

Eeva-Liisa Kemppainen

**KEHITTÄMISTYÖ PROSESSIJOHTAMISEN AVULLA
CASE: SUOPOTKUPALLON MM-KILPAILUT 2013**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Eeva-Liisa Kempainen	
Työn nimi Kehittämistyö prosessijohtamisen avulla – Case: Suopotkupallon MM-kilpailut 2013	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Turvallisuus ja johtaminen	Ohjaaja(t) Päivi Auno Toimeksiantaja Hyrnsalmen kunta
Aika Syksy 2013	Sivumäärä ja liitteet 47 + 2
<p>Hyrnsalmella on järjestetty vuodesta 2000 alkaen vuosittain heinäkuussa kansainvälisesti tunnettu tapahtuma Suopotkupallon MM-kilpailut. Vuoden 2013 kilpailuiden järjestämisvastuu siirtyi osittain Hyrnsalmen kunnalle. Koska ajantasaista dokumentoitua tietoa järjestämistehtävistä ei ollut saatavilla, kunta antoi toimeksi kuvata kunnan vastuu-alueisiin liittyvät työtehtävät ja tarvittavat resurssit sekä kehittää näitä prosesseja.</p> <p>Työn tavoitteena oli laatia käsikirja, jonka sisältämät kuvaukset mahdollistavat laadukkaan tapahtuman järjestämisen, osa-alueiden kilpailutuksen sekä tapahtuman jatkuvan kehittämisen. Työstä hyötyvät Hyrnsalmen kunnan lisäksi tapahtuman pääjärjestäjä, muut sidosryhmät sekä asiakkaat.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä ovat tapahtuman järjestäminen sekä prosessijohtaminen. Tapahtuman järjestämisisiossa käsitellään tapahtuman onnistumista ja organisaatiota, tapahtumaprosessia, turvallisuutta sekä keskeistä lainsäädäntöä. Prosessijohtamisen teoria selventää prosessien tunnistamista, mallintamista sekä jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytteenä. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta ja metodina haastattelua sekä havainnointia. Työn empiirinen osuus sisältää raportoinnin kehitystyön vaiheista ja tuloksista. Työn produktina laadittiin sähköinen käsikirja Suopotkupallon MM-kilpailuiden infran järjestämisestä. Käsikirja sisältää yhdeksän mallinnettua prosessia yleiskuvauksineen.</p> <p>Työn luotettavuutta vahvistaa raportoinnissa esille tuleva perusteltavuus. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kahta metodologia, jotka molemmat vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Työn toteuttamistapa on siirrettävissä raportoinnin tai opinnäytetyön tekijän kautta myös muihin toistuviin tapahtumiin.</p> <p>Johtopäätöksenä todetaan, että teoreettiset viitekehykset tukivat kehitystyötä ja tulokset vastasivat toimeksiantajan tavoitteita. Prosessijohtamista voidaan käyttää tuloksellisesti toistuvan tapahtuman järjestämisessä. Jatkossa selkeiksi kehittämisen ja tutkimuksen kohteiksi nousivat tuomarien perehdyttäminen, medianäkyvyys, taloudelliset vaikutukset, asiakastyytyväisyys sekä tuotteistaminen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Suopotkupallo, tapahtuman järjestäminen, prosessijohtaminen, kehittäminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Eeva-Liisa Kemppainen	
Title Development Work Using Process Management – Case: Swamp Soccer World Championships 2013	
Optional Professional Studies Safety and Management	Instructor(s) Päivi Auno
	Commissioned by Hyrnsalmi municipality
Date Autumn 2013	Total Number of Pages and Appendices 47 + 2
<p>Each summer, since year 2000, Swamp Soccer World Championships have been organized in Hyrnsalmi in the middle of July. The responsibility to arrange these games was transferred partly to the Hyrnsalmi municipality in 2013. There was not any documented information available about the organization tasks. The municipality gave a task to the author to describe the organization tasks and resources related to the responsibilities of the municipality. The second task was to develop the described processes further.</p> <p>The objective of this work was to create a handbook to describe how to build up this high quality event. The information of the handbook enables to arrange competitive bidding and ensure continuous development of the event. The municipality, the lead organizer and other stakeholders will get benefits from this work.</p> <p>The organization of the event and process management are used as a theoretical framework in this work. In the event organization part the author deals with the success of the event and organization, the process of the event, safety and key legislation. The theory of process management is used to clarify the recognition of the processes, their modeling and continuous development.</p> <p>The development work was done as a functional bachelor's thesis. The research strategy was a case study and interviews and observation were used as research methodology. The empirical part of the work contains reporting the phases of the development work and the results. As a result of the thesis an electronic handbook was created about the organization of the infrastructure for the Swamp Soccer World Championships. The handbook contains nine modeled processes with an overview.</p> <p>The reliability of the work is increased by justification visible in the report. In addition, in the research there are two methods used, which both met the purpose of the work. The contents of the work are transferable using the report and knowledge of the author of the thesis to other similar kinds of repeated events.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the theoretical frameworks supported the development work and the results met the client's objectives. Process management can be used effectively to arrange repeated events. The familiarization of the referees, media visibility, economical effects, customer satisfaction and productization are clearly in the focus of development and research in the future.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Swamp Soccer, event organization, process management, development
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN ON YHTEISTYÖTÄ	3
2.1 Onnistunut tapahtuma	3
2.2 Tapahtuman organisaatio ja työntekijät	6
2.3 Tapahtumaprosessi	7
2.4 Tapahtuman turvallisuus	9
2.4.1 Luvat ja ilmoitukset	9
2.4.2 Tapahtuman riskit	13
3 PROSESSIEN JOHTAMINEN ON KEHITYSTYÖTÄ	15
3.1 Prosessi, prosessijohtaminen ja prosessikehityksen vaiheet	15
3.2 Prosessien tunnistaminen	16
3.3 Prosessien määrittely ja kuvaaminen	19
3.4 Prosessin omistajien nimeäminen	22
3.5 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	22
3.6 Prosessien jatkuva kehittäminen	23
4 CASE: SUOPOTKUPALLON MM-KILPAILUT 2013	25
4.1 Kehityksen toteuttaminen	26
4.1.1 Nykytilanteen kartoittaminen	28
4.1.2 Prosessianalyysi	32
4.1.3 Prosessien parantaminen ja jatkuva kehittäminen	34
4.2 Kehityksen tulokset	35
5 POHDINTA	39
INFORMANTIT	43
KIRJALLISUUSLÄHTEET	44
SÄHKÖISET LÄHTEET	46
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hyrynsalmella, keskellä Kainuuta, on järjestetty vuodesta 2000 alkaen vuosittain heinäkuussa kansainvälisesti tunnettu tapahtuma Suopotkupallon MM-kilpailut. Tämä suohon liittyvä rehto kaksipäiväinen urheilufestivaali on alueella kesän kohokohta ja vaikuttaa matkailuelinkeinon positiivisesti. Hyrynsalmen kunnan asukasluku moninkertaistuu tapahtuman aikana, mikä lisää kunnan matkailutuloja. Tapahtuman järjestäminen viestii ennakkoluulottomasta, idearikkaasta ja aktiivisesta kunnasta.

Suopotkupallon MM-kilpailuiden pääjärjestäjänä on viime vuosina toiminut Hyrynsalmella sijaitseva matkailuyritys Ukkohalla, mutta vuonna 2013 osa järjestämisvastuusta siirtyi Hyrynsalmen kunnalle. Järjestämiseen liittyvistä toimista on paljon käytännön tietoa ja kokemusta, mutta ajantasainen dokumentointi puuttui. Hyrynsalmen kunta antoi toimeksi kuvata kunnan vastuu-alueisiin liittyvät työtehtävät ja tarvittavat resurssit laadittavaan käsikirjaan sekä kehittää näitä prosesseja. Toimeksiantajalle työ on merkityksellinen, koska tarkat kuvaukset mahdollistavat työnjohtamisen, laadukkaan tapahtuman järjestämisen, osa-alueiden kilpailutuksen sekä tapahtuman jatkuvan kehittämisen. Työstä hyötyvät Hyrynsalmen kunnan lisäksi tapahtuman pääjärjestäjä matkailukeskus Ukkohalla, muut sidosryhmät kuten viranomaiset ja palveluntarjoajat sekä tapahtuman asiakkaat. Työn keskeisimmät käsitteet ovat tapahtuma, prosessi sekä prosessijohtaminen.

Teoriaosiossa käsitellään ensimmäiseksi tapahtuman järjestämistä. Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla selvitetään mitkä ovat onnistuneen tapahtuman edellytykset, millainen on toimiva organisaatio, mitä vaiheita kuuluu tapahtumaprosessiin ja mitä vaatimuksia liittyy turvallisen tapahtuman järjestämiseen. Toisena teoreettisena viitekehyksenä käytetään prosessien johtamista, jossa syvennytään prosessien tunnistamiseen, mallintamiseen sekä prosessien jatkuvaan kehittämiseen.

Työn empiirinen osuus sisältää lyhyen esittelyn Suopotkupallon MM-kilpailuista sekä raportoinnin toiminnallisen kehitystyön vaiheista ja tuloksista. Kehitystyössä ensimmäiseksi tunnistettiin ja nimettiin tapahtumaan liittyvät prosessit kirjallisuutta ja henkilökohtaisia tiedonantoja hyödyntäen. Tutkimuksen kohteeksi rajattiin Hyrynsalmen kunnan vastuu-alueiden prosessit, joita oli yhdeksän. Aineisto hankittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

Aineiston analyysinä käytettiin tapauskuvausten muotoilemista ja prosesseista laadittiin sanallinen kuvaus. Lisäksi kahta prosessia visualisoitiin seinätekniikalla, jonka jälkeen ne kuvattiin uimaratakaaviona. Prosessien kuvaukset arvioitiin informanttien toimesta ja auditointiin viranomaismääräysten näkökulmasta. Tämän jälkeen prosessit sekä perustellut kehitettävät kohteet ja työtavat vietiin konkretisoitavaksi resurssien puitteissa 19. - 20.7.2013 järjestettyyn Suopotkupallon MM-kilpailuihin. Tapahtuma oli myös prosessianalyysin kohteena. Analyysin suorittamisessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, jota dokumentoitiin valokuvaamalla. Tapahtuman jälkeen prosessien toimivuus arvioitiin yhteistyössä toimijoiden kanssa. Prosesseihin tehtiin tarvittavat muutokset ja parannetut prosessit mallinnettiin Lahden ammattikorkeakoulun laatimaa ohjetta hyödyntäen. Työn produktina mallinnetut prosessit koottiin sähköiseksi käsikirjaksi toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

Vuoden 2013 tapahtumaa kehitettiin yhteistyössä toimijoiden kanssa. Vuorisuon peliareenaa kunnostettiin muun muassa leventämällä ja uusimalla pitkospuita. Pelaajille tehtiin penkit ja tuomareille omat lavat kenttien viereen. Viitostien varressa oleva mainoskyltti ja tilapäisopastus uusittiin. Myös suolla olevat opasteet uusittiin ja alueen kartta päivitettiin. Kenttien ympäristöä siivottiin ja jokaiselle kentälle laitettiin valkoiset nauhat. Laituri korjattiin ja saunälämmittäjille tehtiin katos tarvikkeille sekä valvontatorni lammessa peseytyvien tarkkailua varten. Saunojen pukutilojen lattioita nostettiin ja naisten saunaan tehtiin uusi ikkuna. Pelaajien turvallisuutta parannettiin uusilla suihkuilla, joihin vesi pumpattiin saunojen vieressä olevasta lammesta. Suihkut vähensivät vedenkulutusta huomattavasti, sillä alueelle tuotua puhdasta vettä ei enää käytetty niin paljon peseytymiseen.

Työn luotettavuutta vahvistaa raportoinnissa esille tuleva perusteltavuus. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kahta metodia, jotka molemmat vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Työn toteuttamistapa on siirrettävissä raportoinnin tai opinnäytetyön tekijän kautta myös muihin toistuviin tapahtumiin.

Johtopäätöksenä todetaan, että teorian viitekehykset tukivat kehitystyötä ja työn tulokset vastasivat toimeksiantajan tavoitteita. Prosessijohtamista voidaan käyttää tuloksellisesti toistuvan tapahtuman järjestämisessä. Tapahtuman jatkuvan kehittämisen eteen on tehtävä vuosittain töitä ja laaditun käsikirjan päivittäminen on olennaista. Jatkossa selkeiksi kehittämisen ja tutkimuksen kohteiksi nousivat tuomarien perehdyttäminen, medianäkyvyys, taloudelliset vaikutukset, asiakastyytyväisyys sekä tuotteistaminen.

2 TAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN ON YHTEISTYÖTÄ

Tapahtuman järjestäminen on looginen valinta ensimmäiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi syventämään tietämystä Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämiseen liittyvistä tehtävistä, velvoitteista ja vastuista. Koska vuoden 2013 tapahtuman järjestämisvastuut on jaettu kahden isomman organisaation kesken, toimiva tapahtumaorganisaatio on tärkeä tapahtuman onnistumisen kannalta. Tapahtumapaikkana Hyrynsalmen Pöyhövaaran Vuorisuo on elämyksellinen, mutta haasteellinen. Suo, tapahtuman luonne ja syrjäinen sijainti tuo eksotiikkaa, mutta lisää järjestäjän työtä ja riskejä.

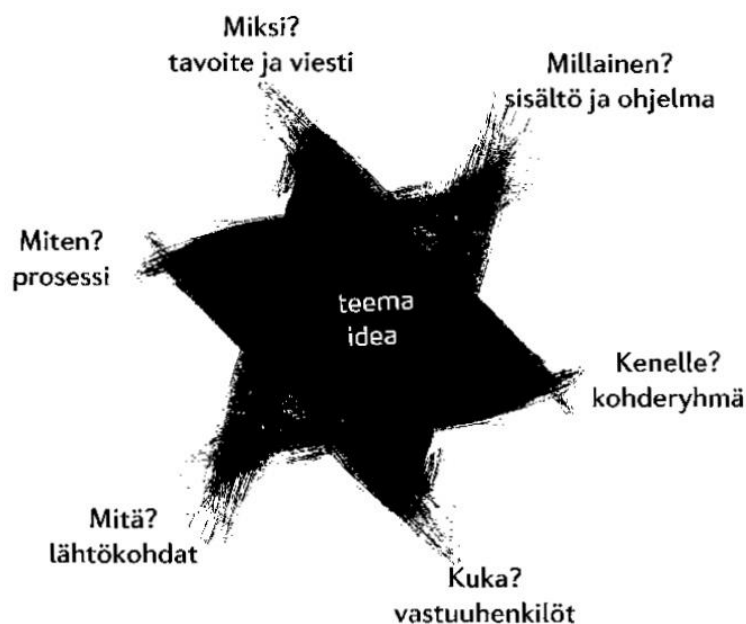
Ensimmäiseksi tässä luvussa avataan tapahtuman määritelmä ja selvitetään mitkä ovat onnistuneen tapahtuman lähtökohdat. Seuraavaksi perehdytään tapahtuman organisaatioon ja tutustutaan tapahtumaprosessin kolmeen vaiheeseen. Viimeisenä osa-alueena on tapahtuman turvallisuus, jota käsitellään keskeisen lainsäädännön sekä riskikartoituksen näkökulmasta.

2.1 Onnistunut tapahtuma

Tapahtumalla tarkoitetaan aineetonta palvelua, joka muodostuu sarjoista tekoja. Tapahtuma on englanniksi ”event”, jonka juuret ovat latinan verbistä ”evenire”. Sen johdannainen on ”eventus”, joka on siis tulos eli jotain, mitä saadaan aikaiseksi. Tapahtuma on hetkellinen ilmiö, joka suunnitellaan yksityiskohtaisen aikataulun avulla. Määritelmä pitää sisällään tapahtumien ajallisen tilapäisyyden, sosiaalisuuden, monipuolisen sisällön ja julkisuuden. Tapahtuma voi olla myös yleisötilaisuus, jolla tarkoitetaan kokoontumislaisissa (530/1999) yleisölle avoimia huvitilaisuuksia, kilpailuja, näytöksiä ja muita niihin rinnastettavia tilaisuuksia, joita ei ole pidettävä yleisinä kokouksina. (Iiskola-Kesonen 2004, 16; Muhonen & Heikkinen 2003, 38; Getz 2007, 18; Lampinen & Välikylä 2009, 5.)

Tapahtuman avainelementtinä on ainutlaatuisuus, jonka luovat eri elementit, kuten ihmiset, tunnelma, esiintyjät ja ympäristö. Vaikka sama tapahtuma olisikin järjestetty jo useampana vuotena peräkkäin, jokainen tapahtuma on erilainen. Jokaisessa tapahtumassa on ainutkertainen tunnelma ja jokainen osallistuja kokee sen omalla tavallaan. (Shone & Parry 2004, 14; Iiskola-Kesonen 2004, 16.)

Onnistunut tapahtuma on jokaisen tapahtumaorganisaation yhteinen tavoite. Onnistuneen tapahtuman tuntee ja sen tunnelma saa osallistujat ja isännät hyrisemään. Lähtökohta onnistuneelle tapahtumalle on hyvä, kun suunnitteluvaiheessa vastataan kuviossa yksi olevan tähden kysymyksiin. (Iiskola-Kesonen 2004, 34; Vallo & Häyrinen 2012, 101.)



Kuvio 1. Onnistunut tapahtuma (Vallo & Häyrinen 2012, 106)

Tapahtuman suunnittelussa täytyy jatkuvasti pitää mielessä tapahtuman idea ja teema. Idea löytyy, kun organisaation johto vastaa seuraaviin strategisiin kysymyksiin:

- 1 Miksi tapahtuma järjestetään ja mitä organisaatio haluaa viestiä tapahtumalla tai tapahtumassa?
- 2 Kenelle tapahtuma järjestetään? Miten hyvin kohderyhmä tunnetaan? Mistä saadaan kohderyhmän yhteystiedot?
- 3 Mitä ollaan järjestämässä? Mikä on tapahtuman ajankohta ja paikka? (Vallo & Häyrinen 2012, 101- 102, 106.)

Tapahntuman teema saadaan selville, kun organisaation projektipäällikkö ja projektiryhmä vastaavat seuraaviin operatiivisiin kysymyksiin:

1 Miten tapahtuma järjestetään niin, että tavoite saavutetaan ja halutut viestit saadaan välitetyiksi? Miten tapahtuman idea ja teema saadaan näkymään? Tehdäänkö itse vai ostetaanko palveluja organisaation ulkopuolelta?

2 Millainen sisältö ja ohjelma sopivat kohderyhmälle? Tarvitaanko esiintyjä?

3 Kuka tai ketkä ovat vastuuhenkilöt? (Vallo & Häyrinen 2012, 102 - 103.)

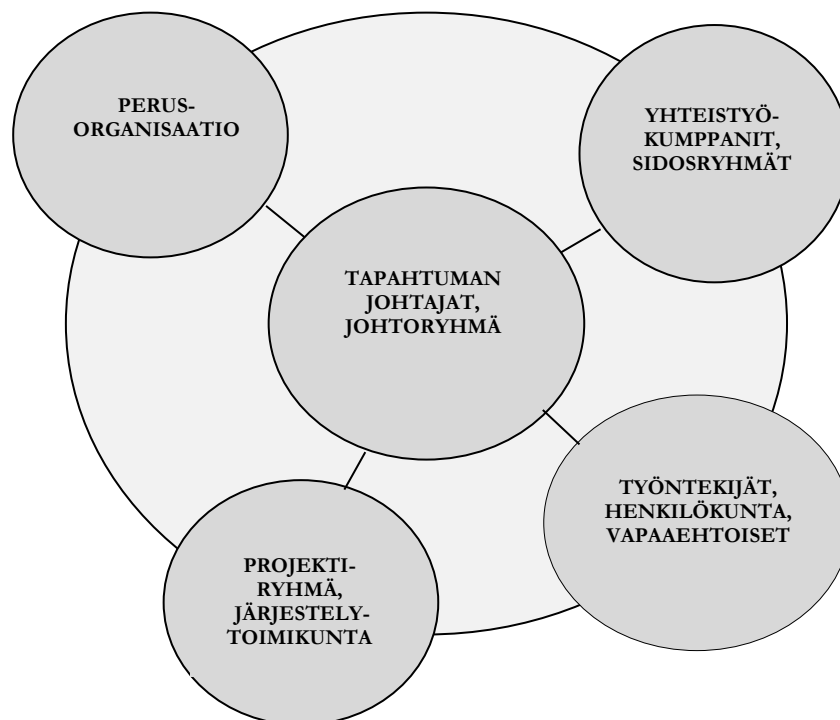
Onnistunut tapahtuma on yhtä kuin tyytyväinen asiakas. Asiakkaan kokemus vuorovaikutustilanteista henkilökunnan, erilaisten järjestelmien ja muiden asiakkaiden kanssa vaikuttaa siihen, kokeeko hän tapahtuman onnistuneen. Mielipiteeseen vaikuttavat myös tapahtuman positiivinen tai negatiivinen maine sekä ulkoinen markkinointi. Asiakas voi myös itse parantaa viihtymistään tapahtumassa vaikkapa etsimällä etukäteistietoja aiheesta. Tapahtuman sisällön lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat järjestämisajankohta, kellonaika, paikka ja olosuhteet. Lisäksi yllätyksellisyys ja pienet asiat rakentavat osaltaan onnistunutta tapahtumaa. (Tiskola-Kesonen 2004, 20 - 25; Vallo & Häyrinen 2012, 247.)

Tapahtuman onnistumiseen vaikuttaa riittävän ajoissa aloitettu ennakkosuunnittelu. Tärkeää on myös nimetä päävastuuhenkilö sekä vastualueiden vastuuhenkilöt. Tapahtumasta tehdyt päätökset on syytä dokumentoida ja asioista on hyvä tiedottaa kaikille osapuolille. Myös lähi-naapureille kerrotaan ennakkoon tapahtumasta. Viranomaisiin on pidettävä yhteyttä sekä noudatettava heiltä saatuja ohjeita ja määräyksiä. Sopimukset, ilmoitukset ja luvat on laadittava ajoissa. Onnistuneessa tapahtumassa on myös huolehdittava yleisön turvallisuudesta ja palveluiden riittävydestä. Yhteydenpito yhteistyökumppaneihin vaikkapa kehittämis- ja palauttekeskusteluiden kautta edistää onnistumista, lisäksi yleisön toivomukset ja palautteet kannattaa ottaa huomioon. Suuri painoarvo on tapahtuman jälkeen pidettävässä asioiden jälki-puinnissa. Tämän merkitys kasvaa, jos kyseessä on toistuva tapahtuma. (Lampinen 2010; Lampinen & Välikylä 2009, 31.)

2.2 Tapahtuman organisaatio ja työntekijät

Perusorganisaatio, yleensä järjestäjätahon hallitus, päättää tapahtuman järjestämisestä ja kantaa juridisen vastuun tapahtuman järjestelyistä. Perusorganisaation avuksi on suositeltavaa nimetä johtoryhmä, joka tukee ja valvoo tapahtumajärjestelyjä sekä välittää tietoa perusorganisaatiolle. Mikäli tapahtumaorganisaatioon valitaan projektipäällikkö, hän on johtoryhmän jäsen ja johtaa tapahtumajärjestelyjä sekä niistä vastaavaa organisaatiota. Tapahtumaa voivat johtaa myös esimerkiksi järjestelytoimikunnan puheenjohtaja ja kilpailunjohtaja yhdessä, jolloin projektipäällikön työt jaetaan näiden vastuuhenkilöiden kesken. Kaikilla vastuutehtävissä olevilla tulee olla varahenkilö. (Iiskola-Kesonen 2004, 30 - 31.)

Toimivaa tapahtumaorganisaatiota kuvaa hyvin saarekemalli (kuvio 2.), jossa osa-alueiden vastuuhenkilöt ottavat kaikki sektorit huomioon, ratkaisevat ongelmat yhdessä ja tekevät yhteistyötä. Tapahtumaorganisaatio ei ole milloinkaan pysyvä, sillä se koostuu jäsentensä taidoista, kyvyistä ja luonteenpiirteistä. (Iiskola-Kesonen 2004, 32 - 33.)



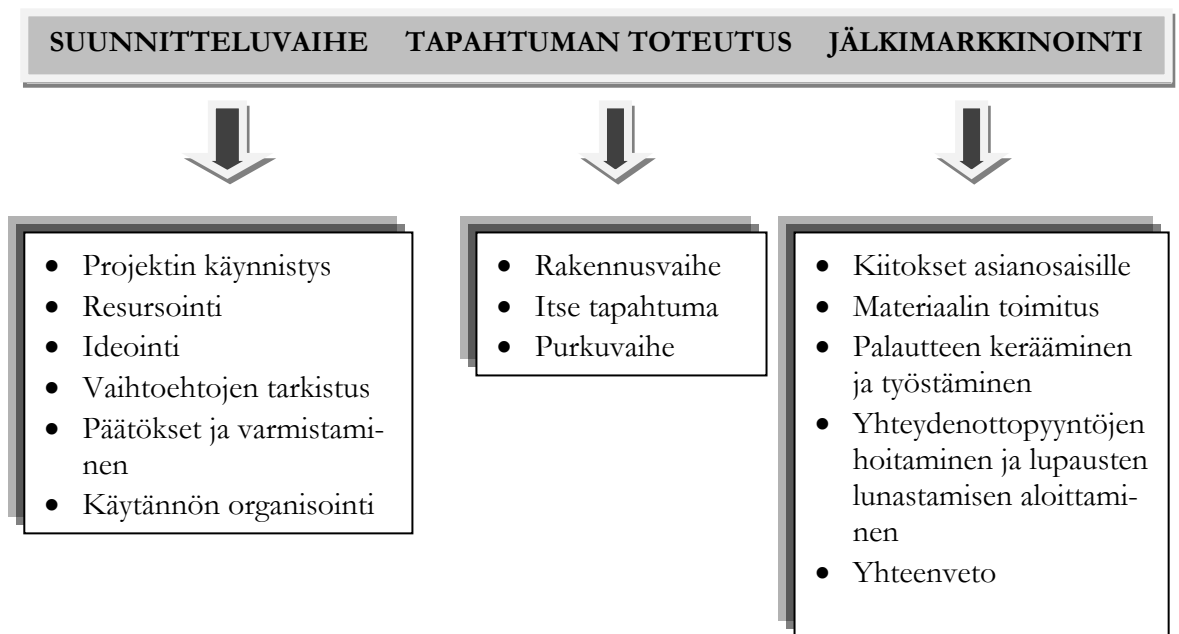
Kuvio 2. Tapahtumaorganisaation saarekemalli (Iiskola-Kesonen 2004, 32)

Tapahtumassa työskentelevät työntekijät, henkilökunta ja vapaaehtoiset vaikuttavat voimakkaasti hyvään asiakaspalveluun ja sitä kautta tapahtuman toiminnalliseen laatuun. Hetki, jolloin osallistuja ja järjestäjän edustaja ovat vuorovaikutustilanteessa, kertoo tapahtuman todellisen laadun. Osallistuja muodostaa nopeasti mielipiteensä eikä epäonnistunutta kohtaamista voi korjata. Järjestäjän ainoa keino hallita vuorovaikutustilannetta on kouluttaa ja perehdyttää työntekijä hyvin. Heidän on oltava tietoisia oman käyttäytymisensä vaikutuksesta osallistujaan ja koko tapahtuman onnistumiseen. (Iiskola-Kesonen 2004, 23, 25.)

Hyvä perehdyttäminen motivoi työntekijöitä tehtävissään, koska se auttaa ymmärtämään kokonaisuuden yhtenäisemmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla ja näin ollen luo paremmat edellytykset tulokselliseen yhteistyöhön organisaatiossa. Tehokas perehdyttämien auttaa myös työntekijöitä sitoutumaan tehtäviinsä, kantamaan vastuuta ja ratkaisemaan ongelmia. Työntekijälle on kerrottava miksi tapahtuma järjestetään, mitkä ovat tapahtuman tavoitteet, mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja sen tavoitteet ja mihin kokonaisuuteen hänen työtehtävänsä liittyy. Lisäksi on muistutettava, että jokainen vastaa osaltaan tapahtuman laadusta. Työntekijälle on myös korostettava, että juuri hänen työpanoksensa on tärkeä. (Iiskola-Kesonen 2004, 41; Laamanen & Tinnilä 2009, 36.)

2.3 Tapahtumaprosessi

Tapahtumaprosessiin kuuluvat suunnittelu- ja toteutusvaihe sekä jälkimarkkinoinnin vaihe (Kuvio 3.). Suunnittelu pitää aloittaa riittävän ajoissa, jotta löydetään keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän kannattaa ottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan ne tahot, jotka ovat mukana tapahtuman toteutuksessa ja kysellä heidän mielipiteitään käytännön toimista. Suunnitteluvaiheen aloituksessa tarvitaan asiakirja, tapahtumabrief, joka kokoaa yhteen tiedossa olevat reunaehdot tapahtumasta. Suunnitteluvaiheessa laaditaan myös tapahtumakäsikirjoitus tapahtumassa työskenteleville, jotta he saavat kokonaisnäytteen tapahtumasta: mitä tapahtuu, missä tapahtuu ja milloin tapahtuu. (Vallo & Häyrynen 2012, 157; Iiskola-Kesonen 2004, 9; Kauhanen ym. 2002, 48.)



Kuvio 3. Tapahtumaprosessin kulku (Vallo & Häyrinen 2012, 157)

Tapahtuman toteutusvaihe tekee suunnitelmasta toden. Tässä vaiheessa on tärkeää, että joka tehtävällä on ainoastaan yksi vastuuhenkilö. Toteutus alkaa rakennusvaiheesta, joka on usein aikaavievin osuus. Tällöin pystytetään kulissit ja laitetaan rekvisiitta kuntoon. Kun tapahtuma pyörähtää käyntiin, kaiken tulee olla valmista. Tapahtuman alettua ei enää ole paljoakaan tehtävissä, tapahtuma etenee pienistä vastoinkäymisistä huolimatta. Itse tapahtuma -vaihe kestää vain hetken. Viimeisenä alkaa purkuvaihe, joka usein on toteutettavissa nopeammin ja tehokkaammin kuin rakennusvaihe. (Vallo & Häyrinen 2012, 163 - 164; Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 48; Iiskola-Kesonen 2004, 9.)

Tapahtuman jälkeen alkaa jälkimarkkinointivaihe, joka tulisi viedä läpi noin kahdessa viikossa. Tähän kuuluvat kiitokset kaikille asianosaisille ja palautteen kerääminen sekä omasta organisaatiosta että osallistujilta. Saatua palautetta verrataan tapahtuman mielikuvatavoitteeseen sekä laadulliseen että määrälliseen tavoitteeseen ja tieto kerätään kirjalliseen yhteenvetoon. Suuren tapahtuman jälkeen pidetään yhteinen palautepalaveri, jossa käydään läpi saadut palautteet sekä arvioidaan tavoitteiden toteutumista. Mikäli tapahtumassa on kerätty yhteydenottopyyntöjä, ne on hoidettava sovituksessa ajassa. (Vallo & Häyrinen 2012, 180 - 189.)

2.4 Tapahtuman turvallisuus

Tapahtuman järjestäjä vastaa tapahtuman turvallisuudesta. Perusvaatimuksiin kuuluvat osallistujien, sivullisten ja ympäristön turvaaminen. Järjestäjän toimintaa säätelevät monet turvallisuutta koskevat lait, joiden noudattamista valvovat eri viranomaiset. Näin ollen viranomaiset antavat merkittävän panoksen turvallisten suurtapahtumien aikaansaamiseksi. On kuitenkin muistettava, ettei valvonta poista vastuuta mahdollisessa onnettomuustilanteessa. Järjestäjän kannattaakin jo järjestelyjen alkuvaiheessa neuvotella vakuutusyhtiön kanssa vastuun ja oikeusturvavakuutuksen sisältävästä vakuutuskokonaisuudesta. Mikäli tapahtuman järjestäjä toimii työnantajana, työsuojelulaki velvoittaa työnantajan ottamaan työntekijöilleen tapaturmavakuutuksen. (Iiskola-Kesonen 2004, 87; Lampinen 2010; Vuoripuro 2007, 9, 15.)

Kaikissa yleisötapahtumissa on nimettävä turvallisuusvastaava. Hänen tärkein tehtävänsä on valvoa, että hyvällä ennakkosuunnittelulla ehkäistään mahdollisimman paljon onnettomuuksia ja lievennetään niiden seurauksia. Hän vastaa koko tapahtuman turvallisuudesta ja hänen on tehtävä tiivistä yhteistyötä alueen pelastusviranomaisen ja poliisin kanssa. (Vuoripuro 2007, 9.)

2.4.1 Luvat ja ilmoitukset

Järjestettävän tapahtuman laatu ja laajuus määrittävät lopullisen lupa- ja ilmoitustarpeen. Tapahtuman järjestäjän on hyvä huomioida seuraavat seikat:

Järjestäjä tarvitsee aina suostumuksen, **maanomistajan luvan**, järjestämispaikan omistajalta tai haltijalta. Sopimusasiakirja kannattaa laatia kirjallisena ja siihen liitetään kartta tapahtuma-alueesta. Tarvittaessa sopimukseen määritellään vuokraoikeuden siirto ja alivuokrausmahdollisuus. Sopimukseen kirjataan rakentamiseen ja purkamiseen tarvittavat ajat sekä käyttöoikeudet liikenneväylistä, ajoneuvojen pysäköintialueesta sekä mainostamiseen tarkoitetuista alueista. (Lampinen & Välikylä 2009, 9 - 10.)

Tapahtuman järjestäminen on kokoontumislain mukaan joko ilmoituksenvaraista tai vapaata. Luvanvaraisuutta voi tiedustella järjestämispaikkakunnan poliisilta ja tarvittaessa sinne on tehtävä kirjallinen **ilmoitus yleisötilaisuuden järjestämisestä** vähintään viisi vuorokautta ennen tapahtuman alkamista. Ilmoituksen vastaanottamisen jälkeen poliisi voi antaa

järjestäjälle ohjeita tai määräyksiä. Se voi myös pyytää lausuntoja muilta kyseisen tyyppistä tapahtumaa valvovilta viranomaisilta, esimerkiksi pelastuslaitokselta, ympäristö- ja terveystieteiden viranomaisilta ja rakennusvalvonnalta. Kun poliisi on saanut muilta viranomaisilta hyväksynyt eri osa-alueiden suunnitelmille, ja kun sen omat vaatimukset täyttyvät, antaa se kirjallisen päätöksen (luvan), johon on kirjattuna tapahtumaa koskevat ohjeet ja määräykset eli lupaehdot. Poliisi voi kokoontumislain säädetyin edellytyksin kieltää, estää, keskeyttää tai määrätä yleisötilaisuuden päättymään. (Lampinen & Välikylä 2009, 9 - 10; Vuoripuro 2007, 13, 17; Iiskola-Kesonen 2004, 87.)

Järjestäjän on arvioitava tapahtuman vaikutukset järjestämispaikan ja sen lähialueen järjestykselle ja turvallisuudelle, jonka perusteella arvioidaan tarvittava järjestyksenvalvojen määrä tapahtumaan. Tapahtuman järjestäjä asettaa riittävän määrän järjestyksenvalvoja tehtävään, jolloin heiltä tulee olla **suostumus järjestyksenvalvontaan asettamisesta**. Henkilöillä on oltava pääsääntöisesti poliisin myöntämä voimassa oleva hyväksyminen järjestyksenvalvojaksi. Järjestysvalvojalain mukaan järjestyksenvalvojan tehtävänä on järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ja onnettomuuksien estäminen siinä tapahtumassa tai toimialueella, jonne hänet on asetettu järjestyksenvalvojaksi. (Lampinen & Välikylä 2009, 34; Iiskola-Kesonen 2004, 88.)

Jos tapahtuma edellyttää liikennejärjestelyjä, on järjestäjän toimitettava **liikenteenohjaussuunnitelma** poliisiviranomaiselle. Liikennesuunnittelulla on tärkeä rooli yleisön viihtyvyyden ja turvallisuuden kannalta. Suunnitelmassa on käytävä ilmi alueen liikennejärjestelyt, katujen sulkemistarve, liikenteenohjaus- ja ohjaajat, pysäköintijärjestelyt, vartiointit sekä tilapäisten liikennemerkkien tarve ja niiden sijoittaminen. Liikenteen ohjausta ja pysäköintiä valvovat poliisin lisäksi kunnan liikenneviranomaisen sekä pysäköinninvalvonta, mikäli liikenneväylät ovat yksityisen tai kunnan omistamia. Valtion omistamilla väylillä suunnitelmaan liittyvät neuvottelut käydään Destia Oy:n kanssa. (Vuoripuro 2007, 24; Lampinen & Välikylä 2009, 15 - 16.)

Maantielaki edellyttää **työlupaa tiealueella työskentelyyn**, mikäli tapahtumaan liittyy liikenteenohjausta tai nopeusrajoitusten muuttamista maantiellä. Lupa on haettava alueen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta. Tapahtumanjärjestäjän on huomioitava, että lupa velvoittaa noudattamaan Tiehallinnon Liikenne tietyömaalla -ohjesarjan ohjetta pätevyysvaatimuksista ja työturvallisuuden perusteista. (Kräk 2012.)

Tilapäisiä opasteita voidaan käyttää yleisötapahtumien ja matkailijoita palvelevan myyntitoiminnan opastuksessa. **Lupa tilapäiselle opasteelle** haetaan lähettämällä vapaamuotoinen hakemus paikalliseen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011.)

Maastoliikenne- tai vesiliikennelain mukainen lupa tarvitaan alueen omistajalta ja ympäristönsuojeluviranomaiselta, mikäli tapahtumassa on maastoliikennettä tai vesiliikennettä. Lupaa edellytetään esimerkiksi maastoajoneuvojen off road- kilpailuihin, moottorikelkka- tai mönkijäkilpailuihin, moottoripyörien enduro- tai trialajoon tai moottorivene- ja vesiskootterikilpailuihin. (Lampinen & Välikylä 2009, 10.)

Pelastuslaki velvoittaa laatimaan kaikkiin suuriin tapahtumiin kirjallisen **pelastussuunnitelman**, joka useimmiten sisältyy yhtenä osana kuluttajaturvallisuuslain vaatimaan **turvallisuusasiakirjaan**. Hyvin tehty pelastussuunnitelma on tapahtuman turvallisuussuunnittelun peruspilari, jossa tärkeintä on sen käytännön toimivuus. Pelastussuunnitelman tarkoitus on esittää selkeästi ja ytimekkäästi tapahtuman perustiedot, tapahtumaan sisältyvät ja siitä aiheutuvat riskit sekä niiden hallitsemiseksi käytettävät keinot. Jokaisen tapahtuman toimihenkilön on ymmärrettävä ja osattava tulkita sitä. Pelastussuunnitelmassa määritellään myös ensiapuvalmius tilaisuuden luonteen ja osallistujamäärän mukaan. Ensiavun antajilla on suositeltavaa olla vähintään EA 2-kurssi sekä välineet tarvittavien ensiaputoimenpiteiden toteuttamiseksi. Ensiapuvälineistöllä tulee kyetä toteuttamaan vähintään elottoman peruselvytys, verenvuotojen tyrehdyttäminen sekä 3 K:n ensiapu. Pelastussuunnitelma on toimitettava alueen pelastusviranomaiselle viimeistään 14 vuorokautta ennen tapahtuman alkamista. (Iiskola-Kesonen 2004, 89; Vuoripuro 2007, 19 - 20; Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2013.)

Kirjallinen **ilmoitus kuluttajapalvelun tarjoamisesta** on tehtävä ennen tapahtuman alkamista kunnan valvontaviranomaiselle, joka voi pyytää lisäksi turvallisuusasiakirjan näyttämistä tai toimittamista (Finlex 2013).

Tapahtuman tilapäiset rakennelmat, kuten teltat, esiintymislavat, katsomot, aidat, edellyttävät maankäyttö- ja rakennuslain mukaisia **rakennus- tai toimenpidelupia**. Nämä haetaan kunnan rakennusvalvontaviranomaiselta, joka myös hyväksyy rakennelmat käyttöön otettavaksi ennen tapahtuman alkamista. Kokoontumistilaa koskevassa rakennus- tai toimenpideluvassa vahvistetaan kyseisen tilan sallitut enimmäishenkilömäärät. Tätä osoittava ilmoitus on kiinnitettävä näkyvälle paikalle kokoontumistilaan. (Lampinen & Välikylä 2009, 19 - 20.)

Tapahtumassa, jossa syntyy jätteitä, on järjestäjällä yleinen huolehtimisvelvollisuus jätehuollon toimeenpanosta. Tämä edellyttää tapahtuma-alueelle tarkoituksenmukaisesti sijoitettuja keräysvälineitä ja roska-astioita, joita on oltava riittävästi. Lisäksi ne on tyhjennettävä tarpeen mukaan, jopa tilaisuuden aikana. Kunnan jätehuollon valvontaviranomainen voi edellyttää tapahtumasta **kirjallista ilmoitusta ja suunnitelmaa jätehuollon järjestämiseksi**. Suurissa yleisötapahtumissa on oltava käytettävissä riittävästi käymälöitä sekä miehille että naisille. Mittoitusohje määrittellään sosiaali- ja terveysministeriön asetuksella suurten yleisötilaisuuksien hygieenisistä järjestelyistä ja jätehuollosta (405/2009). Käymälässä tai sen välittömässä läheisyydessä on oltava käsienpesumahdollisuus tai muu riittävä mahdollisuus käsihygienian ylläpitoon. Käymälät on tyhjennettävä hygieenisesti ja riittävän usein. (Lampinen & Välikylä 2009, 21, 22, 26.)

Ympäristönsuojelulaki (86/2000) velvoittaa tekemään **meluilmoituksen** kunnan ympäristönsuojeluviranomaiselle, mikäli tapahtuman melu häiritsee lähialueen asukkaita. Tarvittaessa viranomainen voi edellyttää järjestäjää suorittamaan melumittauksia. Meluilmoitus on tehtävä viimeistään 30 vuorokautta ennen tapahtuman alkamista, jollei kunnan ympäristönsuojelumääräyksissä toisin määrätä. (Lampinen & Välikylä 2009, 23.)

Tapahtumissa myydään usein elintarvikkeita ja ruoka-annoksia. Tällöin elintarvikelain mukaan on tehtävä **ilmoitus elintarvikkeiden tilapäisestä myynnistä** paikkakunnan elintarvikkevalvontaviranomaiselle, joka on yleensä terveystarkastaja. Ulko- ja tilapäismyyntimääräysten tarkoitus on elintarvikkeisiin liittyvän terveysvaaran ehkäiseminen ja elintarvikkeisiin liittyvien terveydellisten olojen valvominen. (Lampinen & Välikylä 2009, 24.)

Mikäli tapahtumassa anniskellaan alkoholia, on silloin haettava tilapäinen **alkoholin anniskelulupa** aluehallintoviranomaiselta. Alkoholitarkastajat antavat neuvontaa lupia koskeissa asioissa. (Lampinen 2010.)

Tekijänoikeuslaki edellyttää **musiikinkäyttölupaa**, kun musiikkia esitetään julkisella paikalla. Teosto myöntää luvan esimerkiksi live-musiikin esittämiseen. Tallennetun musiikin esittäminen edellyttää lupaa lisäksi muusikoita ja levytuottajia edustavalta Gramexilta. (Teosto 2013; Iiskola-Kesonen 2004, 92.)

2.4.2 Tapahtuman riskit

Määritelmänä riski on ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys, toisin sanoen riski on vahinkotapahtuman uhka ja myös turvallisuuden vastakohta. Matemaattisesti riski määritellään yleisesti muotoon: riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus. (Berg 1996, 21 - 22; Suominen 2003, 10.)

Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia ja siksi niihin voidaan vaikuttaa ja varautua ja niiltä voidaan suojautua. Myös tapahtuman suunnittelun yhteydessä on tärkeää miettiä riskejä. Tähän sopii esimerkiksi ABC-ajattelu, johon kuuluvat seuraavat vaiheet:

- a) Riskien kartoitus eli riskien tiedostaminen
- b) Riskien arviointi eli riskien luokittelu niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden suhteen
- c) Riskien hallinta eli tarpeellisten suunnitelmien laatiminen riskien siirtämisestä, minimoimisesta tai eliminoimisesta. (PK – RH 2000 - 2009; Kauhanen ym. 2002, 54.)

Tapahtuman riskit voidaan kartoittaa jaotteleamalla ne esimerkiksi ajoituksen mukaan, jolloin mietitään tapahtuman edeltäviä, tapahtuman aikaisia ja tapahtuman jälkeisiä riskejä. Toinen tapa on jakaa riskit asiaryhmittäin, jolloin riskit voisi liittyä esimerkiksi ympäristöön, asiakkaisiin, sopimuksiin, aikatauluun, henkilöstöön, organisointiin, talouteen, tekniikkaan tai turvallisuuteen. Joskus näitä molempia jaotteluja voidaan käyttää samanaikaisesti, jolloin havainnollistetaan kaikki mahdolliset riskit ja niiden mahdollinen ajankohta. (Kauhanen ym. 2002, 54.)

Riskikartoituksessa on hyvä ottaa huomioon:

- yleisön ikäjakauma, erikoisryhmät, seisova ja istuva yleisö
- ohjelma, esiintyjät, tilaisuuden kesto, fanituskulttuuri
- alkoholintarjoilu tai myynti
- huumeiden käyttö ja huumeiden käytön todennäköisyys tapahtuma-alueella
- tapahtuman rakenteet ja tilapäisrakenteet

- tapahtuma-alueen laajuus ja sen erikoisvaatimukset, esimerkiksi vesistön läheisyys
- sään vaikutus ja tapahtuman aika. (Vuoripuro 2007, 20 - 22.)

Tapahtumaan liittyvien riskien arvioinnissa on kaksi keskeistä kriteeriä: todennäköisyys ja taloudellinen merkittävyys. Taulukossa yksi olevaa riskitaulukkoa voidaan käyttää apuvälineenä riskin arvioinnissa. Riskitaulukossa seurausten vakavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on kolme eri tasoa. Tehtyjen selvitysten perusteella valitaan ensiksi seurausten vakavuus taulukon ylimmältä riviltä ja sen jälkeen tapahtuman todennäköisyys ensimmäisestä sarakeesta. Riski on valittujen kohtien leikkauspisteessä olevan arvon suuruinen. Riskin suuruus saa pienimmillään arvon 1 (merkityksetön riski) ja suurimmillaan arvon 5 (sietämätön riski). (Kauhanen ym. 2002, 55; PK - RH 2000 - 2009.)

Taulukko 1. Riskitaulukko (PK - RH 2000 - 2009)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla esimerkiksi tapahtumaa uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan tukea tapahtuman toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista sekä taata menestyksellinen jatkuvuus. Keinoja tähän on monia, esimerkiksi asian suuruusluokan pienentäminen, riskin siirtäminen muille toiminnan ulkoistamisella tai riskin vakuuttaminen. Osa riskeistä voidaan pienentää omalla suunnittelulla. Ennakoinnin lisäksi riskit, etenkin turvallisuusriskit, on hallittava myös tapahtuman aikana. Tässä järjestyksenvalvojilla on suuri rooli ja heidän on oltava valppaina koko ajan ja tarvittaessa huolehdittava joukkojen liikkeiden hallinnasta. (Suominen 2003, 27; Ahokas 2012, 59; Kauhanen ym. 2002, 56 - 57.)

3 PROSESSIEN JOHTAMINEN ON KEHITYSTYÖTÄ

Prosessijohtaminen on valittu toiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi, koska sen avulla voidaan vastata toimeksiantajan tarpeeseen eli kuvata Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämiseen liittyvät prosessit ja kehittää niitä. Tässä luvussa avataan käsitteet prosessi ja prosessijohtaminen sekä selvitetään prosessikehitystyöhön liittyvät vaiheet. Innostakoon seuraava toteamus tutustumaan tarkemmin tähän laajaan aiheeseen: *Jos et osaa kuvata tekemiäsi prosesseina, et tiedä mitä olet tekemässä (W. Edwards Deming).*

3.1 Prosessi, prosessijohtaminen ja prosessikehitystyön vaiheet

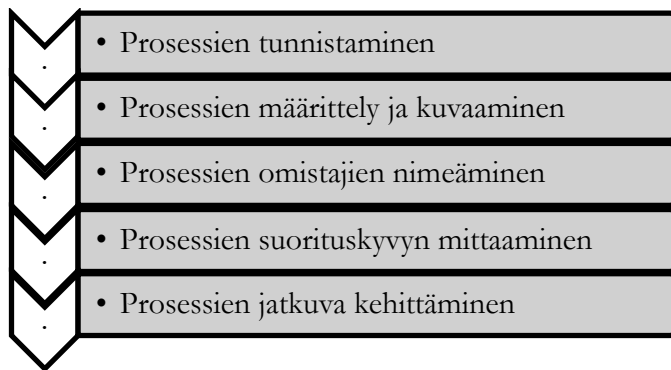
Prosessikäsite on tullut tunnetuksi kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita synnyttää uuden tietyn lopputuloksen. Liiketoiminnassa prosessi voidaan määritellä toisiinsa liittyvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa prosessin asiakkaan tarpeesta ja päättyy prosessin asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Myös työtä, jota tehdään toistuvasti ja joka voidaan mitata sekä määritellä, voidaan kutsua prosessiksi. Prosessia konkreettisesti kuvaavat sanat ovat esimerkiksi menettelytapa, tapa toimia, toimintamalli, ohjeistetut toiminnot sekä sovitut käytännöt. (Leclin 2006, 123; Hannus 2004, 365; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 140; Qualitas-Fennica.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessien toiminnoista huolehtivat joko prosessin omistamat tai sen tulosityksikön resurssit, jossa prosessin mukaisia tehtäviä suoritetaan. Prosessi kantaa vastuun koko prosessin toimivuudesta. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 29 - 30.)

Prosessien tarkoituksena on muuttaa resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi, kun taas prosessijohtamisen tavoitteena on kuvata organisaation liiketoiminta prosessien avulla. Johtamiseen liittyy myös prosessien kehitystyö. Tämän ansiosta asiakastyytyväisyys kasvaa, lisäarvoa tuottamattomat työt poistuvat ja oma henkilöstö pystyy ymmärtämään ja hallitsemaan liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin. (Virtanen & Wennberg 2005, 114; Laamanen 2009, 7.)

Prosessi tarvitsee ja kuluttaa resursseja kuten raaka-ainetta, työvoimaa, kapasiteettia, rahaa, laitteita ja tietoa. Resurssit voivat olla yrityksen omia tai ulkoa hankittuja, ne aiheuttavat kustannuksia ja niitä on aina rajoitetusti. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

Prosessien johtaminen ja niiden kehittäminen edellyttää nykyisen toimintatavan tuntemista. Kuviossa 4. on esimerkki prosessikehitystyön vaiheista. Ensimmäiseksi on tunnistettava organisaatioon liittyvät prosessit, jonka jälkeen niiden sisältö määritellään täsmällisesti ja kuvataan. Prosessien omistajien nimeäminen on olennainen osa prosessien johtamista, koska omistajien vastuulla on prosessikuvausten mukaisen toiminnan toimeenpano, ylläpito sekä edelleen kehittäminen. Omistajat tarvitsevat kehitysohjelmaan tietoa kuvausten mukaisesti toimivien prosessien suorituskyvyn mittaustuloksista. (Virtanen & Wennberg 2005, 115 - 116.)



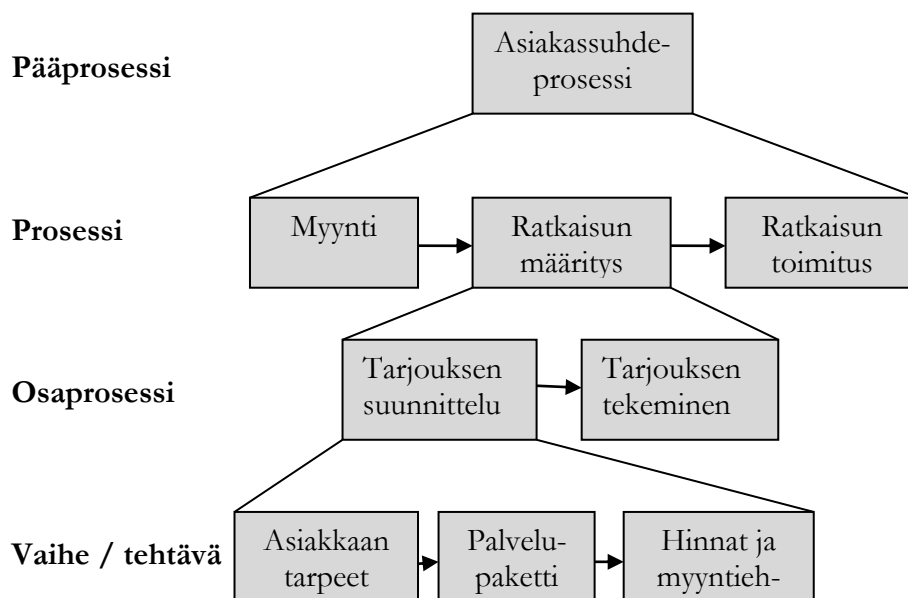
Kuvio 4. Prosessikehitystyön vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 115)

3.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Prosessien tunnistaminen sisältää keskeisempien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisen. Prosessien tunnistaminen edellyttää selkeää käsitystä organisaation päämääristä ja tavoitteista. Käytännössä työ kannattaa aloittaa määrittelemällä organisaation asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet. Tämän jälkeen pohditaan, mitkä ovat ne palvelut ja työskentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. Tunnistamisen yhteydessä päätetään prosessien alku ja loppu, prosessien luokittelu, prosessien nimeäminen ja prosesseista kuvattavat tasot. (Virtanen & Wennberg 2005, 116, 120 - 121; Laamanen 2004, 52.)

Prosessit luokitellaan yleensä *ydin- ja tukiprosesseihin*, mikä havainnollistaa prosessien merkityksen ja strategisen tärkeyden. Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joissa syntyy organisaation jalostusarvo. Ydinprosessit kertovat, mikä ovat ne palvelut ja työskentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. *Avainprosessit* ovat yleensä kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. *Osaprosessit tai alaprosessit* ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. *Vaihe tai tehtävä* on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. *Työvaihe* on useimmiten kerralla suoritettava kokonaisuus, josta tehdään työohje prosessikaavion sijaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 118, 121; Laamanen 2004, 54, 57; Lecklin 2006, 132.)

Prosessien lukumäärä ja sisältö vaihtelevat yksityiskohtaisesti ja niiden muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset asiat, kuten perinteet, kulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Prosessien hallintaa helpottaa prosessien ryhmittely hierarkkiseen rakenteeseen (Kuvio 5). Prosessihierarkian toimivuuden ehtona on eritasoisten prosessien tarkka rajaus. Tietty tehtävä voi kuulua vain yhteen prosessiin. (Lecklin 2006, 132 - 133.)



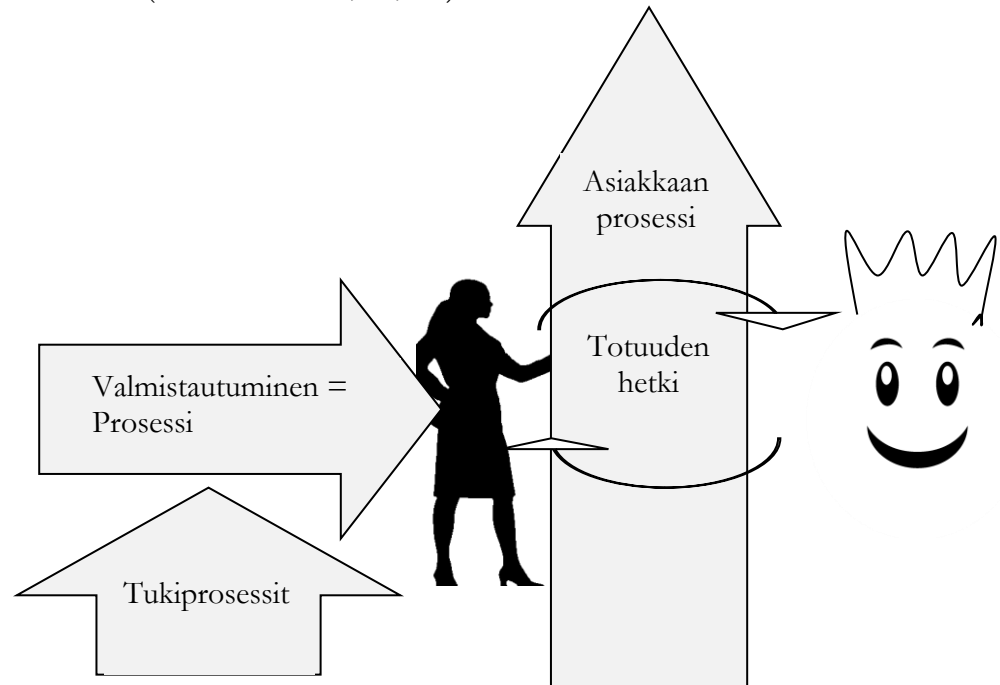
Kuvio 5. Prosessihierarkia (Lecklin 2006, 133)

Prosessien nimeämisessä on muistettava, että prosessien kuvaukset ja nimet ovat sisäisen ja ulkoisen viestinnän välineitä. Niiden tarkoitus on auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja tuloksia. Koska prosessit ovat tekemistä, myös niiden nimiin kannattaa valita tekemisen sanoja. Toinen vaihtoehto on nimetä ne tuotokseen perustuen substantiivimuotoisena. (Laamanen 2004, 59; Virtanen & Wennberg 2005, 118; Martinsuo & Blomqvist 2010.)

Prosessien tunnistamisen työtapoja voivat olla:

- 1 Toiminnan analysointi
- 2 Menestystekijöiden analysointi
- 3 Asiakkaan prosessin analysointi. (Laamanen 2004, 64.)

Asiakkaan prosessin analysointi sopii työtavaksi etenkin silloin, kun asiakas joutuu merkittävästi osallistumaan prosessiin. Asiakkaan prosessi alkaa paljon ennen kuin organisaatio edes tiedostaa asiakkaan lähestyvän sitä ja päättyy jonnekin hämärään. Lyhyen hetken organisaation ja asiakkaan prosessit kohtaavat, jolloin vaiheita voidaan kutsua ”totuuden hetkiksi” (Kuvio 6.). Valmistautuminen tähän kohtaamiseen ratkaisee organisaation menestyksen vapaissa kilpailuolosuhteissa. (Laamanen 2004, 71, 73.)



Kuvio 6. Asiakkaan prosessi ja organisaation valmistautuminen (Laamanen 2004, 72)

3.3 Prosessien määrittely ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisen jälkeen seuraavana vaiheena on prosessien määrittely ja kuvaaminen. Prosessien määrittelyllä tarkoitetaan prosessien sisällön täsmentämistä, joka tapahtuu kuvaamalla prosessien keskeiset vaiheet, prosessien väliset yhteydet, vastuut ja kriittiset suorituskykytekijät. Prosessin kuvaaminen on osa prosessin kehittämistä. Usein prosessien kuvaaminen lähtee kehittämistarpeen havaitsemisesta. Tämä voi käsittää työnkulun järjeistämistä, tai se voi tulla koko organisaation toimintaa muokkaavasta ylätasoon strategiasta. Prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, joten sama kehittämisprosessi käydään läpi aina tarpeen mukaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 121 - 122; Juhta 2012.)

Prosessien kuvaamisen hyötyjä ovat esimerkiksi:

- kustannusten, virheiden ja asiakasvalitusten vähentäminen
- läpimenoaikojen lyhentäminen ja vaihtelun vähentäminen
- perehdytyksen nopeuttaminen ja yhteisen tavoitteen ymmärtäminen
- oman roolin ymmärtäminen kokonaisuudessa
- ennustettavuuden parantaminen
- systemaattisuuden, toiminnan kurinalaisuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen
- työntekemisen helpottaminen
- syy-seuraussuhteiden, rajapinta- ongelmien ja kipupisteiden tunnistaminen. (Jalonen 2012.)

Prosessien kuvausta käytetään prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon apuvälineinä. On tärkeää miettiä ennen prosessien kuvauksen tekemistä, että mihin tarkoitukseen prosessikuvauksia tarvitaan. Mikäli prosesseja tarvitaan organisaation toiminnan yleisesittelyssä, on ydinprosesseista muodostettu prosessikartta riittävä. Jos taas prosessikuvauksia käytetään toiminnan tai mittariston kehittämiseen, ydinprosessit tulee kuvata ja määrittää. Jos tarpeena on laadunhallintajärjestelmän kuvaus, tulisi myös osa- ja tukiprosessit kuvata ja määrittää sekä ottaa soveltuvat menettely- ja työohjeet laadunhallintajärjestelmän piiriin. Taulukossa 2. esitettyjä toimenpiteitä ei prosessien määrittelyssä voi ohittaa, olipa prosessien kuvaustapa tai tarkkuus mikä tahansa. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Taulukko 2. Prosessimäärittelyyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122)

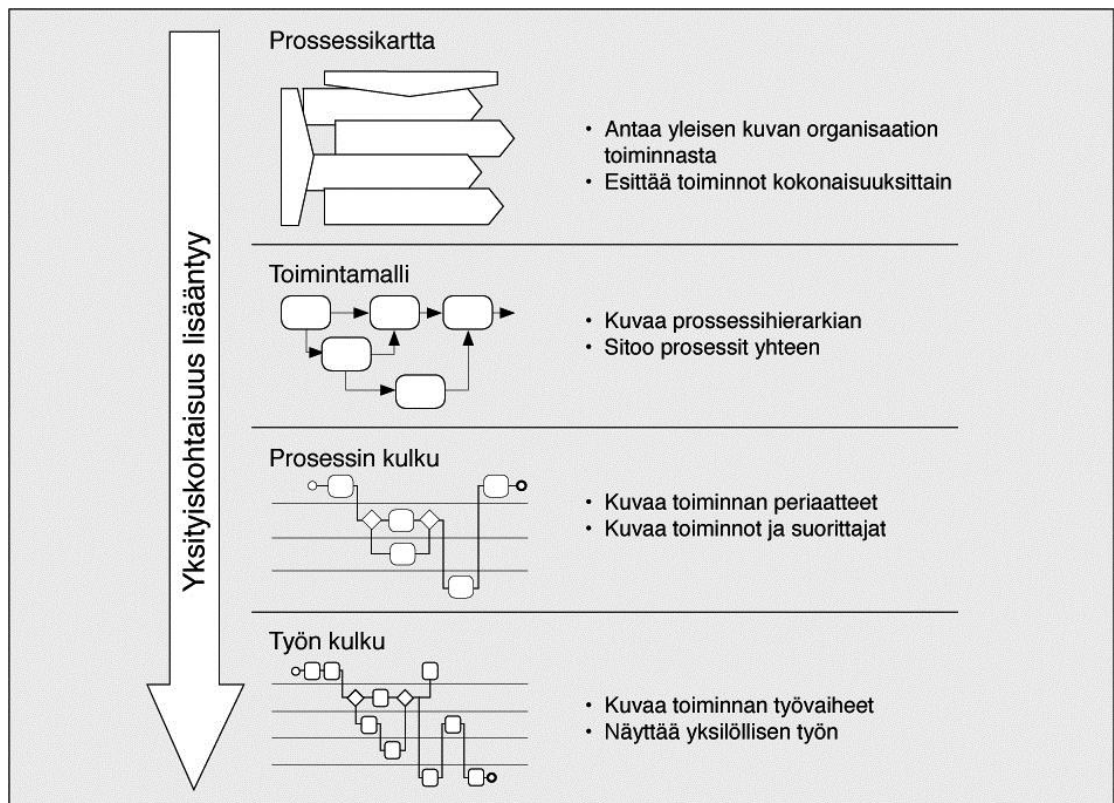
Prosessin ominaisuus	Prosessien määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien tapahtumien sarja	Tunnista prosessin keskeiset vaiheet	Prosessin keskeiset toimintakokonaisuudet (osaprosessit) on tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi koostuu useista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

Prosessien kuvauksessa on tärkeää tiedostaa, minkä tasoista kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätasoon prosessiin se liittyy. Kuvaus edellyttää myös tietoa siitä, miten työvaiheet etenevät. Myös ulkoisen asiakkaan näkökulma ja tarpeet on tuotava suoraan prosessin jokaiseen työvaiheeseen ja tehtävään. Työtilanteessa on tärkeää, että toiminto on niin selkeää, että kaikki toimijat tietävät, mitä ja miten heidän pitää tehdä. (Virtanen & Wennberg 2005, 123; Moisio & Ritola 2005; Hokkanen ym. 2008, 140.)

Esimerkkejä kuvaustekniikoista ja tehosteista ovat:

- Graafinen vuokaavio, jossa kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla.
- Kuvaus, joka on tekstinä taulukossa tai A4:lla.
- Mindmap-tekniikka, jolla voidaan avata myös prosessihierarkia esille.
- Purkutekniikka, jossa prosessi puretaan osaprosesseiksi ja tehtäväksi.

- Kalanruototekniikka, joka on eräs parhaiten ymmärrettäviä selvitystapoja.
- Seinätekniikka, joka havainnollistaa kokonaisuutta ja on helposti muokattava.
- Tehosteita ovat esimerkiksi video, klippi, valokuva, kartta, merkki tai kyltti. (Tuurala 2010; Jalonen 2012; Moio & Ritola 2005; Lecklin 2006, 140; Saaren-Seppälä 1987, 18.)



Kuvio 7. Prosessien kuvaustasot JHS 152-suosituksessa (Juhta 2012)

Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, jossa näkyvät tyypillisesti organisaation ydinprosessien nimet ja keskeisimmät tukiprosessit. Kuviossa 7 prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessin kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun. Vaikka prosessikuvauksia laaditaan erilaisilla tarkkuustasoilla eri tarpeita varten, on tärkeää kuvata prosessit tarkoituksen mukaisella ja yhdenmukaisella tavalla. On päätettävä, hyödynnetäänkö valmiita mallinnustapoja, vai kehitetäänkö oma mallinnustapa. Yhtenä esimerkkinä on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (Juhta) laatima JHS 152 mallinnustapa, jonka prosessikuvausdokumentteja ovat perustietolomake, prosessikaaviot ja toiminnot-aulukko. (Virtanen & Wennberg 2005, 123; Juhta 2012; Jalonen 2012.)

3.4 Prosessin omistajien nimeäminen

Prosessien omistajat on nimettävä viimeistään niiden kuvaamisen jälkeen. Projektinomistajaa nimitessä huomiota pitäisi kiinnittää niin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuin siihen, kenelle prosessin lopputulokset ovat tärkeitä, kenellä prosessissa on eniten resursseja ja kuka on vastuussa prosessin kriittisistä vaiheista. (Virtanen & Wennberg 2005, 116; Lecklin 2006, 131.)

Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa liiketoimintoprosessin tulos ja suorituskky koko prosessin osalta. Prosessinomistajan vastuulla on prosessikuvausten mukaisen toiminnan toimeenpano, prosessihenkilöstö, prosessikuvausten ylläpito ja edelleen kehittäminen. On mahdollista, että joku prosesseista ylittää organisaatorajat. Tämä johtaa siihen, että prosessin eri vaiheilla on eri omistajat. Tällaisessa tilanteessa tulee aina varmistaa, että jollekin kuuluu vastuu prosessin kokonaisuudesta. (Virtanen & Wennberg 2005, 116; Lecklin 2006, 131; Juhta 2012.)

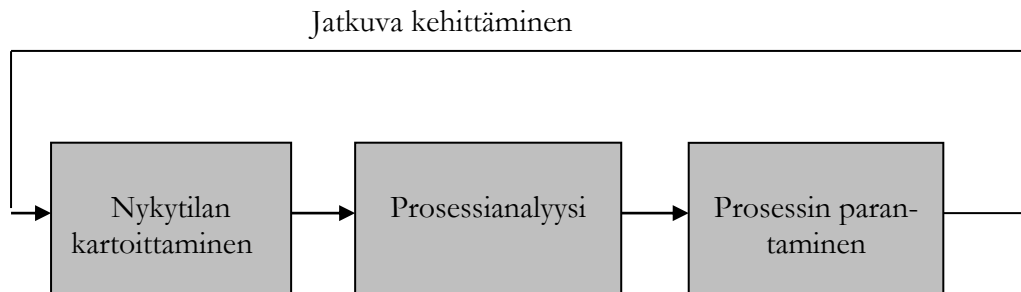
3.5 Prosessien suorituskvyn mittaaminen

Prosessien suorituskvyn mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa kehittämistyöhön. Kehittämistyön tavoitteita ovat esimerkiksi läpimenoaikojen nopeutuminen, laadun paraneminen, palvelutason paraneminen, säästöjen aikaansaaminen, toiminnan tehostuminen ja kustannusvaikuttavuuden paraneminen. Suorituskvyn mittaamisen lähtökohtana on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimusten pohtiminen. Mittareilla tulisi mitata, mitä asiakkaamme odottavat organisaatiolta ja mistä organisaation vaikuttavuus syntyy. Mittareiden laadinta alkaa samojen toiminnan perusteiden pohtimisesta, joista prosessientunnistamis- ja määrittelytyökin alkaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 130 - 132.)

Asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi prosessimittarit on hyödyllistä jaotella asiakas- ja sidosryhmäkohtaisesti. Mitattaviin asioihin kannattaa ottaa vain strategisesti tärkeimmät asiat. Mittaamisessa on muistettava vanha totuus: sitä saat mitä mittaat. Hyvän prosessimittarin vaatimuksia ovat esimerkiksi luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. Mittarin tulee olla niin selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 132; Lecklin 2006, 153.)

3.6 Prosessien jatkuva kehittäminen

Prosessien kehittämistä tarvitaan, koska tekniikka, työympäristö ja toimintatavat muuttuvat. Jatkuvaa muutosta tulee välttää, koska muutos tuottaa tulosta vasta sen vakiinnuttamisen jälkeen. Prosessien kehittämisen malleja on useita, joita kaikkia tarvitaan. Pienimuotoisinta kehittämistä on virheiden ehkäisy ja jatkuva parantaminen, uusia toimintatapoja taas voidaan löytää benchmarkingin ja reengineeringin avulla. Organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena syntyvät suoritteet, tuotteet ja palvelut. Kuviossa 8. on 3-vaiheinen kehittämismalli. (Pitkänen 2010, 97 - 99; Lecklin 2006, 134.)



Kuvio 8. Prosessien jatkuvan kehittämisen pääkohdat (Lecklin 2006, 134)

Nykytilan kartoittamisessa pätehtävänä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi ja auditointi. Organisointia varten laaditaan tiedonkeruusuunnitelma, jossa identifioidaan lähteet ja kartoitetaan haastateltavat henkilöt. Prosessikuvaukset ovat osa johtamisjärjestelmää, johon kuuluu prosessin lisäksi mittaus- ja ohjausjärjestelmä. Järjestelmän tarkoituksena on kerätä palautetta prosessin aikana ja sen jälkeen. Asiakaspalautteen seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen ovatkin prosessin kehittämisen ehdottomat edellytykset. Prosessin toimivuuden arviointiin kannattaa hankkia sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio, jonka yhteisvaikutuksena määräytyy prosessin kunto. Auditoinnit voidaan jakaa kahteen tyyppiin: vaatimusten mukaisuuden ja tarkoituksen mukaisuuden arviointiin. Tulosten perusteella pyritään löytämään potentiaalisia kehittämiskohteita. (Lecklin 2006 134 - 142; Laamanen 2004, 111.)

Prosessianalyysissä keskitytään kartoituksessa esille tulleiden prosessin ongelmien selvittämiseen ja ratkaisemiseen. Tällöin analysoidaan esimerkiksi laatukustannuksia, tehdään benchmarking-vertailuja, asetetaan mittareita, arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja ja valitaan kehittämisen työkalut. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämisen toteuttamistapa, jolloin kiinnitetään huomioita prosessin suorituskykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja muutosten toteuttamismahdollisuuteen. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia sen kulkuun tai työvaiheisiin tai se voidaan uudistaa kokonaan, lopettaa, ulkoistaa tai laajentaa. (Lecklin 2006, 135, 187 - 188.)

Prosessin parantaminen alkaa prosessin analysoinnin ja uuden toteutustavan valinnan jälkeen parannussuunnitelman laatimisella. Suunnitelmaan voivat sisältyä parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus, pilottiprojektin toteutussuunnitelma, vastuut ja aikataulut, prosessin mittaus- ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. Parantamistavoitteet kuvaavat prosessin tavoitetta, jossa kumppanien, toimittajien ja asiakkaiden näkökulma on syytä ottaa huomioon. Uusi prosessikuvaus sisältää yleiskuvauksen, prosessikaavion työvaiheineen ja johtamisjärjestelmän, jossa prosessin omistajan sekä tiimin tehtävät ja vastuut on kuvattu. Kun suunnitelma on hyväksytty prosessin omistajan ja prosessissa mukana olevien toimesta, uudistettu prosessi otetaan käyttöön. (Lecklin 2006, 135, 191 - 192; Karimaa 2004, 168.)

Jatkuva kehittäminen vaatii avointa mieltä muutoksille. On muistettava myös, että prosessin omistajan tehtävät ja vastuu ovat voimassa uudistamisen jälkeen. Johtamisessa tulee ylläpitää positiivista asennetta sekä olla syyttämättä ketään, kunnioittaa tekijöitä ja luoda ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat kysyä. Tulosten aikaansaaminen edellyttää johdon, avainhenkilöiden sekä henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista kehittämiseen, prosessien ja niitä tukevien järjestelmien uudistamista sekä henkilöstön koulutusta. (Moisio & Ritola 2005; Lecklin 2006, 198 - 199.)

4 CASE: SUOPOTKUPALLON MM-KILPAILUT 2013

Suopotkupallo on Hyrynsalmella kehitetty muunnelma jalkapallosta, jota pelataan märällä suolla. Laji on saanut alkunsa hiihtäjien suoharjoittelusta, jolloin huomattiin, että pallon potkiminen suolla on mukavaa. Hiihtäjä Esa Romppainen esitti idean kilpailumuotoisesta suopotkupallosta Hyrynsalmen kunnan matkailusihteeri Jarmo Virtaselle, joka innostui kunnan toimesta järjestämään ensimmäisen Suopotkupallon SM-turnauksen Moisiovaaran Palloseuran avustuksella Pöyhövaaran Vuorisuolla vuonna 1998. Seuraavana vuonna oli vuorossa EM-kilpailut ja vuodesta 2000 alkaen suopotkupalloa on pelattu MM-tasolla. (Juntunen 2007, 11.)

Hyrynsalmen kunta vastasi Suopotkupallon kilpailuiden järjestelyistä vuoteen 2001 saakka. Vuodesta 2002 vuoteen 2006 kilpailun järjestelyistä vastasi Kainuun Paroonit Ry, jonka jälkeen yhdistys luovutti kaikki Suopotkupalloon liittyvät rekisterit, niiden oikeudet ja tavaramerkit Hyrynsalmen kunnalle. Hiihtokeskus Ukkohalla Oy ja Hyrynsalmen kunta ovat tehneet yhteistyötä Suopotkupallon järjestämisessä vuosina 2007 – 2012 siten, että Hiihtokeskus Ukkohalla Oy on toiminut tapahtuman pääjärjestäjänä. (Juntunen 2007, 11, 101; P. Oikarinen, henkilökohtainen tiedonanto 12.2.2013.)

Nykyisin tapahtumaan osallistuu vuosittain lähes 300 joukkuetta useasta eri maasta kokemaan Vuorisuon urheilufestivaalitunnelman. Historiansa aikana tapahtuma on saanut huomiota niin ulkomaisissa kuin kotimaisissa medioissa ja niinpä hyrynsalmelainen ”suohulluus” on levinnyt ympäri maailmaa. Swamp Soccer- turnauksia onkin järjestetty vuodesta 2006 alkaen useissa eri maissa kuten Englannissa, Saksassa, Ruotsissa, Kiinassa, Islannissa, Australiassa, USA:ssa ja niin edelleen. (K. Kyhälä, henkilökohtainen tiedonanto 19.2.2013; Swamp Soccer 2013.)

Tapahtuma on listattu vuonna 2011 Suomen toiseksi hulluimmaksi kesäurheilutapahtumaksi MTV3 toimesta. Suositusta tapahtumasta on myös julkaistu postimerkki vuonna 2013. Heinäkuussa 2013 Suopotkupallon MM-kilpailu sai Made in Kainuu -tunnustuksen. (MTV3 2011; Itella 2012; Made in Kainuu 2013.)

Suopotkupallosta on kirjoitettu kirja Paroonien Potkut, joka julkaistiin vuonna 2007. Noora Romppainen on tehnyt opinnäytteenä Suopotkupallon MM-kilpailuista joukkueytyytyväisyystutkimuksen vuodelta 2008. (Juntunen 2007; Romppainen 2009.)

Vuonna 2013 Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestäminen jakautui Hyrynsalmen kunnan ja Hiihtokeskus Ukkohalla Oy:n välillä siten, että Hyrynsalmen kunnalla oli aiempaa suurempi vastuu järjestämistehtävissä. Suopotkupallon kilpailuiden järjestämiseen liittyvistä toimita on paljon käytännön tietoa ja kokemusta, mutta ajantasainen dokumentointi puuttui. Hyrynsalmen kunta antoi toimeksi kuvata kunnan vastuu-alueisiin liittyvät työtehtävät ja tarvittavat resurssit laadittavaan käsikirjaan sekä kehittää näitä prosesseja. Toimeksiantajalle työ on merkityksellinen, koska tarkat kuvaukset mahdollistavat työnjohtamisen, laadukkaan tapahtuman järjestämisen, osa-alueiden kilpailutuksen sekä tapahtuman jatkuvan kehittämisen.

Kehittämisen avulla on tarkoitus parantaa asiakkaiden ja toimijoiden tyytyväisyyttä sekä tapahtuman turvallisuutta. Siten työstä hyötyvät Hyrynsalmen kunnan lisäksi tapahtuman pääjärjestäjä matkailukeskus Ukkohalla, muut sidosryhmät kuten viranomaiset ja palveluntarjoajat sekä tapahtuman asiakkaat.

4.1 Kehitystyön toteuttaminen

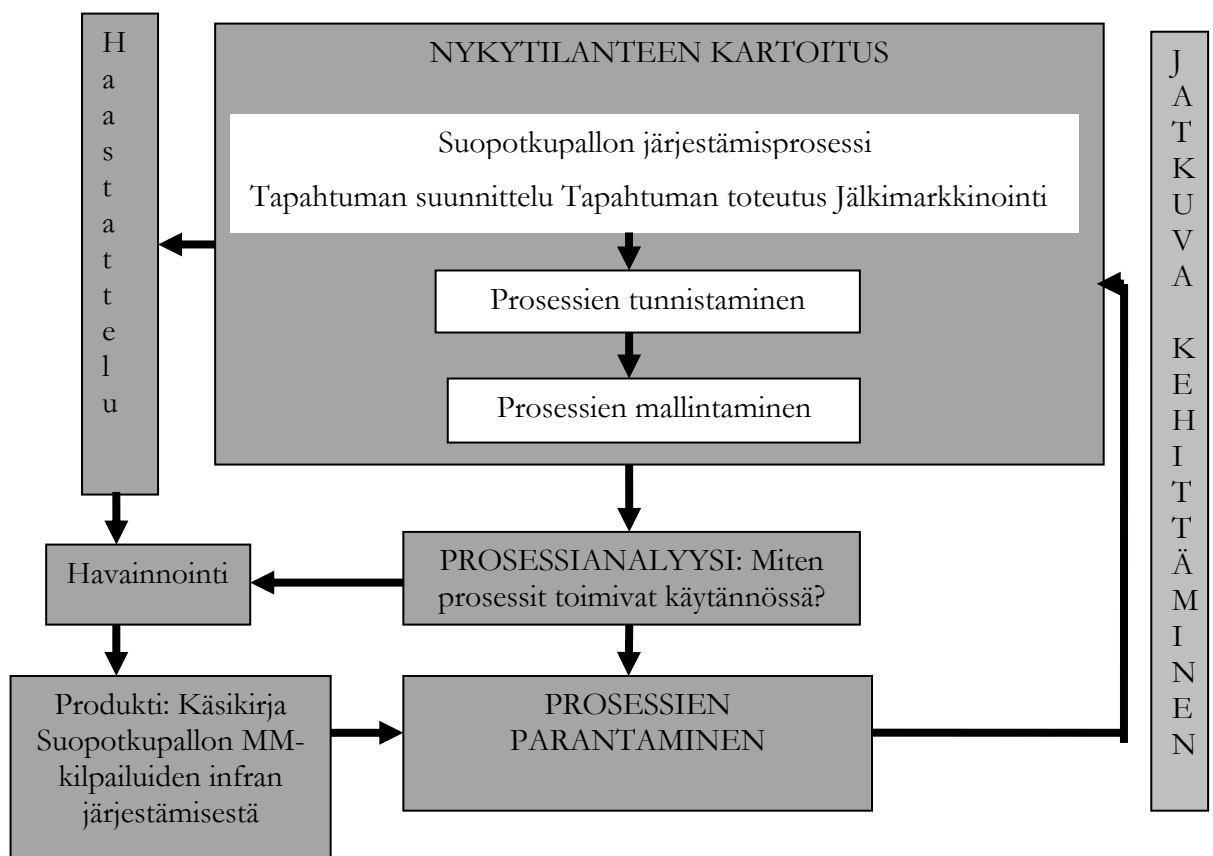
Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa jokin konkreettinen tuotos eli produkti. Toiminnalliselle opinnäytteelle on tunnusomaista laaja ja pitkälle aikavälille sijoittuva prosessi, jolloin tarkka ja kriittinen päiväkirjan pitäminen on tärkeää opinnäytetyön raportointia varten. (Vilke & Airaksinen 2004, 6; Vilke & Airaksinen 2003, 19 - 21.)

Suopotkupallon MM-kilpailut oli minulle mieluinen ja innostava aihe. Olen osallistunut tapahtumaan pelaajana kolmena edellisenä vuotena, joten minulla oli henkilökohtaisesti myös asiakkaan näkökulma käytettävissä. Työskentelyn tavaksi valitsin toiminnallisen opinnäytteen, koska sen tavoite vastasi hyvin toimeksiantajan tarpeeseen käsikirjasta.

Aloitin opinnäytetyöni helmikuussa 2013 ja se päättyi lokakuussa 2013. Osan tästä ajasta työskentelin Hyrynsalmen kunnassa myös harjoittelijana ja yhtenä tehtävänäni oli Suopotkupallon MM-kisojen järjestäminen kunnan vastuualueiden osalta. Työskentelyn ajan kirjoitin

päiväkirjaan ylös havainnoiteja, pohdintoja ja ideoita itsereflektointia sekä pienten yksityiskohtien muistamista varten. Dokumentointiin sisältyi myös liikekirjeenvaihto, muistiot kokouksista sekä hakemukset luvista.

Teoreettisen viitekehyksen muodostivat tapahtuman järjestäminen sekä prosessijohtaminen. Molemmista teoria-alueista löytyy erinomaisesti tietoa niin kirjallisuudesta kuin sähköisistä lähteistä. Tapahtuman järjestämisestä minulla oli ennestään kokemusta, joten teorian soveltaminen käytäntöön oli luontevaa. Prosessijohtaminen oli minulle osa-alue, joka vaati huomattavasti enemmän opiskelua. Työssäni näkyikin tämän osalta vahva teoriaan pohjautuminen. Mielestäni molemmat teoriat tukevat erinomaisesti Suopotkupallon MM-kilpailutapahtuman järjestämistä, koska kysymyksessä on vuosittain toistuva tapahtumaprojekti, joka sisältää toistuvia työtehtäviä eli prosesseja. Yhdistin teorian käytäntöön kuvion 9. mukaisesti.



Kuvio 9. Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämisprosessi ja prosessien jatkuva kehittäminen (Mukaellen Lecklin 2006, 134; Vallo & Häyrinen 2012, 157)

4.1.1 Nykytilanteen kartoittaminen

Kehitystyöni alkoi nykytilanteen kartoituksesta eli selvitin mitä prosesseja Suopotkupallon järjestämiseen liittyy ja ketkä ovat olleet toimijoita edellisinä vuosina. Tässä hyödynsin kirjallisuutta sekä henkilökohtaisia tiedonantoja. Tunnistamisen työtapana käytin myös asiakkaan prosessin analysointia. Henkilökohtaisten kokemusten kautta mietin mitä vuorovaikutustilanteita olen kohdannut osallistuessani joukkueeni kanssa turnaukseen.

Saatujen tietojen ja analysoinnin pohjalta tunnistin tapahtumaan liittyvät ydin- ja tukiprosessit yhdessä pääjärjestäjän kanssa. Nimesin prosessit substantiivimuotoisena. Ydinprosessi on Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestäminen, joka alkaa asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista sekä tarpeista ja päättyy tyytyväisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Tukiprosessit, joita nimettiin 19, luovat edellytykset tapahtuman järjestämiselle. Jotta työni vastaisi toimeksiantajan tarvetta, valitsin seuraavat tukiprosessit tarkemman tutkinnan kohteeksi:

- Suoareenan ylläpito
- Kannonnosto
- Jäte- ja vesihuolto
- Saunat
- Ensiapu
- Tuomaritoiminta
- Liikenteenohjaus ja paikoitus
- Sähköistys
- Oheistapahtumat.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tapaustutkimuksen tarkastelun kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Routio 2007.)

Tutkimusstrategiaksi valitsin tapaustutkimuksen, koska tarvitsin yksityiskohtaista tietoa kuvatakseni Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämistä. Aineistonhankintamenetelmänä käytin haastattelua. Informanteiksi valitsin harkinnanvaraisella otannalla henkilöt, joilla oli vähintäänkin 5 vuoden kokemus Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämisestä ja siten paljon käytännön tietoa aiheesta. Informanttien etsimisessä hyödynsin myös lumipallotekniikkaa, kun haastattelujen yhteydessä sain vinkkejä muista soveltuvista informanteista. Jokainen pyytämäni informantti oli mukana tutkimuksessa innokkaasti ja vapaaehtoisesti.

Toteutin haastattelun puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelukysymykset (liite 1) laadin Lahden ammattikorkeakoulun prosessien mallinnusohjetta ja lomakkeita hyödyntäen. Toisena mielenkiinnon kohteena olivat prosessiin liittyvät onnettomuusriskit. Yksilöhaastattelu eteni niin, että esitin yhdeksälle informantille samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä. Viimeisenä informanttina haastattelin pääjärjestäjänä toimineen henkilön ja hänelle laadin avoimemmat kysymykset siten, että pystyin varmistamaan edellisiltä informanteilta saadut tiedot. Nauhoitin kaikki haastattelut ja huomioin haastattelutilanteessa luottamuksellisuuden korostamalla heti alussa sen, että tutkimusaineisto on vain minun käytössäni ja kuunneltavissani. Pyysin myös informanteilta luvan heidän nimensä mainitsemiseen opinnäytetyössäni. Yhteen haastatteluun kului aikaa keskimäärin puolitoista tuntia.

Visualisoin kahta prosessin kulkua haastattelun jälkeen yhdessä haastateltavan kanssa seinälle tarralapuvin eli käytin seinätekniikkaa. Lopuksi kuvasin kameralla seinälle muodostuneen prosessikuvauksen (kuvio 10.), joka olikin sitten myöhemmin helppo piirtää puhtaaksi. Voin suositella seinätekniikan käyttämistä prosessin työvaiheiden esille saamiseksi, koska se konkretisoi osallistujille kokonaisuuden. Lopputulos voi jopa yllättää: kuinka paljon työvaiheita ja tietoa prosessin läpiviemiseen tarvitsekaan.

Jokainen informantti suoritti väliarvioinnin prosesseista. Lähetin heille laatimani tiivistelmän kommentoitavaksi noin kuukauden sisällä haastattelusta. Arvioinnin pohjalta muutin joitakin kuvauksia ja kaavioita. Suunnittelemani ekpertsipanelistien arviointia prosesseista eri näkökulmista en pystynyt käytännössä toteuttamaan, jolloin minun oli luotettava informanteilta saatuihin arviointeihin.

Seuraavaksi kartoitin informanteilta saadut prosessien kehitysehdotukset ja pohdiskelin prosessien toimivuutta asiakasnäkökulmasta. Hyödynsin myös joukkuetyytyväisyyskyselyä vuodelta 2008. Pyysin apua alueen viranomaiselta, joka auditoi prosessit viranomaisvaatimuksien pohjalta. Huomasin, että alueen viranomaisilla on pitkäaikainen kokemus tapahtumasta ja heidän näkemyksiään on syytä kuunnella.

Auditoinnin jälkeen minulla oli selkeä käsitys kehitettävistä kohteista ja työtavoista. Ensimmäisen prosessianalyysin tein pohdiskelevalla otteella yhdessä kunnan työnjohdon kanssa. Päätökset siitä, mitkä prosessit vuoden 2013 tapahtumassa ulkoistetaan ja mitkä kunta tekee itse, oli helppo tehdä. Edellisten vuosien toiminta todettiin toimivaksi ratkaisuksi.

Laadin alihankintasopimukset aineiston pohjalta. Yhteyshenkilöt olivat pitkälti informantteja, joten sitouttaminen mahdollisiin prosessin kehittämiskohteisiin oli luontevaa. Myös prosessien mittarit ja tavoitteet olivat heille tuttuja. Perustellut kehitettävät kohteet ja työtavat vein resurssien puitteissa yhteyshenkilöiden ja kunnan työnjohdon konkretisoitavaksi jo vuoden 2013 tapahtumaan. Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työtehtävät visualisoin hyväksi havaitulla seinätekniikalla toukokuussa yhteisessä palaverissa ja puhtaaksi piirtämisessä hyödynsin Visio-ohjelman uimaratakaaviota. Tämän kaavio toimi itselleni vuoden 2013 tapahtuman työnjohdon perustyökaluna.

Tapahtumassa tarvitaan noin 100 henkilön työpanosta molempina kilpailupäivinä. Lähialueen aktiiviset metsästys- ja urheiluseurat ovat huomanneet oivan rahankeräysmahdollisuuden talokoiden avulla. Heidän työpanoksensa on erittäin tärkeä tapahtuman onnistumisen kannalta. Tämän lisäksi tapahtuman järjestämiseen osallistuu palkattua henkilöstöä.

Joka vuosi alueen rakennukset ja rakennelmat on kunnostettava, mikäli talvi on tehnyt tuhojaan suolla. Pelikentät on pidettävä sopivan märkinä ojituksen ja patojen avulla. Kenttien kunnostukseen liittyy myös kannonnosto. Tapahtuman aikana alue on sähköistettävä

aggregaatin avulla. Jäte- ja vesihuollon toteuttamiseksi paikalle on vuokrattava vessoja, tuotava riittävästi jäteastioita ja puhdasta vettä. Myös roskien kerääjiä tarvitaan. Liikenteenohjaintien ja paikoittajien tärkeä tehtävä on pitää liikenne sujuvana ja pelastustie avoinna. Ensiapuhenkilöstön paikallaolo on välttämätöntä. Alueen saunat pidetään lämpiminä aamusta iltaan. Pieni lampi mahdollistaa peseytymisen, mutta lampeen liittyvät riskit vaativat useita turvallisuustoimenpiteitä. Samaan aikaan järjestetyt oheistapahtumat viihdyttävät yleisöä ja antavat vuosittain toistuvalla tapahtumalla uutta sisältöä. Avainasemassa Suopotkupallon MM-kilpailuissa on tuomaritoiminta, joka mahdollistaa turnauksen läpiviemisen.

4.1.2 Prosessianalyysi

Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa siitä, miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Menetelmää käyttäessä on huomioitava, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa tilanteen kulkua. (Hirsjärvi ym. 2004, 212 - 213.)

Varsinaisen prosessianalyysin kohteena olivat vuoden 2013 Suopotkupallon MM-kilpailut, jotka järjestettiin Pöyhövaaran Vuorisuolla 19. - 20.7.2013. Analyysin suorittamisessa käytin osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnin tarkoituksena oli tutkia, toimivatko ihmiset niin kuin he sanoivat toimivansa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että olin mukana prosessin päävaiheissa ja tein kysymyksiä siellä työskenteleville toimijoille. Korostin heille, että olen tekevässä havaintoja opinnäytetyötäni varten.

Koska tapahtuman aikana lähes kaikki prosessit toimivat yhtä aikaa, minun oli pyydyttävä apua havainnointiin. Minulla oli tapahtuman ajan mukana valokuvaaja, joka otti noin 700 valokuvaa.

Esimerkkinä havainnoinnista esitän saunaprosessin toiminnassa (kuvio 11.). Turvallisuustoimenpiteinä näkyvät uimapuomi, valvontatorni valvojineen, pelastusvene, Vip-saunalaiturin valvoja sekä kolme pelastusrengasta. Rakennusten ja rakennelmien on oltava kunnossa. Lisäksi alueelle tarvitaan neljä jauhesammutinta, hyppääminen kielletty-kylttejä sekä 112 -kyltti. Prosessiin tarvitaan molempina kilpailupäivinä kahdeksan henkilöä huolehtimaan saunojen

lämmittämisestä, alueen yleisestä järjestyksestä, lammessa peseytyvien turvallisuudesta sekä veden nostamisesta saunoihin. Palvelu on ulkoistettu ja viime vuosina toimijana on ollut Kyron Metsästäjät ry.



Kuvio 11. Vuorisuon saunoissa ja lammen alueella korostuvat turvallisuustoimenpiteet.

Prosessikuvausten muutostarpeet ilmenivät tapahtuman aikana avun tarpeena. Käytännössä jouduin itse avustamaan pienissä tehtävissä, kuten vessojen loppusiivouksessa. Tuomaritoimintaprosessissa ilmeni useitakin tilanteita, joihin en ollut osannut varautua kuvauksen perusteella. Näiltä osin muutin havainnoijana tilanteen kulkua. Toisaalta omakohtainen kokemus auttoi prosessien parantamista.

Heti tapahtuman jälkeen olin yhteydessä jokaisen prosessin vastuuhenkilön kanssa, jolloin kävimme yhdessä läpi prosessien mittarit ja saavutetut tavoitteet. Kävimme myös läpi, mitkä asiat toimivat käytännössä ja missä oli kehitettävää. Jotkut prosessien sisäisistä toimijoista antoivat palautetta sähköpostitse. Lisäksi järjestin jälkipuintipalaverin 5.9.2013, jossa kävimme läpi tapahtuman kulkua Hyrynsalmen kunnan näkökulmasta.

Havainnointiaineiston luotettavuutta vahvistavat valokuvat. Havainnoinnin luotettavuutta heikentää osallistumiseni käytännön työhön, jolloin muutin havainnoitavan tilanteen kulkua. Eettisyys on huomioitu siten, että prosessien vastuuhenkilöt tiesivät havainnoinnista. Mielestäni tieto ei vaikuttanut tilanteeseen, vaan toimijat työskentelivät tavanomaisesti. Valokuvissa olevilta henkilöiltä on pyydetty lupa kuvan julkaisemiseen tai kuvaa on käsitelty niin, ettei siitä tunnisteta henkilöitä.

4.1.3 Prosessien parantaminen ja jatkuva kehittäminen

Prosessianalyysin jälkeen kävin läpi jokaisen prosessikuvauksen. Peilasin kuvauksia havainnoinnissa kerättyyn aineistoon. Muutin joitakin kuvattuja työvaiheita ja resursseja vastaamaan käytäntöä. Suurimmat muutokset tein tuomaritoimintaprosessiin. Laadin jokaisesta yhdeksästä prosessista:

- Perustietokaavakkeen eli kansilehden, jossa näkyvät prosessiin liittyvät olennaiset asiat sekä yhteydet muihin prosesseihin.
- Listan prosessiin tarvittavista resursseista sekä prosessin sanallisen kuvauksen, jotka olinkin jo laatinut keväällä. Nyt vain päivitin niihin liittyvät tiedot.
- Prosessikaavion, jonka laadin taulukkomuotoon. Kaaviossa näkyvät suunnittelu-, toteutus-, sekä jälkimarkkinoinnin vaiheisiin liittyvät työtehtävät. Mielestäni tämä kuvaustapa oli selkeä ja helposti ymmärrettävä.
- Prosessikaavion selitysolehden, joka on laajin kuvausta täydentävä asiakirja. Se sisältää jokaisen työtehtävän tekijät, työvaiheeseen liittyvät kriittiset tekijät, käytettävät menetelmät, työohjeet tai lomakkeet sekä tietojen hallinnan; mitä tietoa tarvitaan ja mitä tietoa tulee ulos. Täältä löytyvät myös prosessien kehitysehdotukset.
- Taulukon prosessiin liittyvistä onnettomuusriskeistä, jonka olin laatinut keväällä. Päivitin taulukon ja lisäsin siihen arvion tapahtuman todennäköisyydestä ja seurauksista.

Lisäksi päivitin kahdesta prosessista Visio-ohjelmalla tehdyt uimaratakaaviot. Tämän jälkeen jokaisen prosessin vastuuhenkilö tai mukana ollut henkilö arvioi tekemäni kuvaukset mallinuksen arviointiohjetta hyödyntäen.

Nämä mallinnetut ja parannetut prosessit olen koonnut valokuvineen sähköiseen käsikirjaan Suopotkupallon MM-kilpailuiden infran järjestämisestä. Esitin käsikirjan Hyrynsalmen kunnanhallitukselle 10.10.2013, jonka jälkeen luovutin sen Hyrynsalmen kunnan käyttöön. Käsikirja ei ole julkinen asiakirja, mutta liitteessä 2 on käsikirjan sisällysluettelo.

4.2 Kehitystyön tulokset

Toiminnan kehittämisen ja kehitäminen prosesseina on keino sekä strategian toteuttamiseen ja asiakas-tyytyväisyyden saavuttamiseen että tehokkuuteen ja rajat ylittävään yhteistyöhön. Prosessien mallintaminen havainnollistaa joko nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia ja tekee näkyväksi sen mahdolliset viat ja kehittämistarpeet. Systemaattista seuraamista ja arviointia tukevat prosesseihin liittyvät suoritusmittarit. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

Vastatakseni toimeksiantajan tavoitteeseen toteutin kehitystyön produktina sähköisen käsikirjan Suopotkupallon MM-kilpailuiden infran järjestämisestä. Käsikirjan sisältämän yhdeksään mallinnetun prosessin avulla työnjohtaminen ja järjestelytoimet helpottuvat ja nopeutuvat. Parannetut prosessit, suoritusmittarit ja esille tulleet kehitysajat mahdollistavat laadukkaan tapahtuman järjestämisen. Tilanteessa, jolloin asiansa osaavat toimijat tai henkilöt eivät pysty olemaan mukana järjestämistehtävissä, on käsikirjasta todellista apua. Jatkossa prosesseja tai osia niiden sisällöstä voidaan myös kilpailuttaa. Jotta tapahtuman jatkuva kehittäminen mallinnettujen prosessien osalta toteutuu, on käsikirjan päivittäminen vuosittain oleellista. Käsikirja sisältää esimerkiksi valmiita lomakkeita, joten päivittäminen on tehty helpoksi. Yhteen- vetona totean, että käsikirjan avulla on mahdollista varmistaa laadukas tapahtuman järjestäminen, saada kustannussäästöä sekä lisätä asiakkaiden ja toimijoiden tyytyväisyyttä.

Pääjärjestäjän näkökulmasta hyötyä saadaan etenkin avusta tapahtuman järjestämisessä sekä asiakas-tyytyväisyydestä. Mallinnetuista prosesseista osa on ulkoistettu osittain tai kokonaan. Toimijat saivat käyttöönsä oman osa-alueen mallinnuksen, jolloin he voivat halutessaan siirtää tietoa uusille henkilöille sekä kehittää omaa toimintaansa. Arvioinnin yhteydessä esille tuli jo yksi tarpeellinen toteutunut tiedonsiirto vastuuhenkilöiden muutostilanteessa.

Kehitystyön aikana yhteistyö viranomaisiin päin oli tiivistä. Heidän näkökulmastaan turvallisuus on erittäin tärkeässä roolissa tapahtumassa. Vastuuhenkilöt pohtivat itse omaan prosessiin liittyviä onnettomuusriskejä, riskien ehkäisyä sekä toimintaohjeistusta onnettomuustilanteessa. Asian tiedostaminen näkyi jo vuoden 2013 tapahtumassa. Esimerkiksi siivousryhmälä oli käytössä viiltosuojahanskat sekä jätepihdit. Yksintyöskentelyä vältettiin, lisäksi jokaiselta toimijalta edellytettiin voimassa olevaa vakuutusta. Käsikirjaan sisältyvästä taulukosta tieto siirtyi myös tapahtuman järjestäjälle sekä viranomaisille täydentämään turvallisuusasiakirjaa. Jatkossa henkilöstön perehdyttäminen onnettomuusriskien osalta on helpompaa.

Kilpailukyyn säilyttämisen kannalta tärkeitä tekijöitä toiminnan kehittämässä ovat henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen. (Lankinen, Miettinen & Sipilä 2004, 33.)

Suopotkupallon MM-kilpailujen kilpailukykyä säilytettiin hyödyntämällä toimijoilta saatua hiljaista tietoa ja kokemusta. Nykytilanteenkartoitusta tehdessäni haastattelin useita ihmisiä, joista jokaisella oli vähintään viiden vuoden kokemus Suopotkupallon MM-kilpailuiden järjestämistehtävistä. Osa heistä on ollut mukana tapahtumassa alusta alkaen. Aistin, että jokainen heistä on tehnyt työtä pyrkien aidosti onnistuneeseen tapahtumaan. He antoivat kokemuksensa ja hiljaista tietoa käyttööni mielellään, joka oli mielestäni yksi tärkeä edellytys kehityksen onnistumiselle. Heille oli myös tärkeää se, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heidän työpanoksestaan ollaan kiinnostuneita. Tietoa siirrettiin uusille toimijoille myös käytännössä. Kahdessa prosessissa mukana olleet asiantuntijat opettivat uusille toimijoille esimerkiksi pelikenttien kunnostamista ja sähköistystä.

Haastattelun ja joukkuetyytyväisyyskyselyn avulla saatuja perusteltuja kehitysehdotuksia sekä viranomaisten katselmuksessa määrättyjä toimenpiteitä toteutettiin vuoden 2013 tapahtumassa useita. Seuraavien toimien avulla parannettiin asiakkaiden ja toimijoiden tyytyväisyyttä sekä tapahtuman turvallisuutta:

- Laituri korjattiin ja pitkospuita uusittiin ja levennettiin.
- Jokaiselle tuomarille tehtiin oma lava ja hankittiin uudet näkyvät huomioliivit.
- Pelaajille tehtiin kaksi penkkiä jokaiselle kentälle.
- Viitostien varressa oleva mainoskyltti ja tilapäisopastus uusittiin.
- Suoareenalla olevat opasteet uusittiin ja tehtiin uusi aluekartta.
- Asiakkaiden toiveesta kolme vessaa sijoitettiin parkkialueelle.
- Kenttien ympäristöä siivottiin ja jokaiselle kentälle laitettiin valkoiset nauhat.
- Tarvike- ja halkokatos tehtiin saunan läheisyyteen.
- Saunojen pukutilojen lattioita nostettiin ja naisten saunaan tehtiin uusi ikkuna.
- Suomarkkinoille tehtiin uusi markkinakoju ja levennettiin myyntipaikan alustaa.
- Laiturille rakennettiin uudet suihkut ja lammen läheisyyteen tehtiin uusi valvontatorni.
- Vesisäiliöihin laitettiin hyvät hanat ja viereen tehtiin kyltti ”suljethan hanan”.



Kuvio 12. Uudet kyltit ohjeistivat ja opastivat suoareenalla



Kuvio 13. Pelaajien turvallisuutta paransivat etenkin uudet suihkut, joihin vesi pumpattiin saunojen vieressä olevasta lammesta.

Suihkujen sekä vesisäilöissä olevien helppokäyttöisten hanojen ansiosta alueelle tuodun veden kulutus väheni aiempien vuosien 40 kuutiosta 10 kuutioon. Pelaajien määrä oli edellisten vuosien mukainen, joten sillä ei ollut vaikutusta kulutuksen vähenemiseen. Mielestäni suihkut ovat vuoden 2013 parhain toteutettu kehitysidea.

Prosessijohtamiseen liittyvät prosessin tavoitteet ja mittarit opettivat vastuuhenkilöitä arvioimaan omaa toimintaansa, joka on olennaista kehitystyössä. Mielestäni jokaisen prosessin vastuuhenkilö ymmärsi hyvin asiakasnäkökulman, kokonaisuuden ja oman prosessinsa tärkeyden tapahtuman onnistumisen kannalta. Jälkipuintipalaverissa 5.9.2013 tuli esille kymmeniä prosesseihin liittyviä kehitysehdotuksia perusteluineen. Siis toimijat ovat ymmärtäneet erinomaisesti sen, mistä on kysymys prosessien kehittämisessä.

Teoria ja kokemus kulkevat läpi koko toiminnallisen opinnäytetyöprosessin ajan huipentuen opinnäytetyöntekijän asiantuntijuuteen aiheesta (Vilke & Airaksinen 2004, 55).

Kehitystyö oli ennen kaikkea yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Kehittäminen vaati avoimuutta ja innostusta Suopokkupallon MM-kilpailuiden järjestämisessä. Minun oli varmistettava opinnäytetyön onnistuminen sitouttamalla toimijat prosessien kehittämiseen. Onnistumista edesauttoi kehitystyön rinnalla kulkeva tapahtumaprojekti ja siihen liittyvät kirjalliset sopimukset. Minun tehtäväni oli kuunnella, innostaa, motivoida, kirjata ylös prosesseihin liittyvät kehitysehdotukset ja toteuttaa niitä resurssien puitteissa sekä ennen kaikkea arvostaa jokaisen työpanosta. Innostuminen ja tekemisen ilo näkyikin toimijoissa vuoden 2013 tapahtumassa. Toimeksiantajan mukaan onnistuin tehtävässäni erinomaisesti. Kiitosta sain myös useilta toimijoilta, jotka arvostivat paneutumistani tehtäviin. Heidän mielestään se, että heidän kehitysehdotuksiaan toteutettiin käytännössä, lisäsi työni arvostusta.

Opinnäytetyön tekeminen on lisännyt tietojani ja taitojani tapahtumien järjestämisestä. Ehkä tärkeimpänä oppina pidän sitä, että tapahtuman järjestäminen kannattaa aloittaa olemalla yhteydessä viranomaisiin. Heiltä saa paljon tietoa ja ohjausta tapahtuman järjestämiseen. Heillä on myös opettavaisia kertomuksia hyvistä sekä huonoista tapahtumista.

Prosessien johtamisesta opin, että työnjohtajana on helppo toimia, kun ymmärtää prosessien sisällön ja tavoitteet. Tässä työssäni prosessikuvaukset olivat selkeästi työnjohdon työvälineitä, ei niinkään työntekijöiden. Työntekijöille prosessin sisältö ja tavoitteet on avattava tavalla, jossa oppia voi auditiivisesti, visuaalisesti ja kinesteettisesti. Mielestäni seinätekniikka toimi tässä hyvin. Sen avulla hyödynsin yksityiskohtien havainnoinnin ja vaikutusmahdollisuuden tehtävien toteuttamiseen. Koin, että seinätekniikka sitoutti työntekijät hyvin prosessiin.

5 POHDINTA

Toiminnallinen opinnäytetyö oli todellakin kohdallani pitkä ja laaja prosessi. Yhdeksän kuukauden aikana ehdin tehdä paljon muutakin, mutta suopotkupallo oli ajatuksissani joka päivä. Olen itse pelannut kolmena edellisenä vuonna suopotkupallojoukkueessa ja voin todeta, että Vuorisuolla on mukava tunnelma. Pelaaminen on hauskaa. Omakohtainen kokemus ja positiivinen asenne tapahtumaa kohtaan auttoivat minua opinnäytetyön tekemisessä.

Toiminnallisen opinnäytteen olisin voinut toteuttaa myös projektina, jolloin teoreettisena viitekehyyksenä olisi kenties ollut tapahtuman järjestämisen lisäksi joku muu. Mielestäni prosessijohtamisen teorian avulla pystyin vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin. Prosessien mallinussohjeen hyödyntäminen oli työssäni avainasemassa. Yhdeksän prosessin mallintaminen on iso urakka, johon menee paljon työtunteja. Mietinkin, olisinko voinut yhdistää prosesseja tai rajata prosessikuvauksia suppeammiksi, mutta nyt olen tyytyväinen lopputulokseen tällaisenaan. Elämäntilanteeni johdosta pystyin todella syventymään aiheeseen ja uskon, että saamastani arvokkaasta kokemuksesta on tulevaisuudessa hyötyä.

Teorian mukaan tapahtuman järjestämisen suunnitteluvaiheessa kannattaa ottaa mukaan ne tahot, jotka ovat mukana tapahtuman toteutuksessa. Oli hyvä, että lähes kaikki informantit osallistuivat myös tapahtuman toteutukseen. Prosessinäkökulman avulla sain osajien tärkeät mielipiteet käytännön toimista selville. Mielestäni positiiviset tulokset vuoden 2013 tapahtuman ja opinnäytteen onnistumiseen perustui juuri tähän. Toteankin, että valitsemani teoriat antoivat erinomaisesti tietoa käytäntöön.

Prosessijohtamisen ja tapahtuman järjestämisen teorioita yhdisti totuuden hetki eli mitä asiakkaan ja tapahtumanjärjestäjien prosessien kohtaamishetkessä koetaan. Tänä vuonna asiakastytyväisyyttä ei mitattu, joten totuuden hetken onnistuminen perustui toimijoiden saamiin asiakaspalautteisiin:

- Vuoden 2013 osalta kiitosta saivat kaikki toimijat, kun joukkueet kiittivät kohtaamistilanteissa ja sähköpostitse hyvin järjestetyistä kilpailuista. Erityisesti kiitosta saivat muun muassa uudet suihkut, alueen yleinen siisteys sekä selkeät opasteet.

- Kritiikki kohdistui pääasiassa siihen, etteivät kaikki halukkaat sopineet Ukkohallan Swamp Rockiin perjantaina ja lauantaina. Myös Hyrynsalmen leirintäalueen VilliVonkan portit olivat loppuillasta kiinni muille kuin majoittujille. Asiakkaat ehdottivat yhdeksi iltameno-paikaksi Hyrynsalmen Iskun urheilukenttää.
- Toisena kritiikin kohteena olivat kahvion toimivuus ja tarjonta suolla. Kahvia joutui välillä odottelemaan eikä myytävänä ollut kahvileipää.
- Tuomaritoimintaan toivottiin yhtenäisempää linjaa esimerkiksi rangaistuksiin ja vaihtotilanteisiin.

Iltaohjelma on syytä ottaa huomioon seuraavina vuosina, koska juhliminen on osa tapahtuman sisältöä. Mielestäni suomarkkinoilla voisi olla useampia myyjiä tarjoamassa suokansalle kahvia, kahvileipää ja makkaraa. Järjestäjän näkökulmasta tehty havainnointini tuomaritoiminnasta tukee Noora Romppaisen joukkuetyytyväisyystutkimuksen pohjalta tehtyä kehitysehdotusta. ”Tuomareita voisi kouluttaa jo hyvissä ajoin keväällä jollain pienimuotoisella kursilla”. Näkisinkin, että suopotkupallon tuomaritoiminnasta voitaisiin tehdä oma opinnäytetyö näkökulmana tuomarien perehdyttäminen.

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2013.)

Tutkimusta tehdessäni käytin menetelmänä haastattelua ja havainnointia, joiden avulla pystyin tutkimaan sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa näiden kahden menetelmän käyttö. Haastattelun avulla saatu tieto varmistettiin havainnoimalla toimitaanko niin kuin on sanottu. Molempien menetelmien käytössä on raportissa osoitettu luotettavuus ja eettisyys.

Työn luotattavuutta vahvistaa aineiston käsittely johdonmukaisesti, täsmällisesti ja tarkasti. Olen pitänyt tarkkaa havainnointipäiväkirjaa, jolloin kaikki tekemäni työvaiheet ja päätökset ovat perusteltavissa. Lisäksi jokainen prosessikuvaus arvioitiin kolme kertaa. Arvioijina olivat informantit, prosessien vastuuhenkilöt tai mukana olleet henkilöt. Arviointia olisi voitu vahvistaa käyttämällä täysin ulkopuolista arvioijaa. Produktin lopullisen arvioinnin tekee kuitenkin käsikirjan seuraava käyttäjä.

Mielestäni työn toteuttamistapa on siirrettävissä raportoinnin tai opinnäytetyön tekijän kautta myös muihin toistuviin tapahtumiin. Tapahtuman onnistumista tukivat toimintoihin kohdistuvat yhdessä sovitut tavoitteet ja suoritusmittarit, jotka tässä työssä on johdettu prosessijohtamisen teoriasta.

Johtopäätöksenä totean, että teorian viitekehykset tukivat kehitystyötä ja työn tulokset vastasivat toimeksiantajan tavoitteita. Prosessijohtamista voidaan käyttää tuloksellisesti toistuvan tapahtuman järjestämisessä. Mielestäni työni on luotettava ja vilpitön.

Tapahntumajärjestäjälle tapahtuman jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, jotta tapahtuma pysyisi hengissä (Iso-Aho & Kinnunen 2011, 23).

Tapahtuman jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää pitää tekniset järjestelyt laadukkaina, josta hyötyvät niin asiakkaat kuin toimijat. Tehtävässä auttaa laatimani käsikirja, jonka päivittäminen vuosittain on oleellista. Jokaiseen mallinnettuun prosessiin liittyy myös kehitysehdotuksia tuleville vuosille, joiden toteuttaminen on prosessinomistajan vastuulla. Suopotkupalloon liittyvistä prosesseista osa jäi rajauksen vuoksi mallintamatta, joten vastaavalle kehitystyölle olisi myös jatkossa tarvetta.

Suopotkupallo on tärkeä tapahtuma Hyrynsalmen tunnettavuudelle ja matkailulle. Hyrynsalmen kunnan näkökulmasta tapahtuman järjestäminen on markkinointia. Tapahtuma on saanut vuosittain medianäkyvyyttä niin Suomessa kuin ulkomailla, mutta kuinka paljon? Tässä olisi mielenkiintoinen opinnäytetyön aihe markkinoinnista kiinnostuneelle opiskelijalle. Toimeksiantajan kannattaisi tukia myös tapahtuman todelliset vaikutukset Hyrynsalmen kunnan matkailutuloon. Tutkimustulosten avulla voitaisiin perustella tarkemmin markkinointipanosukset ja tapahtuman järjestämistä edellyttävät investoinnit. Joukkuetyytyväisyyskysely on tehty vuonna 2008, joten ajantasaista tutkittua tietoa myös asiakastyytyväisyyden osalta tarvittaisiin.

Suopotkupallon brändiä ei mielestäni ole hyödynnetty paikallisesti juurikaan. Esimerkiksi suopotkupalloaiheisia matkamuistoja voisi olla enemmänkin tarjolla paikallisissa kaupoissa. Näkisin, että suoareenaa voisi hyödyntää kesällä muulloinkin kuin MM-kisojen aikaan. Molemmat ehdotukset tarvitsevat tuotteistamista sekä innokkaita toteuttajia.

Kannan huolta siitä, että tämän ympäri maailmaa levinneen lajin alkujuuret tiedetään olevan Suomessa, Hyrynsalmen Vuorisuolla. Tämä vaatii aktiivisuutta viestinnässä myös vierailta kielillä. Näkisin, että suopotkupallon eli Swamp Soccerin levinneisyys avaa laajat kansainväliset yhteistyömahdollisuudet hyödynnettäväksi.

Lopuksi totean, että suuren tapahtuman järjestäjällä on suuri vastuu ja paljon tekemistä. Suopotkupallon järjestämiseen liittyy haastetta etenkin Vuorisuon syrjäisen sijainnin, kansainvälisyyden sekä tapahtuman luonteen vuoksi. Kuitenkin Vuorisuo on se juttu: ilman Vuorisuon tunnelmaa ei olisi aitoa Suopotkupallon MM-kilpailuakaan. Onhan sen vetovoiman Roope-setäkin huomannut!



Kuvio 14. Roope-sedän bisnesidea. Aku Akka 28.8.2013 n:o 35 sivu 12. Aku Anka Suomenkiertueella Kainuussa. Ankat Kainuun korvessa.

INFORMANTIT

Haanpää, Markku	matkailuyrittäjä, pääjärjestäjä vuodesta 2007 alkaen
Heikkinen, Elja	eläkeläinen, pelikenttien kunnostaja ja liikenteenohjaaja vuodesta 2003 alkaen
Karjalainen, Risto	opettaja, päätuomari vuodesta 2008 alkaen
Kemppainen, Juha	autonkuljettaja, Autoliiton tiepalveluasiamies, liikenteenohjaaja 5- tien risteysalueella vuodesta 2008 alkaen
Kinnunen, Keijo	Kyrön metsästäjät ry:n puheenjohtaja, saunavastaava vuodesta 2005 alkaen
Kinnunen, Lauri	hiihtokeskustyöntekijä, yleismies vuodesta 2001 alkaen
Kinnunen, Veikko	hiihtokeskustyöntekijä, sähköistysvastaava vuodesta 2001 alkaen
Kontio, Pirjo	Kajaanin SPR:n osaston ensiapuvastaava, ensiapuryhmän johtaja vuodesta 2007 alkaen
Romppainen, Veikko	eläkeläinen, kannonnostovastaava vuodesta 1989 alkaen
Tolonen, Arto	EVP kapteeni, Ristijärven Pyry ry:n hiihtojaoston puheenjohtaja, vastaava liikenteenohjaaja vuodesta 2004 alkaen

KIRJALLISUUSLÄHTEET

- Ahokas, Niina. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Berg, Kai-Erik. 1996. Yrityksen riskinhallinta. Jyväskylä: Gummerus.
- Getz, D. 2007. Event studies: theory, research and policy for planned events. Oxford: Else vier-Butterworth-Heinemann.
- Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Espoo: HM&V Research Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOYPro.
- Iiskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumanjärjestäjille 1. painos. Suomen Liikunta ja Urheilu ry: Suomen Graafiset Palvelut Ltd.
- Jacoby, D. 2009. Supply Chain Management. How getting it right boosts corporate performance. London: The Economist Newspaper.
- Juntunen, M. 2007. Suopotkupallo - Paroonien potkut. Kajaani: Kainuun Paroonit.
- Karimaa, E. 2004. Osaaminen on malleissa: kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kauhanen, J., Juurakko, A. & Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus.
- Lampinen, J. 2010. Yleisötilaisuuden järjestäjän viranomaisvastuut. Tukes-koulutuksen luentomateriaali. Pori. 22.4.2010.
- Lampinen, J. & Välikylä, T. 2009. Yleisötilaisuuden järjestämisopas. Pori: Suomen Ympäristö- ja Terveysalan Kustannus Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

- Muhonen, M. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.
- Romppainen, N. 2009. Suopotkupallon joukkuetyytyväisyyskysely 2008. Kajaanin ammatti korkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Saaren-Seppälä, K. 1987. Seinätekniikka seinäkuvien käyttö suunnittelussa ja ryhmätyössä.
- Shone, A. & Perry, B. 2004. Successful event management: a practical handbook. 2nd edition. London: Thomson Learning.
- Suominen, Arto. 2003. Riskien hallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Vallo, H. & Häyrinen, E. 2012. Tapahtuma on tilaisuus: Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 3. uud. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. Tilapäiset opasteet. Saatavilla:

<http://www.elykeskus.fi/fi/Liikenne/Lupaasiat/Opasteetilmoituksetjamainokset/Sivut/Tilapaisetopasteet.aspx>. (Luettu 12.5.2013)

Finlex 2013. Kuluttajaturvallisuuslaki. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110920>. (Luettu 6.5.2013)

Iso-Aho, J. & Kinnunen, J. Tapahtumatuotannon palapeli. Saatavilla:

http://www.humak.fi/sites/default/files/liitteet/humak-tapahtumatuotannon_palapeli.pdf. (Luettu 19.8.2013)

Itella. 2012. Alkuvuoden 2013 postimerkeissä huusseja ja hulluja suomalaisia. Saatavilla:

http://www.posti.fi/tiedotteet/2012/20121018_postimerkit.html. (Luettu 19.8.2013)

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Saatavilla:

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF. (Luettu 12.8.2013)

Juhta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Saatavilla:

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H7>.
(Luettu 12.8.2013)

Jyväskylän yliopisto. 2013. Tutkimuksen toteuttaminen. Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. (Luettu 15.10.2013)

Kräk, J. 2012. Lupa tiellä työskentelyyn. Saatavilla:

http://portal.liikennevirasto.fi/portal/page/portal/f/uutiset/koulutukset/maasto_koulutus/12%20Ty%F6luvat%202012.pdf. (Luettu 12.5.2013)

Lahden ammattikorkeakoulu. 2010. Kehittäjän työkalupakki. Saatavilla:

http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf. (Luettu 16.3.2013)

Made in Kainuu. 2013. 17.7.2013. Saatavilla:

<http://www.madeinkainuu.fi/sitenews/view/-/nid/39/ngid/1>. (Luettu 19.8.2013)

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Saatavilla http://dSPACE.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf.

(Luettu 17.2.2013)

- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien arviointi. Qualitas Fennica Oy. Saatavilla: http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_arviointi..pdf. (Luettu 17.2.2013)
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien sisällön selvittäminen. Qualitas Fennica Oy. Saatavilla: http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_sisallon_selvittaminen..pdf. (Luettu 13.8.2013)
- MTV Oy. 2011. TOP10 – Suomen hulluimmat kesälajit. Saatavilla: <http://www.mtv3.fi/urheilu/muutlajit/uutiset.shtml/2011/06/1350605/top-10-suomen-hulluimmat-kesalajit>. (Luettu 19.8.2013)
- PK-RH 2000 – 2009. Startti riskien hallintaan. Saatavilla: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan.html>. (Luettu 1.5.2013)
- Päijät-Hämeen pelastuslaitos. 2013. Yleisötilaisuuksien pelastussuunnitelma. Saatavilla: http://www.phpela.fi/fi/ennaltaehkaisy/yleisotilaisuuksien_pelastussuunnitelma. (Luettu 7.5.2013)
- Qualitas-Fennica. Prosessikipupisteitä. Saatavilla: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessikipupisteita.html>. (Luettu 17.2.2013)
- Routio, Pentti. 2007. Tapaustutkimus. Saatavilla: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm>. (Luettu 1.10.2013)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. (Luettu 20.8.2013)
- Swamp Soccer – official webside. 2013. Clobal Swamp Soccer. Saatavilla: http://www.swampsoccer.co.uk/global_swampsoccer.html. (Luettu 19.8.2013)
- Teosto. 2013. Millaisen luvan tarvitset? Saatavilla: <http://www.teosto.fi/kayttajat/luvat/153>. (Luettu 7.5.2013)
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Saatavilla: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. (Luettu 16.2.2013)
- Vuoripuro, Jari. 2007. Suurten yleisötilaisuuksien turvallisuusopas. Keski-uudenmaan pelastuslaitos. Saatavilla: http://www.ku-pelastus.fi/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=121. (Luettu 1.5.2013)

Haastattelukysymykset

- Taustat: Nimi
Arvo tai ammatti
Saanko mainita nimesi julkisessa opinnäytetyössäni?
Miten monta vuotta olet ollut mukana Suopokkupallon tapahtuman järjestämisessä?
Mitä tehtäviä olet hoitanut tapahtumassa?
- Prosessit: Mikä merkitys on osa-alueella tapahtuman onnistumisen kannalta?
Kuka henkilö vastaa tästä osa-alueesta? Kuka on varahenkilö?
Millaisia etukäteistietoja tarvitset, että pystyt aloittamaan työtehtävät?
Mitä työvälineitä / tarvikkeita/ järjestelmiä/ tiloja tms. tarvitaan?
Kuka toimittaa työvälineet / tarvikkeet?
Kuinka monta henkilöä tarvitaan? Kuvaile mitä he tekevät?
Mitä yhteistyötä tarvitaan? (viranomaiset, toimijat)
Kuvaile tarkasti mitä työtehtäviä liittyy hoitamaasi osa-alueeseen ensimmäisestä vaiheesta – viimeiseen vaiheeseen?
Mitä hyötyä on toimijoille ja osallistujille siitä, että tämä osa-alue on mukana tapahtumassa? (Tuote, palvelu, dokumentit, tieto)
- Arviointi: Mistä tiedät että olet onnistunut hoitamassasi tehtävässä?
Miten osa-alueen onnistumista voidaan arvioida?
Millä arvioimme tänä vuonna onnistumista?
Miten kehittäisit omaa osaamistasi?
Missä pitää ehdottomasti onnistua?
Miten haluaisit palautetta osa-alueesta?
- Turvallisuus: Mitä onnettomuusriskejä liittyy hoitamaasi osa-alueeseen?
Miten onnettomuudet ehkäistään?
Miten toimitaan, jos onnettomuus toteutuu?
- Tapahtuman kehittäminen: Kehitysehdotukset?
- Vapaa sana

KÄSIKIRJA SUOPOTKUPALLON MM-KILPAILUIDEN INFRAN JÄRJESTÄMISEKSI

SISÄLLYS

LUKIJALLE	3
1. SUOPOTKUPALLON MM-KILPAILUT	5
2. ONNISTUNUT TAPAHTUMA	6
3. ORGANISAATION PROSESSIKARTTA	7
4. ORGANISAATIO JA VASTUUHENKILÖT	8
5. TAPAHTUMAN AIKA	10
6. LUVAT JA ILMOITUKSET	10
7. VAKUUTUKSET	13
8. YDINPROSESSI	14
9. TUKIPROSESSIT	15
9.1 SUOAREENAN YLLÄPITO	15
9.2 KANNONNOSTO	18
9.3 JÄTE- JA VESIHUOLTO	20
9.4. SÄHKÖISTYS	23
9.5 ENSIAPU	24
9.6 SAUNAT	26
9.7 LIIKENTEENOHJAUS JA PAIKOITUS	30
9.8 TUOMARITOIMINTA	32
9.9 OHEISOHJELMAT	35
10. TULOT JA MENOT	37
11. TAPAHTUMAAN LIITTYVÄT KEHITYSEHDOTUKSET	37
LOPUKSI	38
KIRJALLISUUSLÄHTEET	40
SÄHKÖISET LÄHTEET	42