheita kehittämisessä voi olla, ja esimerkiksi käynnistys tai pilotointi -vaiheet ovat sellaisia. Yhteistä näille kaikille vaiheille on kuitenkin se, että ne kaikki ovat tärkeitä etenkin ensimmäisellä kehittämis- kierroksella. Jokainen vaihe vie kehittämistä eteenpäin omalla tavallaan, ja on siten edellytys seuraavan vaiheen toteuttamiselle. Myöhemmin tulevilla kierroksilla ei välttämättä kaikkia vaiheita tarvita, ja esimerkkinä mainittu pilotointi voidaan jättää pois. Oleellisinta tässä jatkuvan parantamisen ympyrän toteuttamisessa on se, että toimintaa kehitetään pienin askelin jatkuvasti eteenpäin, jolloin suuretkin muutokset ovat mahdollisia jatkuvan kehittämisen myötä. (Laamanen 2007, 205; Ranta 2005, 19, 50; Tuominen 1999, 277).

Julkisen hallinnon puoleen kohdistuu suuria kehityspaineita etenkin talouden ja tehokkuuden osalta. Asiakkaiden mielipiteitä tulee osata kuunnella ja huomioida, sekä julkisen sektorin parasta palvelua. Kelan johtamista pyritään

parantamaan ja luomaan menestyksekkäästi toimiva, ihmisläheinen ja tehokas julkishallinto, jolla on tulevaisuudessa tärkeä rooli Suomen hyvinvointia, kestävästä kehitystä ja menestystä ylläpitävänä tekijänä. (Kela 2010c; Sitra 2010.) Kotihoidontuen prosessin parantamisen tavoitteena on saavuttaa ratkaisutoiminnalle asetetut tavoitteet läpimenoajan (28 päivää), oikeellisuuden (95 prosenttia ratkaisuista oikein) ja pitkään viipyneiden ratkaisujen prosenttiosuuden (pitkään viipyneitä ratkaisuja on enintään kaksi prosenttia ratkaisujen määrästä) suhteen (Kela 2010d). Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä ja työtä on kehitettävä niin prosessien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta laadukkaammaksi. (Mclaughlin 2010, 155–167.) Prosesseja ja työtä tulee aktiivisesti ja tavoitteellisesti parantaa, jotta tuottavuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys paranevat ja työt saadaan hoidettua koko ajan pienenevillä resursseilla. Kelan työtä kehitetään usein keskushallintovetoisesti, mutta aivan yhtä tärkeää on vakuutuspiirien oma kehittämistyö, jota tehdään asiakkaan lähellä ja asiakkaan hyväksi. Ratkaisuprosessin kehittämisessä kehitetään ratkaisutyötä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja mittaamalla nykyistä prosessia annettujen tavoitteiden suhteen saadaan selville ratkaisutoiminnan nykyinen tila. Prosessin kehittämisen avulla myös asiakkaan kokema laatu paranee, kun saadaan ratkaisut toimitettua nopeammin ja oikeellisempina asiakkaalle. (Laamanen ym. 1999, 18.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamista tarvitaan työssä lähes kaikkeen ja yrityksen kilpailukyky riippuu siitä mitä henkilöstö osaa, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään, vaalimaan, uudistamaan ja hankkimaan yrityksen strategisen osaamisen kannalta tärkeää osaamista. Osaamisen johtamista tulee Viitalan mukaan tehdä systemaattisesti ja tavoitehakuisesti. Tarkennettuna tämän vaatii osaamisen määrittelyä ja arviointia, suuntaamista ja kehittämistä. Tavoitteellisen osaamisen johtamisen avulla säilytetään ja parannetaan yrityksen kilpailukykyä ja tehokkuutta. (Viitala 2009, 170, Ulrich-Zenger-Smallwood 1999, 54–58.)

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä yrityksessä on henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen, osaamisen vaaliminen ja tason nostaminen. Henkilöstön osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusta, eli siis yrityksen

menestyksen määrittäjä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksittäisen työntekijän oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Henkilöstön osaaminen tulee osata lisäksi yhdistää yrityksen tavoitteisiin, jotta osaamisen kehittämisen aiheuttama hyöty saadaan valjastettua yrityksen käyttöön. Osaamisen johtamisessa vastuu on esimiehellä, mutta sitä tukee koko henkilöstöhallinto ja yrityksen johto mahdollisine henkilöstöjohtajineen. Osaamisen johtamisessa tulee tehdä yhteistyötä henkilöstöjohdon ja yrityksen muun johdon kesken, jotta saavutetaan suurin saatavissa oleva hyöty. (Viitala 2009, 170–173; Yulk 2005, 198–206.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka avulla yritys aikoo päästä tavoitteisiin ja onnistua toiminnassaan. Strateginen perusta ja yrityksen olemassa olon tarkoitus määrittelee millaista osaamista tarvitaan, miten sitä hankitaan ja kehitetään. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida tulevaisuus ja muutokset, jotta tässäkin pysytään tulevien muutosten tasolla. Juuri tällaista osaamista voidaan kutsua yrityksen ydinosaamiseksi, koska sen avulla asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa. Ydinosaamisen kautta yritys eroaa muista yrityksistä ja ydinosaamista on vaikea tuottaa nopeasti, kopioida tai sellaisenaan siirtää. (Ojala 2008, 54; Viitala 2009, 176–177.)

Henkilöstön osaamistarpeet tulee ensin kartoittaa, jotta osaamista voidaan kehittää ja kohdentaa. Osaamiskartoitukset kertovat, mikä olemassa olevan henkilöstön osaaminen on ja mitä uusia tarpeita ja kehittämiskohteita osaamisessa on. Osaamista kartoitetaan esimerkiksi erilaisin osaamispyyröiden ja osaamispuiden avulla eri osaamisen osa-alueilta. Parhain tulos olemassa olevasta osaamisesta saadaan, kun se kohdennetaan oikeisiin paikkoihin ja sitoutetaan henkilöstö toimintaan ja osaamisen jakamiseen sekä päivittämiseen. Sitouttamisen keinoja on paljon, yksi tunnetuin niistä lienee asianmukainen taloudellinen palkitseminen. (Dowling-Welch-Schuler 1999, 4-5; Mukkala 2008, 8; Viitala 2009, 187–202.)

Henkilöstön osaamisen sekä voimavarojen johtaminen ja viestintä ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa. Tietoa henkilöstöä koskevista asioista, tietopohjasta, yhteisistä käsitteistöistä annetaan eteenpäin viestinnän avulla. Sosio-konstruktivismiin perusväittämän mukaan niitä asioita, joita halutaan vahvis-

taa, tulee pitää esillä. Tämä tarkoittaa että asiat ikään kuin ”puhutaan todeksi”, jolloin viestinnän avulla annetaan asioille nimiä ja merkityksiä. Eräs tärkeä viestinnän muoto henkilöstölle ovat palaverit, koulutukset ja kokoukset, joita pidetään säännöllisesti. Näiden avulla henkilöstö saa yleensä tiedon siitä, missä mennään, mitä uutta on tulossa ja miten se vaikuttaa heihin itseensä. Viestinnän kautta myös johto saa tietoa henkilöstön osaamisen tilasta, motivaatiosta kehittää itseään ja siitä, miten hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia yrityksen tarpeita. Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja ”hiljaisen tiedon” ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet entistä tärkeämmiksi yrityksen menestyksen tekijöiksi. Muutosvauhti ja teknisten järjestelmien kehittyminen ei ole syrjäyttänyt sitä seikkaa, että osaava ihminen on edelleen ja yhä enenevässä määrin yrityksen menestyksen tekijä. (Järvinen 2009, 38–39; Lankinen-Miettinen-Sipola 2004, 33–42; Viitala 2009, 202–203.)

Valtiovallinnon talouden tuottavuusohjelman ja kiristyvien tehokkuusvaatimusten vaikutus Kelan osaamiseen on se, että Kelan tulee huolehtia oman toimialansa tehtävistä niin hyvin kuin mahdollista. Aivan aluksi tulee tunnistaa millaista osaamista tarvitaan Kelan ydintoimintaosaamiseen ja se millaista osaamista organisaatiossa on jo tällä alalla (Kirjavainen - Laakso-Manninen 2001, 73). Käytännössä tämä tarkoittanee sitä, että Kelan henkilöstä osaa neuvoa asiakkaita ja tehdä ratkaisuja oikein, oikean määräisenä, oikealta ajalta ja niin nopeasti kuin mahdollista. Etuusratkaisijoiden tulee osata etuusratkaisua koskevat lait, asetukset ja ohjeet niin hyvin, että ratkaisujen laatu saadaan tavoitellulle tasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että Kelan ydinosoamista ratkaisutyössä tulee jatkossa vahvistaa, eli henkilöstön osaamista omalla tehtäväalueellaan vahvistaa. Tuloksia tulee myös mitata luotettavasti esimerkiksi läpimenoajan ja oikeellisuuden sekä tehokkuuden osalta. Vain niin voidaan varmistua siitä, että toiminnan laatu on riittävällä tasolla. Laatua tarkkailemalla voidaan myös tunnistaa osaamispuutteet ydinosoamisessa, prosesseissa tai muissa toimintaan vaikuttavissa osasissa, jolloin osaamisen kehittämistä voidaan kohdistaa nopeasti ja tehokkaasti juuri oikeaan paikkaan osaamiskartassa. Organisaation menestymiseen omalla toimialallaan vaikuttaakin erityisesti se, miten yritys onnistuu konkretisoimaan ja toteuttamaan osaamisensa ydinosoamisessa. Tällainen kompetenssiosaamisen vahvista-

minen loisi Kelasta luotettavan kuvan asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, jolloin Kelan asema sosiaaliturvan ”tavaratalona” ei horjuisi yksityisten ja vapaaehtoisten vakuutustenkaan myötä. (Kirjavainen – Laakso-Manninen 2001, 67; Lankinen ym. 2004, 33–42; Ojala 2008, 54.)

Asiakkaiden kautta tulevia muutostarpeita on varmasti useitakin, joista yksi on kuitenkin ylitse muiden. Tämä asia on se, että asiakkaat haluavat etuus päätöksensä ja rahansa nopeammin kuin nykyään. Tämä tarkoittaa Kelan kannalta ajateltuna sitä, että toiminnan tehokkuutta tulee lisätä ja etuuksien läpimenoaikaa nopeuttaa. Useilla jo aiemmin luetelluilla tulevilla muutoksilla tehokkuutta voidaan nostaa (teknologian apu ratkaisutyöhön, sähköiset yhteydet ja sähköinen asiointi hakemuksineen, kilpailun lisääntyminen, lainsäädännön selkeyttäminen) mutta kaikkein tärkeimmässä asemassa on kuitenkin henkilöstön osaaminen niin palveluneuvonnassa kuin ratkaisutyössä. Tätä osaamista kutsutaan organisaation ydinosaamiseksi. Ratkaisutyössä tarvitaan osaamista ratkaisun tekemiseen, niin että päätös on oikein lakien ja asetusten mukainen, oikealta ajalta ja oikean suuruisena. Molemmissa töissä tietojen hankkiminen ja kerääminen on olennaista osaamista, samoin Kelan käyttämien ohjelmien ja laitteiden tuntemus, sekä erityisesti etuuslainsäädännön tunteminen. Ilman sitä ei tätä tehtävää voi hoitaa menestyksellisesti. (Ojala 2008, 54.)

Ratkaisutoiminnan laatua mitataan Kelassa kyllä. Muun muassa lopputuotteen laadun valvonnalla (jatkossa LOLA) tutkitaan ovatko Kelan päätökset menneet oikein, onko noudatettu etuusprosessia, miten hyvin päätökset on perusteltu ja miten ratkaisun vaikutukset muihin asiakkaan etuuksiin on tutkittu. Tätä LOLA valvontaa tehdään etuuksissa kolmen kuukauden välein, ja niissä otantaan sattuneista tapauksista tutkitaan edellä mainitut asiat. LOLA-valvonnan perusteella nähdään hyvin nopeasti, onko ratkaisijoilla osaamispuutteita, ja jos on, niin missä asioissa. Sen avulla on kehitetty etenkin päätöksen muodostumista ja perusteluja, sekä lomakkeita paremmaksi. Ratkaisijoiden koulutuksessa tämä työkalu on ollut hyvin onnistunut, koska valvontaa tekevä henkilö näkee ohjaavien kysymysten ja tarkasteltavien kohteiden avulla helposti missä kohdin ratkaisua on poikettu määritellystä prosessikuvauksesta ja miten se on tilanteeseen vaikuttanut. Näiden avulla koulutusta

on voitu kohdistaa nopeasti juuri siihen asiaan jossa osaamistarvetta on ollut ja korjata tilanne nopeasti normaaliksi. LOLA-valvontaa tehdään vuonna 2011 useissa eri etuuksissa, mutta kotihoidontuessa sitä ei vielä ole. Etuuden, joissa LOLA-valvontaa tehdään, vaihtelevat hieman vuosittain. Koska kotihoidontuki ei ole vielä LOLA-valvonnan piirissä, niin siihen tulee kohdistaa omaehtoista valvontaa asioiden kuntoon saamiseksi.

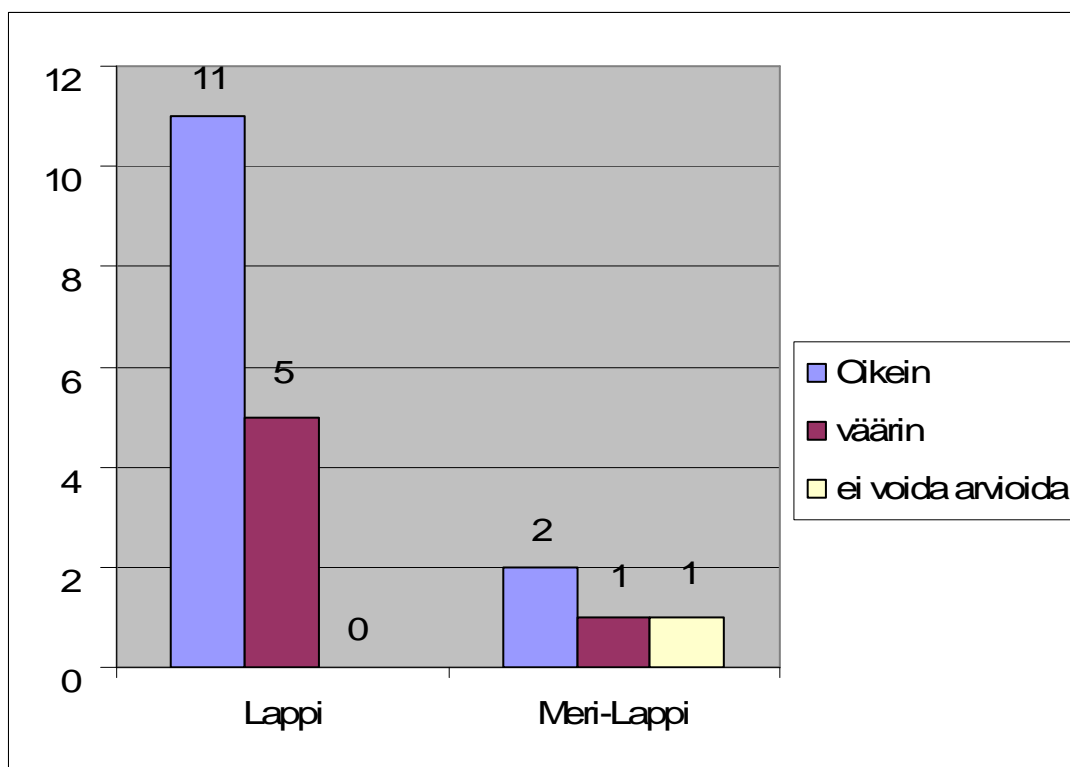
5 TULOKSET

5.1 Tulosten analysointia

Prosessin valvonta tehtiin keväällä 2010. Valvonnassa käytiin läpi kaksikymmentä kotihoidon tuen ratkaisua niin, että jokaisesta tapauksesta tutkittiin ratkaisun oikeellisuus, läpimenoaika ja prosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Tapaukset jakautuivat niin, että kuusitoista tapausta oli entisen Lapin vakuutuspiirin ratkaisua ja neljä oli entisen Meri-Lapin vakuutuspiirin ratkaisijoiden tekemää päätöstä. Vakuutuspiirit fuusioituivat yhteiseksi Lapin vakuutuspiiriksi 1.1.2011. Tuloksia käsitellään tässä osaksi erikseen, mutta kehittämissuhteet ovat yhteiselle vakuutuspiirille tehtyjä.

Tulokseksi saatiin, että toiminta ei ollut kaikilta osin prosessin mukaista, vaan toiminnassa oli havaittavissa selkeitä poikkeamia yleiseen kotihoidontuen ratkaisuprosessiin nähden. Entisen Lapin vakuutuspiirin osalta poikkeamia löytyi, koska valvotuista kuudestatoista tapauksesta peräti viisi tapausta oli väärin. Entisen Meri-Lapin osalta neljästä valvotusta tapauksesta yksi tapaus oli väärin ja yhden oikeellisuutta ei voitu arvioida. Tästä saadaan oikeellisuudeksi Lapin vakuutuspiiriin 68,75 prosenttia ja Meri-Lapin piiriin 50 prosenttia, yhteensä piirien oikeellisuus oli 65 prosenttia. Toiminnassa on siis selkeästi parantamisen varaa. Tuloksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tapauksien otanta oli kohdennettu niin, että tutkimuksen valikoitiin tapauksia, jotka eivät ole olleet saapuessaan valmiita ratkaistavaksi. Kaikkiin valvottuihin tapauksiin piti pyytää lisäselvityksiä, ja näin ollen tapaukset viipyivät pidempään käsittelyssä, käsittely oli monivaiheisempaa ja riski virheisiin kasvoi suuremmaksi. Tapaukset oli siis kohdennettu juuri riskialttiiseen osaan ratkaisusta, mikä selittää osaltaan heikkoa oikeellisuustulosta. Jos otos olisi otettu normaalilla satunnaisotannalla, tulos olisi todennäköisesti ollut parempi. Riskialttiisiin tapauksiin kohdennettu otanta oli mielestäni kuitenkin tarpeen, koska sillä tavoin saadaan paremmin selville ratkaisutoiminnassa olevat riskit ja niiden toteutuminen. Oikeellisuustuloksesta voidaan siis päätellä, että toiminnassa on riskejä ja ne toteutuvatkin useissa ratkaisuisissa.

Kuvio 5. Ratkaisujen oikeellisuus Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiireissä



5.1.1 Tulosten yleistettävyys

Ratkaisujen jakautumista hyvinkin epätasaisesti vakuutuspiirien välillä (Lappi kuusitoista ja Meri-Lappi neljä) selittää se, että vakuutuspiirien työjonot oli juuri huhtikuun alussa ennen tapausten listausta yhdistetty. Meri-Lapin kotihoidontuen hakemukset oli pyritty tekemään mahdollisimman hyvin kaikki pois ennen yhdistymistä, jolloin tapauksia ei ollut enää huhtikuun alussa jäljellä kuin osa. Jäljellä olevat tapaukset siirrettiin huhtikuun alussa Lapin kotihoidontuen työjonolle, josta molempien piirien hakemuksia sen jälkeen ratkaistiin saapumisjärjestyksessä. Lapin vakuutuspiirin tapauksia taas oli työjonolla aivan normaali määrä, ja siitä syystä Lapin vakuutuspiirin ratkaisuja oli selvästi enemmän kuin Meri-Lapin vakuutuspiirin ratkaisuja. Tasaisempi jakautuminen esimerkiksi vakuutuspiireihin saapuvien hakemusten suhteessa olisi ollut tavoiteltu tilanne, johon ei nyt siis päästy. Meri-Lapin vakuutuspiirin ratkaisuja on niin vähän, ettei niiden pohjalta voida yleistää saatuja tuloksia luotettavasti koko joukkoon. Lapin vakuutuspiirin osaltakaan valvottujen tapausten lukumäärä ei ole riittävän suuri, jotta tuloksia voitaisiin pitää täysin luotettavina ja yleistää kaikkiin vakuutuspiirin tapauksiin, joskin voidaan olet-

taa, että otos kuvaa vähintäänkin suuntaa antavasti pitkään viipyvien tapaus-
ten ongelmia Lapin yhdistyneessä vakuutuspiirissä.

Vakuutuspiirifuusio oli tutkimusta tehtäessä vireillä, joten yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, onko vakuutuspiirien välillä toimintaeroja koti-
hoidontuen ratkaisuisissa. Suoranaisia eroja ei tapauksista pystytty löytämään,
jos ei oteta tapaa kommentoida asioita kommenttikenttään ratkaisun jälkeen.
Toinen asia, mikä tehtiin hieman eri tavalla entisissä Lapin ja Meri-Lapin pii-
reissä, oli tulojen laskenta edellisen kahdentoista kuukauden tuloista. Entisen
Meri-Lapin vakuutuspiirin tapauksen laskennassa ei käytetty apuna Kelan
ratkaisujärjestelmässä olevaa laskuria, vaan laskenta oli suoritettu kokonaan
käsien. Tämä ei ole mikään merkitsevä ero, koska tulos oli kuitenkin täysin
samanlainen. Lapin vakuutuspiirin osalta laskuria käytettiin enemmän, ja las-
kurin käyttöä on jo kerrattu käydyissä koulutuksissa. Laskuria kannattaa käyt-
tää, koska se hieman nopeuttaa hoitolisätulojen laskemista, sekä ehkäisee
laskuvirheiden syntymistä. Toisaalta, jos käsittelijä osaa käsien laskemisen
hyvin taitavasti, niin mitään estettä laskurin käyttämiselle ei ole.

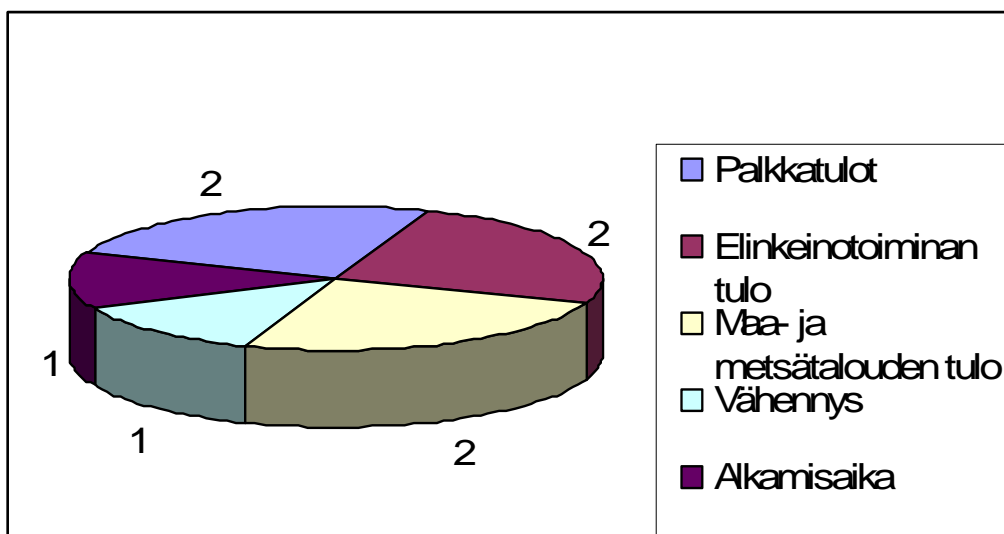
5.1.2 Väärin ja ei voida arvioida –luokkaan menneet tapaukset

Kaikista väärin menneistä ratkaisuisista suurin osa, eli viisi tapausta, oli men-
nyt väärin virheellisen hoitolisätulojen laskennan vuoksi. Yhdessä tapaukses-
sa ratkaisu oli mennyt väärin, koska etuuden alkamisaika oli väärin. Lisäksi
yhden tapauksen oikeellisuutta ei voitu arvioida hakemuksesta puuttuvien
selvitysten vuoksi, tässäkin syynä oli osaamisen puute hoitolisä tulojen las-
kennassa. Kahdestakymmenestä ratkaisusta siis seitsemässä oli niin vaka-
via puutteita, että ratkaisu ei ollut oikein. Hoitolisätulojen virheellinen laskenta
tai puutteellinen osaaminen oli suurin syy virheellisiin ratkaisuihin.

Kotihoidontuessa on kaksi osaa, joista hoitoraha maksetaan perheelle, silloin
kun he eivät valitse lapselleen kunnallista hoitopaikkaa. Toinen osa, hoitolisä,
maksetaan perheen tulojen mukaisesti perheen koko huomioiden. Hoito-
lisätuloina huomioidaan sekä ansio- että pääomatulot laki lasten kotihoidon ja
yksityisen hoidontuesta mukaisesti. Hoitolisätulojen laskenta on monimut-

kaista ja koska tulorajat ovat kohtalaisen pienet, joten melko pienikin tulo vaikuttaa hoitolisän määrään. Hoitolisälaskennassa tapahtuneiden virheiden vuoksi virheellisiä tai ei voida arvioida –luokkaan päätyneitä ratkaisuja oli koko valvonnassa yhteensä kuusi tapausta, mikä oli siis suurin syy virheellisiin tuloksiin vakuutuspiireissä. Kaksi virhettä oli tapahtunut palkkatulojen laskennassa. Yhdessä väärin menneessä tapauksessa ja yhdessä ei voida arvioida –luokkaan päätyneessä tapauksessa virhe oli tapahtunut elinkeinotoiminnan tulojen laskennassa, ja yhdessä tapauksessa metsätalouden tulot oli huomioitu virheellisesti. Yhden tapauksessa etuuden alkamisaika oli väärin ja yhdessä tapauksessa hoitolisätulosta tehtäväksi kuulunut vähennys oli jäänyt tekemättä. Ratkaisun väärin tai ei voida arvioida –luokkaan vieneitä virheitä nimitetään jatkossa puutteiksi, koska puute hakemuksen valmistelussa vaikutti ratkaisun virheelliseen lopputulokseen.

Kuvio 6. Virheelliset ja ei voida arvioida -tapaukset puutelajeittain



Taulukossa on merkitty väärin ja ei voida arvioida -tapaukset puutelajeittain eriteltynä. Virheellisiä päätöksiä oli piireissä yhteensä kuusi kappaletta ja lisäksi oli yksi ei voida arvioida –tapaus. Taulukossa on kuitenkin yhteensä kahdeksan tapausta, koska yhdessä tapauksessa oli kaksi puutetta, jotka vaikuttivat tapauksen oikeellisuuteen. Nämä virheet olivat maa- ja metsätalouden tulolaskennassa ja etuuden alkamisajassa tapahtuneita virheitä.

Palkkatulojen vuoksi väärin menneistä ratkaisuista toisessa tapauksessa palkkatulo oli noussut maaliskuussa, ja laskennassa olisi pitänyt käyttää pohjana maaliskuun palkkatuloa. Laskennan pohjana oli kuitenkin käytetty alkuvuoden palkkakertymää, jolloin palkkatulo muodostui liian pieneksi ja näin ollen hoitolisä liian suureksi. Toisessa palkkatulolaskentaan sattuneessa väärin menneessä tapauksessa hakijan puolison työ oli muuttunut tammikuussa osa-aikaisesta kokoaikaiseksi, mutta palkkatulona oli huomioitu tulot aikaisempien kuukausien palkkakertymän mukaan. Palkkatulona olisi tullut käyttää hakijan kokoaikatyöstä saamaa palkkaa siten, että vähintään yhden kuukauden kokoaikatyön palkan perusteella olisi laskettu hoitolisän määrä. Jälleen tuloarvio oli jäänyt liian pieneksi ja hoitolisää oli maksettu sen vuoksi liian suurena. Tällaisissa tapauksissa on hyvinkin todennäköistä, että liian pieni tuloarvio vaikuttaa tuen maksamiseen, että hakijalle syntyy liikamaksua. Liikamaksut ovat työläitä ja asiakkaiden kannalta hyvin ikäviä, koska Kela yleensä perii liikaa maksetut tueta takaisin asiakkailta. Tämä vuoksi ratkaisijoiden tulee olla hyvin tarkkoina tulolaskennoissaan. Toisaalta pieleen mennyt tulolaskenta voi johtaa siihen, että asiakkaalle maksetaan tukea liian pienenä, mikä ei sekään asiakkaan kannalta ole hyväksyttävää. (Kela 2010f; Hallintolaki 2003.)

Palkkatulojen laskentavirheiden lisäksi hoitolisätulojen laskennassa tapahtui virheitä myös elinkeinotoiminnan tulojen laskennassa sekä maa- ja metsätalouden tulojen laskennassa. Elinkeinotoiminnan tulona oli osakeyhtiön osakkaana toimineelle henkilölle huomioitu osakeyhtiön tulo, vaikka osakeyhtiön tuloa ei voida huomioida kenenkään osakkaan henkilökohtaisena tulona. Osakkaan tuloina olisi tullut huomioida hänelle mahdollisesti yhtiöstä maksetut palkka ja osingot. Tässä tapauksessa päätöksen oikeellisuutta ei voitu lainkaan arvioida, koska hakemuksesta puuttui ratkaisun kannalta olennaisia selvityksiä, kuten tieto osinkotulojen määrästä. Ei voida arvioida –luokkaan kuuluvat tapaukset katsotaan yleensä kaikkein vaarallisimmiksi, koska niistä puuttuu asian ratkaisemiseen tarvittavia selvityksiä. Ratkaisua ei siis olisi saanut näillä selvityksillä tehdä lainkaan, vaan asiakkaalta olisi pitänyt pyytää lisää selvityksiä. Toisessa väärin menneessä tapauksessa hakijan puolison porotalouden tuloja ei huomioitu lainkaan, vaan tapauksessa oli huomioitu ainoastaan maatalouden ansio- ja pääomatulot, ja jätetty porotalouden tulot

huomioimatta kokonaan. Jälleen hoitolisää maksettiin liian suurena ja asiakkaalle syntyi liikamaksua. Kaikki väärin menneet tapaukset on oikaistu hakijoiden luvalla ja tällä hetkellä maksussa ovat oikeansuuruiset tuet.

Tulolaskenta oli mennyt lisäksi väärin erään maa- ja metsätalouden laskennan osalta. Asiakkaan puolison metsätalouden tulo oli laskettu väärin, vaikka en keksinytkään mistä luvuista ja miten lopputulokseen oli päädytty. Metsätalouden tulo tulee laskea kertomalla asiakkaan verotiedoista saatavalla hehtaarimäärällä valtioneuvoston vahvistama verotusarvo metsän tuottooperusteella. Metsän tuottooperuste vaihtelee kunnittain, ja esimerkiksi aivan pohjoisimmassa Lapissa se on hyvin pieni. Saadusta laskennallisesta tuotosta voidaan vähentää asiakkaan esittämät metsätalouden korot ja tehdä laskennallinen kymmenen prosentin vähennys. Tulo oli tapauksessa huomioitu liian suurena, minkä vuoksi asiakkaalle maksettiin liian vähän etuutta. Tähän samaan ratkaisuun oli sattunut vielä toinen virhe, jonka vuoksi ratkaisu oli tehty väärästä ajankohdasta lukien. Puolison tulot olivat muuttuneet marraskuussa 2009, mutta tarkistus tulojen muuttumisen vuoksi oli tehty vasta vuoden alusta lukien. Viimeisessä tulojen vuoksi virheellisessä päätöksessä hoitolisätuloista ei ollut tehty asiakkaan esittämää vähennystä, vaikka vähennyksen tekemistä varten olevat tiedot olivat Kelassa saatavilla.

Yksi tapaus oli mennyt väärin muun syyn kuin tulolaskennan vuoksi. Tässä tapauksessa etuuden alkamisaika oli väärin, koska siinä puolison sosiaalietuus oli alkanut helmikuussa, mutta tarkistus tulojen muuttumisen vuoksi oli tehty vasta huhtikuusta lukien. Tässä tapauksessa tulojen laskenta oli tehty aivan oikein, mutta tulojen vuoksi tehty tarkistus oli väärästä ajankohdasta. Kyse voi olla silkasta kirjoitusvirheestä, mutta voi johtua myös osaamisen puutteesta. Jotta etuus olisi Kelan ARVI-luokituksen mukaan oikein, tulee tuen olla oikean suuruinen ja oikealta ajalta myönnetty.

Kaikki virheet tulojen laskennassa johtuvat ratkaisijan etuusosaamisessa olevista puutteista. Hoitolisätulojen laskentaa ei kaikilta osin hallita, ja sen vuoksi vääriä päätöksiä oli näin monta. Kuten aiemmin on todettu, niin hoitolisätulojen laskenta on vaikeaa ja tapaukset ovat hyvinkin erilaisia. Valmistellessa ratkaisijan tulee selvittää perheen koko ja vanhempien ansio- ja pääomatulot.

Tulolaskenta kotihoidontuessa perustuu lakiin lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta ja on siksi aivan omalaatuisensa tulolaskenta Kelassa. Missään muussa etuudessa ei tuloja lasketa samalla tavalla, joten kotihoidontulolaskentaan ei saa apua toisesta etuudesta. Tulojen laskeminen on opeteltava tähän etuuteen erikseen. Lisäksi tuloja on monenlaisia ja jokaisessa tulolajissa tulojen huomioimis- ja laskentaperusteet ovat erilaiset. Etuusohjeissa Kelan intranetsivuilla kerrotaan mitkä tulot vaikuttavat hoitolisään ja miten tuloja lasketaan, mutta ohjeet on opeteltava ja niiden käyttöä harjoiteltava, jotta hoitolisätulojen laskenta onnistuu.

Kelan toinen ydinosaaminen on ratkaisuosaaaminen, eli osaaminen, jota tarvitaan ratkaisua tehtäessä. Tällaista osaamista Kelassa on hurjan paljon, tekeehän Kela vuodessa miljoonia etuusratkaisuja asiakkailleen, eikä niitä saataisi aikaan ilman tämänkaltaista osaamista. Ratkaisuosaaamisessa tärkeintä on tuntee etuuslaki, asetukset, etuusohjeet ja Kelan tietojärjestelmät joiden avulla ratkaisu tehdään. Lisäksi voidaan tarvita erilaisia tietoja mm verotuksesta, yhteistyökumppaneista, vuokranantajista, eläkelaitoksista, vakuutusyhtiöistä yms. Näiden lisäksi pitää vielä tietää miten ja mistä näitä tietoja voi saada, ja miten niitä tulee tulkita. Tämän jälkeen – jos kaikki ratkaisuun tarvittava tieto on saatavilla – tehdään ratkaisu tietojärjestelmään ja etuus lähtee maksuun asiakkaalle.

Etuusratkaisutyön tekee vaativaksi juuri etuuksien monimutkaisuus, ja se, että päätös on tehtävä lain mukaan eikä mitään harkinnanvaraisuutta ole. Työtä nopeuttaa ja helpottaa jos etuuden tuntee hyvin, jolloin on helppo ja nopea antaa päätös asiasta. Tässä työssä auttaa, jos osaa etsiä itsenäisesti tietoa järjestelmästä, tätä taitoa tarvitaan etenkin kun ratkaistavana on tavallista monimutkaisempi tai aivan uusi asia. Silloin etuusratkaisija hakee tietoa järjestelmästä, ja jos ei löydä etsimäänsä tai ei ole varma miten asia tulisi ratkaista, hän voi ottaa yhteyttä etuusvastaavaan ja kysyä asiaa. Etuusvastaava on etuuden asiantuntija, joka osaa yleensä vastata kysymykseen tai jos tietoa ei vielä ole, niin hän ottaa yhteyttä etuuskoordinaattoriin. Etuusratkaisutyö on asiakaspalvelun ohella Kelan tärkeimpiä perustehtäviä.

5.1.3 Läpimenoaika ja siihen vaikuttaneet tekijät

Prosessivalvonnassa tutkittiin myös kotihoidontuen ratkaisun tekemiseen tarvittua aikaa. Ratkaisun läpimenoaika saatiin mittaamalla päiviä hakemuksen saapumisesta ratkaisun tekemiseen saakka. Tutkituissa kahdessakymmenessä tapauksessa keskimääräinen käsittelyaika oli 53 päivää. Pisin käsittelyaika valvotuissa tapauksessa oli 117 päivää ja lyhin 23 päivää. Tavoitteena Kelassa on tehdä ratkaisut keskimäärin 28 päivässä, jolloin asiakkaan rahojen saanti ei viivästy kohtuuttomasti. Tähän tavoiteaikaan verrattuna käsittely viipyi valvotuissa ratkaisuissa siis keskimäärin 25 päivää pitempään kuin olisi sallittu. Asiaan on vaikuttanut etenkin se, että tapaukset oli valittu nimenomaan tapauksista, joihin oli pitänyt pyytää lisäselvityksiä tai joiden ratkaisua ei muutoin voitu tehdä heti, toisin sanoen hakemukset olivat puutteellisia saapuessaan ja vaativat lisäselvityspyyntömenettelyn ennen ratkaisun antamista. Nämä valvotut tapaukset ovat pisimpään työjonossa viipyviä tapauksia, joissa prosessi ei etene suoraviivaisesti alusta loppuun, vaan prosessissa on useita mutkia ennen ratkaisun tekemistä. Tämän vuoksi ratkaisuun vaadittu aika ylittää reilusti keskimääräisen tavoitekäsittelyajan. Ratkaisun tavoiteaikaan sisältyy myös aika, jossa pyydetään mahdollisesti lisäselvityksiä hakemukseen, ja aika, jolloin näitä lisäselvityksiä odotetaan. Siihenkin nähden hakemukseen on saatu puuttuvat selvitykset ja se on voitu ratkaista vasta keskimäärin 53 päivän päästä hakemuksen saapumisesta, mikä kertoo kyllä siitä, että käsittelyssä on jotakin korjattavaa.

Yksi tavoitellun käsittelyajan ylittämiseen johtanut syy on viive hakemuksen käsittelyyn ottamisessa. Osa hakemuksista viipyi postitilassa (tarkoittaa Kelan työjonossa olevaa saapunutta hakemusta jota ei ole vielä käsitelty etuus-käsittelijän toimesta) tarkoittaen, että hakemusta ei otettu käsittelyyn ratkaisuprosessin määrittelemässä kahden päivän ajassa. Viivettä postitilaisen hakemuksen käsittelyyn ottamisessa oli kuudessa tapauksessa ja keskimääräinen viive käsittelyyn ottamisessa oli noin kolme päivää. Koska viive on lyhyt, vain päivän yli tavoiteajan, ja koska viivettä oli vain kuudessa tapauksessa, voidaan päätellä että ratkaisun tekemisen pääasiallinen viive ei synny tässä vaiheessa käsittelyä. Toki tähänkin tulee kiinnittää huomiota, koska jos hakemus viipyy jo käsittelyynottamis -vaiheessa yli tavoiteajan, voi olla vaikeaa myöhemmin enää saavuttaa kokonaiskäsittelyn 28 päivän tavoiteaikaa.

Toisen kerran viivettä käsittelyyn ottamisessa syntyi siinä vaiheessa, kun pyydetty lisäselvitys oli saapunut. Tässä vaiheessa viivettä syntyi yhteensä kahdessatoista tapauksessa, ja keskimääräinen viive oli noin kahdeksan päivää. Prosessi etenee valmistelussa siten, että kun huomataan tarve ja pyydetään tarvittava lisäselvitys, niin kansio laitetaan odottamaan ja palaamaan työjonoon kun määräaika lisäselvityksen toimittamiseen on päättynyt. Tämän jälkeen kansio, joka sisältää asiakkaan hakemuksen ja tiedon siitä mitä on pyydetty ja mihin mennessä, palaa odottamasta takaisin työjonoon käsiteltäväksi. Mikäli lisäselvitys ei ole saapunut, voidaan antaa päätös, jossa kerrotaan, että pyydettyä lisäselvitystä ei ole saatu ja sen vuoksi päätöstä ei ole voitu antaa. Voidaan myös hylätä kotihoidontuessa koko etuus tai etuuden osa, riippuen tarvittavasta selvityksestä ja sen tärkeydestä. Kansio voidaan ottaa käsittelyyn myös aikaisemmin, heti kun pyydetty lisäselvitys on saapunut ja se on kuvattu posti-tilaiseksi etuuden työjonoon. Viivettä oli syntynyt siis tuossa uudelleen kansion käsittelyn ottamisessa, mikä tarkoittaa sitä että postitilaan tullutta lisäselvitystä ei ole käsitelty, tai että tapausta, joka on palannut odottamasta etuuden työjonoon takaisin, ei ole ratkaistu heti kun se on palannut takaisin työjonoon odotustilasta. Viivettä oli tapauksissa lyhimmillään vain yksi päivä, ja pisin viive tässä vaiheessa oli kaksikymmentä päivää. Hakemukset olivat siis odottaneet ratkaisunvalmiina turhaan keskimäärin kahdeksan päivää työjonolla.

Viive käsittelyyn uudelleen ottamisen kohdassa johtunee osittain siitä, että kotihoidontuki on Kelassa ajopäiväetuus. Kotihoidontuen rahoittavat kunnat, ja Kela toimii etuudessa vain toimeenpanijana. Jotta Kela saa rahat etuuden maksuun, niin etuus toimii ajopäivien mukaan siten, että ensimmäiseen ajopäivään mennessä tehdyt ratkaisut ovat mukana laskussa, joka lähetetään kunnille noin kuukauden 11 päivä. Tämän jälkeen kunnat maksavat laskun mukaan rahat Kelan tilille ja toisen ajopäivän jälkeen ennen ensimmäistä ajopäivää ratkaistut etuudet lähtevät maksuun saman kuukauden aikana; etuuden maksupäivä on kuun viimeinen arkipäivä. Mikäli ensimmäiseen ajopäivään mennessä etuutta ei ole ratkaistu, siirtyy maksu seuraavan kuukauden loppuun. Etuuden saa yksittäismaksuna maksuun aiemminkin tiettyinä aikana kuussa, mutta pääsääntöisesti maksu siirtyy seuraavalla kuulle. Näin

ollen etuuskäsittelijät joskus ratkaisevat etuudesta osan, jotta laskulla tilataan jo asiakkaalle ainakin osa rahoista, ja pyytävät sitten ennen toista ajopäivää (on yleensä kuun 24 päivä) loput tarvittavat lisäselvitykset. Lisäselvityksen tullessa vastaan se saatetaan taas upottaa sitä odottavaan etuuskansioon, mutta asiaa ei tässä vaiheessa heti ratkaista. Esimerkiksi kotihoidontuen hoitoraha ratkaistaan heti hakemuksen saavuttua, ja hoitolisää varten pyydetään vielä lisää selvityksiä perheen tuloista. Kun lisäselvitys saapuu, etuus ratkaistaan myös hoitolisän osalta ja etuus saadaan kokonaisuudessaan maksuun ajoissa. Tämä vaikuttaa työjonotyöskentelyyn siten, että ennen ensimmäistä ajopäivää pyritään samaan asiakkaalle ainakin jokin ratkaisu tehdyksi, jotta kunnilta saadaan tilattua rahaa asiakkaan etuuden maksuun. Tässä vaiheessa etuuden tarkistukset eivät vielä ole kiireellisiä, koska etuuden määrää pystyy vielä muuttamaan ennen seuraavaa ajopäivää. Tämä saa aikaan sen, että etuusjonon alakerrassa odottaa hakemuksia, jotka ovat valmiita tehtäväksi, mutta joita ei tämän ajopäivä-ajattelun vuoksi heti ole ratkaistu.

Prosessinvalvonnan avulla ratkaisujen käsittelystä saatiin selville, että hylkääviä päätöksiä hoitolisätulojen osalta ei tehty heti kun ne olisivat olleet mahdollista. Tällaisia tapauksia oli useita, tarkemmin viisi tapausta kahdenkymmenen joukosta, joissa kansio siirrettiin odottamaan uudelleen, vaikka lisäselvityksen palautusaika oli jo umpeutunut. Odottamasta palanneita kansioita käytiin myös katsomassa työjonon alakerrassa, mutta niille ei tehty mitään. Yhdessä tapauksessa kansio laitettiin odottamaan uudelleen vielä kaksi kertaa, jonka jälkeen etuus sitten ratkaistiin. Hakija toimitti lisäselvityksen 47 päivän päästä hakemuksen saapumisesta ja kansio ehti pudota odottamasta kolmesti ennen kuin se saatiin käsiteltyä. Yhdessä tapauksessa odottamasta palannutta hakemusta oli käynyt katsomassa useampi käsittelijä, ja vasta neljäs heistä oli antanut hylkäävän ratkaisun puuttuvan selvityksen vuoksi. Kahdessa tapauksessa taas oli annettu hylkäävä ratkaisu puuttuvan selvityksen vuoksi, vaikka selvitykset olisivat löytyneet hakijan tai hänen puolisonsa muun etuuden kansioista. Tämä hylkäävien päätösten karttaminen tai niiden kanssa viivyttely voi johtua uskalluksen tai osaamisen puutteesta. Hylkäävää ratkaisua ei uskalleta tai haluta tehdä, koska asiakkaat eivät siitä pidä. Tai ratkaisijat eivät tiedä, että odottamasta palaavat kansiot voidaan määrääjan

jälkeen ratkaista, jos pyydettyä lisäselvitystä ei ole saapunut. Koulutuksella voitaneen puuttua näihinkin ongelmiin.

Toiseksi tulos viiveestä käsittelyyn ottamisvaiheessa kertoo mielestäni siitä, että työjonon hoitamineen ei tapahdu tasaisesti ja että odottamasta palanneiden tapausten hoitaminen tulisi hoitaa suunnitelmallisemmin ja säännöllisemmin. Tämä taas johtuu siitä, ettei työjonolla ole resurssia tasaisesti. Pieni viive kansion käsittelyssä ei mielestäni ole vaarallista tilanteissa, jossa pyydettyä lisäselvitystä ei ole toimitettu määräaikaan mennessä. Tämän sen vuoksi, että asiakas on voinut lisäselvityksen toimittaa hieman myöhässä ja sen vuoksi juuri määräpäivänä se ei vielä näy järjestelmässä. Kuitenkin viikon viive on mielestäni tässä vaiheessa maksimi, ja voidaan olettaa että määräpäivään mennessä toimitetut tositteet on varmasti koko Suomessa ehditty kuvata asiakirjanhallintajärjestelmään viimeistään viikon sisällä niiden saapumisesta. Joissakin ruuhkaisissa toimistoissa viive hakemuksen saapumisesta niiden kuvaamiseen on pahimmillaan noin 2-4 päivää.

Prosessin mukaisesta toiminnasta poikettiin tapauksissa myös lisäselvitysten pyytämismenettelyssä. Mikäli hakemus on saapuessaan puutteellinen, niin käsittelijän tulee pyytää tarvittavat lisäselvitykset joko kirjallisesti tai suullisesti, mutta aina määräajalla. Näin käsittelyä voidaan määräajan jälkeen jatkaa, eikä hakemuksen käsittely viivästy tarpeettomasti. Käsittelijät eivät aina pyytäneet lisäselvityksiä prosessin mukaisesti. Suullisestikin lisäselvityksiä pyydettiin noin viidessä tapauksessa, mutta näistä kolmessa ei asetettu niiden toimittamiselle määräaika. Tämä johti tapauksissa siihen, että yhdessä asiakas toimitti liitteen noin kolmen viikon kuluttua, mutta kahdessa muussa tapauksessa lisäselvitystä jouduttiin pyytämään uudelleen kirjallisesti ja määräajalla. Toisessa näistä tapauksista asiakas ei toimittanut lisäselvitystä kirjallisen pyynnönkään jälkeen, ja etuus hylättiin sen vuoksi. Käsittelyaikaa tällä tapauksella oli peräti 79 päivää. Asia olisi saatu ratkaistua huomattavasti nopeammin, jos lisäselvitys olisi pyydetty prosessin mukaisesti määräajalla. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota jatkossa, jotta käsittelyaikaa saadaan lyhennettyä.

Ratkaisutoiminnan prosessin sujuvuutta voidaan Kelassa mitata läpimenoajan lisäksi myös pitkään viipyneiden hakemusten määrällä. Pitkään viipyneillä hakemuksilla tarkoitetaan yli tavoiteajan 28 päivän ylittäneitä ratkaisuja, ja niitä saisi olla enintään kaksitoista prosenttia kaikkien hakemusten määrästä. Tähän tutkimukseen valikoituneista hakemuksista vain yksi alitti tavoiteajan, ja kaikki muut yhdeksätoista tapausta viipyivät ratkaistavana pidempään. Pitkään viipyneiden ratkaisujen suurta määrää otannassa selittää se, että tapaukset valikoitiin nimenomaan kaikkein pisimpään työjonolla viipyvistä hakemuksista.

Tavoitellun läpimenoajan ylittyminen, sekä pitkään viipyneiden hakemusten suuri määrä kertovat mielestäni siitä, ettei hakemusten ratkaisemisessa ole noudatettu prosessin mukaista menettelyä. Lisäselvityspyynnöt eivät lähteneet kaikissa tapauksissa tavoitellun kahden päivän sisällä, vaan osassa lisäselvityksiä odotettiin ensin ilman mitään pyyntöjä jopa useita viikkoja. Yhdessä tapauksessa lisäselvitystä odotettiin ensin ilman pyyntöä 34 päivää ja vasta sen jälkeen puuttuvaa selvitystä pyydettiin kirjeellä ja määräajalla. Yhdessä tapauksessa taas lisäselvitystä pyydettiin kaksi kertaa, mutta asiakas ei sitä toimittanut. Hoitolisästä annettiin hylkäävä päätös tässä vasta 71 päivän odottamisen jälkeen. Jos olisi heti uskottu asiakasta, ja sitä ettei pyydettyä selvitystä nyt tule, niin käsittelyaika olisi ollut todennäköisesti puolet lyhyempi.

Eräs ratkaisu erottui muista tapauksista erittäin pitkän käsittelyaikansa vuoksi. Tässä tapauksessa läpimenoaika oli 117 päivää, mikä on yli 89 päivää yli tavoitellun käsittelyajan. Kyse ei ollut ratkaisijoiden osaamisvajeesta tai puutteesta prosessin tuntemuksesta, koska tässä tilanteessa prosessi oli toiminut aivan ohjeen mukaan. Asiakas jätti etukäteisen kotihoidontukihakemuksen äitiyslomansa ajalle, jolloin asiakkaalle voidaan maksaa yleensä hoitolisää, hoitorahaa ei yleensä jää yhteensovituksen vuoksi maksuun äitiysloman aikana. Hakemuksessaan asiakas kertoi puolison palkan nousevan maaliskuussa ja oli merkinnyt arvion maaliskuun palkasta hakemuslomakkeelle. Äitiysloma alkoi maaliskuussa, ja hakemus saapui tammikuussa. Käsittelijä oli muutaman päivän sisällä hakemuksen saapumisesta lähettänyt hakijalle lisäselvityspyynnön, jossa pyysi toimittamaan puolison työsopimuksen ja

palkkatodistuksen maaliskuun palkasta. Palautusaikaa oli kaksi viikkoa. Asiakas ilmoitti ennen palautusajan loppua, ettei voi toimittaa pyydettyä selvitystä määräaikaan mennessä, joten prosessin mukaisesti hakijalle annettiin lisäaikaan uudet kaksi viikkoa. Ennen tämänkin määräajan päättymistä asiakas soitti uudelleen ja kertoi, että toimittaa työsopimuksen heti kun se on tehty. Kansio laitettiin jälleen odottamaan. Maaliskuun alussa hakija toimitti puolisonsa työsopimuksen, mutta käsittelijä ei ratkaissut hakemusta vielä tälläkään selvityksellä, vaan pyysi puolison palkkakuitin vähintään kuukauden ajalta. Tämä saatiin huhtikuun loppupuolella, jonka jälkeen asiakkaalle annettiin hylkäävä päätös hoitolisästä: tuloraja ylittyi selvästi. Puolison palkkatulo oli juuri sellainen kuin hakija oli ilmoittanut tammikuun alussa hakemuslomakkeellaan, mutta kukaan käsittelijä ei huomannut ajatella tulorajoja. Jos hakemuksen ensimmäinen käsittelijä olisi huomannut ajatella perheen tuloja kokonaisuutena ja tarkistaa perheen tulorajan, hän olisi voinut antaa päätöksen heti hakemukseen merkityn tulon perusteella ja säästää asiakkaalta ja muilta ratkaisijoilta merkittävästi aikaa. Prosessi sinänsä toimi aivan oikein; tuloja pyydettiin kirjallisesti ja määräajalla, sekä lisäaika annettiin aina asiakkaan pyynnöstä. Käsittelijän tulee aina tietää mitä on tekemässä ja miksi, jotta hän voi arvioida tarvitseeko lisäselvityksiä pyytää lainkaan. Etenkin tulorajan selvästi ylittyessä, ratkaisun voi tehdä pyytämättä yhtään lisäselvitystä asiakkaalta. Tällaisesta asiakkaan oikeusturva ei vaarannu, vaan noudatetaan hallintolaissa todettua asiakkaan eduksi asian hoitamista eikä pyydetä turhia lisäselvityksiä. (Hallintolaki 2003.)

5.2 Kehittämistoimet

Tutkimuksen perusteella toiminnassa oli puutteita kahdessa asiassa: prosessin mukaisessa toiminnassa ja osaamisessa. Kehittämistoimet tulee siis kohdentaa juuri näihin kahteen asiaan. Molemmat puutteet aiheutuvat ratkaisijoiden toiminnasta, mutta oikeanlaisella johtamisella ratkaisijoita ja heidän toimintaansa voidaan ohjata oikeaan suuntaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessin johtamisella voidaan mielestäni ohjata ratkaisijoita toimimaan prosessin mukaisesti, ymmärtämään prosessin tärkeys, sen vaiheet ja oma rooli prosessissa. Osaamisen johtamisella autetaan työntekijöitä hankkimaan, kehittämään, ylläpitämään ja suuntaamaan osaamistaan ratkaisutyön kannalta

oikeisiin asioihin. Ratkaisutyössä tärkeintä on ratkaisijoiden etuusosaaminen ratkaistavan etuuden suhteen.

Kehittämistoimia tulee siis kohdentaa nimenomaan osaamiseen ja prosessin johtamiseen. Käytännön toimia on jo osittain aloitettu, koska etuusratkaisijoille on annettu koulutusta ja tietoa valvonnan tuloksista niin viime keväänä, kuin joulukuussa 2010. Näissä käytiin läpi etenkin hoitolisän tulolaskentaan liittyviä asioita näiden valvontatulosten pohjalta ja kerrottiin prosessin mukaisen toiminnan eduista verrattuna valvonnassa olleisiin tapauksiin. Hoitolisätulojen osalta koulutusta on tarkoitus jatkaa, ja seuraava koulutus painottuu etenkin elinkeinotoiminnan tuloihin, koska ne ovat ajankohtaisia helmikuussa kotihoidontuessa. Samassa koulutuksessa on tarkoitus käydä läpi uudelleen prosessikuvaus etenkin ratkaisijan osalta, jotta etuusratkaisijoille vahvistuu käsitys siitä, miten heidän tulee toimia missäkin etuusratkaisun vaiheessa. Myös vastuut ja työvaiheet on kerrottu prosessikuvauksessa yksityiskohtaisesti. Kertaamista tulee jatkaa niin kauan, että prosessin mukainen toiminta tulee osaksi työjonotyöskentelyä. Edempänä käydään läpi muutamia kehittämissuhteita tarkemmalla tasolla.

Läpimenoaikaan vaikuttavat seikat johtuivat pääasiassa puutteista prosessinmukaisessa toiminnassa. Prosessia ei aina noudatettu, jolloin käsittelyssä tuli viiveitä useissa kohtaa valmistelua, ja ratkaisun läpimenoaika venyi reilusti yli tavoitellun. Voidaan olettaa, että kun ratkaisutyötä tehdään prosessin mukaan, niin käsittelyajat lyhenevät ja viiveet vähenevät. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin kulku kotihoidon tuen ratkaisutyössä tulee osata perusteellisesti. Prosessikaavion ja menetelmävaiheiden tuntemus auttaa ratkaisijoita toimimaan prosessin mukaisella tavalla eri vaiheissa, joten prosessikaaviota tulee kerrata ratkaisijoiden kanssa riittävän usein. Tällä tavalla voidaan lyhentää kaikkien ratkaisujen läpimenoaikaa, mutta eniten se lyhentäneen yksinkertaisimpien hakemusten läpimenoaikaa. (Laamanen 2007, 202–209.)

Kotihoidontuen ratkaisuprosessin kaaviossa kerrotaan seikkaperäisesti, mitä missäkin tilanteessa tulee tehdä, ja määritellään toimenpiteet, joiden avulla hakemukseen saadaan tarvittavat selvitykset hakemuksen ratkaisua varten määräajassa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hakemuksiin pyydetään

tarvittavat lisäselvitykset kahden päivän kuluessa. Kun kansio palaa odottamasta lisäselvitystä määräajan jälkeen, se ratkaistaan nopeasti. Tämä taas edellyttää tasaista resurssia työjonolla, jotta käsittelyyn uudelleen ottamisessa ei tule viiveitä. (Laamanen 2007, 20; Harmon 2007, 2-4.) Näin myös hylkäävät päätökset lähtisivät ajoissa, jolloin asiakas voisi korjata unohduksensa ja toimittaa puuttuvan lisäselvityksen. Uusi ratkaisu mahdollisesti ehdittäisiin tehdä vielä ennen ajopäivää ja asiakas voisi saada rahansa oikein ja ajallaan. Jos hylkäävien päätösten tekemistä viivytellään, ja siirretään aina hiukan eteenpäin, niin se lisää turhaan ratkaisun käsittelyaikaa ja vie ratkaisijoiden aikaa turhaan. Kun ratkaisut tehdään ajallaan selkeästi pois työjonolta, niin käsittelyssä ovat aina juuri ne tapaukset, jotka vaativat huomiota sillä hetkellä.

Prosessin mukaisessa toiminnan kannattaa kuitenkin muistaa, että ratkaisuja tehdään asiakkaita varten, eikä vain siksi, että ratkaisut saataisiin ajallaan tehdyksi. Jos käsittelijä huomaa heti hakemuksen saavuttua, ettei asiakas voi toimittaa pyydettyä lisäselvitystä kahdessa viikossa, niin hänen tulee jo tässä vaiheessa antaa aikaa lisäselvityksen toimittamiselle riittävästi. Toiseksi jos käsittelijä huomaa heti hakemuksen tiedoista, ettei lisäselvityksiä kannata toimittaa esimerkiksi tulorajan ylittyessä, niin hänen tulee tapauksen mukaan. Asiakkaalle voi myös soittaa ja kertoa tilanteesta puhelimitse, mutta käsittelijän vastuulla on hoitaa asia sekä prosessia noudattaen, että asiakkaan tapauksen vaatimalla tavalla.

Viiivettä etenkin käsittelyn alkuvaiheessa ja loppuvaiheessa voidaan lyhentää sillä, että etuuden valmistelijoita on tasaisesti joka päivä jonolla, ja että syntyviin ruuhkiin reagoidaan nopeasti. Kun käsittelijöitä on joka päivä riittävä määrä jonolla, niin hakemukset pääsevät valmisteluun sekä postitilasta, että työjonon alakerrasta tavoiteajan puitteissa, jolloin on helpompaa saavuttaa ratkaisun tavoitekäsittelyaika 28 päivää.

Toinen prosessivalvonnan kautta esille noussut asia on ratkaisijoiden osaaminen etenkin hoitolisätulojen osalta. Etuusratkaisutyön osaaminen on erikoisosaamisalue, jota Kelassa arvostetaan ja tarvitaan, koska se on edellytys Kelan ydinprosessin toimivuudelle. Prosessinparantamisessa tämä on kes-

keinen keino hallita ratkaisuprosessia, ja sen vuoksi osaamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota jatkossa. Koulutuksia tulee järjestää useammin kuin kerran vuodessa ja osaamista tulisi pyrkiä mittaamaan jollakin tavalla osaamisvajaiden tunnistamiseksi. LOLA-valvontaa voisi toteuttaa myös kotihoidontuessa, eli välillä vaihtaa valvottavia etuuksia.

Osaaminen ratkaisuprosessissa tarkoittaa sitä, että ratkaisija tuntee ratkaistavan etuuden ja sen koukerot, ja osaa asiakkaan antamien tietojen pohjalta tehdä päätöksen etuushakemukseen lakien ja ohjeiden mukaan. Ratkaisutyön tekee erityisen vaativaksi juuri etuuksien monimutkaisuus, ja se, että päätös on tehtävä lain mukaan eikä mitään harkinnanvaraisuutta ole. Työtä nopeuttaa ja helpottaa jos etuuden tuntee hyvin, jolloin on helppo ja nopea antaa päätös asiasta. Ratkaisutyössä auttaa, jos osaa etsiä itsenäisesti tietoa järjestelmästä, tätä taitoa tarvitaan etenkin kun ratkaistavana on tavallista monimutkaisempi tai aivan uusi asia. Silloin etuusratkaisija hakee tietoa järjestelmästä, ja jos ei löydä etsimäänsä tai ei ole varma miten asia tulisi ratkaista, hän voi ottaa yhteyttä etuusvastaavaan ja kysyä asiaa. Etuusvastaava on etuuden asiantuntija, joka osaa yleensä vastata kysymykseen. Jos kysymykseen ei löydy vastausta, niin etuusvastaava selvittää asiaa etuosaston ja lakimiesten kanssa. Etuusratkaisutyö on asiakaspalvelun ohella Kelan tärkeimpiä perustehtäviä, joten ratkaisijoiden osaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Osaamiseen kuuluu olennaisesti perehdyttäminen etuuteen, neuvon antaminen ja prosessin vaiheiden tuntemus. (Kela 2010f.)

Perhe-etuusratkaisijoiden osaaminen on koetuksella, koska perhe-etuuksiin kuuluu yhteensä seitsemän etuutta: äitiys-, isyys-, ja vanhempainraha, lomakustannuskorvaus, äitiysavustus, lapsilisä, kotihoidon ja yksityisenhoidon tuki sekä elatustuki ja maksuvapautus. Lapin vakuutuspiirissä elatustuki ja maksuvapautushakemusten tekeminen on keskitetty pienemmälle porukalle, joten yleensä perhe-etuusratkaisijoiden on hallittava viisi etuutta. Lisäksi usealla ratkaisijalla voi olla perhe-etuuksien lisäksi jokin muukin Kelan etuus ratkaistavanaan. Selvää on, ettei jokaisen etuuden osaamista voi säilyttää ellei näitä etuuksia ratkaise tasaisesti jokaista. Käsittelijöiden tulee huolehtia siitä, että tekevät jokaista etuutta vuorollaan ja että jokaisen etuuden osaaminen säilyy. Tämä onnistuu vain, kun käsittelijä tietoisesti huolehtii oman osaami-

sensa säilymisestä ottamalla ratkaistavakseen tapauksia jokaisesta jonosta. Täytyy siis korostaa ratkaisijan omaa vastuuta hän osaamisensa ajantasaisuudesta ja kyvystä oppia asioita. (Helsilä 2009, 78; Sydänmaalakka 2007, 169–170.)

Kelassa on paljon ydinosaamista, mutta kaikki eivät ole ydinosaamisessa samalla tasolla. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että kelalainen tunnistaa oman osaamisensa tason ja osaa sen jälkeen toimia osaamistasonsa mukaan: siirtää tehtävän toiselle korkeamman tason tekijälle, tai kysyy neuvoa etuusvastavalta tai muulta vahvalta osaajalta. Kelassa tällaista osaamistasojen määrittelyä ei ole juurikaan koko Kelan osalta mittaamalla tehty, mutta osaamisen kehittämisessä se olisi hyvin olennainen asia. Osaamistasojen ja osaamispuutteiden määrittelyn kautta voidaan koulutusta ja taitojen kehittymistä ohjata oikeaan suuntaan ja sitä kautta paikata osaamisvajeita suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Osaamistasojen määrittelyyn kaivattaisiin esimerkiksi jonkinlaisia testejä tai tasokokeita, joilla osaamista voitaisiin ydinosaamisalueilla mitata. Tällaisia testejä voisi olla niin asiakaspalveluosaamisen kuin ratkaisutoiminnan puolella, jolloin kummallakin ydinosaamisen alueella saataisiin ydinosaamisen määrittely tehdyksi ja sen kehittämistyötä ja siinä onnistumista voitaisiin myös mitata uusilla tasokokeilla. Näin voitaisiin myös varmistua siitä, että onko koulutettu asia mennyt varmasti perille ja osaako ratkaisija tai palveluneuvoja jatkossa toimia korkeamman osaamistason vaatimalla tavalla.

Osaamistasojen määrittely voitaisiin sitoa myös palkkausjärjestelmään, jolloin osaamisen kehittämisestä tulisi entistä kiinnostavampaa ja siitä olisi konkreettista hyötyä myös tilipäivänä. Toki suurin hyöty kelalaiselle osaamisen kehittämisestä on oppimisen ilo ja se, että oma työ on entistä helpompaa koska osaamista on enemmän. Tämä osaamistasojen todellinen mittaaminen ja määrittely varmasti lisäisivät myös osaltaan kelalaisten itseluottamusta ja ammattiosaamisen tunnetta, jolloin epävarmuuden aiheuttama viive työssä poistuu. (Kirjavainen–Laakso-Manninen 2001, 73; Viitala 2009, 179–181.)

Eräs toiminnan kannalta keskeinen seikka olisi kehittää ratkaisijoiden omaa vastuuta omasta osaamisestaan. Osaamiseen liitetään usein substans-

siosaamisen, sosiaalisten taitojen ja organisaatio-osaamisen lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Näiden lisäksi ratkaisijat olisi saatava ottamaan vastuuta omasta osaamisestaan myös omiin käsiinsä niin, että he pyrkisivät uudistamaan osaamistaan koko työuransa ajan. Tietoisuus omasta osaamisensa tilasta on erittäin olennainen asia työssä viihtymisen ja siinä onnistumisen kannalta. Kun henkilö on tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistaan, hän voi hyödyntää tai kehittää osaamistaan ja taitojaan onnistuneesti. Myönteinen palaute ja onnistumisen kokemus omassa työssä vahvistavat osaamista, vastuuta ja motivaatiota. Tämänkin vuoksi yksilöiden osaamista tulisi voida arvioida ja oppimista tukea, jotta henkilö voisi kehittyä työssään. Osaamisen erittelemisen ja nimeämisen antavat pohjaa kehityskeskusteluille ja kehittämissuunnitelmien tekemiselle, joiden kautta henkilön osaamista voitaisiin määrätietoisesti kehittää tulevaisuutta ajatellen. (Kannisto-Salenius-Sigfrids 2004, 88; Viitala 2009, 178–181.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävän avulla selvitettiin entisten Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiirien, nykyisen Lapin vakuutuspiirin kotihoidontuen ratkaisijoiden osaamisvajetta. Prosessivalvonnan avulla saatiin selville, että ratkaisijoilla on osaamisvajetta osassa prosessin työvaiheista, erityisesti lisäselvityspyyntömenettelyssä ja ratkaisuvaiheessa. Näissä vaiheissa ei osattu toimia prosessikuvausten mukaisesti siten, että lisäselvitykset olisivat tulleet pyydetyksi aina määräpäivään mennessä. Ratkaisemisvaiheessa ratkaisua ei tehty aina vaikka etuushakemus oli valmis ratkaistavaksi, vaan etenkin hylkäävän päätöksen tekemistä siirrettiin myöhäisemmäksi. Prosessin mukaista toimintaa esti osaltaan sekin, ettei kotihoidontuen työjonolla ollut tasaisesti työntekijöitä, vaan resurssit keskitettiin jonolle pääasiassa ajopäivien aikaan. Valvonnan tulosten perustella selvisi myös, että ratkaisijoilla on osaamisvajetta etenkin hoitolisätulojen laskennassa. Nämä vajeet olivat etuuden määräytymissääntöjen tuntemisessa ja soveltamisessa.

Tutkimuksen perusteella toimintaa tulee kehittää etenkin prosessin vaiheiden tuntemuksen osalta ja nostaa etuusratkaisijoiden osaamista hoitolisätulojen osalta. Ratkaisutyössä tulee toimintaa selkeyttää, jotta käsittelijät ymmärtävät miksi tehdään ja mitä tehdään, jottei asiakkailta pyydetäisi turhia lisäselvityksiä. Käsittelijän omaa vastuuta osaamisesta tulee tuoda esille. Ratkaisijoiden kesken tulee yrittää saada luottamuksen ilmapiiri, jotta ratkaisijat voivat kysyä neuvoa ilman häpeää osaamattomuudestaan tai tietämättömyydestään. Kelan etuusasiat ovat usein monimutkaisia ja vaikeita, mutta yhdessä niistä on helpompi selvittää. Toiseksi etuuden määräytymisperusteista ja etuusohjeista, sekä prosessin mukaisesta toiminnasta on puhuttava riittävän usein ja kerrottava asiat niin selkeästi, että kaikki muistavat ja ymmärtävät asiat. Ratkaisutoiminta on toinen Kelan ydinprosesseista, joten osaamisella on ratkaisevaa merkitystä Kelalle itselleen, sekä sen asiakkaille. (Salojärvi 2008, 65–75.) Tärkeää olisi saada kaikki ymmärtämään, miksi asiat tulee tehdä nyt näin; minkä vuoksi vanhat opitut tavat toimia eivät enää käy. Osaamisvajeet muun muassa hoitolisätuloissa ja prosessin vaiheiden tuntemuksessa on pyrittävä korjaamaan, näistä on annettu jo koulutusta videolla toukokuussa 2010 ja yhteisessä tapaamisessa joulukuussa 2010. Hoitolisätulojen osalta koulutus-

ta ja kertaamista on jatkettava, ja jatkossakin tulee valvoa, että asiat tehdään prosessin mukaisesti. Osaamisen johtaminen on yksi tärkeä osa prosessin johtamista, jonka avulla varmistetaan, että prosessi osataan ja sen mukaan toimitaan. Olennaista on osata itse perusasia, eli etuuden ratkaiseminen, johon kaikki ratkaisutoiminnassa perustuu. Toiseksi tärkeintä on tiedostaa oman osaamisensa taso, jotta osaa tarvittaessa katsoa ohjetta tai soittaa ja kysyä neuvoa. Oman osaamisen tunnistamisessa ja sen kehittämisessä auttaisivat jonkinlaiset osaamisen määrittelyt esimerkiksi tasokokeiden tai vastaavien avulla. Osaamista voitaisiin tavoitteellisesti ja tuloksellisesti kehittää, jos johdolla ja etuusvastaavalla olisi tiedossa ratkaisijan vahvuudet ja heikkouden etuusosaamisen alueella. Kehittämistyö on saatu alulle ja sitä tullaan jatkamaan, kunnes tulokset ovat tavoitellulla tasolla. (Kannisto-Salenius-Sigfrids 2004, 88.)

Tutkimuksessa valvottiin kaksikymmentä kotihoidontuen ratkaisua. Tapaukset olivat työjonolla pisimpään viipyneitä hakemuksia, joiden käsittelyajat vaihtelivat 23–117 päivän välillä. Hakemusten käsittelyssä oli ennakkoletusten mukaan tapahtunut virheitä, jotka johtivat käsittelyn viipymiseen yli tavoitellut 28 päivän, ja vaikuttivat ratkaisujen oikeellisuutta pienentävästi. Valvonnassa valvotuista tapauksista kaksitoista oli oikein, seitsemän tapaus oli väärin ja yhden tapauksen oikeellisuutta ei pystytty luotettavasti ratkaisemaan puuttuvien selvitysten vuoksi. Nykyisen Lapin vakuutuspiirin yhteenlaskettu oikeellisuus oli siis 65 prosenttia, mikä on huomattavasti heikompi kuin asetettu tavoite 94 prosenttia ratkaisuista. Tulosta selittää se, että tapaukset valittiin riskikohdennetusti kaikkein pisimpään viipyneiden hakemusten joukosta. Valvonnan kautta selvisi, että virheellisiin tapauksiin johtivat viidesssä tapauksessa seitsemästä puutteet hoitolisätulojen laskennassa. Kahdessa tapauksessa puutteita oli palkkatulojen laskennassa, kahdessa tapauksessa elinkeinotoiminnan tulojen laskemisessa ja yhdessä tapauksessa maa- ja metsätalouden tulojen laskennassa. Yhdessä tapauksessa ratkaisu oli tehty väärästä ajankohdasta, ja yhdessä taas tuloihin kohdistuva vähennys oli jäänyt tekemättä.

Tulosten yleistettävyydessä tulee huomioida se, että valvotut tapaukset eivät kuvaa kaikkia ratkaisuja, vaan pitkään jonolla viipyviä tapauksia. Tuloksia ei

voida siis yleistää kaikkiin kotihoidontuen ratkaisuihin, vaan tulokset ovat yleistettävissä ainoastaan pitkään viipyviin ratkaisuihin. Prosessissa esiin nousseet asiat voivat osittain olla ongelmia koko perusjoukossakin, joten kehittämistoimet on suunnattu mielestäni oikeisiin asioihin. Prosessin mukaan toimimalla läpimenoaikaan vaikuttavat viiveet karsiutuvat pois, ja koulutuksella voidaan vaikuttaa osaamisen tasoon. Yksittäiset valvonnasta esiin nousseet ongelmat eivät ole samassa mittakaavassa ongelmia perusjoukossa. Tapaus, jossa turhaan odotettiin puoliso palkkakuittia yli 100 päivää, ei liene yleistettävissä mitenkään. Kuitenkin on huomioitava, että yksikin vastaava tapaus vie hukkaan monen henkilön työaika ja heikentää läpimenoaika ja tehokkuutta merkittävästi. Tämän vuoksi asiaan pitää puuttua, vaikka kyseessä näyttää olevan yksittäistapaus.

Aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu satunnaisotannalla kymmenen tapausta koko joukosta, ja näiden valvontojen tulokset ovat olleet aivan erilaisia. Oikeellisuus niissä on ollut tavoitteen mukainen, tai ainakin hyvin lähellä tavoiteltua. Tämä tukee tulkintaa siitä, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko hakemuskantaan. Tulosten yleistettävyydessä pitkään viipyneiden ratkaisujen kohdalla tulee huomata, että otanta on melko pieni. Tulokset kuvannevat melko hyvin viime kevään tilannetta pitkään viipyvien ratkaisuiden osalta. Tulevaisuudessa olisi hyvä jatkaa kehittämistoimia siten, että toteutetaan uudelleen valvonta pitkään viipyvien hakemusten osalta, ja katsotaan ovatko tehdyt kehittämistoimet tuottaneet tulosta. Hakemusten käsittelyssä oli ennako-oletusten mukaan tapahtunut virheitä, jotka johtivat käsittelyn viipymiseen yli tavoitellut 28 päivän, ja vaikuttivat ratkaisujen oikeellisuutta pienentävästi. Tätä kehittämiskehää tulisi jatkaa niin kauan, kunnes tavoitteet saavutetaan myös näiden pitkään jonolla viipyvien hakemusten osalta. Etuuden kehittämistyö on saatu alulle tämän opinnäytetyön ansiosta, ja kehittämistyötä tullaan jatkamaan, kunnes tulokset ovat tavoitellulla tasolla.

Opinnäytetyön tekeminen on antanut valtavasti ajatuksia ja uskoa toteuttaa kehittämistyötä jatkossakin. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemisessä vaikeaa on ollut se, että itse perhe-etuuksien etuusvastaavana olen liian lähellä tutkittavaa asiaa, ja sen vuoksi kokonaiskuvan hahmottaminen on usein ollut työlästä. Tämä on antanut oman leimansa työlle ja asioiden käsittelylle työs-

sä, mikä näkyy ainakin Kelan toimintaa tuntemattomille lukijoille vaikeasti hahmotettavina asioina. Liian lähellä oleminen on voinut vaikeuttaa myös ongelmien näkemistä ja tunnistamista, jolloin on riski, että kehittämistyössä on valittu vääriä asioita kehitettäväksi. Valvonnan välineet ja ohjeet olivat minulle työni kautta jo osittain tuttuja, mikä auttoi lisäämään tutkimustulosten luotettavuutta. Lisäksi olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota objektiivisuuteen tutkimusta tehtäessä, jotta tuloksista olisi aidosti hyötyä kehittämistyössä. Tutkimus ja valvontojen tekeminen on mielestäni antoisaa, koska siinä oppii itsekin paljon uutta ja näkee asioita kokonaisvaltaisemmin. Toisaalta työn tarkoitus oli nimenomaan löytää ongelmia ratkaisutyössä, ja kehittää toimintaa saatujen tulosten valossa. Tämä on mielestäni onnistunut hyvin juuri vahvan substanssiosaamiseni myötä, koska ulkopuolisen on mahdotonta ymmärtää etuusratkaisutyön kokonaisuutta ja kaikkia siihen vaikuttavia seikkoja. Opinnäytetyö ja tutkimus on toteutettu nimenomaan prosessin kehittämisen näkökulmasta, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen on olennainen asia työn onnistumisen kannalta. Jokin toinen näkökulma olisi voinut tuoda toisenlaisia tuloksia, ja viedä ratkaisutyötä eri tavalla eteenpäin. Tällä tavalla tutkimalla saatiin kehittämiskohteita, joiden avulla toiminta saadaan nopeammaksi ja laadukkaammaksi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suurimpana hyötyjänä tämän kehittämistyön tulosten perusteella ovat asiakkaat, koska ratkaisujen laatu ja toimitusaika paranevat tavoitteiden mukaisesti.

Jatkotutkimusaiheita kotihoidontuessa voisivat olla muun muassa se, miten asiakkaat kokevat laadun: onko heistä 94 prosentin oikeellisuus riittävä ja kokevatko he, että päätösten perustelut ovat riittäviä. Uusintatutkimus samalla riskikohdennuksella kuin tässäkin tutkimuksessa oli, on varmasti paikallaan, ja tärkeää olisi tutkia tässä kokonaan huomiotta jäänyt yksityisen hoidon tuki ja sen oikeellisuus. Yksityisen hoidon tuki on lasten yksityisille hoitajille ja päiväkodeille suunnattu tuki, jonka Kela maksaa palvelun tuottajalle asiakkaan hakemuksen ja hoitosopimuksen perusteella. Näitä yksityisen hoidon tukia ei ole ollut aiemmin Meri-Lapin vakuutuspiirissä, ja entisen Lapin vakuutuspiirin osaltakin ne ovat keskittyneet lähinnä Rovaniemen ja Kuusamon seudulle. Tapaukset ovat siis uusia entisen Meri-Lapin ja osalla entisen Lapin vakuutuspiirin ratkaisijoille, joten riskejä näihinkin tapauksiin voi liittyä.

Perhe-etuuksien osalta muita tutkittavia etuuksiakin löytyisi ja niistä kaksi vuotta sitten Kelaan kunnilta siirtynyt elatustuki olisi tärkein valvonnan kohde.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. - Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Borgman, M. – Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Dowling, P. J. – Welch, D. – Schuler, R.S 1999. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Forselius, P. – Dekkers, C. – Karvinen, M. – Kosonen, M. 2008. Program Management Toolkit for software and systems development. Tampere; Tammerpaino Oy.
- Hallintolaki. 6.6.2003/434. Viitattu 10.1.2011. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harmon, P. 2007. Business Process Change – A Guide for Business Managers and BMP and Six Sigma Professionals. USA: Morgan Kaufmann publishers, toinen painos.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Holtari, S. 2009. Muutos vaatii jalkatyötä. Muutoksen johtaminen. Talouselämä verkkolehti 21.9.2009. Osoitteessa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article329651.ece>
- Juuti, P. 2008. Muutoksen johtamisen paradoksit. Teoksessa Menestyksen tiet – vaellatko valtavyylääsi vai kuljetko omia polkujasi (toim. Juuti P.) 105-117. School of Management. Tampere: Esa Print Oy.
- Kannisto, P. – Salenius, B-M. – Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kela 2010a. Kela. Tietoa Kelasta. Osoitteessa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>. 21.8.2010.
- 2010b. Kela. Ajankohtaiset uutiset. Prosessijohtamisen kehittämisohjelma valmistui. Kelan sisäinen dokumentti. 31.8.2010.
- 2010c. Kela. Kelan toimintakertomus 2009. Osoitteessa: [http://kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsById\)/5A914B6D82](http://kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsById)/5A914B6D82)

2BB439C22577120040360A/\$file/Kela_vsk09_FI_verkko.pdf.
31.8.2010.

- 2010d. Kela. Lapin vakuutuspiirin tuloskortti 2010. Kelan sisäinen dokumentti. 11.11.2010.
- 2010e. Kela. Pesola, H. – Ojala, L. – Sundström, M. – Vasara, M. Kelan prosessikäsikirja 3/2010.
- 2010f. Kela. Kotihoidontuen prosessikuvaus. Kelan sisäinen asiakirja.
- 2010g. Kela. Henkilöasiakkaat. Lapsiperheet. Lastenhoidontuet. Osoitteessa
<http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210202103059EH?OpenDocument>

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Kirjavainen, P. – Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K – Tinnilä, M 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Espoo; Teknologia-teollisuus Oy. 4. uudistettu painos.

Laamanen, K. – Laine, O.R. – Pääkkönen, J. – Vakkuri, J. – Vallinoja, V. – Väyrynen, P. 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatukeskus.

Lagerstam, M-L. – Varis, K. 2006. Yritys X. - Teoksessa Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi (toim. L. Ojala ja J. Vainionmäki), 121–124. Espoo: Monikko Oy.

Lankinen, P. – Miettinen, A. – Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

McGovern, P. 2008. Pat McGovern. Knowledge management.15.1.2008. Osoitteessa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article162349.ece>

Mclaughlin, S. 2010. Defining a process for developing responsive knowledge pathways.- artikkeli 21.11.2010 Teoksessa Knowledge and Process management –the Journal of Corporate Transformation. London: John Wiley & sons.

- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Koulutuskeskus Oy.
- Paunia. Prosessit ja prosessijohtaminen. Osoitteessa: <http://www.paunia.fi/prosessit-ja-laatu/>. 8.5.2010.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro OY.
- Opetushallitus. Koulutuksen järjestäminen, prosessit. Osoitteessa: http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/laadunhallinta/leona_rdo_quality_in_vet_schools/balanced_scoreboard/5. 8.5.2010.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Owen, M. – Raj, J. 2003. Introduction to the New Business Process Modeling Standard. Popkin software. Osoitteessa: http://www.bpmn.org/Documents/6AD5D16960.BPMN_and_BP_M.pdf
- Rampersad, H. 2001. Total Quality Management. An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittämisen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rantapelkonen, A. 1993. Kehittämiprojektit yritysten muutoksessa. Lapin Yliopisto, Taloustieteellisiä julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Rovaniemi: Lapin yliopiston monistuskeskus.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen ATK-kustannus.
- Salojärvi, S. 2008. Osaamiseen perustuva ainutkertaisuus ja strategiset valinnat. Teoksessa Menestyksen tiet- vaellatko valtaväylää vai kuljetko omia polkujasi (toim. Juuti, P.) 65-75. School of Management. Tampere: Esa Print Oy.
- Seppänen, P. 2005. Pelin henki. Pelisilmää sääntäilyn tilalle. Verkkolehti Talouselämä 22.4.2005. Viitattu 2.1.2011. Osoitteessa: http://www.talouselama.fi/pelin_henki/article160224.ecee.
- Sitra, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 2010. Viitattu 10.11.2010. Osoitteessa: http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/julkishallinnonjohtamisohjelma/uutisarkisto/Tiedote_Julha_20100126.htm.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Business Edita Oy.

- Toikko, T. – Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Helsinki: Laatuokeskus.
- Turun ammattikorkeakoulu. Kehittäminen. Prosessijohtaminen 2003, opetusmateriaali. Osoitteessa <http://kehittaminen.turkuamk.fi/mlullise/OpetusF/Johop/OPPIMATERIAALIA/PROSESSIJOHT/ProsessijohtK2003.pdf>. 30.8.2010.
- Ulrich, D. - Zenger, J. – Smallwood, N. 1999. Results-Based Leadership. How leaders build the business and improve the bottom line. Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press.
- Valtiovarainministeriö 2010. Hankkeet, Tuottavuusohjelma. Osoitteessa: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp. 21.12.2010.
- Vepsäläinen, A. 2007. Muutoksen johtaminen. Naisjohtajaverkoston tapaminen 10.1.2007. Osoitteessa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20070111Naisjo/Naisjohtajaverkosto10012007_Anni_Vepsaelainen.ppt#11. 1.1.2011
- Veramo, S. 2007. Motivoiko jatkuva muutos? Uusi insinööri. 10/2007, 5.
- Veth, G. 2006. Strategic Focus on Key Process Management. Strategy Execution 1.8.2006. Information Management- verkkolehti . Osoitteessa: <http://www.information-management.com/issues/20060901/1062035-1.html>. 10.1.2011
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Virtanen, P. – Wennberg, M 2005. Prosessin johtaminen julkishallinnossa. Helsinki, Edita.
- Yulk, G. 2005. Leadership in organisations. Upper Saddle River; Pearson Prentice Hall. Kuudes painos.

LIITTEET

ARVI -etuusratkaisujen oikeellisuuden arviointiopas

Liite 1

Prosessivalvonnan ohje ja lomake

Liite 2

Lasten kotihoidontuen prosessikuvaus

Liite 3

LIITE 1

ETUUSRATKAISUJEN OIKEELLISUUDEN ARVIOINTI

Arviointi tehdään valvonnassa olleista ratkaisuista kokonaisuudessaan siten, että arvioidaan onko asiakas saanut **hänelle kuuluvan etuuden oikean suuruisena ja oikealta ajalta** seuraavalla tavalla:

- 1. Etuus oikein**
- 2. Etuus väärin**
- 3. Ei voi arvioida**

Ratkaisun oikeellisuus ilmoitetaan ilman niiden ratkaisujen osuutta, joissa arviota ei ole voinut tehdä, koska käytettävissä olevat selvitykset eivät ole olleet riittäviä.

Arvioinnin lisäksi kerätään tietoa siitä, mitä puutteita ratkaisuissa on. Tiedot kerätään, jotta saadaan esille mm. ohjeisiin, atk-järjestelmiin, koulutukseen, lomakkeisiin ja työmenetelmiin liittyvät kehittämistarpeet.

Kaikista ratkaisuista kerätään niihin sisältyvät puutteet luokiteltuna esim.,

- hallintolain vastainen menettely (mm. kuulemisen laiminlyönti)
- päätösten perusteleminen (puutteellinen tai virheellinen perustelu),
- ratkaisun dokumentointi.

Arvioinnin sisällön määrittely:

1. Etuus oikein

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa esimerkiksi

- asiakas on saanut hänelle kuuluvan etuuden oikean määräisenä ja oikealta ajalta,
- asiakkaalle on myönnetty oikea etuus,
- voi olla kirjoitus- tai laskuvirheitä, joilla ei ole vaikutusta lopputulokseen,
- ratkaisun lopputulos on oikein, vaikka ei ole noudatettu hallintolain säädöksiä,
- ratkaisun lopputulos on oikein, vaikka on käytetty virheellistä perustelua,
- ratkaisun tämänhetkinen lopputulos on oikein, mutta ratkaisu voi aiheuttaa tulevaisuudessa taloudellisen virheen,
- harkinnanvaraisissa etuuksissa rajatapauksena tehdyt ratkaisut arvioidaan oikeiksi ratkaisuuksi.

2. Etuus väärin

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa

- asiakas ei ole saanut hänelle kuuluvaa etuutta oikean määräisenä,
- asiakas on saanut väärän etuuden,
- asiakas on saanut etuuden väärältä ajalta, jolloin hän on saanut joko liikaa tai liian vähän etuutta.

3. Ei voi arvioida

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa

- arviota ei voida tehdä, koska asiakirjoista puuttuu ratkaisun lopputulokseen olennaisesti vaikuttavia tietoja tai tiedot ovat ristiriitaisia tai epäselviä

LASTENHOIDON TUEN SISÄINEN VALVONTA 2005/VALVONTALOMAKE

Valvonnan tekijän vak.piiri/puumerkki _____

Pvm _____

Etuudensaaja _____

Ht _____

Vak.piiri _____ Ratk.pv _____ Myöntö_____

Tarkistus ___ Alk. _____

1. Onko hakijalla oikeus etuuteen?

PUUTE

Havainto

2. Ovatko perhetiedot oikein?

PUUTE

Havainto

3. Onko alkamis- tai tarkistusajankohta oikea?

PUUTE

Havainto

4. Onko tulot esitetty oikealta ajalta?

PUUTE

Havainto

5. Perustuvatko tulot hakijan esittämiin selvityksiin?

PUUTE

Havainto

6. Onko kaikki hoitolisään vaikuttavat tulot huomioitu?

PUUTE

Havainto

7. Onko tulot laskettu oikein?

PUUTE

Havainto

8. Onko päätös perusteltu oikein ja riittävästi?

PUUTE

Havainto

9. Muita havaintoja/puutteita

PUUTE

Havainto

Ratkaisu oikein _____

Ratkaisu väärin _____

Oikeellisuutta ei voi arvioida _____

kohdat _____

kohdat _____

Lastenhoidon tuen valtakunnallinen valvonta vuonna 2005/ VALVONTALOMAKKEEN LIITE

<p>Tätä liitettä käytetään apuna valvonnassa.</p> <p>Liitteelle on koottu esimerkkejä valvonnassa mahdollisesti löytyvistä puutteista ja näitä puutteita selventävistä havainnoista. <u>Luettelo ei ole tyhjentävä.</u></p> <p>Puute merkitään valvontalomakkeen kohtaan puute ja havainto kohtaan havainto. Samassa ratkaisussa voi olla useita puutteita ja niitä selventäviä havaintoja. Liitteelle on lisäksi jokaisen kysymyksen kohdalle kerätty vinkkitietoja lastenhoidon tukeen liittyvistä asioista, jotka valvontaa tehtäessä on hyvä muistaa.</p>
<p>Valvontatapauksia käsiteltäessä on tarkistettava ainakin perheen seuraavat tiedot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HEKY/ Henkilön yleistiedot/ Perhetiedot - HEKY/ Henkilön yleistiedot/ Asukastiedot - HEKY/Vakuuttaminen, jos tietoja on - VEKY
<p>Jokaisesta tapauksesta tulee katsoa kaikki SAHAN näytöt ja kommenttikentät, tarkistusratkaisussa tarvittaessa vastaavat tiedot myös aikaisemmista ratkaisuista.</p> <p>VEKY:n käyttöön löytyy ohjeet CICS näytöltä OHJE/Verottajalta saadut verotustiedot ja niistä lasketut työtulotiedot.</p>
<p>Valvontalomakkeen jokainen kohta käydään läpi.</p> <p>POIKKEUS: Jos hakijalla ei ole oikeutta etuuteen (kohta 1), kohtia 2-8 ei käydä läpi. Tarvittaessa kohtaan 9. merkitään muut havainnot/puutteet. Tällainen tapaus on oikeellisuusarviossa (ARVI) väärin.</p>

SISÄLLYSLUETTELO:

1. Onko hakijalla oikeus etuuteen?
2. Ovatko perhetiedot oikein?
3. Onko alkamis-/tarkistusajankohta oikea?
4. Onko tulot esitetty oikealta ajalta?
5. Perustuvatko tulot hakijan esittämiin selvityksiin?.....
6. Onko kaikki hoitolisään vaikuttavat tulot huomioitu?
7. Onko tulot laskettu oikein?
8. Onko päätös perusteltu oikein ja riittävästi?
9. Muita havainnoita/puutteita
- LIITE 1. Tuloslaskelma ja tase sekä yritysmuodot
- LIITE 2. Arvio ratkaisun oikeellisuudesta

1. Onko hakijalla oikeus etuuteen?

Havainto	Puute
Etuudensaajaa ei voida pitää Suomessa asuvana	Suomessa asuminen
Kunnallinen hoitosuhde voimassa	Lakiperuste
Tukeen oikeuttava lapsi on laitosp/ perhehoidossa	Laitoshoidon huomioiminen
Maksettu tavanomaista pidemmän lomamatkan ajalta	Alkamisaika/tarkistusaika

Vinkkitietoja: Lasten kotihoidon tuen saaminen edellyttää mm. että perheessä on alle kolmevuotias lapsi, joka on valintaoikeuden piirissä.

Lasten kotihoidon tukea voidaan maksaa myös toisessa EU/ETA-valtiossa oleskelevasta lapsesta tietyin edellytyksin. (Ks. myös KV-etuusohjeet, II 2.1. - 2.3.) sekä osasto-ohje P12/2002. Ks. myös Tekniset ohjeet luku 21, kohta 1.3.

- **Tuen saajaryhmät:** Kaikkien perheenjäsenten ei välttämättä tule kuulua Suomen sosiaaliturvan piiriin. Teknisten ohjeiden luvun 21 kohdassa 1.3. on mainittu edellytettävät muuttoryhmät. Jos hakija on vakuutettu Perheenjäsenyyss-ryhmässä, tulee perheen päähenkilön täyttää kohdassa 1.3 mainitut edellytykset. Lasten muuttoryhmän tulee olla Perheenjäsenyyss ja päähenkilön on kuuluttava edellä mainittuihin muuttoryhmiin.
- **Oikeus vanhemman työsuhteen perusteella:** Kotihoidon tuki voidaan maksaa työskentelyn perusteella ulkomaille myös silloin, jos vanhempi kuuluu Suomen sosiaaliturvan piiriin muuttoryhmissä Liikkuva henkilöstö tai Rajan yli työskentely. Vanhemmalla tai lapsilla ei tällöin yleensä ole kotikuntaa Suomessa.
- **Oikeus vanhemman Suomessa työskentelyn perusteella:** Kotihoidon tukea (hoitoraha ja -lisä) voidaan maksaa myös EU/ETA-valtiossa asuvasta lapsesta, jonka vanhempi muuttaa Suomeen työskentelemään. Vanhemmalle on tehty vakuuttamisratkaisu. Tuen maksaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Lapsille haetaan vajaa henkilötunnus, ellei oikeaa henkilötunnusta ole. Ks. [Tekniset ohjeet 1, luku 2 Henkilön etuusasioiden käsittely \(HERE\) kohta 1.3 Hakeminen](#). Lapsilla ei tarvitse olla vakuuttamistietoja.

Tarvittaessa käänny KV-osaajan puoleen.

Esimerkki: Isä lähtee Viroon opiskelijavaihtoon kuudeksi kuukaudeksi. Kotona lapsia hoitava äiti ja perheen 1- ja 3-vuotiaat lapset lähtevät mukaan. Kotihoidon tukeen ei ole oikeutta lähtöpäivästä lukien, koska perheen oleskelu toisessa EU-maassa ei johdu työskentelystä.

Esimerkki: Isä on rajatyössä Suomessa, perhe asuu Ruotsissa. Äiti hoitaa 2- ja 3-vuotiaita lapsia kotona. Isän työskentelyn perusteella syntyy perheelle oikeus lapsilisään ja lasten kotihoidon tukeen (hoitoraha ja -lisä) Suomesta. Koska äiti ei ole töissä Ruotsissa, on Suomi ensisijainen maksaja. Suomesta myönnetään lapsilisä ja kotihoidon tuki täysimääräisenä eikä Ruotsin mahdollisesti maksamien perhe-etuuksien määrää tarvitse selvittää.

Esimerkki: Isä on rajatyössä Ruotsissa, perhe asuu Suomessa. Äiti hoitaa 2- ja 3-vuotiaita lapsia kotona. Äiti ei työskentele Suomessa. Isän työskentelyn perusteella perheelle syntyy oikeus perhe-etuuksiin Ruotsista (ensisijainen maksaja) ja lapsen asumisen perusteella Suomesta. Suomesta myönnettävän lapsilisän ja kotihoidon tuen yhteismäärästä vähennetään Ruotsin maksamat perhe-etuudet. Ruotsin maksamat perhe-etuudet selvitettävä lomakkeilla E401 ja E411.

Lasten yksityisen hoidon tuen, osittaisen hoitorahan ja kuntalisän maksaminen ulkomaille on mahdollista vain tavanomaisen lomamatkan ajalta. Maksettaessa lastenhoidon tukea (kotihoidon tuki, yksityishoidon tuki, osittainen hoitoraha ja kuntalisä) ulkomaille tavanomaisen lomamatkan ajalta, lomamatkan kohdemaalla ei ole väliä.

Esimerkki: Lasten äiti on hoitovapaalla hoitaen kotona perheen alle kolmevuotiaita kaksosia. Lasten isä on töistä vapaalla 5.5. - 30.9. (esim. kesäloma ja vuorotteluvapaa). Perhe lähtee ko. ajaksi Intiaan. Lasten kotihoidon tuki lakkautetaan 5.5. lukien. Perhe voi hakea tuen uudelleen 1.10. lukien palatuaan Suomeen.

Yksityisen hoidon tukeen on oikeus, jos lapsi/lapset ovat yksityisessä hoidossa. Hoitajan/hoitopaikan tulee olla kunnan hyväksymä. Yksityisen hoidon tuen hoitorahan, hoitolisän ja kunnallisen lisän määrä on aina kuitenkin enintään hoidon korvaukseksi sovitun hoitomaksun tai palkan suuruinen. Yksityisen hoidon tuki maksetaan kesälomakuukausilta erisuuruisena kuin tavallisesti, jos hoitomaksun määrä kalenterikuukaudelta kohden on alempi sen vuoksi, että osa kuukaudesta on päivähoidon tuottajan kesäloma-aikaa. Hoitajan kesäloman ajaltakin yksityisen hoidon tukea maksetaan kuukaudelta kohden enintään kyseiseltä kalenterikuukaudelta maksettavan hoitomaksun määrä. Tukioikeus ei kuitenkaan säily tilanteessa, jossa hoitosuhde jatkuu kesäloman jälkeen, mutta tukeen tulee vähintään kalenterikuukauden pituinen jakso, jolta tukea ei jää maksettavaksi. [Ks. Tekniset ohjeet, Lastenhoidon tuki, kohta 3.2. Perhetiedot.](#) Jos hoitosuhde perheen ja hoitajan välillä päättyy kesälomaan, oikeus tukeen päättyy hoitosuhteen päättymispäivään.

Esimerkki: Perheellä on hoitosopimus voimassa 15.8. asti. Heinäkuu on sovittu hoitajan loma-ajaksi, jolta maksetaan hoitomaksu. Lapsi täyttää kesäkuussa 7-vuotta, mistä syystä lastenhoidon tuen maksaminen päättyy 31.7.

Osallistuminen mm. maksuttomaan esiopetukseen ei vie kokonaan oikeutta etuuteen. Ks. Etuusohjeet 1, luku I kohta 5.2.2. Tuki päivähoidon, esiopetuksen tai esikoulun aikana.

Yksityisen hoidon tuen, kuntalisän ja osittaisen hoitorahan maksamisen edellytyksenä on, että lapsi tosiasiallisesti asuu Suomessa.

Perheellä ei ole oikeutta kotihoidon tai yksityisen hoidon tukeen kesäloman ajalta, jos lapsi on ennen lomaa ollut kunnan järjestämässä hoidossa eikä hoitopaikkaa ole irtisanottu.

Esimerkki: Perheeseen on sijoitettu huostaanotettu lapsi (ainoa valintoi-
keuden piirissä oleva). Lapsen kunnallinen hoitopaikka on 10 km päässä ja
sijaisäiti haluaisi lapsen hoitoon kotia vastapäätä avattavaan yksityiseen päi-
väkotiin. Perheellä ei kuitenkaan ole oikeutta lasten yksityisen hoidon tukeen
perhehoitoon sijoitetusta huostaanotetusta lapsesta.

2. Ovatko perhetiedot oikein?

Havainto

Puute

Puoliso puuttuu/on liikaa perhetiedoissa	Perhetiedot
Valintaoikeuden piirissä oleva lapsi puuttuu	Perhetiedot
Entinen avopuoliso on mukana perhetiedoissa, vaikka hänellä on eri osoite	Perhetiedot

Vinkkitietoja: Perheellä tarkoitetaan yhteistaloudessa asuvia vanhempia tai muita huoltajia sekä vanhemman tai muun huoltajan kanssa yhteistaloudessa avioliitossa tai avioliitonomaisissa olosuhteissa elävää henkilöä lapsineen. Ks. myös Etuusohjeet 1, luku I kohta 5.1.1.

Mikäli perheen työntekijä-huoltaja työskentelee eri EU-maassa kuin missä perhe asuu, on tarpeen pyytää lomake E401, jolla voidaan todistaa perheen kokoonpano perheen asuinmaassa.

Avopuoliso ei tule valmisteluun mukaan, mikäli avopuolison tietoja ei ole tallennettu HEKY/Henkilön yleistiedot/Perhetiedot -näytölle. Ks. myös osasto-ohjeen P4/2001 kohta 13.

Esimerkki. Perheessä on kaksi lasta, 1-vuotiasta hoidetaan kotona ja 5-vuotias sisarus on osan viikosta kunnallisessa hoidossa. Perheen äiti hakee kotihoidon tukea ja isä on työssä. Valmistelussa perhetiedot näytölle tulee viedä myös vanhemman sisaruksen hoitotiedot, että perheen koko huomioidaan oikean suuruisena (neljä henkilöä).

Ks. myös kohdan 9 esimerkki.

3. Onko alkamis-/tarkistusajankohta oikea?

Havainto

Puute

Tarkistus olisi pitänyt tehdä aikaisemmasta ajankohdasta	Alkamis-/tarkistusaika
Hoitolisä on korotettu erityisestä syystä yli 6 kk takautuen	Alkamis-/tarkistusaika

Vinkkitietoja: Lasten kotihoidon tukea, lasten yksityisen hoidon tukea sekä osittaista hoitorahaa maksetaan aikaisintaan vanhempainrahakauden päättymistä tai vanhempainrahakauden jälkeen maksettavan isyysrahakauden päättymistä seuraavasta arkipäivästä lukien tai muiden tuen edellytysten alkaessa. Ulkomailta muuttavalle perheelle lastenhoidon tuki voidaan kuitenkin myöntää aikaisintaan Väestörekisterin ilmoittamasta Suomeen muuttopäivästä.

Tukea on haettava kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun sitä halutaan saada. Ilman erityistä syytä tukea ei myönnetä pidemmältä ajalta takautuvasti (LKYTL 14 § 2 mom.). HUOM. Tarkistuksessa hoitolisä korotetaan takautuvasti enintään kuudelta kuukaudelta tulojen muutoksen ilmoittamisesta (LKYTL 6a §). Tästä ei voida poiketa erityisestäkään syystä.

Hoitolisä tarkistetaan, kun hoitolisän alkamisesta tai edellisestä tarkistamisesta on kulunut vuosi (vuositarkistus). Tämän lisäksi hoitolisä on tarkistettava, jos perheen tulot ovat nousseet vähintään 10 prosenttia tai laskeneet tai jos perheeseen kuuluvien henkilöiden lukumäärä muuttuu. Lisäksi hoitolisä voidaan tarkistaa, jos siihen on muutoin aihetta. Mikäli tulot ovat nousseet vuositarkistusajankohtaa aikaisemmasta ajankohdasta, tarkistus tehdään muutosajankohdasta alkaen.

Hoitolisien vuosittain tarkistettavat tapaukset on viety 8/2005 asti TORE/tarkistettavat asiat/tarkistettavat hoitolisät -luetteloon. Kirje WHL14 lähetetään toimistosta. Asiakkaalle annetaan tarkistuksesta päätös. Mikäli asiakas ei toimita hakemusta/hoitolisän tarkistamista varten tarvittavia tulovelvityksiä, hoitolisä lakkautetaan vuositarkistusajankohdasta lukien. Mikäli selvityksistä käy ilmi, että tulot ovat muuttuneet aikaisemmasta ajankohdasta, tehdään takautuva tarkistus muutosajankohdasta. Takautuva korotus voidaan kuitenkin tehdä enintään kuusi kuukautta takautuen (ei harkintaa). Takautuva tarkistus siirtää vuositarkistusajankohtaa Tarkistettu alkaen -päivästä vuoden päähän.

Elokuusta alkaen kirje (WHL14) lähtee ohjelmallisesti ja lähteminen tuottaa maksuusteen.

Yritystulotapauksissa takautuva tarkistus tehdään siitä lukien kun edellisen kokonaisen tilikauden tilinpäätös on kirjanpitolain mukaan pitänyt laatia tai viimeistään veroilmoituksen jättöajankohdasta lukien. Esim. mikäli tilinpäätösasiakirjat on käytettävissä jo syksyllä ja niiden perusteella voidaan ratkaista tehdä, tulee tarkistus tehdä ko. ajankohdasta lukien. Liitteessä 1 on tau-

lukko eri yritysmuotojen tilinpäätöksen laatimisajasta ja veroilmoituksen jättöajasta.

Esimerkki: Lastenhoidon tuki (hoitoraha ja hoitolisä) oli myönnetty 16.5.2003 alkaen. Hoitolisän tarkistuskirje (WHL14) oli lähetetty 2.7.2004. Hakijan puoliso on kahdenkertaista kirjanpitoa pitävä ammatinharjoittaja, jonka tilikausi on kalenterivuosi. Hän toimitti 20.7.2004 tulokset selvityksinä oman veroilmoituksen (lomake 1) ja yrityksen veroilmoituksen (lomake 5A), mutta tuloslaskelma ja tase puuttuivat. Toimisto teki tarkistusratkaisun 1.8.2004 lukien yrityksen veroilmoituksen tulon perusteella. Tuloarvio sinänsä oli oikein (puutteena: yrityksen tuloslaskelma ja tase puuttui). Koska tulo oli 10 % suurempi kuin edellisessä päätöksessä, olisi pitänyt tehdä takautuva tarkistus siitä lukien kun yrityksen viimeisen tilikauden tulos oli tiedossa eli tässä tapauksessa se oli tiedossa viimeistään silloin kun oli veroilmoituksen jättöaika eli 1.4.2004. Tarkistusaika oli siis väärä.

Esimerkki: Kotihoidon tuki (hoitoraha ja hoitolisä) on myönnetty 1.4.2004 alkaen. Puoliso on yksityinen liikkeenharjoittaja ja hänen yrityksensä tilikausi on kalenterivuosi. Vuoden 2004 tilinpäätöksen kanssa oli hieman ongelmia ja hakija toimitti vuositarkistushakemuksen liitteeksi pyydetyn selvityksen vuoden 2004 tuloksesta (tilinpäätösasiakirjat sekä veroilmoituksen jäljennökset) vasta kesäkuussa 2005. Lastenhoidon tuen hoitolisä tulee tarkistaa 1.4.2005 alkaen, koska tuen aikaisemmasta tarkistamisesta on kulunut vuosi.

4. Onko tulot esitetty oikealta ajalta?

Havainto

Puute

Tulot vaihtelevat, hyväksytty viimeisen kuukauden palkkatodistus	Tulojen aika
Yrittäjätulot muulta kuin viimeksi päätyneeltä tilikaudelta	Tulojen aika
Tulojen kertymäaika ei selviä asiakirjoista	Dokumentointi

Vinkkitietoja:

Palkkatulo: Tulona otetaan huomioon hoitolisän maksamisajankohdan tulot. Palkkatuloista tulee esittää työnantajan todistus viimeiseltä palkanmaksukaudelta sekä tarvittaessa kertymä edelliseltä ja kuluvalta vuodelta. Jos tulo vaihtelee kuukausittain, tulo on selvitettävä riittävän pitkältä ajalta keskimääräisen kuukausitulon määrittelemiseksi (esim. viimeksi kuluneen vuoden keskimääräinen kuukausitulo).

Yleensä vähintään kuukauden ajalta kertynyt tulo otetaan huomioon. Ks. Etuosohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2

Yhdellä kertaa maksettu suoritus (esimerkiksi kertasuorituksena maksettava eläke, irtisanomisajan korvaus, bonus, projektipalkkio, tuotantopalkkio, komissio, insenttiiviraha, jne.), jaksotetaan sen kertymäajan pituiselle jaksolle maksuajankohdasta eteenpäin. Jos kertaluontoisen suorituksen kertymäajasta ei ole tietoa, se jaksotetaan 12 kuukauden pituiselle ajanjaksolle.

Elinkeinotoiminta: Asiakkaan on esitettävä viimeksi päätyneen tilikauden tilinpäätösasiakirjat eli tuloslaskelma ja tase sekä mahdollinen veroilmoitus (oma ja yrityksen). Jos muuta selvitystä ei ole saataville, tulot voidaan arvioida viimeksi toimitetun verotuksen mukaisesti. Ks. Etuosohjeet 4, luku XI, luku 1.3.3.

Maatalous: Hakija voi esittää viimeisimmän veroilmoituksensa. Jos muuta selvitystä ei ole saatavilla, tulot voidaan arvioida viimeksi toimitetun verotuksen mukaisesti. Viime kädessä tulot voidaan arvioida tuottoarvioiden mukaisesti esim. niissä tapauksissa, että maatila on juuri aloittanut toiminnan tai tuotantosuuntaa on muutettu. Ks. Etuosohjeet 4, luku XI, liite 3.

5. Perustuvatko tulot hakijan esittämiin selvityksiin?

Havainto

Puute

Tulonlähde/laskentatapa ei selviä asiakirjoista	Dokumentointi
Käytetty muuta kuin asiakkaan hakemuksessa ilmoittamaa tuloa (tieto otettu muusta etuudesta), ei ole dokumentoitu	Dokumentointi
Hoitolisä perustuu VEKY-tietoihin	Suostumus/kuuleminen
VEKY:itä on otettu suoraan alle 10 e/kk pääomatulo	Puutteelliset selvitykset/pienet pääomatulot (ei vaikutusta ARVI:in)

Vinkkitietoja: Tulot arvioidaan hakijan esittämien selvitysten perusteella. Jos selvitystä ei ole saatavissa, otetaan huomioon viimeksi toimitetussa verotuksessa vahvistetut veronalaiset tulot (VEKY) tarkistettuna niillä prosentimäärillä, jotka verohallitus vuosittain antamissaan päätöksissä ennakkoperinnän laskemisperusteista määrää. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2 ja liite 1.

Palkkatulot: Hakijan tulee esittää hoitolisän maksamisajankohdan tulot.

Elinkeinotoiminta: Hoitolisässä elinkeinotoiminnan tulot huomioidaan pääsääntöisesti viimeisen veroilmoituksen mukaan. Perheeltä pyydetään henkilökohtainen ja yrityksen veroilmoitus sekä selvitys edellisen tilikauden tuloksesta, eli pyydetään jäljennös tuloslaskelmasta ja taseesta sekä tarvittaessa myös yhtymäselvitys (ay, ky, verotusyhtymä).

Osakeyhtiön omistajalle maksamat palkka- ja osinkotulot on tarkistettava vuosittain.

Ks. liite 1 Tuloslaskelma ja tase sekä yritysmuodot

Maatalous: Hakijan tulee esittää oma ja puolison (lomake 1) ja maataloustoiminnan (lomake 2) veroilmoitus edeltävältä kalenterivuodelta. Sivutoimisen yrittäjän, esim. maatalousyrittäjän, jonka maatalouden tulot ovat vähäiset ja yritystoiminnassa ei ole tapahtunut muutoksia, hoitolisätulo voidaan arvioida VEKY:n perusteella.

Pääomatulo

- Metsätalouden tuloja laskettaessa käytetään VEKY-tiedoista saatavaa verokuutioiden määrää riippumatta metsän verotusjärjestelmästä.
- Osinkotuloista tarvitaan selvitys vain siinä tapauksessa, että tilanne on muuttunut, muuten tiedot saadaan VEKY:itä. VEKY-tietoa ei voi käyttää asiakasta kuulematta, mutta jos asiakas ilmoittaa ettei tulo ole muuttunut, voidaan tuloa käyttää.

Vrt. kohta Elinkeinotoiminnan tulot.

- Pienistä pääomatuloista tarvitaan selvitys vain siinä tapauksessa, että tilanne on muuttunut, muuten tiedot saadaan VEKY:ltä. VEKY-tietoa ei voi käyttää asiakasta kuulematta.

Tässä valvonnassa halutaan saada selville paljonko on tilanteita, joissa VEKY:llä näkyvää pientä **pääomatuloa** (alle 10 e/kk) ei ole selvitetty. Mikäli pientä pääomatuloa ei ole selvitetty, tulee tämä havainto/puute kirjata alimman Havainto/Puute -esimerkin mukaisesti. Selvittämättä jättäminen ei kuitenkaan vie ratkaisua oikeellisuusluokituksessa (ARVI) kohtaan Väärä tai Ei voi arvioida ellei jokin muu seikka vie sitä noihin kohtiin.

Valvonnassa katsotaan oikeiksi myös ratkaisut, joissa pienet **pääomatulot** (alle 10 e/kk) on otettu suoraan VEKY:ltä asiakasta kuulematta. Havainto/Puute kirjattava.

- Vuokratuloista pyydetään selvitys tämän hetkisestä tilanteesta (vuokrasopimus tai maksussa olevasta vuokrasta näyttö sekä yhtiövastike).

Muu tulo: Esim. kuolinpesän tulo ei näy VEKY-tiedoissa, joten se on aina selvitettävä erikseen. Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2

Jos valmistelussa on käytetty jonkin toisen etuuden hakemuksessa esitettyjä tuloja, asia pitäisi olla dokumentoituna (esim. asiakirjoihin, SAHA:n kommentti-kenttään yms.).

Jos tulo on arvioitu muulla tavoin kuin etuusjärjestelmässä (esim. vanhasta hakemuksesta), tulon lähde ja laskelma pitää olla dokumentoituna (esim. asiakirjoihin, SAHA:n kommentti-kenttään yms.)

6. Onko kaikki hoitolisään vaikuttavat tulot huomioitu?

Havainto

Puute

Hakijan vuosilomapalkka on jäänyt huomioimatta	Tulojen arviointi
Metsäntuottoa ei ole huomioitu tulona	Tulojen arviointi
Toiseen etuuteen ilmoitettuja tuloja ei ole otettu huomioon	Tiedon välittyminen etuudesta toiseen
Tarkistusta ei ole tehty VR-kauden alkamisen vuoksi	Tulojen arviointi
Aikuisopintotukea ei ole huomioitu tulona	Tulojen arviointi
Maksettua lomakorvausta ei ole huomioitu tulona	Tulojen arviointi
Luontoisetua ei ole huomioitu	Tulojen arviointi
Lapsen perhe-eläketiedot on poistettu	Tulojen arviointi
VEKY:illä näkyvää pientä pääomatuloa (alle 10 e/kk) ei ole huomioitu	Puutteelliset selvitykset/pienet pääomatulot (ei vaikutusta ARVI:in)

Vinkkitietoja: Lastenhoidon tuen hoitolisään vaikuttavat perheen kuukausitulot. Kuukausitulona otetaan huomioon perheen veronalaiset ansio- ja pääomatulot sekä verosta vapaat tulot. Perheen tuloina huomioidaan vain tulorajoja määriteltäessä huomioitujen valintaoikeuden piirissä olevien lasten tulot. Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2

Tuloina otetaan huomioon mm. seuraavat tulolajit:

1. Palkkatulot luontoisetuineen
 - tekijänoikeuskorvaukset
 - urheilijan palkkiotulo
 - lomaraha
 - lomakorvaus
 - joulurahat ja lahjapalkkiot
 - erilaiset palkanlisät
2. Elinkeinotoiminnan tulo
 - elinkeinotoiminnan ansio- ja pääomatulot
3. Maa-/metsä-/porotalouden tulo

- ansio- ja pääomatulot (Metsätuloksi huomioidaan metsän tuottooperusteiden mukaan laskettu tuotto)

4. Pääomatulot

- korot ja osingot
- sijoitusrahasto-osuuden tuotot
- vuokratulo
- pääomatulot yhtymistä (esim. metsä- tai kiinteistöyhtymä)
- pääomatulot ulkomailta
- muut pääomatulot
- pienet pääomatulot (alle 10 e/kk). Mikäli pientä pääomatuloa ei ole huomioitu, tulee tämä havainto/puute kirjata alimman Havainto/Puute -esimerkin mukaisesti. Tällä ei kuitenkaan ole vaikutusta ratkaisusta tehtyyn oikeellisuusarvioon (ARVI).

5. Muu tulo

- luottamustoimipalkkiot
- kuolinpesän tulot

6. Sosiaalietuudet

- Etuudet ulkomailta (ks. KV-ohjeet)
- Lapsen saama kunnan maksama elatustuki huomioidaan
- Lapsen saama toisen vanhemman maksama elatusapu huomioidaan
- Etuoikeutetut sosiaalietuudet on lueteltu mm. etuusohjeissa . Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2. Esim. opintotuki on etuoikeutettu, mutta aikuisopintotuki ei. Kätevä apuväline on Etuusohjeiden 1, luvun 1, kohdan 5 liite 1 ([Eräiden tulojen vaikutus lasten kotihoidon tukeen/lasten yksityisen hoidon tukeen ja päinvastoin](#))
- Kuntien itsensä maksamia tukia (kuntalisät) ei oteta huomioon hoitolisätuloina. Ks. Osasto-ohje P6/2004
- Yksityisen hoidon tuki maksetaan päivähoidon tuottajalle. Sitä ei huomioida perheen tulona yhteensovitettaessa eri etuuksia. Ks. Etuusohjeet 1, luku I kohta 5.4.2

Valvonnassa käytetään Kelalla olevia rekisteritietoja (VEKY) ja muiden etuuksien tietoja.

Esimerkki: Jos lastenhoidon tukea haetaan vanhempainpäiväraha-kauden jatkoksi, tulee tarkistaa äidin oma vuosiloma-aika ja palkka sekä mahdollinen lomarahaa, jos hän ilmoittaa olevansa hoitovapaalla ja esim. SV9 lomakkeella ilmoitetaan työnantajasta.

Esimerkki: Vinkkitietoa yritystoiminnan lopettamisesta voi löytyä työvoimapolitiittisesta lausunnosta tai internet-osoitteesta www.YTJ.fi tietopalvelu.

Esimerkki: Perheen isä jää vanhempainvapaalle 16.5.2005 alkaen ja hakee myös lasten hoidon tukea. Hoitolisä myönnetään täysimääräisenä, koska puolison ansiosidonnainen päiväraha on alle neljän henkilön tulorajan. Perhe jättää tarkistuksen vanhempainraha-kauden päättyessä elokuussa 2005 ja esitetystä tuloseselvityksistä käy ilmi, että puolisoilla on ollut koko ajan myös

palkkatuloa. Asiakkaalta pyydetään selvitys tuloista (esim. todistus palkoista ja sovitelluista päivärahoista, mahdollisesti kuukausittainen erittely).

7. Onko tulot laskettu oikein?

Havainto

Puute

Lomaraha laskettu väärin	Tulojen arviointi
Huomioitu kuukautta lyhyemmältä ajalta kertynyt tulo	Tulojen arviointi
Tulosta on tehty tulonhankkimisvähennykset	Tulojen arviointi
Metsäntuotosta ei ole tehty 10 % vähennystä	Tulojen arviointi
Palkkalaskennan aputoimintoa (PF20) ei ole käytetty	Atk-järjestelmien hyödyntäminen
Tulojen laskentaperuste ei selviä asiakirjoista	Dokumentointi

Vinkkitietoja:

Palkkatulo luontoisetuineen otetaan huomioon lastenhoidon tuen hoitolisään vaikuttavana kuukausitulona. Palkkatulosta ei vähennetä tulon hankkimisesta ja säilyttämisestä aiheutuneita menoja. Mikäli lomarahen määrä ei ole tiedossa, lisätään tuloon 5 % palkasta. 5 % lasketaan ennakonpidätyksen alaisesta palkasta, joka sisältää mm. luontoisetujen verotusarvon. Jos lomarahaa ei tosiasiallisesti makseta, sitä ei myöskään arvioida tuloksi.

Tässä valvonnassa voidaan katsoa menetellyn oikein, vaikka ennakonpidätyksen alaisesta palkasta on vähennetty luontoisedut ennen viiden prosentin lomarahan lisäystä. Ratkaisu on oikeellisuusarviossa (ARVI) kuitenkin oikein vain, jos mikään muu seikka ei vie sitä kohtaan Väärin tai Ei voi arvioida.

Hoitovapaa-ajalle kohdentuvan vuosiloman palkka huomioidaan kohdistumisajan tulona. Myös alle kuukauden vuosiloma-ajan palkka huomioidaan. Jos loma pidetään useissa lyhyissä jaksoissa, voidaan lomapalkkoja yhdistää esim. pisimmän lomajakson yhteyteen.

Tässä valvonnassa voidaan katsoa menetellyn oikein, jos hoitovapaalla olevan vuosiloman palkka on otettu huomioon sellaiseen ilman viiden prosentin lomarahan lisäystä. Oletetaan asiakkaan ilmoittavan lomarahan saamisesta erikseen. Valvonnassa voidaan katsoa menetellyn oikein, jos hoitovapaalla olevan vuosiloman palkkaan on lisätty viisi prosenttia lomarahan osuutena. Jos asiakas on myöhemmin ilmoittanut maksetun lomarahan, ei lomarahaa saa huomioida kahteen kertaan. Ratkaisua ei kuitenkaan voida oikeellisuusluokituksessa (ARVI) luokitella oikeaksi, jos jokin muu seikka vie ratkaisun kohtaan Väärin tai Ei voi arvioida.

Maksettu lomakorvaus otetaan huomioon maksamiskuukauden tulona, vaikka alle kuukauden ajalta kertyvä satunnainen tulo voidaan yleensä jättää huomioimatta.

Palkkatuloista tulee esittää työnantajan todistus viimeiseltä palkanmaksukuukaudelta sekä tarvittaessa kertymä edelliseltä ja kuluvalta vuodelta. Jos tulo vaihtelee kuukausittain, tulo on selvitettävä riittävän pitkältä ajalta keskimääräisen kuukausitulon määrittelemiseksi. Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.2.2.

Tässä valvonnassa lomarahen huomioimatta jättäminen tulee merkitä havainnoksi kohtaan 6. Onko kaikki hoitolisään vaikuttavat tulot huomioitu? Tähän kysymykseen kirjataan vastaavasti havainnot siitä, että lomaraha on huomioitu, mutta laskettu väärin.

Elinkeinotoiminnan tulona otetaan hoitolisässä huomioon elinkeinotoiminnan ansio- ja pääomatulo. Arvioitaessa elinkeinotoiminnan tuloja yrittäjältä voidaan pyytää seuraavia selvityksiä:

- tilinpäätösasiakirjat eli tuloslaskelma ja tase
- henkilökohtainen veroilmoitus
- elinkeinotoiminnan veroilmoitus tarvittavine liitteineen
- yhtiösopimus tai perustamiskirja tai yhtiöjärjestys tai yhtiökokouksen pöytäkirja
- selvitys yrittäjäeläkevakuutusmaksusta ja sen perusteista (aloittava yritys)
- ennakkoverolippu (aloittava yritys)
- oma arvio tuloista (aloittava yritys)
- yrityksen lopettamisilmoitus.

Jos esitettyä tuloslaskelmaa ja tasetta voidaan pitää luotettavina, lasketaan yrityksen tulokseksi tilikauden voitto lisättynä välittömillä veroilla. Jos välittömät verot ovat olleet tuloa yritykselle, on kyse veronpalautuksista ja ne vähennetään yrityksen tuloksesta. Tuloslaskelman ja taseen lisäksi pyydetään veroilmoitus, jos sellainen on käytettävissä.

Jos tulojen arvioimisen perusteeksi esitetään välitilinpäätös tai tilinpäätös, jota ei ole vielä vahvistettu, on kiinnitettävä huomiota toimialan mahdolliseen kausiluonteisuuteen sekä tulojen ja menojen ajalliseen kertymiseen. Selvitellessä tilinpäätöksen luotettavuutta kiinnitetään huomiota varaston muutokseen, poistoihin, poistoihin sekä muihin varauksiin ja siirtyviin eriin. Esitettyä tilinpäätöstä, varsinkin vajaata tilikautta koskevaa, verrataan edellisen tilikauden tuloslaskelmaan ja taseeseen, jotta saadaan kuva yrityksen toiminnasta pidemmällä aikavälillä. Silloin voidaan verrata eri tilikausia esimerkiksi laskemalla menojen suhteellisia osuuksia liikevaihdosta.

Ks. myös Etuusohjeet 4, luku XI kohdat 1.3.3 - 1.3.5 ja tämän valvontalomakkeen liite 1. Tuloslaskelma ja tase sekä yritysmuodot.

Maataloustulot: Lastenhoidon tuen hoitolisään vaikuttavana tulona otetaan huomioon maatalouden ansio- ja pääomatulo. Maatalousyrittäjä voi esittää selvityksen tuloista päättyneeltä kalenterivuodelta tai, ellei tämä ole mahdol-

lista, edelliseltä kalenterivuodelta. Jos muuta selvitystä ei ole saatavissa, tulot voidaan arvioida viimeksi toimitetun verotuksen mukaisesti korotettuna niillä prosenttimäärillä, jotka verohallitus vuosittain antamissaan päätöksissä ennakonperinnän laskemisperusteista määrää. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.4.2 ja liite 1.

Tässä valvonnassa voidaan katsoa menetellyn oikein, vaikka perheen mahdollisesti käyttämien maataloustuotteiden arvoa ei ole selvitetty/huomioitu. Ratkaisu on oikeellisuusarviossa oikein, ellei jokin muu seikka vie sitä kohtaan Väärin tai Ei voi arvioida.

Metsätalous: Myyntiverotuksen valinneilla lastenhoidon tuen hoitolisään vaikuttavana tulona otetaan huomioon metsän tuottoerusteiden mukaan laskettu tuotto. Tästä vähennetään 10 % puhtaan tuoton arvosta sekä metsätalouden korot, jos hakija on sellaisia esittänyt. Myös pinta-alaverotuksen valinneilla metsätalouden tulo lasketaan metsän tuottoerusteita käyttäen.

Metsätalouden tuloa arvioitaessa metsän verokuutioiden määrä saadaan verotustietojen kyselyltä tai ne kysytään tarvittaessa verottajalta. Verokuutiometrin raha-arvot vahvistetaan vuosittain ja ne saadaan säädöskokoelmassa julkaistavasta valtioneuvoston asetuksesta VNA 1033/2004 (kelanetistä linkki sivulta Etuustuki-> Etuudet -> Tulot ja vähennykset -> Metsätalouden tulot tai <http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2004/20040154.pdf>). Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.6.2

Porotalouden tulojen arvioinnista löytyy ohjeet etuusohjeiden kohdasta Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.5.

Huoneen- ja maanvuokratulo otetaan tuloa arvioitaessa huomioon pääomatulona.

Huoneenvuokratulosta vähennetään sen hankkimisesta ja säilyttämisestä aiheutuneet menot, esimerkiksi yhtiövastike (sisältää hoito- ja rahoitusvastikkeen), kunnossapitokustannukset, lämpö-, sähkö-, vesi- tai vakuutusmaksut, jos vuokranantaja vastaa niistä.

Jos vuokratulon hankinnasta aiheutuneita kuluja ei tiedetä, vähennykset voidaan tehdä vuokratulosta kaavamaisesti, jolloin

- **omakotitalon** tai **kiinteistön** tulonhankkimiskuluina voidaan vähentää 25 % kokonaisvuokrasta tai, jos vuokraan sisältyy lämpö, 50 %
- **osakehuoneiston** tulonhankkimiskuluina vähennetään yhtiövastike ja 10 % kokonaisvuokrasta
- **maanvuokrauksesta** (esim. koko pelto) tulonhankkimiskuluina vähennetään 5–10 % kokonaisvuokrasta.

Velkojen korkoja sen sijaan ei vähennetä.

Vuokratulosta tulee ensisijaisesti vähentää hakijan esittämät kustannukset. Jos kuluja ei esitetä, tehdään vähennys kaavamaisen prosentin perusteella.

Tässä valvonnassa voidaan katsoa menetellyn oikein, jos vastikekuiteissa näkyvän vesimaksun on katsottu olevan vain osan kustannuksia ja sen sijaan on vähennetty 10 prosenttia kokonaisvuokrasta kustannuksina (väärä menettely on vähentää sekä esitetyt kustannukset sekä vielä 10 prosenttia). Rahoitusvastikkeen vähentämättä jättäminen ei vie oikeellisuusluokituksessa kohtaa Väärin tai Ei voi arvioida, ellei jokin muu seikka vie kohtiin.

Muu tulo: esim. kuolinpesän tulo ei näy VEKY-tiedoissa, joten se on aina selvitettävä erikseen. Jos kuolinpesällä on tuloa, se huomioidaan, joko jakamalla tulo osakkaiden kesken näiden osuuksien mukaisesti, tai jos tulo kohdentuu vain yhdelle osakkaalle, tämän tulona; esim. lesken pesän hyväksi tekemä työpanos voidaan lukea yksin lesken tuloksi. Ks. Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.1.2

Sosiaalietuudet: Muiden lakien mukaiset etuudet, mikäli niillä on vaikutusta, huomioidaan pääsääntöisesti tuloina hoitolisän suuruutta määrättäessä. [Ks. Etuusohjeet 4, luku XI.](#)

Elatusapu: Lapsen vanhempi voidaan määrätä maksamaan elatusapua lapselle, jos hän ei muulla tavoin huolehdi lapsen elatuksesta (edellyttää tuomioistuimen päätöstä tai sosiaalilautakunnan vahvistamaa sopimusta asiasta).

Elatustuki: Elatustukeen lapsella on oikeus silloin, kun elatusvelvollinen vanhempi on esim. laiminlyönyt elatusavun maksamisen. Elatustuen maksaa kunta. Lapsi voi saada elatustukea myös, jos vanhemman maksama elatusapu on elatuskyvyn puutteesta johtuen täysimääräistä elatustukea pienempi. Tällöin kunta maksaa lapselle täysimääräisen elatustuen ja elatusavun välisen erotuksen.

Lasten saama elatustuki/-apu huomioidaan tulona (enintään kahden nuorimman valintoikeuden piirissä olevan lapsen tulona). Tulona huomioidaan suoritettu elatusapu (elatussopimus, kuitti tms.). Kunnan maksamasta elatuksesta ei tarvitse kuittaa (vuonna 2005 enintään 118,15 e/kk/lapsi).

Jos kotihoidon tukea maksetaan toisessa EU/ETA-valtiossa oleskelevasta lapsesta, voi toisen maan mahdollisesti maksama vastaava etuus tulla huomioitavaksi. Ks. osasto-ohje P4/2003

Hoitolisätuloista voidaan tehdä seuraavat **vähennykset**.

- Suoritetut elatusavut ja tosiasiallisista perhesuhteista johtuvat muut vastaavat kustannukset.
 - Elatustukea ei vähennetä hoitolisätuloista, vaan hakijan tulee esittää luotettava dokumentti elatusavun tosiasiallisesta maksamisesta. Esim. työttömyysetuuden lapsikorotuksen meneminen kunnalle voidaan katsoa riittäväksi selvitykseksi ja tuloista voidaan vähentää vastaava summa.
- kiinteistön luovutuksen yhteydessä, määräajaksi tai elinkaudeksi pidätetty etuuden saajan rahana suorittama etuus (syytinki). Syytingistä löytyy etuusohjeiden kohdasta Etuusohjeet 4, luku XI kohta 1.10.

Tulon hankkimisesta ja säilyttämisestä aiheutuneita menoja ja elantokustannuksia ei vähennetä tulosta.

Mikäli ratkaisussa käytetyn tulon laskutapaa ei ole dokumentoitu tai muuten helposti pääteltävissä, ei ole tarpeen arvailla laskutapaa. Ratkaisu on oikeellisuusarviossa (ARVI) Ei voi arvioida, ellei jokin muu seikka vie sitä vääräksi.

8. Onko päätös perusteltu oikein ja riittävästi?

Havainto

Puute

Lomarahan lisäämistä ei ole perusteltu päätöksessä	Päätösten perustelut
Lastenhoidon tuki myönnetty laskennallisen VR-kauden perusteella poiketen asiakkaan esittämästä/ perustelu puuttui	Päätösten perustelut
Myöntö tehty eri ajasta kuin haettu/ perustelu puuttui	Päätösten perustelut
Päätökseen ohjelmallisesti kirjoitettavia fraaseja ei ole muokattu asiakkaan tilannetta vastaaviksi	Päätösten perustelut

Vinkkitietoja:

Hallintolaki edellyttää, että päätös on riittävästi perusteltu.

Tarvittaessa on käytettävä yksilöllisiä fraaseja.

Lomarahan lisäämisestä kertova fraasi on WHC53.

Päätöstä on muokattava esim. silloin, jos jakoa ansio- ja pääomatuloihin ei ole tehty tai jos jakoa puolisoidenkaan kesken ei ole tehty (esim. maatilatalouden tulot).

Esimerkki: Asiakkaalle on myönnetty hoitoraha hakemuksen mukaisesti 1.3.2005 lukien. Hoitomaksu nousee 1.10.2005 lukien ja asiakas jättää tarkistushakemuksen hakien samalla myös hoitolisää 1.3.2005 lukien. Hoitolisä myönnetään 1.4.2005 lukien. Päätöksessä tulee perustella miksi hoitolisä myönnetään vain kuusi kuukautta takautuen.

Esimerkki: Äiti hakee lasten kotihoidon tukea oman vanhempainrahakautensa jatkoksi. Tuki myönnetään kuitenkin neljä viikkoa myöhemmästä ajankohdasta, koska puoliso pitää vanhempainrahakaudesta viimeiset 12 arkipäivää ja lisäksi vielä 12 arkipäivää ns. bonusisyysrahakautta. Päätöksessä tulee olla perustelu sille, miksi etuus on myönnetty myöhäisemmästä ajankohdasta.

9. Muita havaintoja/puutteita

Havainto

Puute

Hoitomaksujen määrä väärin	Lasku-/kirjoitusvirhe
KV-yhteensovitus puuttuu	Muu
Hakemus puuttuu	Hakemus/allekirjoitus puuttuu
SAHAan kuvatut asiakirjat ovat epäselviä	Dokumentointi
Eri etuudet eivät 'kohtaa'	Tiedon välittyminen etuudesta toiseen
Laskutettu väärää kuntaa	Muu

Vinkkitietoja: Tähän kohtaan tuodaan muita kuin tuloihin liittyviä havaintoja ja puutteita. Yllämainitut ovat vain esimerkkejä!

Jos kotihoidon tukea maksetaan toisessa EU/ETA-valtiossa asuvasta lapsesta, voi toisen maan mahdollisesti maksama perhe-etuus tulla yhteensovitettavaksi (ks. osasto-ohje P4/2003). Yhteensovitus määräytyy sen mukaan, onko Suomi perhe-etuuksien ensi- vai toissijainen maksaja. Tämä määräytyy lähinnä lapsen huoltajien työskentelyvaltion (toimivaltainen valtio) perusteella. Ensisijainen maksajavaltio maksaa oman lainsäädäntönsä mukaiset perhe-etuudet täysimääräisinä. Toissijainen maksajavaltio voi joutua maksamaan ns. täydentävää osaa. Jos lapsen huoltajista ainoastaan toinen työskentelee, on Suomi perhe-etuuksien ensisijainen maksaja, kun työntekijäperheenjäsenen toimivaltainen valtio on Suomi. Kyseessä voi olla fyysisesti Suomessa tehtävä työ, työ suomalaisella laivalla tai työ ulkomailla esim. lähetettynä työntekijänä.

EU/ETA-maiden välillä vaihdetaan tietoja perheen kokoonpanosta, toisen huoltajan työskentelystä ja perhe-etuuksien määristä lomakkeilla E401 ja E411.

Jos valmistelussa on käytetty jonkin toisen etuuden hakemuksessa esitettyjä tuloja, asia pitäisi olla dokumentoituna (esim. asiakirjoihin, SAHA:n kommentti-kenttään yms.).

Jos tulo on arvioitu muulla tavoin kuin etuusjärjestelmässä (esim. vanhasta hakemuksesta), tulon lähde ja laskelma pitää olla dokumentoituna (esim. asiakirjoihin, SAHA:n kommentti-kenttään yms.)

Esimerkki: Yksinhuoltajaäiti ilmoittaa yleiseen asumistukeen avopuolisosta ja avopuolison tulot. Myös lastenhoidon tuki tulee tarkistaa (hoitolisätuot/perheen koko).

Esimerkki: Virolainen isä tulee Suomeen bussinkuljettajaksi, työsuhde voimassa vuoden. Äiti ja 2- ja 4-vuotiaat lapset asuvat Virossa. Perheelle syntyy oikeus lapsilisään ja lasten kotihoidon tukeen (hoitoraha ja -lisä). Suomesta.

Lasten hoitopaikkaa ei tarvitse selvittää. Suomi on toissijainen maksaja, koska äiti Virossa työssä. Suomesta myönnettävän lapsilisän ja kotihoidon tuen yhteismäärästä vähennetään Viron maksamat perhe-etuudet. Ennen ratkaisun tekemistä on perhesuhteet ja puolison työskentely sekä Viron maksamat perhe-etuudet selvitettävä lomakkeilla E401 ja E411.

LIITE 1. Tuloslaskelma ja tase sekä yritysmuodot

TULOSLASKELMA JA TASE

Selvitä seuraavat asiat tuloslaskelmasta ja taseesta

- 1) Mikä on yhtiömuoto?
 - yhtiösopimus auttaa vastauksen löytymisessä
- 2) Mikä on tilikausi?
 - normaalisti pituus on 12 kuukautta
 - liiketoimintaa aloitettaessa tai lopetettaessa taikka tilinpäätösajan kohtaa muutettaessa tilikauden pituus voi olla tätä lyhyempi tai pidempi
 - tilikausi ei saa olla 18 kuukautta pidempi
- 3) Tilinpäätös on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (voi hakea pidennystä kirjanpitolautakunnalta). Ammatinharjoittajan kahden kuukauden kuluessa.
- 4) Tuloslaskelma kertoo mitä tilikauden aikana on tapahtunut
- 5) Tase on tilinpäätöspäivän tilanne
- 6) Tuottiko yritys voittoa vai tappiota?
 - jos liikevaihto ja tilikauden tulos ovat samanmerkkiset, niin yritys tuottaa voittoa
 - jos liikevaihto ja tilikauden tulos on erimerkkiset, niin yritys on tappiollinen
- 7) Välitilinpäätös
 - poikkeustapauksissa voidaan käyttää (aloittava yritys, olennainen muutos yritystoiminnassa)
- 8) Nyrkkisääntö veroilmoituksen jättöajoista (ks. myös taulukko sivulla 21)
 - tilikausi on päättynyt 1.1 - 30.9. välisenä aikana, niin veroilmoitus on tehtävä tammikuun loppuun mennessä
 - jos tilikausi on päättynyt 1.10 - 31.12. välisenä aikana, niin veroilmoitus on tehtävä huhtikuun alkuun mennessä

- maanviljelijät tekevät veroilmoituksen helmikuun loppuun mennessä

YRITYSMUODOT

MAATALOUSYRITTÄJÄT

- tuloksi maatalouden ansio- ja pääomatulo ja metsän tuotto
- ei voi maksaa itselle eikä puolisolle palkkaa
- esitettävä verolomake 2 (harvoin saatavissa tuloslaskelmaa ja tasetta)
 - o mm. verolomakkeen 2 ensimmäiseltä sivulta löytyy tieto maatalouden tuloksesta tai maatalouden tappiosta
- ei vähennetä edellisten vuosien tappioita esitetystä tilikauden tuloksesta, vaikka verottaja ne huomioisikin.

YKSITYINEN ELINKEINONHARJOITTAJA

- tuloksi elinkeinotoiminnan ansio- ja pääomatulo
- ei voi maksaa itselle eikä puolisolle palkkaa
- liikkeenharjoittaja
 - o pidettävä kaksinkertaista kirjanpitoa, jolloin verolomake on 5A (60,61A,61B)
- ammatinharjoittaja
 - o voi pitää yhdenkertaista kirjanpitoa, jolloin veroilmoituslomake on 5
- verolomakkeen ensimmäiseltä sivulta löytyy tieto elinkeinotoiminnan tuloksesta tai tappiosta
- ei vähennetä edellisten vuosien tappioita esitetystä tilikauden tuloksesta
- käytetään tuloslaskelman tietoja, mikäli ei ole veroilmoitusta

HENKILÖYHTIÖT

1) AVOIN YHTIÖ (AY)

- tuloksi ansio- ja pääomatulo yhtymästä sekä palkka
- kahden tai useamman henkilön sopimukseen perustuva yhteistoiminta
- ei vähennetä edellisten vuosien tappioita esitetystä tilikauden tuloksesta.

2) KOMMANDIITTIYHTIÖ (KY)

- tuloksi ansio- ja pääomatulo yhtymästä sekä palkka
- arvioinnissa huomioitava äänettömän yhtiömiehen osuus
- vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies sekä vähintään yksi äänetön yhtiömies
- äänettömältä yhtiömieheltä edellytetään omaisuuspanosta
- ay:ssä ja ky:ssä on oltava yhtiösopimus
- henkilöyhtiössä yhtiömiehelle, puolisolle ja lapsille voidaan maksaa (työpanosta vastaavaa) palkkaa
- elinkeinoyhtymä antaa verolomakkeen 6 A liitteineen (60, 61A, 61B)
- yhtymäselvitys (verolomake 35) auttaa osuuksien selvittämisessä
- ei vähennetä edellisten vuosien tappioita esitetystä tilikauden tuloksesta.

3) OSAKEYHTIÖ (OY)

- tuloksi palkka ja osinkotulo
- osakeyhtiö voi maksaa osakkaille tai perheenjäsenille palkkaa
- yhden tai useamman omistajan yhteisö, johon omistajat ovat sijoittaneet peruspääomaksi erisuuruisia pääomapanoksia
- osakeyhtiötä edustaa hallitus

osakkaille voidaan maksaa myös osinkoa (jos yhtiökokous niin päättää)

	Ammatinharjoittaja (yhdenkertainen kirjanpito)	Avoin yhtiö Kommandiittiyhtiö Liikkeen- ja ammatinharjoittaja (kahdenkertainen kirjanpito)	Maa- ja metsätalouden harjoittaja	Osakeyhtiö
Tilikausi päättynyt 1.1.-30.9.2004		Tilinpäätös laadittava 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoituksen jättöaika 31.1.2005		Tilinpäätös laadittava 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoituksen jättöaika 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä
Tilikausi päättynyt 1.10.-31.12.2004		Tilinpäätös laadittava 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoituksen jättöaika 1.4.2005	Tilikausi on aina kalenterivuosi. Ei ole kp-velvollinen, joten ei tilinpäätöstietoja. Veroilmoituksen jättöaika 28.2.2005	Tilinpäätös laadittava 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoituksen jättöaika 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä

Tilinpäätös on laadittava 4 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä (Kirjanpitolaki 3 luku 6§).
Ammatinharjoittajat 2 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä (Kirjanpitolaki 7 luku 3§).

HUOM! Veroilmoituksen jättöaika vaihtelee hieman vuosittain

LIITE 2. Arvio ratkaisun oikeellisuudesta

Jokaisesta ratkaisusta tehdään oikeellisuusarvio. Arviossa ratkaisevana tekijänä on se, **onko hakija saanut hänelle kuuluvan etuuden oikealta ajalta oikean suuruisena.**

Ratkaisu on oikein:

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa *esimerkiksi*

- hakijalle on myönnetty oikea etuus
- hakija on saanut hänelle kuuluvan lastenhoidon tuen oikean määräisenä ja oikealta ajalta
- ratkaisussa voi olla kirjoitus- ja laskuvirheitä, joilla ei ole vaikutusta lopputulokseen
- ratkaisun lopputulos on oikein, vaikka esim. hakemuksen allekirjoitus puuttuu
- ratkaisun lopputulos on oikein, vaikka ei ole noudatettu hallintolain määräyksiä
- ratkaisun lopputulos on oikein, vaikka päätös on perusteltu puutteellisesti/väärin
- ratkaisun tämän hetkinen lopputulos on oikein, vaikka ratkaisu voi aiheuttaa tulevaisuudessa taloudellisen virheen
- ratkaisu on oikein, vaikka hoitolisätulot on arvioitu väärin, jos niillä oikein arvioitunakaan ei ole vaikutusta ratkaisun lopputulokseen

Ratkaisu on väärin:

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa

- hakija on saanut väärän etuuden
- hakija ei ole saanut hänelle kuuluvaa lastenhoidon tukea oikean määräisenä (lopputulokseen vaikuttanut esim. perhetiedot, tulojen arviointi)
- hakija on saanut lastenhoidon tuen väärältä ajalta (tukea on maksettu joko liikaa tai liian vähän)
- hakijalla ei ole oikeutta etuuteen

Oikeellisuutta ei voida arvioida:

Tähän kohtaan sisältyvät ratkaisut, joissa

- oikeellisuusarviota ei voida tehdä, koska asiakirjoista puuttuu ratkaisun lopputulokseen olennaisesti vaikuttavia tietoja, tiedot ovat ristiriitaisia tai epäselviä, esim. hakemus puuttuu kokonaan, hakemuksen tiedot ovat puutteelliset tai ratkaisun perusteena olevat tulotiedot on dokumentoitu niin puutteellisesti, ettei ratkaisun lopputulosta pysty jälkikäteen todentamaan.

LASTENHOIDON TUEN SISÄINEN VALVONTA 2005/ YHTEENVETOLOMAKE

Tähän yhteenvetolomakkeeseen merkitään tukkimiehen kirjanpidolla sarakkeeseen Lukumäärä kaikki valvonnassa löydetyt puutteet (olkoon ratkaisu oikein, väärin tai oikeellisuutta ei voida arvioida). Jos puute on ollut johtamassa väärään ratkaisuun, merkitään sen lisäksi sarakkeeseen Johtanut väärään ratkaisuun.

Valvonnan tekijät

Valvonnan tekijöiden vakuutuspiirin numero ja nimi

Valvottavan vakuutuspiirin numero ja nimi

Yhteenvetolomake lähetetään omaan aluekeskukseen ja jäljennös valvotun vakuutuspiirin johtajalle.

HAVAITU PUUTE	LUKUMÄÄRÄ	JOHTANUT VÄÄRÄÄN RATKAISUUN
Alkamisaika/tarkistusaika		
Atk-järjestelmien hyödyntäminen		
Dokumentointi		
Erityisperusteiden käyttö		
Hakemuksen rekisteröinti		
Hakemus/allekirjoitus puuttuu		
Hakuaika		
Hallintomenettely		
Kirjallinen päätös puuttuu/antamatta		
Laitoshoidon huomioiminen		
Lakiperuste		
Lasku-/kirjoitusvirhe		
Maksuesteen käyttö		
Muu		
Muu maksunsaaja		
HAVAITU PUUTE	LUKUMÄÄRÄ	JOHTANUT VÄÄRÄÄN RATKAISUUN
Muutoksenhakutiedot		
Osaaminen		
Perhetiedot		
Puutteelliset selvitykset		
Puutteelliset selvitykset/pienet pääomatulot		
YHTEENSÄ Puutteelliset selvitykset		
Päätymisaika/lakkautusaika		
Päätösten perustelut		
Suomessa asuminen		
Suostumus/kuuleminen		
Tarkistus/oikaisu		
Tiedon välittyminen toiseen etuuteen		
Tietojärjestelmät		
Tulojen aika		

HAVAITTU PUUTE

LUKUMÄÄRÄ

JOHTANUT VÄÄRÄÄN RATKAISUUN

- A. Palkkatulo luontoisetuineen
- B. Elinkeinotoiminnan tulo (ansio- ja pääomatulo)
- C. Maa/metsätalouden tulo (ansio- ja pääomatulo)
- D. Pääomatulo
- E. Elatusapu/-tuki
- F. Muu tulo
- G. Vähennys
- H. Sosiaalietuus

YHTEENSÄ Tulojen arviointi

Väärä etuus

Väärä lomake/lisäselvityspyyntö

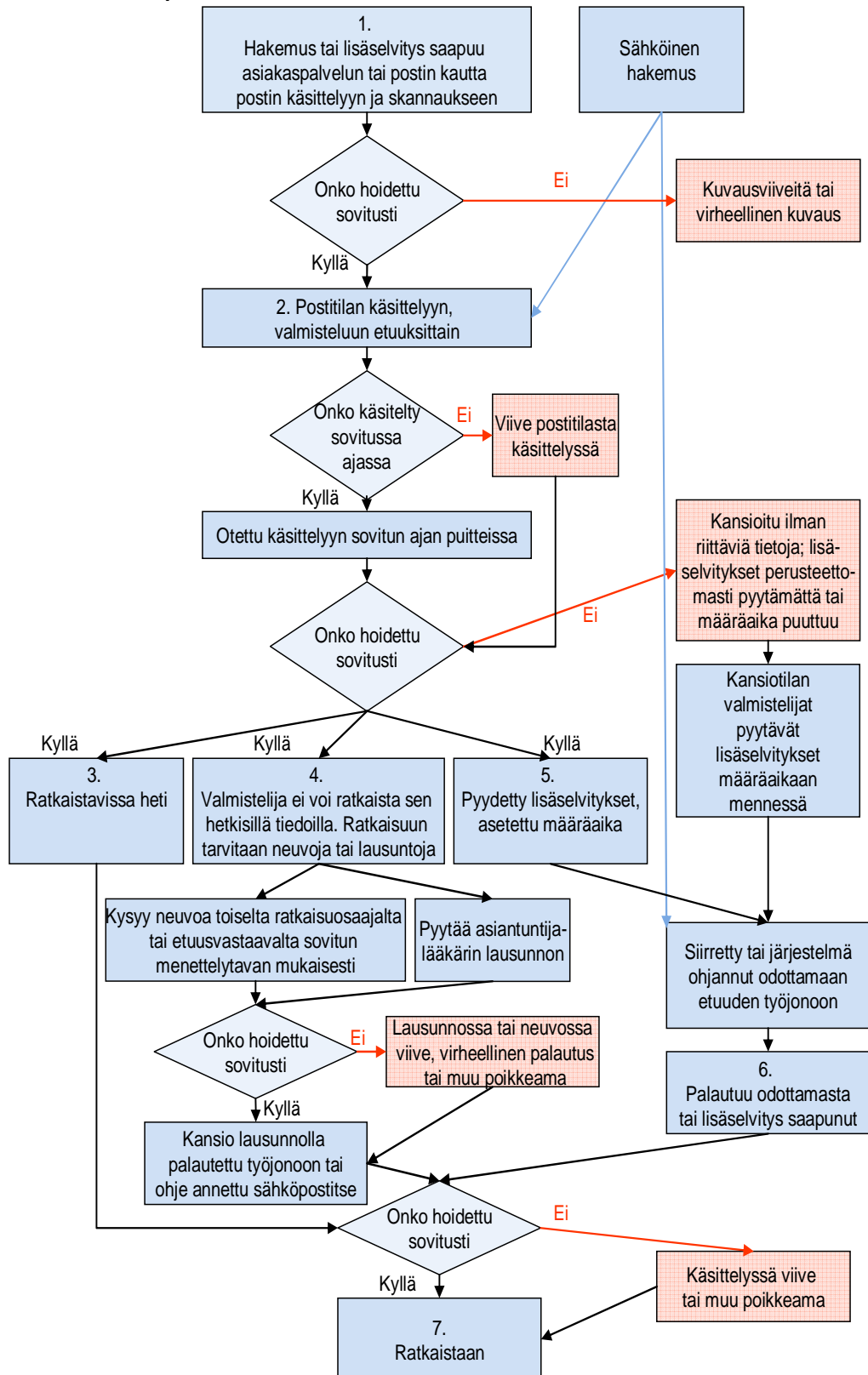
OIKEITA ratkaisuja kaikilla valvontalomakkeilla yhteensä

VÄÄRIÄ ratkaisuja kaikilla valvontalomakkeilla yhteensä

Ratkaisuja, joiden OIKEELLISUUTTA EI VOI ARVOSTELLA yhteensä

LIITE 2

Prosessivalvonta
Valvontaprosessin vaiheet



Prosessivalvontalomakeohje

Tämä lomake on tarkoitettu käsin täytettäväksi. Lisäksi käytettävissä on yhteenvetolomake (Excel -muotoisena), johon valvonnan voi tehdä suoraan tai viedä näille lomakkeille tehdyt valvontatulokset yhteenvetoa varten.

Valvontalomakkeen avulla verrataan yksittäisen etuusratkaisun kulkua prosessikuvauksen vaiheisiin. Kuvauksen kutakin vaihetta on tarkennettu kysymyksiin, joihin vastataan. Kerätään tietoa poikkeamista eli kohdista, joissa etuusprosessia ei ole noudatettu merkitsemällä ruksi sarakkeeseen. Lasetaan viiveet kalenteripäivinä. Kuukaudessa on 30 päivää (jos käsittely kestänyt useamman kuukauden). Lasketaan esim. 15.2.-5.3.=18 pv. Havainnot voidaan kirjoittaa kaikkiin niihin kohtiin, joissa on kyse prosessipoikkeamista.

Valvontaotos

Valvottavat tapaukset voidaan ottaa esim. etuuksien valvontaluettelosta tietynä aikana tehdyistä ratkaisuksista tai lopputuotteen laadun seurannan tapauksista. Suositeltavaa on riskikohdentaa otos. Se voi sisältää esim. pitkään viipyneitä tai odottamasta vapautuvia tapauksia. Otoksen koko voi esim. perheytyksessä olla 10. Tuloksia voi käsitellä varmemmin tilastollisesti, jos otos on yli 30. Tuloksia tulkittaessa on syytä muistaa, oliko perusjoukko riskikohdennettu vai normaalituotantoa.

Vinkkejä prosessivalvonnan suorittamiseen

Ennen valvontalomakkeen täyttämistä tutustu valvottavan tapauksen asiakirjoihin, kommenttikenttään, etuusratkaisuun ja tarvittaessa myös asiakaskirjeisiin, jotta saat yleiskuvan ratkaistusta tapauksesta.

Skannaukseen liittyvät päivämäärätiedot löytyvät SAHAN arkistotiedoista. SAHAN käsittelyvaiheiden kautta pääset tutustumaan siihen, miten valvottavan ratkaisun käsittely on käytännössä edennyt.

SAHAN arkistotiedoista ja käsittelyvaiheista voi ottaa kopiot valvonnan asiapapereiksi (Ctrl + p-kirjain). Tapauksen sisältöön on myöhemmin helpompi palata näiden kopioiden avulla esim. annettaessa palautetta prosessivalvonnasta.

Hakemuksen saapumispäivä ja ratkaisupäivä merkitään pp.kk.vv.

Valvontakysymys	Tarkennus	Ei noudatettu prosessia (X) ¹	Viive päiviä
1. Hakemus saapuu asiakaspalvelun tai postin kautta			
Onko noudatettu yhteisiä prosesseja?	Suullinen pyyntö dokumentoitu prosessin mukaisesti		
	Havaintoja		
	Lisäselvitys pyydetty kirjallisena		
	Havaintoja		
	Lisäselvityksen määräaika sovittu		
	Havaintoja		
Onko noudatettu SAHA-ohjeita?	Aiheutunut kuvausviivettä		
	Havaintoja		
	Kuvausohjeen noudattaminen		
	Havaintoja		
	Asiakirjojen kansiointi		
	Havaintoja		
2. Hakemus postitilan käsittelyyn, valmisteluun etuuskittain. Sähköinen hakemus saapuu			
Onko hakemuksen vireilletulopäivä oikein?	CICS vireilletulo		
	Havaintoja		
Postitilassa olo aika?	Saapumispäivästä käsittelyyn ottamiseen		
Onko kansioitu pyytämättä lisäselvityksiä?	Viive kansioinnista lisäselvitysten pyytämispäivään.		
	Havaintoja		
3. Hakemus ratkaistavissa heti			
Viipykö käsittelijän työjonossa?	Kuinka kauan?		
4. Ei heti ratkaistavissa			
Kysyttiinkö neuvoa sovitun menettelytavan mukaisesti?	Neuvo/ohje prosessin mukaan		
	Havaintoja		
	Kuinka kauan kesti neuvon saaminen		
	Kuinka kauan kesti asiantuntijalääkärin lausunnon saaminen		

Olisivatko pyydetty tiedot löytyneet muiden etuuksien hakemuskirjoista / Kelan tiedostoista?	Kuinka kauan kesti muun asiantuntijan lausunnon saaminen		
	Palautettiin prosessin mukaisesti		
7. Ratkaisu			
Onko tarpeelliset käsittelyvaiheet annettiin neuvo/ohje sovitun menettelytavan mukaisesti?	Puuttuu esim. ratkaisuperusteet, joita ei näy päätöksessä		
	Havainnot		
Onko pysytty läpimenoajan tavoiteajassa?	Ylitetty pitkään viipyneiden tavoitearvo (saapumispäivä)		
Puhelimitse vai asiakaskirjeellä?	Suullinen pyyntö, saatu missä ajassa		
Onko odotettu toisen etuuden ratkaisua?	Kirjallinen pyyntö, saatu missä ajassa		
Onko odotettu muualta saatavaa tietoa?	Sähköisen hakemuksen liitteet, saatu missä ajassa		
	Käytetty omaa työjonoa		
	Havainnot		
	Suullisen tiedon dokumentointi		
	Havainnot		
	Suullinen pyyntö kirjallisen sijaan		
	Havainnot		
	Sovittu määräaika lisäselvitykselle		
	Havainnot		
Onko kaikki pyydetty kerralla?	Pyydetty uusia		
	Havainnot		
	Pyydetty uudestaan		
	Havainnot		
	Sovittu määräaika lisäselvitykselle		
	Havainnot		
	Lisäselvitysten odottamiseen kulunut aika?		
6. Hakemus palautuu odottamasta (lisäselvitys saapunut)			
Onko tullut kuvausviivettä?	Lisäselvityksen saapumisesta kuvaukseen		
Onko hoidettu sovitusti?	Käsittelyviive: vapautunut odottamasta - käsittelyyn		
	Havainnot		

VAKUUTUSPIIRI:

VALVOTTU ETUUS:

TAPAUSNUMERO:

HAKEMUKSEN SAAPUMISPÄIVÄ**RATKAISUPÄIVÄ**

Muita havaintoja

Prosessikuvaus: Lastenhoidon tuen prosessi**1.6.2008**

Tarkoitus	Neuvoa asiakasta. Asiakkaan elämäntilanne huomioidaan, jolloin asiakas saa kokonaisvaltaisen palvelun, yhdenmukaisen käsittelyn ja ratkaisun. Antaa asiakkaalle pyydetyn tiedon tai päätöksen perusteluineen.
Alku	Asiakkaan yhteydenotto, asiakkaan tiedon tarve, Kelan aloite (tieto olosuhdemuutoksesta). Etuushakemus.
Loppu	Asiakas saa neuvon/tiedon. Etuuspäätös. Vaikutus muihin etuuksiin tutkittu.
Asiakkaat	Lapsiperheet, päivähoidon tuottajat ja kunnat.
Tuotteet ja palvelut	Neuvonta ja opastus. Etuuspäätös perusteluineen.
Roolit	Kuvattu prosessikaaviossa.
Liittymät	Prosessi on osa asiakaspalveluprosessia. Prosessi liittyy etuuksien toimeenpanoon ja maksamisprosessiin. Prosessi tuottaa arviointi- ja mittaustietoa.
Tavoitteet ja mittarit	Asiakastyytyväisyys. Oikea, yhdenmukainen ja tavoiteajassa tehty päätös. Asiakaspalaute, läpimenoaika, pitkään viipyneiden tilastointi, oikeellisuusarvio, muutoksenhous- sa muuttuneiden määrä, työtyytyväisyys, käsittelyaika.

Prosessin hallinta: Lastenhoidon tuen ratkaiseminen

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
1	<p>Neuvonta ja hakemuksen vastaanotto</p> <ul style="list-style-type: none"> Selvittää asiakkaan elämäntilanteen ja vastaa asiakkaan palvelutarpeeseen (Asiakaspalvelun tuki). Tunnistaa asian mahdollisen kv-tilanteen. Tutkii vaikutukset muihin etuuksiin ja opastaa asiakasta tarvittaessa hakemaan muita etuuksia tai tarkistamaan niitä. Pyytää hakemuksen täydennyksen tai muun selvityksen suullisesti tai muistilapulla (kirjejärjestelmän tuloste (YHL10) määräaikaan mennessä (2 viikkoa). Kirjoittaa SAHA-kansion kommenttikenttään suullisesti tehdyn pyynnön. Kirjallisesti lisäselvitys/liite pyydetään, jos asiakkaan palvelutarve sitä edellyttää tai samalla pyydetään useampia lisäselvityksiä/liitteitä. Mikäli tieto on jo Kelassa, ei pyydetä uudelleen. Jos asiakas tuo itse hakemuksen, pyytää tarvittaessa täydentämään hakemusta. Jos asiakas ilmoittaa toimittavansa lisätietoja, pyytää asiakasta merkitsemään hakemukseen mihin mennessä ja mitä lisätietoja hän toimittaa. Jos asiakkaan palvelutarve edellyttää, merkitsee hakemuslomakkeelle asiakkaan antamat tiedot. Asiakkaan asiaan liittyvä suullinen täydennys tai muu tieto kirjataan vireillä olevan asian SAHA-kansion kommenttikenttään tai jos asia ei ole vireillä MUU YHTEYDENOTOT-kansioon. (SAHA-ohje 	<p>Neuvonta. Hakemus ja siihen liittyvät liitteet.</p> <p>Lisäselvityspyyntö. SAHA-kansio. Asiakaskirje.</p> <p>Täydennys</p> <p>SAHA-kansio.</p>	<p>Asiakkaan tulee saada kaikki hänelle kuuluvat etuudet oikein. Hallintolain neuvontavelvollisuus.</p> <p>Määräajan antaminen nopeuttaa hakemuksen käsittelyä. Asiakas toimittaa saman tiedon Kelaan vain yhden kerran.</p> <p>Tietoturva. Asiakkaan antama tieto erotettava Kelassa tehtävistä merkinnöistä. Hakemuslomakkeen hakemukseen liittyvät lisätiedot merkitsee asiakas.</p>	<p>Osaaminen. Kiiressä ei menetellä sovitun mukaisesti.</p> <p>Kv-tilannetta ei tunnisteta.</p> <p>Vaikutusta muihin etuuksiin ei huomata.</p> <p>Eri etuuksissa on erilaiset kirjepohjat ja lisäselvityspyyntökirje-pohjan tunnus vaihtelee etuuksittain => käsittelijän on vaikea löytää oikea kirjepohja. Asiakkaan jo aikaisemmin esim. eri etuuteen toimittamaa tietoa ei löydy.</p> <p>Asiakkaan antamia tietoja ei kirjata. Dokumentointi.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
	<p>).</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa perustaa *selvitä-kansion. Kun asiakas pyytää lisäaikaa lisäselvitysten/liitteiden toimittamiseen kirjoittaa kommenttikenttään asiakkaan kanssa sovitun määräajan tai kaksi viikkoa sekä siirtää kansion odottamaan ja laittaa palaamaan yhteiseen työjonoon. Lisäaikaa annetaan kerran. Tarvittaessa voi antaa lisäaikaa, jos selvitys viipyy asiakkaasta riippumattomista syistä (esim. lääkäriaika) Tarvittaessa yhteydenotto taustatukeen yksikössä sovitulla tavalla. Merkitsee kiirehdityn hakemuksen merkinnällä * kiire, jos asiakas kiirehtii käsittelyä tai Kelan toimihenkilö arvioi käsittelyn viivästyneen kohtuuttomasti. Kiirehtimisen perustelu merkitään tarvittaessa SAHA-kansion kommenttikenttään. Merkitsee saapumispäivän valitusasiakirjoihin ja ei-skannattaviin asiakirjoihin. Hakemusta ei pääsääntöisesti rekisteröidä asiakaspalvelutilanteessa Toimittaa asiakirjat kuvattavaksi. 	<p>Kommentti.</p> <p>SAHA-kansio.</p> <p>SAHA-kansion kommentti.</p> <p>Kiire-merkintä.</p> <p>Leimattu asiakirja.</p>	<p>Yhteydet muihin hakemuksiin ja maksussa oleviin etuuksiin.</p> <p>Asiakkaan kanssa sovitut asiat on dokumentoitava myöhempää tarvetta varten.</p> <p>Asiakkaan oikeus nähdä kaikki hänestä olevat tiedot.</p> <p>Yhteisesti sovitut merkinnät nopeuttavat asian käsittelyä seuraavissa vaiheissa.</p> <p>Esimerkiksi asiakkaan toimeentuloon tulossa katkos.</p> <p>Hallintolaki edellyttää hakemuksen saapumispäivän todentamista.</p> <p>Skannauksessa tallennettu päivämäärä on riittävä hakemuksen saapumispäivän todentamisessa.</p>	<p>Asiakkaan kanssa ei sovi määräaikaa. Väärä tieto.</p> <p>Taustatuen saatavuus.</p> <p>Kyseenalaistetaan kiirehtiminen. Osataanko tulkita oikein asiakkaan kiirehtiminen?</p> <p>Saapumispäivä vaikuttaa etuuden myöntämisaikajakohtaan.</p> <p>Skannataan oikealle saapumispäivälle. Hakemus viipyy matkalla skannaukseen. Asiakirja hukkuu.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
2	Postin selvittely <ul style="list-style-type: none"> Avaa kuoret ja lajittelee postin skannattaviin ja ei skannattaviin asiakirjoihin (SAHA-ohje). Leimaa saapumispäivän ei-skannattaviin asiakirjoihin ja muutoksenhakuasiakirjoihin. 	Lajitellut asiakirjat.	<p>Kaikkia asiakirjoja ei skannata.</p> <p>Hallintolaki edellyttää hakemuksen saapumisen todentamista.</p>	Samaan asiaan liittyvät asiakirjat joutuvat erilleen.
	Hakemuksen ja liitteiden skannaaminen postitilaan sekä asiakirjojen arkistointi (SAHA-ohje) <ul style="list-style-type: none"> Kaikki asiakirjat skannataan WH-työjonon postitilaan. Kun kyseessä on tarkistushakemus, merkitään kansion kuvaukseen TARK. Arkistoi skannatut asiakirjat laatikkoon. 	<p>Skannattu asiakirja.</p> <p>Arkistoitu asiakirja.</p>	<p>Ohjautuu oikeaan vastuuyksikköön. Sovitut merkinnät nopeuttavat käsittelyä ja varmistavat että oikeat hakemukset käsitellään ennen eräajopäiviä.</p>	<p>Ei leimattavien kuvaaminen SAHalle oikean saapumispäivän mukaisesti. Skannauksen huono jälki. Kaikkea ei skannata. SAHAn toimivuus. Skannataan jo aikaisemmin skannattuja asiakirjoja. Ei huomata tehdä merkintää kuvauskenttään.</p>
3	Postitilan käsittely <ul style="list-style-type: none"> Ottaa käsittelyyn WH-työjonon postitilaan skannatut asiakirjat kuvausmerkinnän perusteella pääsääntöisesti vanhimmasta aloittaen. Laskutuseräajon ajankohdan perusteella voidaan käsittely tarvittaessa aloittaa kuitenkin joko ensimmäisistä hakemuksista tai tarkistus-hakemuksista. Asiakirjoja ei pääsääntöisesti oteta yksittäin. Jos ei ehdi päivän aikana käsitellä, palauttaa yhteiseen työjonoon. Lakkautukset, perumiset, muutoksenhaut, tilimuutokset, * kansiot (kiire tai selvitä) tehdään saman tai seuraavan työpäivän aikana. Rekisteröi hakemuksen ja perustaa tarvittaessa etuuden mukaisen SAHA-kansion. Tarkistaa hakemuksen ja liitteiden tiedot: vakuuttamistiedot, etuustiedot, 	<p>Asiakirja käsittelyssä.</p> <p>Vireille rekisteröity hakemus. SAHA-kansio.</p>	<p>Jos käsittelyn ajoitus ei toimi, voi asiakas saada maksun yli kuukauden kuluttua päätöksestä (huono asiakaspalvelu).</p> <p>Työtilanteen seuranta on helpompaa.</p> <p>Jos otetaan yksi hakemus kerrallaan, rasittaa SAHA-järjestelmää.</p> <p>Yhteisesti sovitut menettelyt nopeuttavat käsittelyä ja esim. vähentävät liikamaksuja.</p> <p>Rekisteröinti varmistaa sen, että impulssit muihin etuuksiin, sähköiseen asiointiin ja SOKY-tietoihin menevät oikein.</p>	<p>Etuuden maksu viivästyy.</p> <p>SAHAn toimintahäiriö</p> <p>Ratkaisuosaajien määrä ja osaaminen.</p> <p>Etuuratkaisijalle jää käsittelemättömiä asiakirjoja omaan työjonoon tai pöydälle.</p> <p>Yhteisesti sovittuja toimintatapoja ei noudateta.</p> <p>Rekisteröinti viivästyy, jolloin ei näy SOKY-kyselyssä ja lisää yhteydenottoja.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
	<p>perhetiedot, asukastiedot ja verotustiedot.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kv-tilanteiden tunnistaminen, siirto keskitettyihin kv-työjonoihin (linkki etuuskien keskittämiseen). <p>Sähköinen hakemus:</p> <p>Sähköisen hakemuksen vireille rekisteröinti tapahtuu ohjelmallisesti. Ohjelma siirtää asiakirjat vastuuyksikön WH-työjonoon postitilaisiksi asiakirjoiksi.</p>		<p>Onko oikeus etuuteen/yhteensovitusilanne?</p>	<p>Aikaisempia etuuksia tai kv-ulottuvuutta ei tunnisteta.</p>
4	<p>Lisäselvityksien/liitteiden pyytäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ennen lisäselvityksen/liitteiden pyytämistä tutkii henkilön muut etuudet sekä mahdollisten perheenjäsenten etuudet selvittääkseen, onko tarvittava tieto jo Kelassa ja saako sitä käyttää. Pyytää puuttuvan tiedon pääsääntöisesti suullisesti (pyyntö kirjoitetaan SAHAKansion kommenttikenttään) tai asiakaskirjeellä määräpäivään mennessä (2 viikkoa) Alkuperäistä hakemusta ei palauteta täydennettäväksi Mikäli asiakas kirjallisesti (esim. hakemuksessa) on ilmoittanut määräpäivän, mihin mennessä toimittaa lisäselvitystä/liitteen, ei pyydä lisäselvitystä/liitettä. Siirtää kansion odotustilaan. Jos lisäselvitykset/liitteet eivät tule kaikki kerralla, kirjoittaa kansion kommenttikenttään, mitä vielä puuttuu ja siirtää kansion odottamaan. Kansio palaa määräajan kuluttua yhtei- 	<p>Päätöksentekoon tarvittavien tietojen pyytäminen.</p> <p>Asiakaskirje. Täydennys hakemukseen. Suullisen pyynnön dokumentointi SAHAKansioon.</p>	<p>Asiakkaan kerran Kelaan jättämää tietoa ei pyydetä uudelleen. Käytetään käsittelyn nopeuttamiseksi jo valmiina olevaa tietoa. Viranomaisen selvittämiselvöllisyys</p> <p>Määräpäivän asettaminen nopeuttaa käsittelyä ja mahdollistaa lakkauttamisen/ hylkäämisen/tutkimatta jättämisen, jos lisäselvityksiä ei saada. Selkeä lisäselvityspyyntö auttaa asiakasta toimittamaan tarpeellisen tiedon.</p> <p>Asiakkaan ilmoittamaan tietoon luottaminen.</p> <p>Asia palaa uudelleen käsittelyyn määräajan kuluttua tai puuttuvan tiedon saavuttua eikä samaa asiaa</p>	<p>Muissa etuuksissa olevaa tietoa ei huomata.</p> <p>Etuus- ja tekninen osaaminen. Tekniikan epäkäytännöllisyys</p> <p>Pyydetään väärää tietoa tai pyydetään epätarkasti. Lisää läpimeno- ja käsittelyaikaa. Ei kirjoiteta tietoja kommenttikenttään. Ei pyydetä kaikkia lisäselvityksiä kerralla tai pyydetään turhia lisäselvityksiä.</p> <p>Asiaa ei siirretä odotustilaan vaan se jää käsiteltävien asiakirjojen joukkoon.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
	<p>seen työjonoon, jos lisäselvitystä/liitettä ei ole tullut. Samaa lisäselvitystä/liitettä ei pyydetä uudelleen vaan asia käsitellään olemassa olevin tiedoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paluutyöjonoksi määritellään etuusratkaisijan oma työjono, jos kyse on pitkäaikaista perehtymistä edellyttävästä asiasta. Merkitsee kuvauskenttään oman puumerkin, jonka perusteella tapaus siirretään ko. työjonoon. • Hakemus otetaan uudelleen käsittelyyn, jos asiakas toimittaa pyydetyn lisäselvityksen/liitteen myöhemmin. 	Kansio työjonoon.	käsitellä useampaan kertaan. Asian käsittely ei Kelan toimesta viivästy.	Kansio palautuu/palautetaan ko. henkilön työjonoon, mutta henkilö on esim. sairauslomalla.
5	<p>Neuvon/lausunnon pyytäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarvittaessa kysyy neuvoa/kannanottoa suullisesti, sähköisesti tai SAHA-kansion kommenttikentän välityksellä toiselta ratkaisuosaajalta tai etuusvastaavalta (SAHA-ohje). Kirjaa pyynnön SAHAN kommenttikenttään. Kirjoittaa suullisesti saamansa tiedon tai kopioi sähköisesti saamansa tiedon SAHA-kansion kommenttikenttään. 	Neuvo / lausunto pyyntö	Tarvitsee neuvon/kannanoton.	<p>Etuuden osaamattomuus tai ei osata etsiä tietoa.</p> <p>Tiedon tarpeen tunnistaminen.</p>
6	<p>Neuvon tai lausunnon antaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirjallisesti konsultoituessa Etuusvastaavat-työjonon käsittelijä vastaa kysymyksiin Kommentti-toimintoa käyttäen. • Etuusvastaava konsultoi aluekeskusta mikäli se on tarpeen. • Vastaavasti aluekeskus konsultoi tarvittaessa osastoa. • Vastaaja kirjoittaa vastauksen SAHA- 	Neuvo / lausunto	<p>Varmistaa päätöksen oikeellisuuden ja valtakunnallisen yhdenmukaisuuden.</p> <p>Etuusosastoilla ei oikeuksia SAHAN</p>	<p>Neuvon/lausunnon pyytäminen lisää läpimeno- ja käsittelyaikaa. Kysymykset eivät ole riittävän selkeästi muotoiltuja => asian selvittäminen työllistää => tulkitaan kysymys virheellisesti ja vastataan väärin.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
	kansion kommenttikenttään. Osaston asiantuntija vastaa sähköpostilla.		kommenttikentän käyttöön	
7	Ratkaiseminen <ul style="list-style-type: none"> Valmistele ja ratkaisee hakemuksen suoraan postitilasta, jos kaikki tarvittavat tiedot ovat käytettävissä, oman osaamistasonsa mukaisesti. Jos asia ylittää oman osaamistason, rekisteröinnin ja kansioinnin jälkeen toimii yksikössä sovitun käytännön mukaisesti. Käyttää hyödyksi jo Kelassa olevat tiedot. Arvioi oikeuden etuuteen ja myöntämisedellytysten täyttymisen. Käyttää etuusjärjestelmän laskentapahtumia tulojen laskemisessa. Muotoilee ja perustelee päätöksen käytämällä valmiita fraaseja, tarvittaessa perustelee yksilöllisesti. Lukee päätösesityksen läpi. Tekee ratkaisun. Kirjoittaa kommenttikenttään tiedot, jotka eivät selviä päätöksestä ja etuusjärjestelmästä. Poistaa kuvauskentän tiedoista tarpeettomat tunnisteet ja siirtää SAHA-kansion ratkaistuksi. Jos ratkaisussa syntyi liikamaksua, perustaa liikamaksu kansion. 	<p>Yhtenäiset ja oikeat päätökset</p> <p>Ratkaistu asia. Kommentti.</p> <p>YG-kansio</p>	<p>Varmistaa päätöksen oikeellisuuden. Nopeuttaa asian käsittelyä. Asia käsitellään mahdollisuuksien mukaan kerralla loppuun saakka, kerran tehtyä työtä ei toisteta. Asiakastyytyväisyys.</p> <p>Käyttämällä hyväksi järjestelmän laskentatapahtumia, tulojen dokumentointi toteutuu, mikä helpottaa seuraavaa ratkaisua.</p> <p>Hallintolain 44§ ja 45§ velvoite päätöksen perusteluista. Perusteltu päätös vähentää asiakkaiden yhteydenottoja. Etuus tulee lainvoimaiseksi ja maksu lähtee vasta kun päätös on tehty.</p> <p>Helpottaa asiakaspalveluprosessia kun tieto, jota ei löydy päätöksestä on kirjattu näkyviin. Päätösten läpinäkyvyys.</p>	<p>Osaamattomuus. SAHAN ja muiden atk-järjestelmien toimimattomuus. Ei osata hakea tietoa. Ei reagoida järjestelmän antamiin huomautustietoihin. Asiakirjat vain kansioidaan.</p> <p>Valmiita fraaseja ei ole tai ne eivät ole käyttökelpoisia. Päätökset ovat vaikealukuisia. Päätöksiä ei ole perusteltu. Yksilölliset päätökset eivät ole lain tai Kelan linjan mukaisia. Atk-järjestelmä ei kontrolloi päätösesityksen tarkistamista.</p> <p>Perusteiden dokumentoinnissa puutteita.</p>

	TYÖVAIHE	TUOTOS	MIKSI	RISKI / KRIITTINEN VAIHE
8	<p>Vaikutuksen selvittäminen muihin etuuksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarkistaa vaikutukset muihin etuuksiin. Selvittää vaikuttaako etuusratkaisu tai muu valmistelussa esiin tullut seikka asiakkaan tai hänen perheensä / ruokakunnan etuuksiin (esim. TT, LL-YH, AY). Tarvittaessa perustaa ko. etuuteen kansion ja merkitsee kansion kuvauskenttään * merkin (selvitä) sekä kirjoittaa kommenttikenttään lyhyen kuvauksen. 	SAHA-kansio ja kommentti.	<p>Varmistaa, että asiakas saa hänelle kuuluvat etuudet oikean suuruisina.</p> <p>Tarvittaessa myöhemmin selvítettävissä mistä tieto on saapunut.</p> <p>Vähentää aiheettomia liikamaksuja</p>	<p>Tieto ei välity etuudesta toiseen. Yhteydet muihin etuuksiin jäävät huomaamatta.</p> <p>Asiakkaan tiedonsaantioikeus.</p>
9	<p>TORE- ja TOKY-luettelot</p> <ul style="list-style-type: none"> TORE-luetteloita seurataan päivittäin ja TOKY-luetteloita säännöllisesti. 	<p>Tutkittu asia ja mahdollinen jatkotoimenpide.</p> <p>Asiakaskirje. Päätös. Maksuesteen poisto.</p>	<p>Muutostietojen saaminen ja niiden käsittely ajoissa. Voidaan tehdä tarvittavat toimenpiteet etuuksiin muutostietojen perusteella. Etuuksia ei makseta aiheettomasti. Varmistetaan, että pitkään vireillä olleet hakemukset ratkaistaan.</p>	<p>Osataan hyödyntää seuranta-luetteloista saatava tieto etuuksien seurannassa ja valvonnassa. Ei ole selkeää vastuutusta luetteloiden seurannalle. Luetteloita ei käydä läpi oikeaan aikaan.</p>

