

Raija Tajakka

MYYNTELILASKUTUSPROSESSIN NYKY- JA TAVOITETILAN
MÄÄRITTELY KOKONAISARKKITEHTUURIMENETELMÄLLÄ
CASE KUOPION KAUPUNGIN NIIRALAN UIMAHALLI

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

MYYNTELASKUTUSPROSESSIN NYKY- JA TAVOITETILAN MÄÄRITTELY
KOKONAISARKKITEHTUURIMENETELMÄLLÄ
CASE KUOPION KAUPUNGIN NIIRALAN UIMAHALLI

Tajakka, Raija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2016
Ohjaaja: Korhonen, Satu
Sivumäärä: 83
Liitteitä: 8

Asiasanat: julkishallinto, taloushallinto, digitalisaatio, kokonaisarkkitehtuuri

Opinnäytetyössä tutkittiin Kuopion kaupungin Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilaa ja kehittämiskohteita julkishallinnon suosituksen mukaisella kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä. Myyntilaskutusprosessissa käsiteltiin käyttäjäasiakkaiden prosessia, josta syystä tilojen varausten myyntilaskutusprosessi jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimustyö käynnistettiin sekä prosessissa havaittujen virhetilanteiden paikantamiseksi että laajempien kehittämistarpeiden löytämiseksi. Tutkimustyön keskeiseksi kysymykseksi nostettiinkin, miten myyntilaskutusprosessin tuloksellisuutta voitaisiin parantaa. Tuloksellisuuden parantamisen keinoja haettiin kehityskohteista, joita muuttamalla voitaisiin lisätä tuotoksia, vähentää panoksia tai edistää vaikuttavuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin prosessin eri vaiheiden asiantuntijat. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella kuvattiin nykytilan prosessi ja analysoitiin prosessin kehityskohteet. Kehityskohteista johdettiin kehitysehdotukset sekä tavoitetilan kuvaus. Sekä nykytilan että tavoitetilan kuvaukset toteutettiin julkishallinnon suosituksen 179 mukaisella kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä. Suositus oli opinnäytetyötä tehtäessä vielä luonnosvaiheessa.

Opinnäytetyössä tuotettiin kahdentasoisia kehitysehdotuksia. Laajemmat kehitysehdotukset koskivat yleisestikin kaikkia myyntilaskutusprosesseja ja edistäisivät toteutuessaan organisaatiosuhteista tuloksellisuutta. Prosessia koskevat kehitysehdotukset koskivat prosessin sisällä tehtäviä muutoksia ja edistäisivät toteutuessaan juuri tämän prosessin tuloksellisuutta. Säädosperustaiseksi tuleva kokonaisarkkitehtuurimenetelmässä koettiin vielä hieman keskeneräiseksi, mutta hyväksi kehittämistyön välineeksi.

DEFINING PRESENT AND FUTURE STATE OF ACCOUNT SALES PROCESS THROUGH ENTERPRISE ARCHITECTURE METHOD

Tajakka, Raija
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business economics
November 2016
Supervisor: Korhonen, Satu
Number of pages: 83
Appendices:8

Keywords: Public administration, financial administration, digitalization, enterprise architecture

The purpose of the thesis was to study current state and targets for development within account sales process at the Niirala swimming hall located in the city of Kuopio. The study was done through the enterprise architecture method based on the recommendation intended for public sector. The process was defined to describe behaviour of user clients of swimming hall excluding the ordering process.

The study was initiated to find out errors and needs for larger development issues. The fundamental question was to solve, how the profitability of the account sales process can be improved. The objects for improving profitability were searched by exploring the actions that could increase output, minimize input or promote impressiveness.

The study was implemented as a qualitative research that included interviews of the experts from the area explored. Current state of the process and targets for development were described on the grounds of the interviews. The proposals for development and the future state of the process were sketched by analysing the targets for development. The representation of the current and future state were implemented with the enterprise architecture method. The method is based on the recommendation for the public sector called JHS 179. The recommendation was a sketch during the study.

There were two kinds of results based on the study. Larger proposals for development were meant for all the account sales process within the whole organization. They would improve the profitability in a larger scale. The proposals for development of this specific process would improve the profitability in a smaller scale. The enterprise architecture method which is going to be a statute was evaluated to be somewhat incomplete, but a good instrument for developing processes.

.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TARVEANALYYSI	7
2.1	Kohteena olevan organisaation kuvaus.....	7
2.2	Opinnäytetyön taustaa.....	8
2.3	Opinnäytetyöongelma	10
2.4	Opinnäytetyöhön liittyvät rajaukset ja muut huomiot	11
2.5	Teoreettinen viitekehys	12
2.6	Keskeinen lainsäädäntö ja ohjeistus.....	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	14
3.1	Käytettävä tutkimusote	14
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	16
3.3	Aineiston analysointi ja tulosten luotettavuus	18
4	TUTKIMUKSEN TEORIA	20
4.1	Prosessiajattelu.....	20
4.2	Kokonaisarkkitehtuuri.....	23
4.3	Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri	25
4.4	Tuottavuus ja tuloksellisuus.....	28
4.5	Digitalisaatio ja digitaalinen taloushallinto	31
5	KEHITTÄMISTUTKIMUS JA SEN TULOKSET	33
5.1	Nykytilan kuvausprosessin eteneminen.....	33
5.2	Myyntilaskutusprosessin nykytila.....	37
5.2.1	Toiminta-arkkitehtuuri	37
5.2.2	Tietoarkkitehtuuri	49
5.2.3	Tietojärjestelmäarkkitehtuuri	52
5.3	Haastattelujen analysointi	52
5.4	Analyysin perusteella tuotetut kehitysehdotukset.....	63
5.4.1	Laajemmat kehitysehdotukset	64
5.4.2	Myyntilaskutusprosessia koskevat kehitysehdotukset	66
5.5	Tavoitetilan kuvausprosessi	70
5.6	Myyntilaskutusprosessin tavoitetila.....	72
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	78
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealue liittyy julkishallintoon ja opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kuopion kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kuopion kaupungin Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilaa ja kehittämiskohteita julkishallinnon suosituksen mukaisella kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä. Tarkasteltavalla myyntilaskutusprosessilla tarkoitetaan käteismaksamisen kautta tulevia suorituksia, jotka siirtyvät taloushallinnon järjestelmiin. Käteismaksuun voi olla yhdistyneenä erilaiset työnantajien tarjoamat liikuntasetelit tai työntäjän sopimusosuus lipun hinnasta. Lisäksi Kuopion kaupungin sosiaalipalvelut ovat voineet tehdä asiakkailleen maksusitoumuspäätöksiä, joiden mukaisesti sosiaalipalvelut sitoutuvat maksamaan asiakkaidensa käyttämän palvelun. Myyntilaskutusprosessissa palvelun saajana ovat palvelun käyttäjäasiakkaat eli uimahallin palveluiden käyttäjät. Tässä opinnäytetyössä käyttäjäasiakkaan myyntilaskutusprosessi lyhennetään myyntilaskutusprosessiksi. Kuvauksen ja kehittämisen ulkopuolelle jäävät palvelun tilaajaasiakkaiden myyntilaskutusprosessit, kuten esimerkiksi seurojen tekemät hallivaraukset ja seurojen laskuttaminen. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän käyttäminen tarkoittaa suosituksen mukaista kehittämistyön vaiheistamista sekä aineiston sisällön tuottamista.

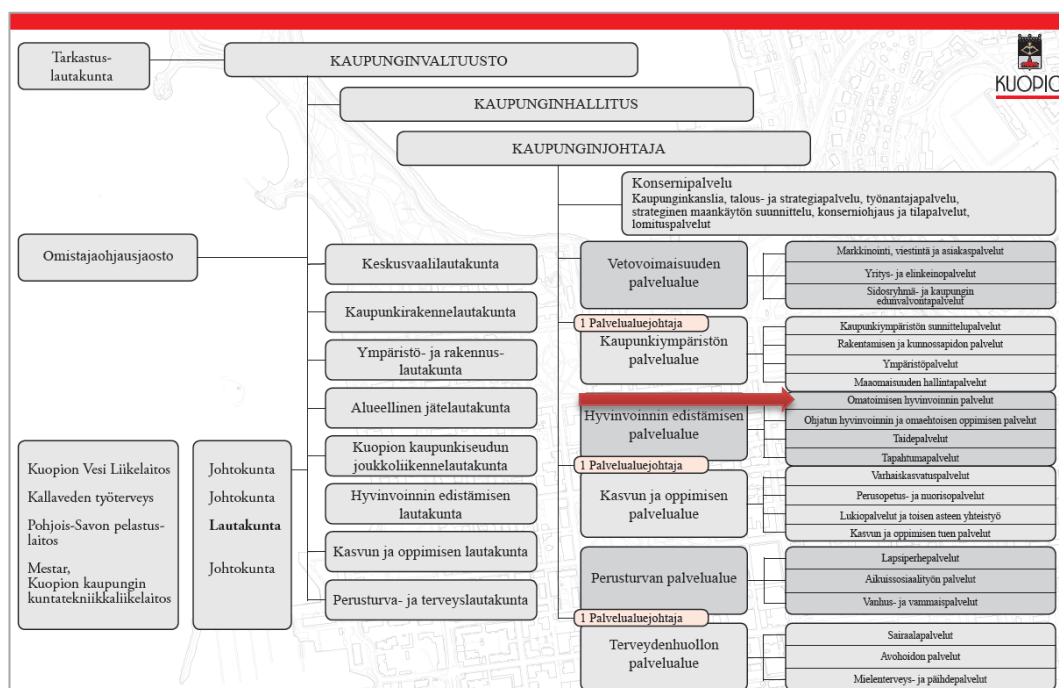
Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessi valittiin tarkemman selvityksen kohteeksi kahdesta syystä. Ensisijaisena tarkoituksena on selvittää, miten nykyistä myyntilaskutusprosessia voitaisiin kehittää tasoittaen nykyisiä ruuhkahuippuja ja poistaen manuaalisia vaiheita – ja sitä kautta mahdollisesti syntyviä virheitä. Toisekseen tarkoituksena on tunnistaa sellaisia kehityskohteita, joita toteuttamalla voidaan uudistaa koko prosessia ja ulottaa muutokset myös muihin vastaavatyyppeihin myyntiprosesseihin. Opinnäytetyön tavoitteet voidaan jakaa puolestaan kolmeen osaan. Ensimmäisenä ja lähiajan tavoitteena on tuottaa Kuopion kaupungin hyvinvoinnin palvelualueelle tietoa Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilasta ja kehittämiskohteista hyödynnettäväksi Niiralan uimahallin toiminnan kehittämisessä. Toisena, pidemmän aikavälin tavoitteena on hakea yksittäistä myyntilaskutusprosessia laajempia ratkaisuja, jotka palvelisivat kaikkia organisaation myyntilaskutusprosesseja. Kolmantena, oheistavoitteena on saada tuntumaa ja osaamista päivitettyyn koko-

naisarkkitehtuurimenetelmään. Opinnäytetyön hyödyt voidaan tavoitteiden lailla jakaa kolmeen osaan. Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilan ja kehityskohteiden selvittämisellä pyritään tuomaan prosessi kokonaisuudessaan näkyväksi ja etsimään keinoja, joilla voitaisiin parantaa prosessin tehokkuutta. Myyntilaskutusprosessin kehittämiskohteista voidaan johtaa laajempia kehittämistoimenpiteitä, joilla voidaan parantaa kaikkien vastaavatyypisten myyntilaskutusprosessien sujuvuutta. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntäminen opinnäytetyössä puolestaan kasvattaa menetelmäosaamista, jotta menetelmää osataan jatkossa hyödyntää laajemmin Kuopion kaupungin prosessien nykytilan kartoittamisessa ja kuvaamisessa.

2 TARVEANALYYSI

2.1 Kohteena olevan organisaation kuvaus

Opinnäytetyö käsittelee Kuopion kaupungin hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilaa ja sen kehittämistä. Kuopion kaupungin organisaatio jakautuu kuviossa 1 nähtävään kuuteen palvelualueeseen, joista hyvinvoinnin edistämisen palvelualue tarjoaa kuntalaisille ja muille asiakkailleen erilaisia hyvinvointia edistäviä palveluja. Palvelut jakautuvat omatoimisiin hyvinvoinnin palveluihin sekä ohjatun hyvinvoinnin ja omaehtoisen oppimisen palveluihin. Näiden lisäksi palvelualue tarjoaa taide- ja tapahtumapalveluja. Omatoimiset hyvinvoinnin palvelut sisältävät nimensä mukaisesti sellaisia palveluita, joita asiakkaat voivat käyttää omatoimisesti valitsemaansa aikaan. Kuopion kaupungin palveluista omatoimisiin hyvinvointipalveluihin lukeutuvat kirjasto-, museo-, liikunta- paikka- sekä ulkoilu- ja virkistyspalvelut. (Kuopion kaupungin www-sivut)



Kuvio 1. Kuopion kaupungin organisaatiokaavio (Kuopion kaupungin www-sivut).

Kuopion kaupungilla on useita kuntalaisten ja muiden asiakkaiden käytössä olevia sisäliikuntapaikkoja, kuten kaksi ampumarataa, kaksi jäähallia, Kuopio-halli, kaksitoista kuntosalia, tennishalli ja kaksi uimahallia. Uimahalleista toinen, Niiralan ui-

mahalli sijaitsee keskeisellä paikalla Kuopion keskustassa ja tarjoaa asiakkailleen sekä uimahalli- että kuntosalipalveluja. Uimahalli tarjoaa infrastruktuurin uintikilpailuille, mutta myös erilaisille kokouksille. Kuntosalin laitteet soveltuvat monipuolisine sääätömahdollisuuksineen myös ikääntyville kuntoilijoille. (Kuopion kaupungin www-sivut 2016.) Niiralan uimahallin elinkaari on päättymässä, eikä sitä enää remontoida. Tavoitteena on rakentaa uusi uimahalli, joten opinnäytetyössä mahdollisesti ideoidut, laajempia investointeja vaativat ratkaisut on ajateltu toteutettavaksi sinne. Uuden uimahallin rakentaminen sijoittuu 2-4 vuoden päähän. (Kuopion kaupunginhallituksen pöytäkirja 15.12.2014, 442 §.)

2.2 Opinnäytetyön taustaa

Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin kehittämisen taustalla olevat tavoitteet kytkeytyvät julkisten palvelujen toiminnan tehostamiseen ja asiakaslähtöisyyden korostamiseen. Valtiovarainministeriön vuoden 2016 tammikuun budjettikatsauksessa todetaan, että Suomen julkisen talouden alijäämä ylitti EU:n perussopimuksen 3 prosentin viitearvon ja viitearvo ylittyy myös vuonna 2015. Julkisen hallinnon on sopeutettava voimakkaasti toimintaansa. Hallitus sitoutuu julkisen talouden 10 miljardin euron kestävyysvajeen kattamiseen tekemällä rakenteellisia uudistuksia. (Budjettikatsaus 2016, 3.)

Valtiovarainministeriö ohjaa rakenteellisia uudistuksia usealla eri sektorilla, joista ministeriön tietopolitiikan ohjaus liittyy oleellisimpana opinnäytetyöhön. Vuonna 2013 tehty kansallinen JulkICT-strategia ja vuonna 2014 valmistunut asiakkuusstrategia linjasivat kansallisella tasolla laaja-alaista tietoteknistä kehittämistä. Strategisia linjauksia tehtiin vuorovaikutuksessa vuonna 2009 asetetun kansallisen SADe-ohjelman kanssa, jossa toteutettiin sekä valtionhallinnon että kuntasektorin hyödynnettäväksi sähköisiä palveluja. Nopeutunut kehitys näkyy myös strategioiden nopeana vanhenemisena. Muutama vuosi sitten tehdyt JulkICT- ja asiakkuusstrategia saivat seuraajakseen vuonna 2016 uuden asiakkuusstrategian, jossa yhdistyvät sekä asiakas-että teknologianäkökulma. Asiakkuusstrategian keskeinen viesti on, että tulevaisuuden palveluja kehitetään tarvelähtöisesti ja digitaalisia palveluja painottaen, mutta

ennen kaikkea yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2016.)

Kansallinen tietopolitiikan ohjaus tulee esille myös kuvausmenetelmän valinnassa. Opinnäytetyössä käytettävän kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntämisen vaa- de tulee lainsäädännöstä - tarkalleen ottaen laista julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta. Laissa todetaan, että julkisen hallinnon viranomaisen on julkisen hallin- non tietojärjestelmien yhteentoimivuuden mahdollistamiseksi ja varmistamiseksi suunniteltava ja kuvattava kokonaisarkkitehtuurinsa. (Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 634/2011, 7 §.) Kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen tueksi on tehty julkishallinnon suositus numero 179, josta käytetään yleisesti lyhennelmää JHS 179. Suositus on edellisen kerran hyväksytty 7.2.2011, mutta suositus on tällä hetkel- lä päivitettävänä. Päivitys kestää vielä vuoden 2016 ajan. Opinnäytetyössä käytetään valtiovarainministeriön kommenttikierrokselle julkaisemaa luonnosta huhtikuulta 2016. Suosituksen mukana on useita eri menetelmää täydentäviä liitteitä, joista oleel- lisin on neljäs liite. Liite on soveltamisohje perustason kuvauksien tuottamiseen. Liit- teestä on myöhemmin tarkoitus tehdä oma suosituksensa, joka on tarkoitus muuttaa tietohallintolain (laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta) nojalla valtio- neuvoston asetukseksi. (JUHTA-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan www-sivut 2016.) Tässä opinnäytetyössä tuotetaan suositusluonnoksen neljännen liitteen mukaiset perustason kuvaukset.

Taloushallinnon prosessien selkeyttämistarpeisiin on kiinnitetty huomiota myös vuo- den 2015 talousarvion arviointikertomuksessa. Kuopion kaupungin tarkastuslauta- kunta on todennut arviointikertomuksessaan, että talous- ja henkilöstöhallinnon pro- sessien ja vastuiden kuvauksissa on puutteita. Tarkastuslautakunta ja ulkoinen tilin- tarkastaja suosittelevat, että taloushallintoprosesseja on syytä tarkentaa taloushallin- non palveluja tuottavan Kuhilas Oy:n kanssa. Talous- ja henkilöstöhallinnon tietohallinnon prosessien ja toimintojen tulee laatia prosessikuvaukset ja varmentaa eri toimin- tojen, kuten käyttöoikeuksien hallinnan, toimivuus. Lisäksi kokonaisvaltaiseen talous- ja henkilöstöjohtamiseen on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. (Kuopion kaupunginvaltuuston pöytäkirja 20.6.2016, 36 §.) Taloushallinnon prosessien kehittä- mistarpeita puolestaan on tullut esille Savonia-ammattikorkeakoulun toteuttamassa asiakaskyselyssä, jossa kuntalaiset toivoivat sähköisenä palveluna esimerkiksi kausi-

korttien uusimista (Kuopion kaupungin digitaaliset palvelut - tulokset ja niiden analysointi 2016, 10).

2.3 Opinnäytetyöongelma

Niiralan uimahallin ja yleisestikin sisäliikuntahallien myyntilaskutusprosessin ajantasaisen ja jäsenyneen dokumentaation puute vaikeuttaa myyntilaskutuskokonaisuuden hallintaa ja kehittämistä. Myyntilaskutusprosessin, prosesseissa liikkuvan tiedon ja tietojärjestelmien dokumentoinnilla halutaan nähdä kehittämiskohteita useammalla tasolla. Kehittämiskohteet voivat liittyä prosessitasolla palveluasioinnin ja manuaalisten vaiheiden sähköistämistarpeiden tunnistamiseen. Tieto- ja tietojärjestelmätasolla voi esiintyä tietojärjestelmien välisiä integraatiotarpeita tai päällekkäisiä tietojärjestelmäratkaisuja. Kaiken kaikkiaan kokonaistarkastelulla ja kehittämiskohteiden tunnistamisella halutaan löytää kehittämistoimenpiteitä, joiden toteuttaminen parantaa asiakastytyväisyyttä ja tuottavuutta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessi, syntyvät tiedot ja kytkeytyvät tietojärjestelmät siten, että kokonaisuuden hallinta ja kehityskohteiden tunnistaminen organisaatiossa helpottuvat. Mahdolliset nykytilanteen virhemahdollisuudet pitäisi saada minimoitua siten, että korjaustarve havaittaisiin ja korjaus tehtäisiin kassasuorituspäivänä. Nykyiseen uimahalliin, sen asiakaspalveluun ja tietotekniisiin ratkaisuihin ei kannata tehdä suuria kehittämisinvestointeja, koska uusi uimahalli on suunnitteilla. Laajempi asiakaspalveluprosessin kokonaisuudistus tehdään uuteen uimahalliin. Opinnäytetyön tuloksena saadaan dokumentaatio Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin nykytilasta, havainnot kehittämiskohteista ja mallinnettu tavoitetila. Opinnäytetyön ongelman voisi tiivistää kysymykseksi ”Miten myyntilaskutusprosessin tuloksellisuutta voitaisiin parantaa?”

Opinnäytetyössä halutaan nyky- ja tavoitetilan kuvaamisen kautta saada selville,

- miten asiakaspalvelun ruuhkautumista ja prosessin virhetilanteita voitaisiin vähentää (lähitulevaisuuden muutokset)
- miten myyntilaskutusprosessia voitaisiin kehittää automaattisemmaksi huomioiden erilaiset liikuntasetelitoimintamallit ja maksusitoumukset (pidemmän aikavälin laajempi prosessin uudistaminen)

- miten kokonaisarkkitehtuurisuositusta hyödynnettäisiin jatkossa kehittämisen menetelmänä (menetelmän mahdolliset mukauttamistarpeet Kuopion kaupungille)

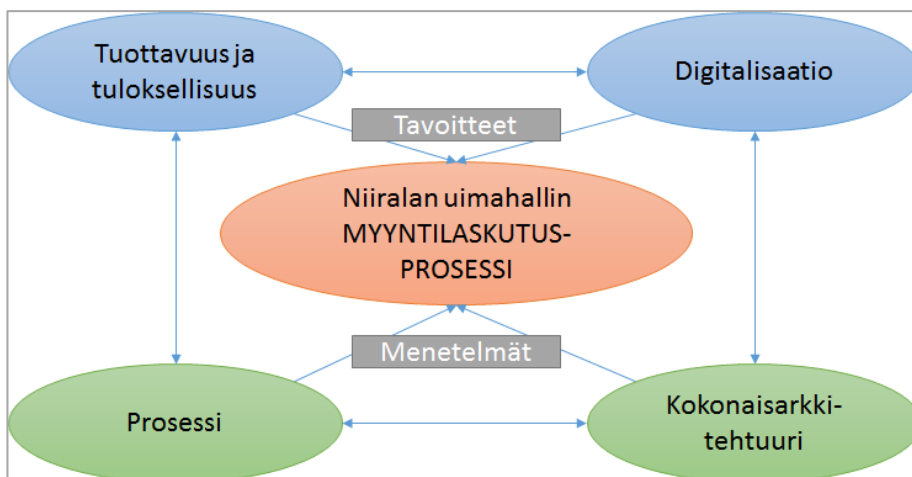
2.4 Opinnäytetyöhön liittyvät rajaukset ja muut huomiot

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa prosessin kehittämiskohteita ja hahmotella laajempia, kaikkia myyntiprosesseja koskevia kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä ei tehdä erillisselvityksiä teknisistä ratkaisuista tai linjata teknistä kehitystä. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän mukaista tavoitetta asetettaessa kartoitetaan erilaisia prosessiin liittyviä strategioita, linjauksia ja periaatteita. Opinnäytetyössä voidaan tuoda esille tarvittavien periaatelinjausten puuttuminen, mutta opinnäytetyö ei kuitenkaan sisällä periaatteiden muodostamisprosessia. Itse myyntilaskutusprosessia kuvattaessa kuvaukset kohdistuvat niille alueille, joiden selvittäminen edistää tavoitteen toteutumista. Muunlainen prosessin dokumentoiminen on osa organisaation perustehtävää. Mittaaminen on osa prosessin ja syntyvien tulosten arviointia. Opinnäytetyössä arvioidaan jo olemassa olevien mittareiden tuloksia. Jos mittaaminen ja säännöllinen prosessin arviointi ei ole vielä suunnitelmallista, asia todetaan opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tulokset voivat olla heräte mittaamisen käynnistämiseen.

Myyntilaskutusprosessin nyky- ja tavoitetilan kuvaukset ovat visuaalisia, kerroksellisia kaavioita, joita varten tarvitaan erillinen kuvausväline. Valtiovarainministeriö on tehnyt puitesopimuksen kuvausvälineen käytöstä QPR Oyj:n kanssa. Puitesopimus tarkoittaa julkisyhteisölle mahdollisuutta käyttää kehitysprojekteissaan QPR Oyj:n Enterprise Architecture –versiota valtiovarainministeriön maksamana palveluna. Enterprise Architecture –versio sisältää julkishallinnon suosituksen mukaisen pohjamallin, jota tässä kehittämistyössä hyödynnetään. Opinnäytetyön tekijä on pyytänyt ministeriöltä luvan saada käyttää työssään tätä työvälinettä ja lupa on myönnetty. (Ojala sähköposti 26.1.2016.)

2.5 Teoreettinen viitekehys

Myyntilaskutusprosessin kehittämiseen vaikuttavat kuvion 2 mukaisesti kaksi tavoitetta ja kaksi menetelmää. Ensisijaisena tavoitteena on parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta voidaan saavuttaa erilaisilla prosessin kehittämistoimenpiteillä, mutta myös digitalisaation kautta. Digitalisaation puolestaan nähdään edistävän tuottavuutta ja tuloksellisuutta, mutta se vaatii onnistuakseen kokonaisarkkitehtuurin kehittämistä. Kokonaisarkkitehtuuri sisältää yhtenä kuvattavana kohteena organisaation prosessit, mutta prosessityön taustalla oleva prosessiajattelu itsessään on laaja kokonaisuus.



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Viitekehysten käsitteet ja liittyvä teoria käsitellään tarkemmin omina kokonaisuuksina jäljempänä.

2.6 Keskeinen lainsäädäntö ja ohjeistus

Aiemmassa, vuoden 1995 kuntalaissa todettiin kunnan tehtävänä olevan asukkaidensa hyvinvoinnin ja oman alueensa kestävä kehityksen edistämisen. Vuonna 2015 kuntalaki uudistettiin, jossa yhteydessä kunnan tehtävä täydentyi järjestämisen osalta. Uuden kuntalain mukaan kunnan tulee järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. (Kuntalaki 410/2015, 1 §.) Liikuntatoimea ja siten myös uimahallin toimintaa ohjaa liikuntalaki, jota sitäkin uudistettiin vuonna 2015. Liikuntalakiä koskevassa hallituksen esityksessä todetaan,

että liikuntalakiin on lisätty säännökset lain soveltamisalasta ja tavoitteista. Lain keskeisenä tavoitteena on edistää eri väestöryhmien mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa ja vähentää eriarvoisuutta liikunnassa. Liikuntapalveluiden järjestämisessä on siten huomioitava myös sosioekonomisesti heikommassa asemassa olevat henkilöt ja lapsiperheet. Lisäksi laissa on haluttu korostaa valtion vastuuta liikuntapolitiikasta sekä kunnan vastuuta liikunnasta. (HE 190/2014, 20, 27.)

Taloushallinnon säädöksistä oleellisin myyntilaskutusprosessin kannalta on kirjanpitolaki ja laista luku 2. Kirjanpitovelvollisen on tehtävä kirjanpitoonsa merkinnät tuloista, menoista, rahoitustapahtumista sekä näiden tapahtumien oikaisu- ja siirtoeristä. Tulon kirjaamisperusteena on suoritteiden luovuttaminen. Käteisellä rahalla suoritettujen maksut on kirjattava päiväkohtaiseen järjestykseen ja suoritukset on kirjattava viipymättä. Kirjauksen tulee perustua päivätyyn ja järjestelmällisesti numeroituun tai vastaavalla tavalla yksilöityyn tositteeseen, jolla liiketapahtuman toteutuminen voidaan todentaa. Liiketapahtuman, tositteen ja kirjauksen välillä olevat yhteydet on kyettävä vaikeuksitta todentamaan. Tulotositteesta on käytävä selville luovutettu suorite, maksun vastaanottoajankohta ja suoritteiden luovutusajankohta. Tositteiden tulee olla maksun saajan tai maksun välittäneen rahalaitoksen tai muun antama, mikäli tällainen todentaminen on mahdollista. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1-5 §.)

Myyntilaskutusprosessin ja kaikkien kunnan toimintojen kehittämisen prosessia ja sisällöntuotantoa ohjaa laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta. Lain tarkoituksena on tehostaa julkisen hallinnon toimintaa ja parantaa julkista hallintoa ja sen saatavuutta edistämällä yhteentoimivuutta. Laissa todetaan julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) edistävän julkisen hallinnon toimintatapojen ja palveluiden tuotantotapojen uudistamista ja käyttöönottoa antamalla julkisen hallinnon tietohallintoa koskevia suosituksia. Laki velvoittaa kaikkia julkisen hallinnon viranomaisia suunnittelemaan ja kuvaamaan kokonaisarkkitehtuurinsa sekä noudattamaan toimialakohtaisia tietojärjestelmien yhteentoimivuuden kuvauksia ja määrittämiä. Yhteentoimivuudella tarkoitetaan lain mukaan tietojärjestelmien sovittamista yhteen siten, että tietojärjestelmien tekniset ja tietosisällölliset ratkaisut voidaan yhdistää muiden julkisen hallinnon viranomaisten tietojärjestelmien vastaaviin ratkaisuihin. (Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 634/2011, 3 §, 5 §, 7 §.) Laissa määritelty julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on julkaissut

useita eri suosituksia, joista tässä opinnäytetyössä käytetään kahta eli JHS 179 - Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen sekä JHS 152 - Prosessien kuvaaminen (JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan www-sivut) . Näiden lisäksi laissa mainitaan toimialakohtaisista tietojärjestelmien yhteentoimivuuden kuvauksista ja määräyksistä. Taloushallinnon toimialalle on määritelty Kuntaliiton ohjaamana kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri, jonka reunaehto- ja tässä opinnäytetyössä myös mahdollisuuksien mukaan noudatetaan.

Myyntilaskutusprosessia ohjataan lainsäädännön lisäksi kaupungin sisäisellä ohjeistuksella. Keskeisin myyntilaskutusta ohjaava asiakirja on 1.1.2016 voimaan tullut laskutus- ja perintäohje. Ohjeen mukaisesti saatavat on laskutettava nopeasti, tehokkaasti ja taloudellisesti olemassa olevaan lainsäädäntöä, sopimuksia, hyvää perintätapaa ja asiakaspalvelua noudattaen. Laskutuksen on toteuduttava välittömästi sen jälkeen, kun laskutukset edellytykset ovat olemassa. Jos laskutuksen kohteena on työ, palvelu tai jatkuva käyttö, laskutus on toimitettava vähintään kerran kuukaudessa. Laskusta tulee ilmetä muun muassa velallisen täydellinen nimi ja laskutusosoite sekä veloituksen euromäärä ja perusteet riittävästi yksilöitynä. (Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäohje 2016, 1, 4.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Käytettävä tutkimusote

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” käyttämättä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääasiassa sanoja tai lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan kohteen kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä tietoa kerätään. Tietoa hankitaan niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja ilmiö tulee ymmärretyksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, joihin määrällisen tutkimukset tilastolliset analyysit eivät pysty pureutumaan prosessien monimutkaisuuden takia. Laadul-

lista tutkimusta tehtäessä tutkija tai opinnäytetyön tekijä lähtee ”kentälle” haastattelemaan ja havainnoimaan työn kohdetta. Tutkimuksessa syntyvää tietoa analysoidaan jatkuvasti tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Kananen 2014, 18-19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata todellista elämää. Todellisen elämän tutkiminen on haastavaa, koska elämä on moniulotteista. Tutkittavassa kohteessa saattaa tapahtua tutkimukselle oleellisia asioita yhtä aikaa ja tapahtumilla voi olla monenlaisia keskinäisiä suhteita toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada kohteesta kokonaisvaltainen kuva löytäen tai paljastaen tosiasioita enemmänkin kuin todistellen jotain väittämää todeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvät tunnusmerkit ohjasivat valitsemaan opinnäytetyön tutkimusotteeksi laadullisen tutkimuksen. Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin kehittäminen on nimensä mukaisesti projektinomaisen kehitystehtävä, jossa tavoitteena on kuvata nykytila ja tunnistaa eritasoisia kehityskohteita. Myyntilaskutusprosessin nykytilan kuvaaminen ja kehittäminen ovat jo itsessään tutkimustyötä, sillä myyntilaskutusprosessin toimijat edustavat kahta organisaatiota ja useaa organisaatioyksikköä. Prosessi ja siinä syntyvä tieto etenevät siis usean eri organisaation vastualueen läpi.

Kehittämiskohteen nykytilan selvittäminen edellyttää tutkimuksen tekemistä kehittämiskohteen luonnollisessa ympäristössä. Koska eri toimijat tekevät prosessissa varsin erilaisia toimintoja, on prosessin ymmärtämiseen tarvittava tieto kerättävä vuorovaikutteisesti. Prosessin eri vaiheiden henkilöstöä on mielekkäämpää haastatella vaiheen aihealue kerrallaan, ettei kukaan asiantuntijoista tunne olevansa tiedonkeruutilanteissa ulkopuolinen. Opinnäytetyön tekijä toimii kehittämistyössä kehittämistutkimuksen tekijänä, aineiston kerääjänä, haastattelijana ja analysoijana. Kerättävä tutkimusaineisto voi olla teksti- tai taulukkomuotoisia asiakirjoja, näytönkaappauksia, haastatteluja, piirustuksia tai muun tyyppistä tietoa kuvattavasta ja kehitettävästä kohteesta. Internetsivut tarjoavat myös tietoa esimerkiksi sisäliikuntapaikoista, lippuhinnoista, lipputyypeistä ja ostopisteistä, joiden tietojen avulla asiakkaan prosessi käynnistyy. Eri toimijoiden roolia ja suhdetta kehittämiskohteeseen on havainnollistettu liitteessä 1.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut yleisimmin käytetty aineiston keruumenetelmä, sillä sen etuna on aineiston keruuseen liittyvä joustavuus ja säädeltävyys. Haastattelu valitaan menetelmäksi usein siitä syystä, että haastateltava ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavan on annettava mahdollisuus tuoda esille omaa asiantuntija-alueitaan koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan usein aluetta, joka on tutkimuksen tekijälle tuntematonta. Tuntematonta aluetta kuvatessa on haasteellista luoda etukäteen raameja tutkimuksen etenemiselle ja haastattelu vapauttaakin tiukoista raameista. Lisäksi haastattelussa tulos voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, sillä haastateltavan ilmeet ja elekieli voivat kertoa sanallista tuotosta enemmän. Haastateltava voi myös avata aihetta laajemmin kuin tutkimuksen tekijä pystyy ennakoimaan. Haastattelussa voidaan siis saada tarpeellista, mutta alkuperäistä tavoitetta laajempaa tietoa, joka selventää ja syventää aihealuetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Haastattelumuodoista teemahaastattelua käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja kohteesta halutaan saada ymmärrys. Haastattelu edellyttää tutkimuksen tekijän ja haastateltavan fyysistä läsnäoloa. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla, mutta tutkimuksen tekijän tehtävä on pitää keskustelu aihealueen piirissä. Teemahaastattelu vaatii usein useamman kerran tapaamisen, sillä saatu aineisto tuo valaistusta asiaan ja ohjaa kysymään tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen tekijällä täytyy olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkimuskohteesta, jotta hän voi laatia keskustelun aiheet eli teemat. Ennen haastattelua tutkimuksen tekijä laatii teemahaastattelurungon ennakkokäsitystensä pohjalta. (Kananen 2014, 76-77.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna ja erilaisia haastattelumuotoja voidaan käyttää tutkimuksessa toisiaan täydentävinä. Tavallisin haastattelumuoto on yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelu on haastattelumuodoista tehokain, sillä sen avulla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Erityistä hyötyä ryhmähaastattelusta on silloin, kun keskustellaan muistinvaraisista asioista. Lisäksi ryhmä voi auttaa myös väärinymmärrysten korjaamisessa. Toisaalta ryhmä voi myös estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esilletulon. Mielekäs haastateltavan ryhmän koko on kaksi tai kolme henkilöä. Useamman henkilön haastattelu saattaa haas-

tattelun tallennustilanteessa olla pulmallinen, sillä henkilöiden yhtäaikainen puhuminen saattaa vaikeuttaa nauhoitteen purkutilanteessa äänten erottamista. (Hirsjärvi ym. 2007, 205-206.)

Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessin selvittämiseksi käytetään teemahaastattelua, koska prosessia ei ole aiemmin kuvattu eikä kehittämiskohdetta näin ollen kovinkaan hyvin tunneta. Teemahaastattelun kautta pyritään saamaan selville, minkälainen tapahtuma prosessi on, mitä tietoa siitä syntyy ja minne. Prosessin nykytila on syytä selvittää niin tarkalle tasolle, että prosessista voidaan tunnistaa erilaisia riskejä virhetilanteiden syntymiseen. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja, sillä haastatteluissa pyritään selvittämään itse prosessi sekä prosessin vaiheet. Tietämys prosessin sisällöstä rakentuu haastattelujen edetessä. Haastattelujen oleellisinta antia ovat asiantuntijoiden itsensä esille tuomat huomiot prosessia haittaavista tai sitä kehittävistä tekijöistä.

Myyntilaskutusprosessin tausta-aineistoa ja dokumentaatiota on saatu ennen haastattelua sähköpostitse prosessin eri toimijoilta ja kertynyt materiaali on listattu liitteeseen 2. Myyntilaskutusprosessin nykytilan ja kehityskohteiden selvittämiseksi haastatellaan prosessin eri vaiheiden asiantuntijoita joko ryhmähaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. Itsessään myyntilaskutusprosessi suunnitteluvaiheineen ja taustalaskutuksineen on varsin laaja, joten teemat on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen teema käsittelee vaiheita, jotka edeltävät varsinaista uimahallin asiakaskohtaamistilannetta. Teema on niin monitahoinen, että teema on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Jokaisella osa-alueella on omat asiantuntijansa. Teeman ensimmäinen osa-alue käsittelee lippu-tyyppien ja -hintojen määrittelyä, jossa vaiheessa haastateltavana ovat hyvinvoinnin edistämisen johtaja sekä palvelualueen talouspäällikkö. Ensimmäisen teeman toinen osa-alue käsittelee liikuntaselitoimittajien kanssa tehtäviä sopimuksia ja seteleihin liittyviä toimenpiteitä. Haastateltavana asiantuntijoina ovat Kuopio-hallin työnjohtaja sekä hallinnon varauspalvelusihteeri. Viimeinen tämän teeman osa-alueista käsittelee maksusitoumusprosessia. Kuopion kaupungin organisaation sisällä eli perusturvan palvelualueella on yksiköitä, jotka tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuden liikuntaan ja virkistäytymiseen myöntämällä harkinnanvaraista etuutta maksamalla hyvinvointipalvelun asiakkaan puolesta. Hyvinvointipalvelun tuottaja veloittaa perusturvan palvelualueen yksikköä toteuman mukaan. Tämän kokonaisuuden osalta haastatel-

laan aikuissosiaalityön palveluesimiestä sekä toimistosihteeriä. Ensimmäisen teeman haastattelurunko on liitteessä 3.

Haastattelun toinen teema sisältää varsinaisen myyntilaskutusprosessin eli asiakkaan saapumisen palveluun, maksutapahtuman ja palvelun käytön. Tämän lisäksi teemassa tarkastellaan päivittäisiä, viikoittaisia ja kuukausittaisia rutiineja, jotka liittyvät laskutus- tai tilitystietojen siirtämiseen ja raporttien ottamiseen. Toisen teema osalta haastatellaan uimahallin kassapalvelun kolmea asiantuntijaa erikseen, sillä heidän ei ole mahdollista olla yhtä aikaa paikalla. Haastattelut tehdään työvuorojen vaihtumisen yhteydessä. Toisen teeman haastattelurunko on liitteessä 4. Haastattelun kolmas teema kytkeytyy kassajärjestelmän ja taloushallinnon välisten tietojen siirtoon ja tehtäviin, jotka edeltävät sisäistä ja ulkoista laskutusta. Kolmannen teeman osalta haastateltavina ovat kaupungin talous- ja strategiapalvelun rahoitussihteeri sekä Kuhilas Oy:n talousasiantuntija. Kolmannen teeman haastattelurunko löytyy liitteestä 5.

Talous- ja rahoitusjohtaja ja tietohallintojohtaja taustoittavat mahdollisesti tavoitetilan strategisia linjauksia tavoitetilan asettamisvaiheessa. Lisäksi on mahdollista, että kehitysehdotuksia tehtäessä on selvitettävä Niiralan uimahallin kassajärjestelmän toimittajalta Pusatec Oy:ltä sekä erilaisilta liikunta- ja kulttuurisetelitoimijoilta sähköisiä tiedonsiirtoratkaisuja ja -valmiuksia. Työn edistyessä saattaa tulla myös tilanteita, joissa tietojärjestelmätoimittajia on haastateltava nykyisten ratkaisujen kehittämismahdollisuuksista. Prosessissa mukana olevat toimijat ovat kehittämisen näkökulmasta tärkeimpiä henkilöitä, sillä he pystyvät omalla asiantuntemuksellaan ja omilla havainnoillaan tuomaan kehitystyöhön kokemukseräistä tietoa ongelmakohdista – ja toisaalta antamaan ideoita kehittämiseen. Kaikki sovitut haastatteluajankohdat on listattu liitteeseen 6.

3.3 Aineiston analysointi ja tulosten luotettavuus

Analysointivaiheessa koko prosessi dokumentoidaan kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä. Samalla pyritään etsimään koko myyntilaskutusprosessista vaiheita tai kohtia, joita kehittämällä tai muuttamalla prosessin tuloksellisuutta voitaisiin edistää. Haastatteluista nostetaan esille asiantuntijoiden esille tuomia myyntilaskutusta hidastavia

tai virhetilanteille alttiita vaiheita. Lisäksi haastatteluista nostetaan esille asiantuntijoiden esittämiä ideoita myyntilaskutuksen kehittämiseksi. Laajempaa kehittämistä ajatellen nykytilaa pyritään ohjaamaan kohti digitaalisempaa toimintamallia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yhtenä luotettavuuskriteereinä voidaan pitää vahvistettavuutta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan haastatteluaineiston todentamista siten, että haastateltava lukee haastattelusta syntyneen aineiston ja vahvistaa tutkimuksen tekijän tulkinnan ja tutkimustuloksen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä oikealla tutkimusmenetelmällä tuotetulla riittäväällä dokumentaatiolla. Tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä valitessa kirjataan valinnan syyt ja perustelut. Edellä mainittujen vahvistettavuuden ja riittävän dokumentaation tuottamisen lisäksi saturaatio eli kylläntyminen on laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen luotettavuuden vahvistamiskeino. Saturaatiolla tarkoitetaan eri lähteiden tuottamien tutkimustulosten toistumista. (Kananen 2014, 151-153.)

Tutkimuksen tulokset esitellään kootusti sekä johdolle että kaikille haastatteluille henkilöille tulosten vahvistamiseksi. Menettely toteutetaan siksi, että prosessin kunkin eri vaiheen asiantuntijoita on niin vähän, että saturaatiota ei tästä syystä pystytä saamaan aikaiseksi. Tutkimuksen vahvistamistilaisuuksia on jaoteltu johdon katselmointiin ja haastateltujen henkilöiden yhteistilaisuuteen. Johdon katselmoinnissa projektin tulosten esittely painottuu Niiralan uimahallia tai sisäliikuntahallien myyntilaskutusprosessia laajempiin kehittämiskohteisiin. Johto kommentoi ja hyväksyy sekä nykytilan kuvauksen että laajemmat kehityskohteet. Samassa keskustelussa keskustellaan myös kehittämiskohteiden edistämisen mahdollisuuksista tai taktiikoista. Haastateltujen henkilöiden yhteistilaisuudessa tulosten vahvistaminen puolestaan kohdistuu nykytilan prosessikuvauksen lisäksi kuvauskohteen pienempiin ja isompiinkin kehittämiskohteisiin. Asiakaspalveluhenkilöstöä tavataan työn luonteesta johtuen henkilökohtaisesti ja tutkimustulokset vahvistetaan näissä tapaamisissa. Lopputulosten vahvistamista koskevat ajankohdat on lueteltu haastatteluajankohtien kanssa samassa liitteessä eli liitteessä 6.

4 TUTKIMUKSEN TEORIA

4.1 Prosessiajattelu

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joita toteuttamalla syötteet muutetaan tuotoksiksi (JHS 152 2012, 3). Prosessi voidaan määritellä myös siten, että se on joukko toisiinsa kytkettyjä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Toiminnoilla ja resursseilla syötteet muutetaan tuotoksiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Prosessista puhutaan tarkoittaen toistuvien tapahtumien ketjua, jossa on määriteltynä prosessiin tulevat syötteet ja tuotokset. Prosessi koostuu loogisesti toisiaan seuraavista vaiheista alkaen suunnittelusta, edeten toteutukseen ja edelleen arviointiin. Prosessin kuvaamisen tulisi lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaation tavoitteet ilmenevät jokapäiväisissä toimintatavoissamme. Koko prosessiajattelu perustuu uskomukseen siitä, että hyöty asiakkaalle syntyy tietyn tapahtumaketjun eli prosessin tuloksena. Jos organisaation toimintaprosesseista ei ole tietoa, on haasteellista johtaa organisaatiota tavoitteellisesti. Prosessiajatteluun liittyy oleellisesti ajatus prosessien johtamisesta. (Laamanen 2005, 153-155.)

Prosessien johtamisella halutaan korostaa julkisessa johtamisessa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että julkisen toiminnan olemassaolo pitäisi pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kautta. Toisaalta prosessien johtamisella halutaan todentaa prosessin tuotosten vaikuttavuutta ja prosessiajattelu tukee tämän tyyppistä ajattelua sekä toiminnanohjausta. Näiden lisäksi prosessien johtamisella ja kehittämällä voidaan aktiivisesti lisätä organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Monissa julkisorganisaatioissa mitataan jo prosessien läpimenoaikoja erilaisilla mittareilla, kuten käsittely- ja jonotusaikojen pituuksilla. Prosessin johtamisvastuun toteuttaminen käynnistyy, kun prosessin johtaminen on annettu jonkun vastuulle. Tätä vastuuhenkilöä kutsutaan yleisesti prosessinomistajaksi. Hänen tehtävänä on varmistaa, että prosessi toimii annettujen tavoitteiden mukaisesti. Prosessinomistaja on siis vastuussa prosessin kokonaisuudesta, sen resursoinnista, työtehtävien suorittamisesta ja vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. (Virtanen & Stenvall 2010, 148-149.)

Prosessikuvaukset muodostavat organisaatiolle yhteisen työvälteen, joka avulla organisaatiota johdetaan, ohjataan ja suunnitellaan. Näkyväksi tehty toiminta edistää myös muutosten johtamista. Prosessikuvausten hyödyntäminen on erityisesti osa lähijohtamista. Parhaimmillaan kuvaukset edistävät mittaamista, selkeyttävät vastuunjakoa, helpottavat perehdyttämistä ja auttavat ongelmatilanteiden selvittelyssä. Prosessikuvausten tarkkuustaso voi vaihdella tarpeiden mukaan ja kuvausta tarkennetaan tarvittaessa. Prosessikuvausten ylläpito on jatkuvaa työtä ja osa laadunhallintaa. (JHS 152 2012, 3.)

Mittaaminen on oleellinen osa prosessien hallintaa. Jos prosessia ei voi mitata, ei sitä voi myöskään ohjata eikä johtaa. Hyvä mittari on niin selkeä ja yksiselitteinen, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittareita tulisi olla vain muutama ja niiden tulisi tuottaa prosessista vain keskeistä ja tärkeää informaatiota. Mittaamisen tulisi olla osa prosessin suorittamista, sillä erillinen tiedonkeruu aiheuttaa aina lisäkustannuksia. Mittarin tuottamat tiedot olisi saatava hyödynnettäväksi mahdollisimman nopeasti, sillä vanhentuneen tiedon avulla prosessia koskevia päätöksiä ei kannata tehdä. Parhaimmillaan mittari on silloin, kun sen tuottamalla tiedolla pystytään ennakoimaan tulevaisuutta ja tekemään ratkaisuja prosessin suunnasta. (Leclin 2006, 153.)

Yksi keskeinen prosesseihin liittyvä tunnusluku on läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentäminen alentaa kustannuksia, parantaa laatua vähentäen virheitä ja lisää joustavuutta. Jos prosessi halutaan toteuttaa nopeasti, prosessi täytyy suunnitella hyvin etukäteen ja vakioida kriittiset vaiheet ja siirtymät. Läpimenoaikojen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota tarkistuspisteiden suunnitteluun, jotta mahdollinen virhe huomattaisiin mahdollisimman nopeasti. Prosessissa tulee vähentää häiriöherkkyyttä esimerkiksi koneiden ja laitteiden ennakkohuollon avulla. Virheitä voidaan estää tietojen automaattisella tarkistamisella tai rakenteellisilla ratkaisuilla. Tietoa ei pitäisi pystyä tuottamaan väärin. (Laamanen 2005, 184.)

Prosessit vaikuttavat suoraan organisaation toiminnan tehokkuuteen, sillä tehokkaassa prosessissa optimoidaan siihen käytettäviä resursseja. Prosessin työvälteen eli tässä tapauksessa tietojärjestelmillä on yhä keskeisempi rooli prosessien tehostamisessa. Prosessien ja tietojärjestelmien kehitys tulisikin pitää kokonaisuutena lähellä toisiaan. Prosesseja tulisi kehittää sekä sisältä että ulkoa päin. Sisäinen kehittäminen

keskittyy prosessien vaiheittaiseen kehittämiseen poistaen turhaa sisäistä työtä ja resurssien hukkakäyttöä. Yhä useammin prosessien kehittäminen lähtee myös ulkoapäin. Markkinoiden tarve ohjaa organisaatioiden prosessien kehitystä, sillä kilpailukykyisenä pysyminen edellyttää organisaatioilta jatkuvaa kehitystyötä. (Tietohallintomalli, IT for Business 2016, 32.)

Prosessiajattelussa puhutaan virheistä silloin, kun virhe liittyy määrittelyihin. Organisaatiossa voi olla määritelty, että prosessissa etenevä tieto on sovitunlaista. Virhe syntyy, kun tieto ei täytäkään yhteistä sopimusta. Virheillä voi olla vahingollisia vaikutuksia asiakassuhteisiin, tuotannon arvoon tai organisaation työmoraaliin. Virheet voivat heikentää ihmissuhteita tai keskinäistä luottamusta ja samalla lisätä resursseja vievää varmistusta. Jatkuvan parantamisen toimintamallilla toimivat organisaatiot oppivat virheistä korjaten virheet ja tehden muutokset työohjeisiin tai tavoitteisiin. (Laamanen 2005, 195-196.)

Laatukustannukset voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin virhekustannuksiin sekä laadun ylläpito- ja ehkäisykustannuksiin. Ulkoiset virhekustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat asiakkaiden havaitsemien virheiden korjaamisesta. Näiden virheiden esiintyminen on organisaation kannalta ikävintä, sillä virheillä saattaa olla vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Sisäiset virhekustannukset havaitaan organisaation sisällä ja ne saattavat johtua huonosta toiminnan suunnittelusta tai sisäisestä sählyksestä. Laadun ylläpitokustannuksiin luetaan kaikki kaikkien niiden toimenpiteiden kustannukset, joilla pyritään valvomaan, mittaamaan tai auditoimaan prosessia virheiden välttämiseksi. Laadun ehkäisykustannukset syntyvät, kun toiminnassa pyritään ennakoidaan mahdolliset virhelähteet ja laaturiskit. Tyypillisimpiä ennakoivia menetelmiä ovat suunnittelu, kehittäminen ja koulutus. Ehkäisykustannukset maksavat itsensä takaisin vähentyneinä virheinä. Ehkäisykustannuksia voivat aiheuttaa muun muassa toiminnan suunnittelu, prosessin ja työvälineiden kehittäminen. (Leclin 2006, 157-158.)

4.2 Kokonaisarkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien, palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja tietojärjestelmiin liittyvien palvelujen muodostama kokonaisrakenne. Kokonaisarkkitehtuuri on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation toiminnan ja liittyvien rakenteiden hallinnoimiseksi ja kehittämiseksi. (JHS 179-luonnos 2016, 7.) *Kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä* tarkoitetaan tapaa, jonka avulla kehittämiskohdekokonaisuutta kehitetään tarvelähtöisesti, suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. (JHS 179 –luonnos 2016, 6).

Julkishallinnolle tehty kokonaisarkkitehtuurisuositus antaa päätasolla työvälineitä kokonaisarkkitehtuurin sisällön kuvaamiseen. Suositus nojautuu kansanvälisiin standardeihin, kuten TOGAF Content MetaModel –metamalliin. TOGAFissa on neljä arkkitehtuurikokonaisuutta, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä kokonaisarkkitehtuurin osa-alueita. TOGAF on suunniteltu tukemaan niitä kaikkia. TOGAF –standardissa *liiketoiminta-arkkitehtuuri* määrittelee liiketoiminnan strategian, periaatteet, organisaation ja keskeiset liiketoimintaprosessit. *Tietoarkkitehtuuri* määrittelee organisaation loogiset ja fyysiset tietovarannot ja tiedon hallinnan resurssit. *Tietojärjestelmä-arkkitehtuuri* tuottaa yksittäisten tietojärjestelmien kokonaisuudet, tietojärjestelmien väliset yhteydet ja niiden kytkeytymisen keskeisiin organisaation liiketoimintaprosesseihin. *Teknologia-arkkitehtuurissa* puolestaan kuvataan loogisen tason sovellusten ja teknisten ratkaisujen kyvykkyudet, joita tarvitaan muiden arkkitehtuurikerrosten tukemiseen. Tämä arkkitehtuuritaso sisältää muun muassa IT-infrastruktuurin, tietoliikenneverkoston ja keskeiset standardit. (TOGAF Version 9.1, Core concepts.)

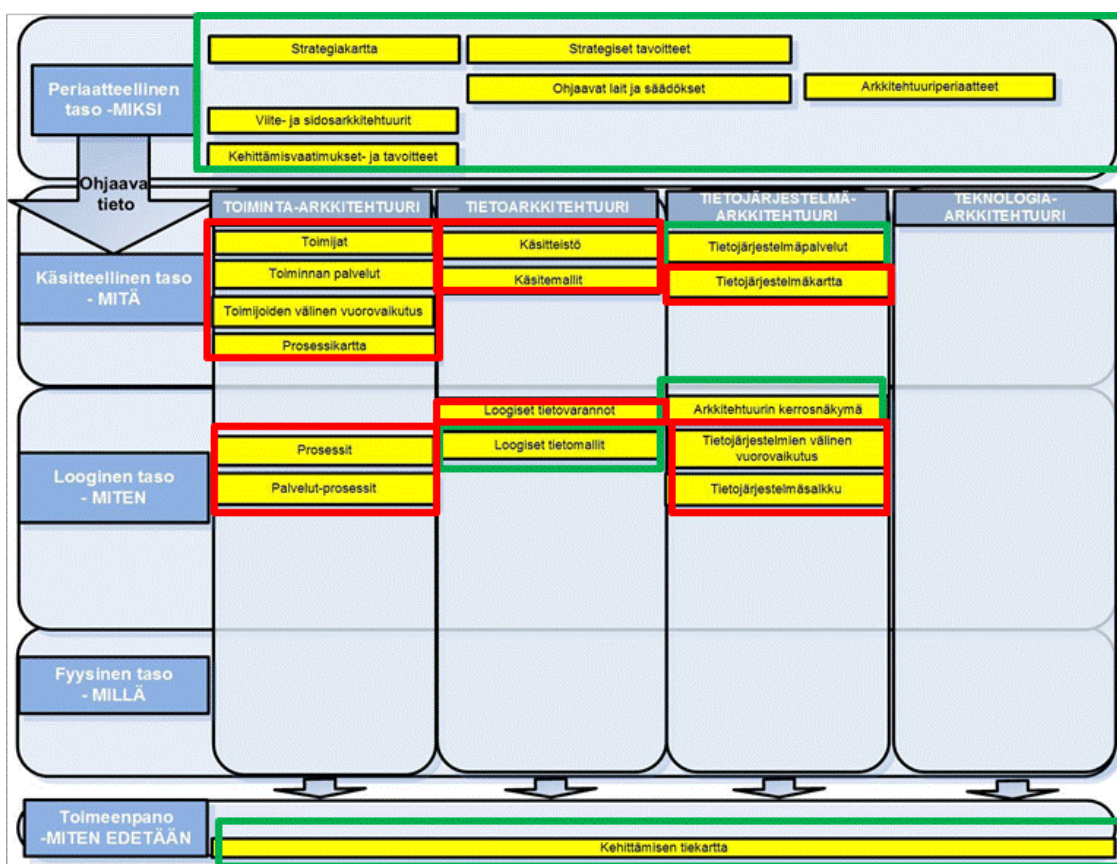
JHS 179 hyödyntää vahvasti TOGAF-standardia, mutta on kääntänyt joitakin termejä ja niiden tarkoitusta julkishallinnon toimintaa mukailevaksi. Kuviossa 3 on kuvattu kokonaisarkkitehtuurimallin eri arkkitehtuurikerrokset ja kerrosten mukaiset kuvaukset. *Toiminta-arkkitehtuurilla* tarkoitetaan organisaation toiminnallisten rakenteiden kuvaamista. Organisaation toiminnallisia rakenteita ovat esimerkiksi sidosryhmät, palvelut ja tuotteet sekä prosessit ja organisaatiot. Myös organisaation johtamisprosessien tuottama ja sen tarvitsema tieto ovat osa toiminta-arkkitehtuuria. Toiminta-arkkitehtuurin suunnittelun tavoitteena kehittää organisaation asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin perustuvaa palvelutarjontaa. Palvelutarjonnan kehittäminen vaikuttaa

myös toiminnan rakenteisiin. *Tietoarkkitehtuuri* keskittyy organisaation informaatio-
tarpeiden, tietopääoman ja tietojen välisten suhteiden kuvaamiseen. Myös tiedon or-
ganisointi ja hallinta käsitellään tässä kuvauskerroksessa. Tiedot kytkeytyvät puoles-
taan *tietojärjestelmäarkkitehtuuriin*, jossa kuvataan keskeiset tietoja käsittelevät so-
vellukset ja sovelluskokonaisuudet sekä sovellusten keskinäiset riippuvuudet. Tieto-
järjestelmäarkkitehtuurin tavoitteena tuoda esille, millaiset sovellukset ovat tarpeen
organisaatiolle. Tietojärjestelmät ovat teknisiä toteutuksia, joten viimeinen kuvaus-
kerros eli *teknologia-arkkitehtuuri* kuvaa teknologisia palveluja, niiden rakenteita ja
fyysistä infrastruktuuria. Teknologia-arkkitehtuurin suunnittelussa linjataan käytettä-
vät tekniset järjestelmien ja ICT-infrastruktuurin ratkaisuvaihtoehdot, standardit ja
rakenteet. (JHS 179-luonnos 2016, 12-13.)

Kuviossa 3 on arkkitehtuurikerrosten lisäksi havainnollistettu kerrosten kuvaustasoja
eli abstraktiotasoa. Abstraktein taso eli periaatteellinen taso vastaa kysymykseen
”miksi” ja se ohjaa suunnittelua ja arkkitehtuurityössä tehtäviä kuvauksia. Käsitteel-
linen taso puolestaan kuvaa tarpeita tai palveluja vastaten kysymykseen ”mitä”. Loogin-
nen taso on kohtuullisen konkreettista tietoa ja se kuvaakin rakenteita. Looginen
taso vastaa kysymykseen ”miten”. Fyysinen taso on ratkaisujen ja toteutusten ku-
vaamista tavoitteenaan vastata kysymykseen ”millä”. Toimeenpanon taso on huhti-
kuussa julkaistussa 179 –luonnoksessa uusi aiempaan hyväksytyyn versioon nähden
ja se kuvaa toimeenpanoa tukevia keinoja. Tavoitteena on konkretisoida etenemistä
kohti tavoitetilaa ja tällä tasolla haetaan vastausta kysymykseen ”miten edetään”.
(JHS 179 –luonnos 2016, 21-22.)

Kunkin kuviossa 3 olevan kohteen kuvaamiseen on omat tapansa. Osa kuvauksista
tehdään visuaalisessa muodossa erilaisiksi kaavioiksi. Näistä esimerkkeinä ovat pro-
sessikartta ja tietojärjestelmäkartta. Osa kuvauksista tuotetaan taulukoihin, joissa on
runsaasti sarakkeita ja erilaisia näkökulmia. Esimerkiksi koko periaatteellinen taso
sisältää taulukkomaisia luetteloita. Kolmas tyypillinen tapa tuottaa tietoa on matriisi,
jossa nähdään eri arkkitehtuuritasojen yhtymäkohdat. Kuviossa matriisimaista tietoa
tuotetaan esimerkiksi palvelut-prosessit, prosessit-tiedot ja prosessit-tietojärjestelmät
–kuvauksissa. (JHS 179 -luonnos 2016, 19.)

Julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurisuosituksen JHS 179:n neljännessä liitteessä on kuvattu perustason kuvausten osalta prosessi, jonka mukaisesti nykytilan ja tavoitetilan kuvauksissa tulisi edetä. Liitteeseen on sisällytetty ohjeistus kuvauksista, jotka pitäisi vähintäänkin tehdä. Minimikuvausohjeessa on vähemmän erilaisia kaavio-, matriisi- ja dokumenttikuvauksia kuin varsinaisessa yleisohjeessa. Kuvio 3 voi havainnollisesti nähdä tarvittavat kuvaukset arkkitehtuurikerroksittain ja abstraktiotasoin. Kuviossa olevat punaiset rajaukset ilmaisevat nykytilan kuvauksen kohteet ja vihreät rajaukset ilmaisevat ne kuvaukset, jotka on täydennettävä tavoitetilaa kuvattaessa. (JHS 179-luonnos liite 4 2016, 6, 8).



Kuvio 3. Kokonaisarkkitehtuurin tasot sekä nyky- ja tavoitetilan minimikuvaukset (JHS 179-luonnos liite 4 2016, 6, 8).

4.3 Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuurin tavoitetilan kuvausprosessin mukaisesti tavoitetilaa kuvattaessa tulee huomioida kohteeseen liittyvät sidos- ja viitearkkitehtuurit. Myyntilaskutusprosessikokonaisuuteen kytkeytyy kirjanpito- ja asiakaslaskutusliittymän näkö-

kulmasta kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri. *Viitearkkitehtuurilla* tarkoitetaan jonkin rajatun kohteen yleisen rakenteen kuvausta, joka ei ole sidottu tietojärjestelmän toteutukseen. Viitearkkitehtuuri tarjoaa yleisen mallin ja käsitteistön kehitettävän kohteen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (JHS 179-luonnos 2016, 14.)

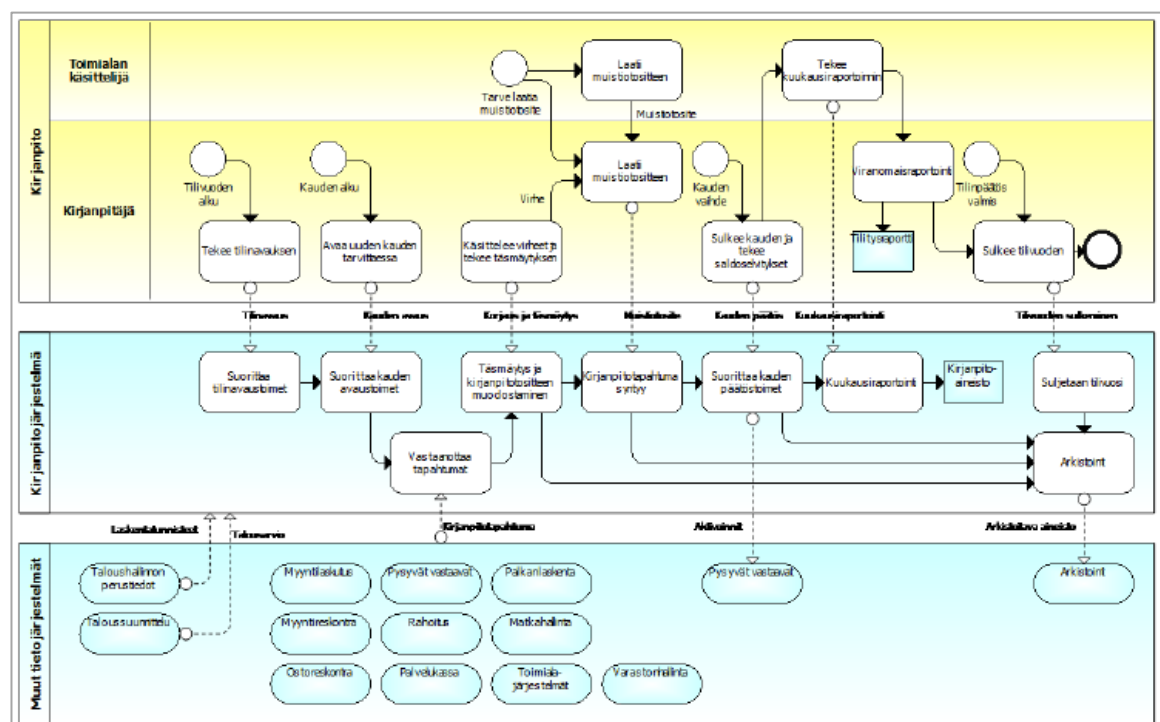
Kuvaamisen ja kehittämisen kohteena oleva myyntilaskutusprosessi on osa taloushallintoa. *Taloushallinto* on kokonaisuus, joka sisältää ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen, maksuliikenteen, kassanhallinnan, taloussuunnittelun, rahoituksen, talouden raportoinnin ja taloushallinnon perustietojen hallinnan (Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri 2014, 3). Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan kuvata järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista. Komponentit muodostavat toisiinsa kytkeytyneenä tietyn tuloksen. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinnon kokonaisuutta on mielekkäämpää tarkastella osakokonaisuuksina konkretisoinnin helpottamiseksi. Osakokonaisuudet muodostavat omat prosessinsa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myyntilaskutusprosessia, maksuliikenne- ja kassanhallintaprosessia sekä pääkirjanpitoa.

Myyntilaskutusprosessilla tarkoitetaan erilaisia vaiheita myyntilaskutuksesta laskutukseen sekä maksun suorittamiseen. Saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot ovat olennainen osa tätä prosessia. Myynnin prosessista käytetään nimitystä ”tilauksesta kassaan tai Order to Cash”. *Maksuliikenne- ja kassanhallintaprosessi* sisältää maksutapahtumien, suoritusten sekä muiden tiliotapahtumien käsittelyn. Lisäksi maksuliikenteeseen liittyvät olennaisesti eri maksuvälineiden kautta syntyneet maksutapahtumat, kuten luottokortti-, maksukortti-, kassa-, käteis-, mobiili- ja internetmaksutapahtumat. *Pääkirjanpitoa* kokoaa tapahtumia muun muassa myyntilaskutusprosessista sekä maksuliikenne- ja kassanhallintaprosessista. Pääkirjanpitoa prosessi täsmäyttää niitä ja luo tapahtumien pohjalta raportointia. Pääkirjanpidossa tapahtuvia tehtäviä ovat esimerkiksi liittymien, välitilien ja reskontrien täsmäytykset sekä raportointi. Prosessia kutsutaan nimellä ”tositteesta raportointiin tai Record to Report”. (Lahti & Salminen 2014, 17.)

Kirjanpitolain (Kirjanpitolaki 1336/1997) mukaisesti kirjanpitovelvollisen tulee tehdä merkinnät tuloista kirjanpitoonsa. Taloushallinnon viitearkkitehtuurissa on kirjan-

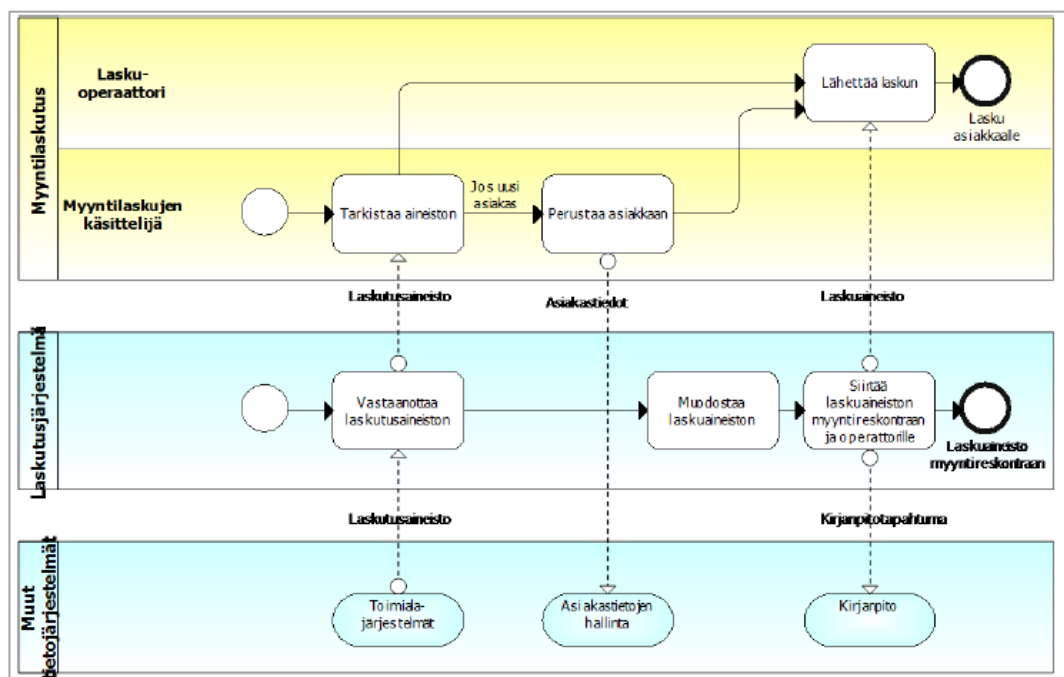
pitoon liittyvä prosessikuvaus, joka luo yleiskuvan myyntilaskutusprosessin jälkeen tapahtuvalle kirjanpitoaineiston tiedonsiirrolle taloushallinnon kirjanpitojärjestelmään. Kuviossa 4 voidaan nähdä palvelukassasta syntyvän kirjanpitotapahtuman etenevän kirjanpitojärjestelmään. Kirjanpitojärjestelmässä tapahtuu täsmäytys ja kirjanpitositteen muodostuminen. Mahdolliset virheet menevät selvitettäväksi kirjanpitäjälle. Virheelliset tapahtumat korjataan muistiotositteella. Mikäli kirjanpidossa tehtävä täsmäytys onnistuu, syntyy kirjanpitojärjestelmään kirjanpitotapahtuma. Tapahtumat ”niputetaan” kuukausittain, jolloin kausi päätetään ja kirjanpito sulkeutuu menneen kuukauden osalta. Tapahtumista otetaan kuukausiraportti. Lisäksi kauden vaihtuessa otetaan viranomaisraportit, kuten ALV- ja ennakonpidätysraportit, jotka toimitetaan verohallintoon. (Taloushallinnon viitearkkitehtuuri 2014, 34.) Muistiotositteella tarkoitetaan kirjanpitovelvollisen itse laatimaa tositetta, joka koskee esimerkiksi kirjanpitotapahtuman oikaisua. Tositteessa on oltava kirjaamisperuste, viittaus mahdolliseen aiempaan tositteeseen, laatijan nimi ja hyväksyjä. Tosite on asianmukaisesti varmennettava. (Taloushallinnon viitearkkitehtuurin liite 1 2014, 7.)



Kuvio 4. Kirjanpito prosessin yleiskuvaus taloushallinnon viitearkkitehtuurissa (Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri 2014, 33).

Vaikka kehittämiskohteenä olevassa myyntilaskutusprosessissa asiakasta veloitetaan suoraan ennen uimahallin palveluihin siirtymistä, tapahtuu prosessissa myös lasku-

tusta. Laskutusasiakkaita laskutetaan myydyistä palveluista sopimuksen mukaisesti. Kuntasektorin taloushallinnon viitekehyksessä on myyntilaskutuksesta myös oma kohdekuvauksensa. Kuviossa 5 nähdään toimialajärjestelmästä eli kassajärjestelmästä syntyvän laskutusaineiston siirto laskutusjärjestelmään, jossa tapahtuu varsinainen laskutukseen menevän aineiston muodostus. Laskutusjärjestelmästä aineisto siirretään laskuoperaattorille, myyntireskontraan ja kirjanpitoon.



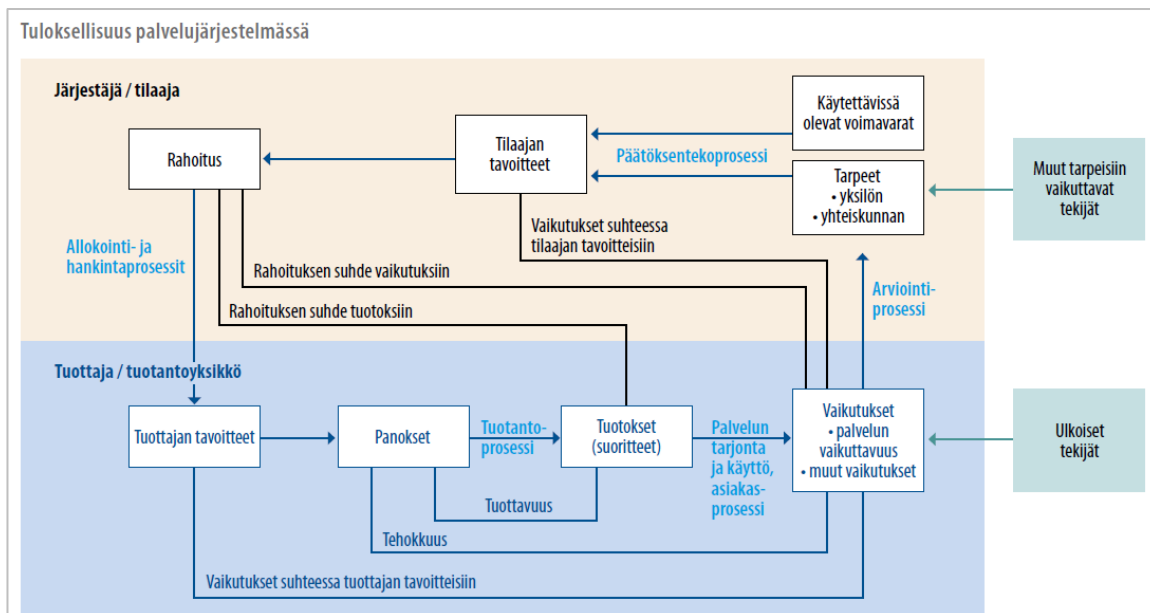
Kuvio 5. Myyntilaskutuksen ja myyntireskontran yleiskuvaus taloushallinnon viitearkkitehtuurissa (Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri 2014, 25).

4.4 Tuottavuus ja tuloksellisuus

Tuottavuudella tarkoitetaan tuotosten ja panosten suhdetta, jossa panokset voidaan ilmaista joko tuotannontekijöinä tai kustannuksina. Jos suhde ilmaistaan kustannuksina, tuottavuudesta käytetään myös termiä taloudellisuus. Taloudellisuus kuvataan yleensä yksikkökustannuksina, joka on tuottavuuden käänteisluku. (Kestävän kunnatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja 2014, 41.)

Tuloksellisuudella tarkoitetaan kokonaistavoitteiden saavuttamista, joka sisältää tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä panosten, tuotantoprosessin ja tuotosten osalta myös laadullisen näkökulman (Kestävän kunnatuottavuuden ja tuloksellisuuden mit-

taamisen käsikirja 2014, 41). Tilaajan ja tuottajan prosessissa tuloksellisuus ilmenee kuvion 6 mukaisesti eri tavalla. Sisäliikuntahallien myyntilaskutusprosessia tarkastellaan tuottajan prosessin mukaisesti.



Kuvio 6. Tuloksellisuus palvelujärjestelmässä (Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja 2014, 40).

Markkinattoman sektorin eli julkisen sektorin tuottavuuden mittaaminen on haasteellisempää kuin markkinasektorilla. Panosten mittaaminen on hyvin samankaltaista, mutta tuotosten mittaaminen on erilaista, sillä tuotetta ei myydä markkinoilla. Iso-Britanniassa on tutkittu erilaisten virastojen tuottavuutta ja siellä tuotosmittareiksi on esimerkiksi valittu erilaisten päätösten tai ilmoitusten määrät. On olennaista pohtia, mittaavatko tällaiset tuotosmittarit organisaation toimintaa. Tuotosten määrittelyssä on kiinnitettävä huomiota organisaation tavoitteisiin, mutta käytännössä kuitenkin usein mitataan muutamia, helposti mitattavissa olevia suoritteita. Tuottavuutta voidaan tarkastella perinteisen panos/tuotos –ajattelun sijasta myös kehittämisen näkökulmasta. Sen sijaan, että organisaatiossa mitattaisiin ja laskettaisiin absoluuttisia tuottavuuslukuja, voitaisiin mitata vain suhteellisia tuottavuuslukuja kuten uusien toimintatapojen tai ratkaisujen tuottavuushyötyjä suhteessa nykytilaan. (Castrén ym. 2013, 21, 24.)

Tuottavuus ja vaikuttavuus ovat tehokkuuden kaksi eri puolta. Tuottavuus lasketaan tuotteiden ja palveluiden suhteena käytettyihin resursseihin. Tuottavuus siis kertoo,

miten tehokkaasti tuotteita ja palveluita on tuotettu. Vaikuttavuus lasketaan vaikutusten ja käytettyjen resurssien välisenä suhteena. Vaikuttavuus kertoo, onko tuotteista ja palveluista ollut hyötyä asiakkaalle. Parhaimmillaan prosessin tehokkuus paranee, kun sekä tuottavuus että vaikuttavuus paranevat yhtä aikaa. Asiakkaiden näkökulmasta tehokkuus näyttäytyy paremminkin hinta-laatu –suhteena. (Laamanen & Tinilä 2009, 103.)

Tuottavuuden ja palvelun laadun parantaminen eivät ole keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Kaikkien tuottavuutta parantavien toimenpiteiden taustalla tulisi olla näkemys asiakkaan kokeman laadun paranemista sekä analyysi siitä, mikä nykyisessä toiminnassa on laadukasta ja säilytettävää – ja mitä voisi tehdä vielä laadukkaammin. Laadukasta palvelua on työntekijöiden osaamisen edistäminen ja ylläpitäminen, sillä tavoite on tehdä työ kerralla oikein. Taitojen puutteellisuus ja korjausten tarve voi vähentää myös tuottavuutta. Teknisten taitojen kohentaminen ja osaamisen kehittäminen parantavat siis sekä laatua että tuottavuutta. Internet ja tietotekniikka tarjoavat uudenlaisia, resursseja vähentäviä tapoja suunnitella palveluprosesseja, joiden laadun tai muun hyödyn asiakkaat voivat kokea aiempaa paremmaksi. Sähköinen kaupankäynti ja verkkopankki ovat esimerkkejä palveluprosesseista, jotka alentavat kustannuksia ja samalla tuntuvat asiakkaista laadukkaalta. Itsepalvelun lisääminen on myös yksi tapa parantaa tuottavuutta. Itsepalvelua kehitettäessä on tärkeää, että sitä ei tehdä pelkästään sisäisistä tehokkuussyistä. Asiakkaiden on koettava itsepalveluprosesseihin osallistuminen hyödylliseksi. (Grönroos 2010, 299-300.)

Itsepalvelu on tärkeä tehokkuuden lisääjä, kun tehtäviä siirtyy koko ajan asiakkaiden itsensä hoidettavaksi digitaalisesti. Klassisena esimerkkinä voidaan pitää pankkiasiointia, jossa itsepalvelun osalta ollaan siirtymässä jo askeleen verran eteenpäin mobiiliasioinnin lisääntyessä. Aikoinaan pankit ohjasivat ensiksi asiakkaat konttoreiden asiointipisteistä tuulikaapin automaateille ja sieltä edelleen verkkopankkiin. Hyvän asiakaskokemuksen lisäksi itsepalvelulla on ollut suuri vaikutus pankkien henkilöstöresursointiin ja tehokkuuteen yleensä. Pankkien lisäksi lukuisat muutkin toimijat, kuten vakuutusyhtiöt, teleoperaattorit, vesilaitokset, sähköyhtiöt ja lentoyhtiöt, ovat kasvattaneet itsepalvelun osuutta. Ohjausta voi tehdä myös hinnoittelulla, esimerkiksi veloittamalla puhelupalvelusta enemmän kuin sähköisestä asioinnista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 120-121.)

4.5 Digitalisaatio ja digitaalinen taloushallinto

Digitalisaatiolla tarkoitetaan Gartnerin määritelmän mukaan digitaalisen teknologian käyttämistä liiketoimintamallien muuttamiseen sekä uusien liikevaihtoa ja lisäarvoa lisäävien mahdollisuuksien tuottamiseen (Gray & Rumpe 2015, 1). Digitalisaation käsitettä ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti määritelty, vaikka käsitettä käytetään varsin yleisesti. Digitalisaatio –sanaa ei löydy sellaisenaan Suomen kielitoimiston sanakirjasta. Digitalisaation lähtökohta on digitalisoituminen, joka tarkoittaa asioiden, esineiden tai prosessien digitalisointia. Esimerkiksi perinteisen tavaratalossa asioinnin onkin nykyään korvannut osin verkkokaupassa asiointi. Kivijalkakaupoista siirrytään siis sähköisiin kauppapaikkoihin. Aiemmin asuntolainhakemus tehtiin paperilla - nyt se tehdään sähköisesti. Hakemuksen käsittely tehdään sekin sähköisesti tai mahdollisesti jopa automaattisesti. Digitalisoituminen ei kuitenkaan ole digitalisaatiota. Digitalisaatiossa muutetaan ihmisen käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa tai liiketoiminnan ydinprosesseja. Itse teknologia ei aiheuta digitalisaatiota, vaan sen mahdollistamat toimintatavat. (Ilmarinen & Koskela 2015, 17.)

Digitalisaatio muuttaa toimintatapoja, mutta muutoksessakin on eroja riippuen digitalisoinnin tavoitteista. Yhdenslaisena tavoitteena voi olla nykyisen liiketoiminnan parantaminen ja virittäminen, jolloin digitalisointi muuttaa olemassa olevia prosesseja. Toisentyyppisenä tavoitteena voi olla myös uuden digitalisoidun liiketoiminnan tai palvelun tuominen nykyisen toimintatavan rinnalle. Mainittujen tavoitteiden lisäksi digitalisaatio voi tähdätä radikaalimpaan muutokseen, jossa uusi digitalisoitu ratkaisu korvaa kokonaan vanhan liiketoimintamallin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 162.)

Digitalisaation tulisi tarjota mahdollisuus muutokselle, joka vie organisaation uudelle tasolle asiakkaidensa palvelemisessa. Muutos tarkoittaa tapoja, jotka uudistavat yrityksen kulttuurin ja toimintatavat perusteellisesti sekä vaikuttavat erityisesti asiakaskokemukseen. Asiakaslähtöisyys on kuitenkin organisaatiolle ainoa tapa kasvaa ja pysyä hengissä. Digitalisaatio on siis myös asennemuutosta. (Ahto 2016, Tebatti.)

”Digitaalishallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja

ne syntyvät mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Digitaalista taloushallintoa voikin hyvin luonnehtia ja kuvata myös määritelmällä automaattinen taloushallinto.” (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Nykyaikaista automatisoitua digitaalista taloushallintoa voidaan kutsua myös integroiduksi taloushallinnoksi. Integraatiot voivat koskea omien järjestelmien, toimintojen ja työntekijöiden lisäksi myös koko yrityksen arvon luomisen ketjua. Liittymät ja rajapinnat voivat ulottua eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, toimittajiin ja alihankkijoihin. Toimivat integroidut tietojärjestelmät kattavat laajalti yrityksen toiminnot ja suurin osa kirjanpidon kirjauksista saadaan integraation kautta. Tällä hetkellä yleistyvä integrointikohde on verkkokaupat, joista tietoja halutaan siirtää taloushallintoon. Verkkokaupoista siirtyvät mahdollisesti tilaukset, laskutus- tai myyntireskontratapahtumat tai tilitystapahtumat verkkopankki- ja luottokorttimaksuista. Järjestelmien välinen sähköinen tiedonsiirto on muuttanut ja muuttaa edelleen kirjanpitäjien työnkuvia työn keskittyessä entisen tallennustyön sijasta mahdollisten virhetilanteiden selvittämiseen sekä integraatiolähteiden täsmäyttämiseen kirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2014, 42-43.)

Taloushallinnossa on useita erilaisia myyntilaskutusprosesseja, kuten käteismyynti, verkkokauppa, tilaus- ja sopimusperusteinen myynti ja edelleen laskutus. Tavoiteltaessa digitaalisen taloushallinnon tehokkuusnäkökulmaa kaikkien myyntilaskutusprosessien tulisi hyödyntää joko itsepalvelua tai tiedonsiirtoa taloushallintoon tiedon tuottamisen alkulähteiltä. Itsepalvelussa työntekijät, asiakkaat tai kumppanit tuottavat laskutustiedon ja tapahtumat liiketoimintaprosessissa laskutus- tai esijärjestelmään. Parhaimmillaan asiakas tuottaa tiedot itse, kuten esimerkiksi verkkokaupassa asioidessaan. Tiedonsiirrolla tarkoitetaan datan ottamista automaattisesti toisista sovelluksista tai moduleista, joissa kertaalleen tuotettu tieto on jo olemassa. (Lahti & Salminen 2014, 86.)

Digitaalisuus näkyy kassamyynnin prosessissa erilaisina järjestelmien välisinä tiedonsiirtoina ja tiedon tarkistusvaiheina. Kassamyynnissä asiakas maksaa ostoksensa käteisellä rahalla tai maksukortilla. Maksut näkyvät yrityksen tiliotteella käteisen osalta, kun käteiskassa tilitetään pankkiin ja korttimaksujen osalta, kun pankki tai luottokorttiyhtiö tilittää suorituksen pankkitilille. Kassajärjestelmän tapahtumia ja

tilille tehtyjä tilityksiä vertaamalla voidaan todentaa, että kaikki kassaan käteisenä maksettu raha tilitetään organisaation pankkitilille. Ensimmäisen tarkastuksen käteisen rahan määrän täsmäämisestä kassaraportin ilmoittamaan summaan tekee yleensä kassatyöntekijä, joka sulkee päivän kassan. Kassasta lasketun käteisen summa syötetään turvapussiin ja pussin numero otetaan ylös organisaatiolle jäävään kopioon tilityslomakkeesta. Käteinen toimitetaan pankkiin. Pankki laskee uudelleen tilitetyn käteisen. Samalla voi käydä ilmi mahdolliset laskentavirheet. Pankki- ja luottokorttitahtumat siirretään kassajärjestelmästä tai erillisestä maksupäätteestä päivän päätteeksi pankkiin. Pankkikorttitahtumien tilitykset näkyvät tiliotteella noin yhden pankkipäivän viiveellä ja luottokorttilitykset hyvitetään tilille luottokorttiyhtiöstä riippuen muutaman päivän viiveellä. Kassajärjestelmän ja taloushallinnon tietojärjestelmän välillä voi olla liittymä, jossa kassajärjestelmä lähettää päivittäin tiedot myynnistä kirjanpitoon sekä tiedot tilityksistä myyntireskontraan. Tilitykset siirtyvät myyntireskontraan maksutavoittain samalla tavalla kuin tilitykset tulevat pankkitilille. Kun tilitykset saapuvat pankkitilille viitesuorituksina, viitesuoritukset voidaan automaattisesti siirtää myyntireskontraan. Suoritusten kuittaus on siten automaattista ja myyntireskontran raporteilla on mahdollista seurata avoimia tilitystapahtumia. (Lahti & Salminen 2014, 124-125.)

5 KEHITTÄMISTUTKIMUS JA SEN TULOKSET

5.1 Nykytilan kuvausprosessin eteneminen

Opinnäytetyön tiedonkeruuprosessi käynnistettiin toimijoiden kartoittamisella, jotta koko prosessi saataisiin kuvattua ja keskeiset tiedot hahmotettua. Teemojen mukaiset haastattelut toteutettiin siten, että varsinaista myyntilaskutusprosessia edeltävät prosessit tunnistetaan omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen kuvataan varsinainen myyntilaskutusprosessi. Myyntilaskutusprosessin jälkeen kuvataan myyntitapahtumasta siirtyvien tietojen käsittely taloushallinnon prosesseissa.

Kehittämistutkimuksen haastattelujen keskeinen tavoite oli tunnistaa prosessi kokonaisuutena ja samalla saada selville prosessissa toimivien asiantuntijoiden havaitse-

mia kehittämiskohteita. Haastatteluja varten saatu tausta-aineisto antoi tuntumaa prosessin oleellisiin vaiheisiin, joiden mukaisesti haastattelut teemoitettiin. Samalla syntyi näkemys haastateltavista asiantuntijoista. Haastattelut etenivät liitteen 6 mukaisesti siten, että ensimmäisen teeman haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna aihealueittain. Tuotteistus-, sopimus- ja maksusitoumusten tuottamisvaiheessa toimivien asiantuntijoiden määrä on varsin rajallinen, joten jokaisesta ensimmäisen teeman aihealueesta ryhmähaastattelussa oli mukana kaksi asiantuntijaa. Toisena teemana oli varsinainen asiakaspalvelutilanne. Prosessin selvittämiseksi haastateltiin jokaista kolmea asiakaspalveluasiantuntijaa erikseen. Erillishaastattelut olivat tässä tilanteessa tarpeellisia, sillä henkilöstöä tarvittiin myös varsinaisessa asiakaspalvelutyössä palvelupisteessä. Yhtäaikainen osallistuminen ei olisi ollut mahdollista. Kolmas teema eli taloushallinnon osa-alue toteutettiin jälleen ryhmähaastatteluna, koska asiantuntijoita tälläkin alueella oli varsin vähän. Asiantuntijoiden määrällisellä haastattelulla ei siis saatu aikaan kylläntymistä eli tilannetta, että samat kehittämiskohteet olisivat toistuneet. Asiakaspalvelun asiantuntijoilta tuli kuitenkin samansuuntaisia kehittämistarpeita.

Haastattelujen tulokset ja havainnot käsiteltiin kahdessa kokouksessa ja kolmessa henkilökohtaisessa tapaamisessa, joista merkinnät löytyvät liitteestä 6. Kehittämisen tulokset esiteltiin myös koko sisäliikuntahallien henkilöstölle kehittämisiltapäivän yhteydessä. Ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin tätä yksittäistä myyntilaskutusprosessia laajempia havaintoja ja kehittämistarpeita, joiden edistämiseen tietohallintojohtajalla, talous- ja rahoitusjohtajalla sekä hyvinvoinnin asiakkuusjohtajalla on parhaimmat edellytykset. Toiseen kokoukseen kutsuttiin haastattelussa mukana olleet henkilöt. Sosiaalipalvelujen yksiköstä kumpikaan haastatelluista henkilöistä ei valittavasti päässyt paikalle, sillä molemmat henkilöt olivat siirtymässä toisiin tehtäviin toimeentulotuen siirtyessä Kelan tehtäväksi ensi vuoden 2017 alusta. Yhteisen kokouksen lisäksi uimahallin asiakaspalveluhenkilöstöä tavattiin henkilökohtaisesti, koska asiakaspalveluhenkilöstön ei ollut mahdollista olla yhtä aikaa kokouksessa läsnä. Kokouksen ja tapaamisten kautta saatiin vahvistus havainnolle, joita haastatelluista tuli ilmi. Lisäksi kokouksessa oli vielä mahdollisuus oikaista tai kommentoida tehtyjä kokonaisarkkitehtuurikuvauksia. Myös sisäliikuntahallien henkilöstön yhteisessä kehittämisiltapäivässä esiteltiin kehittämistyön tuloksia, joista käytiinkin hyvää ja tuloksellista keskustelua.

Myyntilaskutusprosessin tausta-aineiston keruun ja haastattelujen jälkeen nykytila kuvattiin kokonaisarkkitehtuuriproessin mukaisilla vaiheilla siten, että kuvausten dokumentoinnissa huomioitiin vain yhden prosessin kuvaamisessa vaadittava ja tarvittava kuvaustaso. Prosessin kuvaamisessa ja muussa mallintamisessa käytettiin sovitusti valtiovarainministeriön tarjoamaa kuvausvälinettä eli QPR:n EnterpriseArchitecture –versiota. Ohjelmistotoimittaja QPR Oyj oli tehnyt kyseiseen kuvausvälineeseen JHS 179 –luonnoksen pohjalta mallin, jonka mukaista symbolikieltä ja automatiikkaa työssä hyödynnettiin. Mallinnuksessa tuli esille tiettyjä työvälineen ratkaisuja koskevia kehitysehdotuksia, joista käytiin puhelimitse yhteenvetokeskustelu 11.8.2016 QPR:n asiantuntijan kanssa. Kehittämistarpeet liittyivät prosessi –symbolin varsin laveaan käyttöön, joka puolestaan näkyi erilaisissa matriisinäkymissä sekavina listauksina. Kuvattavat prosesseja on erityyppisiä ja taseoisia, jolloin prosessien tyyppittely parantaisi kokonaisuuden hahmottamista. Lisäksi kuvausvälineen automatiikka kytkee eritasoiset kuvaukset toisiinsa ja silloin on tärkeää, että symbolit ja niiden käyttö ovat mahdollisimman yksiselitteiset. Horjuvat kuvauskäytännöt tuottivat automatiikan takia sekavia yhteenvetonäkymiä ja luetteloita. Yhteenvetokeskustelu dokumentoitiin sähköpostiksi. (Kokkola sähköposti, 11.8.2016.)

Haastattelut tuottivat prosessin kokonaiskuvan lisäksi tietoa ja näkemyksiä prosessin kehittämiskohteista. Haastattelujen oleelliset tulokset on avattu opinnäytetyössä analyysiksi, jossa näkyy alkuperäinen haastatteluosuus ja haastattelun sisällön peilaaminen ongelmaan. Lisäksi taulukkoon on lisätty se prosessin vaihe, johon mahdollinen kehittämistoimenpide kohdistuu. Analyysin perusteella on muodostettu keskeiset lähitulevaisuuden ja pidemmän aikajakson muutostarpeet sekä tavoitetilan kuvaus.

Nykytilan kartoitus tehtiin kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä, kuten aiemmin opinnäytetyössä on jo mainittu. Taulukossa 1 esitetään nykytilan kuvaukseen liittyvät tehtävät arkkitehtuuritasoittain. Taulukon sisällöstä on poistettu alkuperäisen liitteen taulukkoon nähden tuloksena syntyvän kuvauksen kohdepaikka, koska kohdepaikkana toimi QPR Enterprise Architecture –ohjelmisto. Opinnäytetyön nykytilan kuvaus eteni tehtävien mukaisessa järjestyksessä. Jokaista tehtävää kohden on oma mallinustapansa, sillä jokainen tehtävistä kuvataan joko kaavioiksi, luettelomaisiksi taulukoiksi tai matriiseiksi. Joitakin tehtäviä jätettiin nykytilan kuvauksesta pois, koska ne

eivät tuoneet lisäarvoa tavoitemäärittelyyn. Nykytilan kuvauksissa on mainittu pois jätetyt tehtävät.

Taulukko 1. Nykytilan kuvaukset perustasolla (mukaeltu JHS 179 –luonnos liite 4 2016, 6-7).

Arkkitehtuuritaso	Tehtävä	Tuloksena syntyvä kuvaus
Toiminta- arkkitehtuuri	1. Selvitä ja kuvaa toimijat	Toimijat –taulukko
	2. Kuvaa toiminnan palvelut	Toiminnan palvelut - taulukko
	3. Kuvaa toimijoiden välinen vuoro- vaikutus.	Toimijoiden välinen vuorovaikutus - kaavio
	4. Selvitä toiminnan prosessit ja ku- vaa prosessikartta	Prosessit -taulukko Prosessikaavio
	5. Kuvaa kehitettävien osa-alueiden keskeiset prosessit nykytilassa.	
	6. Selvitä ja kuvaa palveluiden ja prosessien riippuvuudet.	Palvelut –prosessit - matriisi
Tieto- arkkitehtuuri	7. Selvitä ja kuvaa keskeinen käsit- teistö. Käsitteistön määritelmänä tulee käyttää yhteisissä sanastois- sa ja ontologioissa kuvattuja mää- ritelmiä.	Käsittemalli – tau- lukko
	8. Kuvaa keskeisistä käsitteistä visu- aaliset käsittemallit.	Käsittemalli -kaavio
	9. Listaa loogiset tietovarannot.	Loogiset tietovarannot - taulukko
Tietojärjestelmä- arkkitehtuuri	10. Selvitä ja kuvaa nykytilan tieto- järjestelmät visuaalisesti tietojär- jestelmäkarttana	Tietojärjestelmäkart- ta –kaavio
	11. Kuvaa nykytilan tietojärjestelmi- en välinen vuorovaikutus	Tietojärjestelmien välinen vuorovaiku- tus –kaavio

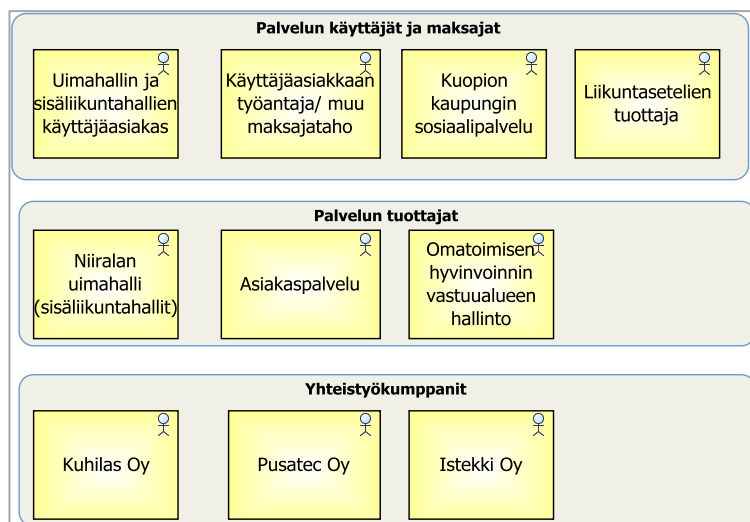
	12. Selvitä ja listaa tietojärjestelmät. Täydennä niihin liittyvät tiedot tietojärjestelmäsalkkuun	Tietojärjestelmäsalkku -taulukko
--	---	----------------------------------

5.2 Myyntilaskutusprosessin nykytila

Myyntilaskutusprosessin nykytila kuvattiin edellisessä kappaleessa esitellyn kuvausprosessin mukaisesti huomioiden tässä kehittämistyössä oleelliset tehtävät. Nykytilan kuvaukset on ryhmitelty arkkitehtuuritasoittain ylemmältä alemmalle tasolle eli toiminta-arkkitehtuuritasolta kohden tietojärjestelmäarkkitehtuuritasoa. Arkkitehtuuritasoista on jätetty pois teknologia-arkkitehtuuri, jota nykytilan kuvauksissa ei muutenkaan yleisesti kuvata.

5.2.1 Toiminta-arkkitehtuuri

Nykytilan kuvaaminen käynnistyi JHS 179 –luonnoksen suosituksen mukaisesti toiminta-arkkitehtuurin kuvaamisella. Toiminta-arkkitehtuurin ensimmäisen tehtävän mukaisesti haastattelumateriaalin perusteella tunnistettiin myyntilaskutusprosessin toimijat, jotka kuvattiin visuaalisena mallina kuvion 7 mukaisesti. Kuviossa uimahallin (ja yleisesti sisäliikuntahallin) käyttäjäasiakas, käyttäjäasiakkaan työnantaja tai muu maksajataho, Kuopion kaupungin sosiaalipalvelu sekä liikuntasetelien tuottajat on määritelty palvelun käyttäjäksi ja maksajaksi. Sinällään käyttäjää ja maksajaa ei suoraviivaisesti pysty erottamaan toisistaan, koska käyttäjäasiakas on useimmiten myös maksaja, ellei hänellä ole liikuntaseteleitä, maksusitoumusta tai työantajan mahdollistamaa laskutusta käytössään. Kuvauksissa palvelujen tuottajiksi tunnistettiin uimahalli, jossa palvelu kokonaisuudessaan tuotetaan palvelun maksusta sen tuottamiseen asti. Asiakaspalvelu tuottaa maksupalvelua ja hallinto palvelee liikuntasetelitoimijoita. Prosessin yhteistyökumppaneita ovat taloushallinnon palveluita tuottava Kuhilas Oy, kassapalvelua tuottava Pusatec Oy sekä tietoteknisiä palveluita tuottava Istekki Oy.



Kuvio 7. Kokonaisarkkitehtuurin mukainen toimijakuvaus

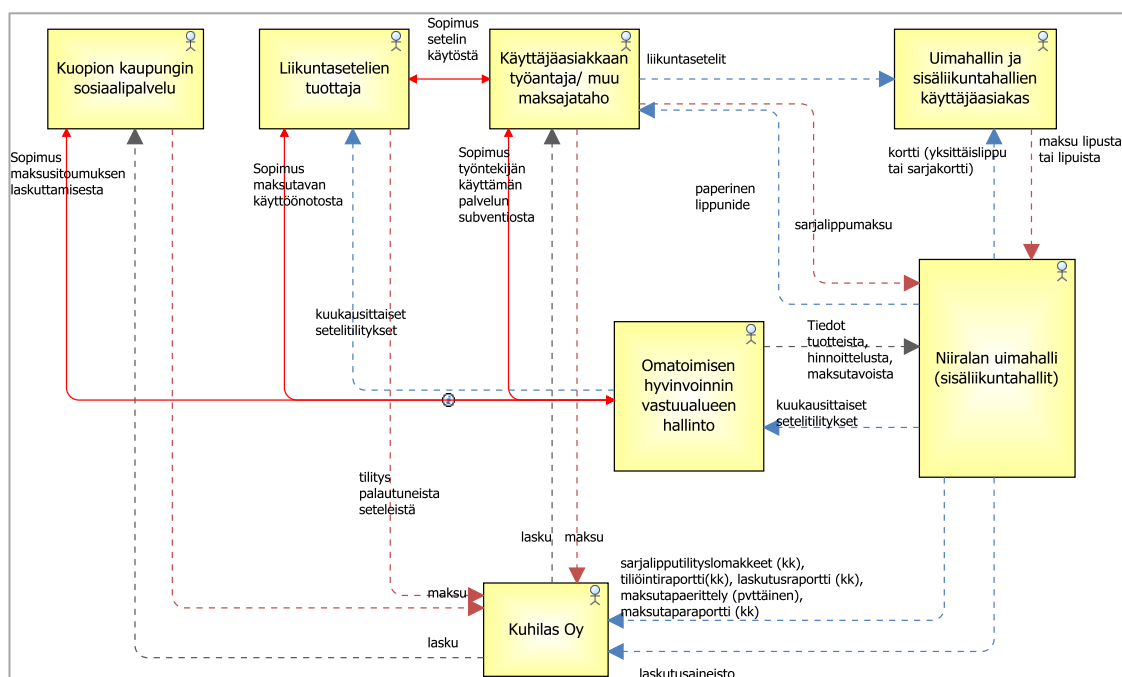
Toimijoiden roolit, kuvaukset ja vastuut kirjattiin JHS 179 –luonnoksen mukana tulevan liitteen excel-kuvauspohjaan kuvion 8 mukaisesti. Toimijakuvaus selkeytti toimijoiden roolia prosessissa ja avasi paremmin toimijan tehtävää, vastuuta ja saamaa palvelua prosessissa. Toimijakuvauksen tekeminen saattaa viedä etenkin laajoissa toimintaprosesseissa paljon aikaa, mutta antaa mahdollisuuden analysoida prosessin toimijoiden varsinaista lisäarvoa prosessin tuotosten tuottamisessa.

Toimija	Sisäinen/ulkoinen	Kuvaus	Rooli/roolit	Tehtävät ja vastuut	Toimijan saamat palvelut/tuotokset
Uimahallin ja sisäliikuntahallien käyttäjäasiakas	Ulkoinen	Käyttää uimahallin ja muiden sisäliikuntahallien palveluita maksaan luotolla, käteisellä, erilaisilla virkistys- ja liikuntaseteleillä tai maksusitoumuksella. Työntekijä voi myös sopimuksen mukaisesti maksaa osan kustannuksista.	Käyttäjäasiakas	Maksaa palveluista ja käyttää palveluja sovitulla pelisäännöllä.	Asiakkaan maksama palvelu (uimahallin, kuntosalin, sisäliikuntaradan jne. käyttö)
Liikuntasetelien tuottaja	Ulkoinen	Mahdollistaa käyttäjäasiakkaiden työntekijän subvention.	Maksaja-asiakas	Sopii käyttäjäasiakkaan työntekijän kanssa liikunta- ja virkistyspalvelun tuottamisesta joko paperiseteleinä tai sähköisenä palveluna. Maksaa käynteistä seteleistä tai sen arvosta palvelun tuottajalle. PITÄISI huolehtia siitä, että käyttäjäasiakas ei käytä seteleitä todellista arvoa enemmän.	Setelien toimituspalvelu (jos fyysiset setelit). Saa sisäliikuntahalleilla käyttäjäasiakkaiden käyttämät setelit ja tilittää toteutuneet kustannukset palveluntuottajalle.
Käyttäjäasiakkaan työntekijä	Ulkoinen	Tekevät laskutussopimuksia sisäliikuntahallien kanssa. Sopimuksen avulla subventoivat työntekijöidensä liikunta- ja virkistyspalvelujen käyttöä.	Maksaja-asiakas	Tekevät laskutussopimuksen ja maksavat palvelujen käytöstä koituvat kustannukset.	Laskutuspalvelu
Kuopion kaupungin sosiaalipalvelu	Sisäinen	Antaa käyttäjäasiakkaille maksusitoumuksia, joiden mukaisesti käyttäjäasiakkaat voivat käyttää palveluja ilman omaa maksuosuutta.	Maksaja-asiakas	Tekee maksusitoumuspäätöksen oikealla summalla (palvelu + mahdollinen korttimaksu) ja maksaa saapuvan laskun.	Laskutuspalvelu
Uimahallin (sisäliikuntahallien) asiakaspalvelu	Sisäinen	Ottaa vastaan maksun, ohjaa ja opastaa asiakasta palvelun äärelle, tekee päivittäiset kassarutiinit, viikottaiset rahankäsittelytoimenpiteet, kuukausittaisen laskutuksen sekä kirjapitoaineiston raportit. Tekee käyttäjätilastot.	Palvelun tuottaja	Maksujen vastaanotto ja tilitys siten, että taloushallinnon järjestelmissä laskuttaminen ja kirjanpidon täsmäyttäminen onnistuvat	Tuotteet, hinnat, asiakastiedot, maksutapatiedot
Omatoimisen hyvinvoinnin vastualueen hallinto	Sisäinen	Tekee linjauksia tuotteista, hinnoittelusta, toimintamallista ja työvälineistä. Käsittelee liikuntasetelien tilityksen.	Palvelun tuottaja/ palvelun ohjaaja	Linjaa sisäliikuntahallien toimintaa ja toimintamalleja, vastaa liikunta- ja virkistysseteleiden käsittelystä ja tilittämisestä.	Liikuntasetelien toimituspalvelu
Niiralan uimahalli (sisäliikuntahallit)	Sisäinen	Huolehtii kokonaispalvelun tuottamisesta ja vastaa palvelukokemuksesta	Palvelun tuottaja	Palvelujen konkreettinen tuottaminen laadukkaana kokonaisuutena	Asiakkaan maksaman palvelun tuottaminen
Kuhilas Oy	Sisäinen	Kuopion kaupungin osa-omistuksessa oleva yhtioitettty henkilöstö- ja taloushallinnon palveluntuottajaorganisaatio.	Yhteistyökumppani	Tekee kuukausittaiset kirjanpitoviennit käteismaksuista sekä ottaa vastaan laskutusaineiston taloushallinnon järjestelmiin ja edelleen laskutettavaksi.	Kirjanpitoaineiston lähettämispalvelu, laskutusaineiston muodostuspalvelu
Istekki Oy	Sisäinen	Kuopion kaupungin osa-omistuksessa oleva in-house- it- palveluntuottajaorganisaatio.	Yhteistyökumppani	Tekee tai tilaa integraatoritkaisuja eri järjestelmien välillä, ylläpitää konesalissaan hankittuja tietojärjestelmiä, ylläpitää tietoliikenneyhteyksiä.	Tietojärjestelmiin liittyvät toimeksiannot
Pusatec Oy	Ulkoinen	Kassajärjestelmän toimittaja	Yhteistyökumppani	On toimittanut kassajärjestelmän ja tuottaa ylläpitopalveluita kassajärjestelmässä sopimuksen mukaisesti.	Kehittämiseen ja ongelmatilanteisiin liittyvät toimeksiannot

Kuvio 8. Toimijakuvaus JHS 179 –luonnoksen mukaisella kuvausmallilla.

Nykytilan toinen tehtävä eli toiminnan palvelut –taulukko ei tuottanut tähän kehittämistehtävään lisäarvoa, joten sitä ei käytetty. Nykytilan kolmas tehtävä eli toimijoiden välinen vuorovaikutuskaavio selventää toimijoiden keskinäistä suhdetta kuvion 9 mallinnuksessa esitetyllä tavalla. Kuvioista voidaan havaita, että omatoimisen hyvinvoinnin hallinto tekee sopimukset maksaja-asiakkaiden kanssa. Sekä kaupungin sisäisiä toimijoita että muita maksajatahoja laskutetaan toteutuneen käytön mukaisesti. Liikuntasetelitoimijoiden osalta hallinto palauttaa käytetyt setelit liikuntasetelitoimijoille, jotka puolestaan tilittävät setelien mukaisen summan kaupungille erillis-

tä laskutusta. Maksajaorganisaatio saattaa ostaa myös käytössä olevia 100 kappaleen paperisia lippuniteitä, joista veloitetaan sarjalippumaksu. Organisaatio jakaa itse liput hyvinvointipalvelua käyttäville henkilöille. Omatoimisen hyvinvoinnin hallinto ohjaa myös käytössä olevaa tuote- ja maksutapaavaliikkoa vieden tiedot kassajärjestelmään. Käyttäjäasiakas voi sitten ostaa valikoimassa olevia tuotteita aina yksittäislipuista sarjalippuihin maksaen kassajärjestelmän tukemilla tavoilla. Taloushallinnosta huolehtiva Kuhilas Oy hoitaa laskutuksen sekä kirjanpitoimenpiteet saaden sähköisen laskutusaineiston sekä erilaiset raportit, joilla varmennetaan kassamaksujen ja saatujen suoritteiden (rahat ja liikuntasetelit) keskinäinen täsmäminen.



Kuvio 9. Kokonaisarkkitehtuurin mukainen toimijoiden välinen vuorovaikutuskaavio.

Toiminta-arkkitehtuurin keskeinen osa-alue on kokonaisarkkitehtuurin nykytilan neljännessä ja viidennessä tehtävässä esitetty toiminnan kuvaaminen. Myyntilaskutusprosessin nykytila on kuvattu prosessimäärittelyn mukaisesti eri toimintojen ketjuna, jossa sekä maksaja-asiakkaan sekä käyttäjäasiakkaan tarpeet määrittelevät prosessin käynnistymisen. Maksaja-asiakas mahdollistaa omalla toiminnallaan käyttäjäasiakkaan palvelun käyttöä ja käyttäjäasiakas puolestaan käyttää palvelua, jota maksaja-asiakas taloudellisesti tukee. Käyttäjäasiakkaan prosessi päättyy, kun hänen tarpeensa on täyttynyt eli hän on saanut maksamaansa palvelua. Maksaja-asiakkaan prosessi puolestaan päättyy, kun maksaja-asiakas on suorittanut maksun käyttäjäasiakkaan

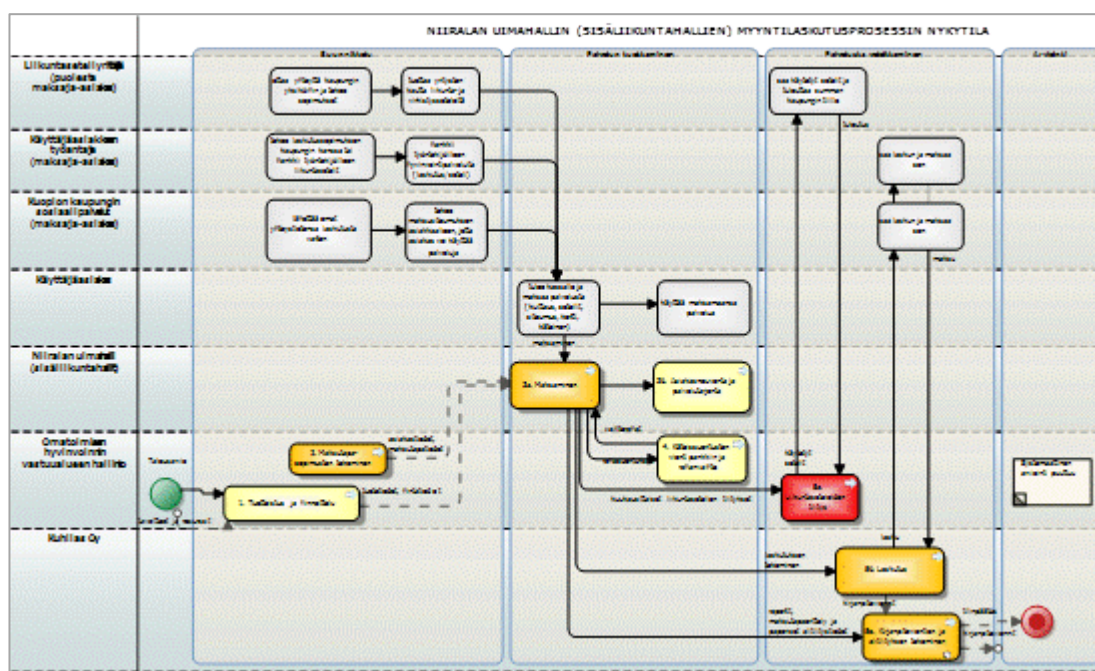
palvelusta. Kuviossa 10 myyntilaskutusprosessi on kuvattu julkishallinnon suosituksen (JHS 152) mukaisesti visuaalisena prosessikaaviona. Vaikka kyseessä on nykytilan kuvaus, kuvauksessa on huomioitu Laamasen mainitsema prosessin arviointi, joka sisältää prosessin mittaamista ja joka edelleen on syötteenä prosessin kehittämiseksi. Systemaattinen arviointi suuntaa keskeisellä tavalla prosessin kehittämistä.

Prosessikuvausten tarkkuustaso voi vaihdella tavoitteiden mukaisesti, mutta prosessikuvauksissa on oltava tietty yhdenmukaisuus. Poikkiorganisatorisessa yhteistyössä tarvitaan yleisiä kuvausmalleja, joita kaikki osapuolet osaavat tulkita. Yhteiset kuvaustavat mahdollistavat myös vertailtavuuden. (JHS 152 2012, 3, 11.) Julkishallinnon suosituksessa 152 käytetään kansainvälistä BPMN –notaatiota. Notaatiolla tarkoitetaan esittämistapaa tai sääntöjä, joiden mukaisesti prosessin toiminnot ja muut prosessiaskleet merkitään kaaviokuvaan. Yleisesti prosessin kuvaus etenee vaakasuoraan vasemmalta oikealle tai pystysuunnassa ylhäältä alas. Toiminnot ja valinnat sijoitetaan niin sanotuille uimaradoille, jotka kuvaavat toimijan roolia prosessissa. Yleisesti prosessin alkua ja loppua kuvataan ympyrällä ja toimintoa suorakulmiolla. (JHS 152 2102, 2). BPMN –lyhenne tulee sanoista Business Process Model and Notation. Notaatiota ylläpitää Object Management Group, joka on kansainvälinen ja voittoa tavoittelematon teknologisten standardien ryhmittymä. (OMGn [www-sivut](http://www.sivut) 2015.)

Nykytilan malliin on merkitty jo alustavasti oranssilla värillä vaiheet, jotka tulevat muuttumaan prosessia kehitettäessä. Punainen väri kuvaa tulevaisuudessa poistuvaa vaihetta. Värien avulla voidaan hahmottaa nykytilan ja tavoitetilan kuvausten oleelliset erot. Prosessikaaviota luetaan BPMN –notaation mukaisesti vasemmalta oikealle siten, että vihreä pallo kertoo prosessin käynnistymisestä ja punainen pallo prosessin päättymisestä. Niin sanotuilla uimaradoilla näkyvät prosessin eri toimijat ja toimijoiden tekemät aktiviteetit ja prosessin vaiheet. Harmaalla pohjalla olevat pyöristetyt suorakaiteet kuvaavat aktiviteetteja eli konkreettista tekemistä. Keltaisella, oranssilla ja punaisella värillä merkityt pyöristetyt suorakaiteet tarkoittavat prosessin vaiheita. Vaiheen varsinainen työnkulku on upotettu symbolin ”taakse” ja vaiheisiin pääseekin ohjelmassa porautumistekniikalla. Vaiheita käyttämällä laajempikin prosessikuvaus saadaan kohtuullisen hyvin mahtumaan yhdelle vaakaan asetetulle A4-

paperille, joka on yleisesti käytetty standardi. Koko prosessikuvaus aliprosesseineen löytyy isompina kuvina liitteestä 7.

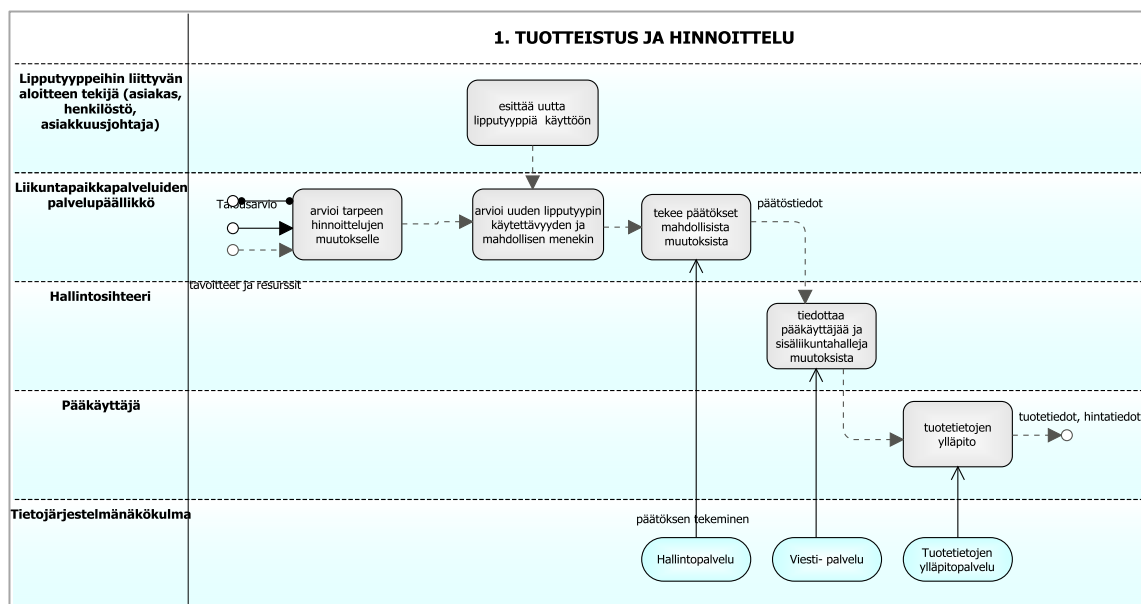
Prosessi käynnistyy suunnittelulla eli prosessissa tehtävällä taustatyöllä, joka mahdollistaa päivittäisen tekemisen. Tuotteistus ja hinnoittelu määrittelevät tarjottavan palvelun sisällön ja palvelusta saatavan maksusuorituksen. Maksutapasopimusten tekeminen mahdollistaa tietyille käyttäjäasiakasryhmille erilaisten maksutapavälineiden käytön, joka puolestaan alentaa käyttäjäasiakkaan itse maksamaa osuutta tai poistaa oman osuuden kokonaan. Ennen varsinaista palvelun käyttöä käyttäjäasiakas maksaa palvelusta ja saa tarvittaessa opastusta päästäkseen palvelun äärelle. Maksutapahtumien kertyessä käteisrahaa siirretään pankkiin ja haetaan vastavuoroisesti vaihtorahaa. Kuukausittaisia tapahtumia ovat liikuntaseteleiden tilitys, kirjanpito tehtävät sekä laskutus.



Kuvio 10. Kokonaisarkkitehtuurin ja JHS 152:n ohjeen mukainen prosessikaavio.

Prosessin ensimmäinen vaihe eli tuotteistuksen ja hinnoittelun työkuukukaavio on kuvattu kuviossa 11. Vaiheen käynnistää vuosikellon mukaisesti talousarvioprosessi, jonka budjetointivaiheessa on arvioitava tuotteiden hinnankorotuspaineet. Liikuntapaikkapalveluiden palvelupäällikkö tarkistaa palvelujen hinnat. Hinnoittelun lisäksi palvelupäällikkö saa arvioitavakseen mahdollisia uusia lipputyyppejä koskevia aloitteita. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että prosessissa ei tehdä varsinaisia asia-

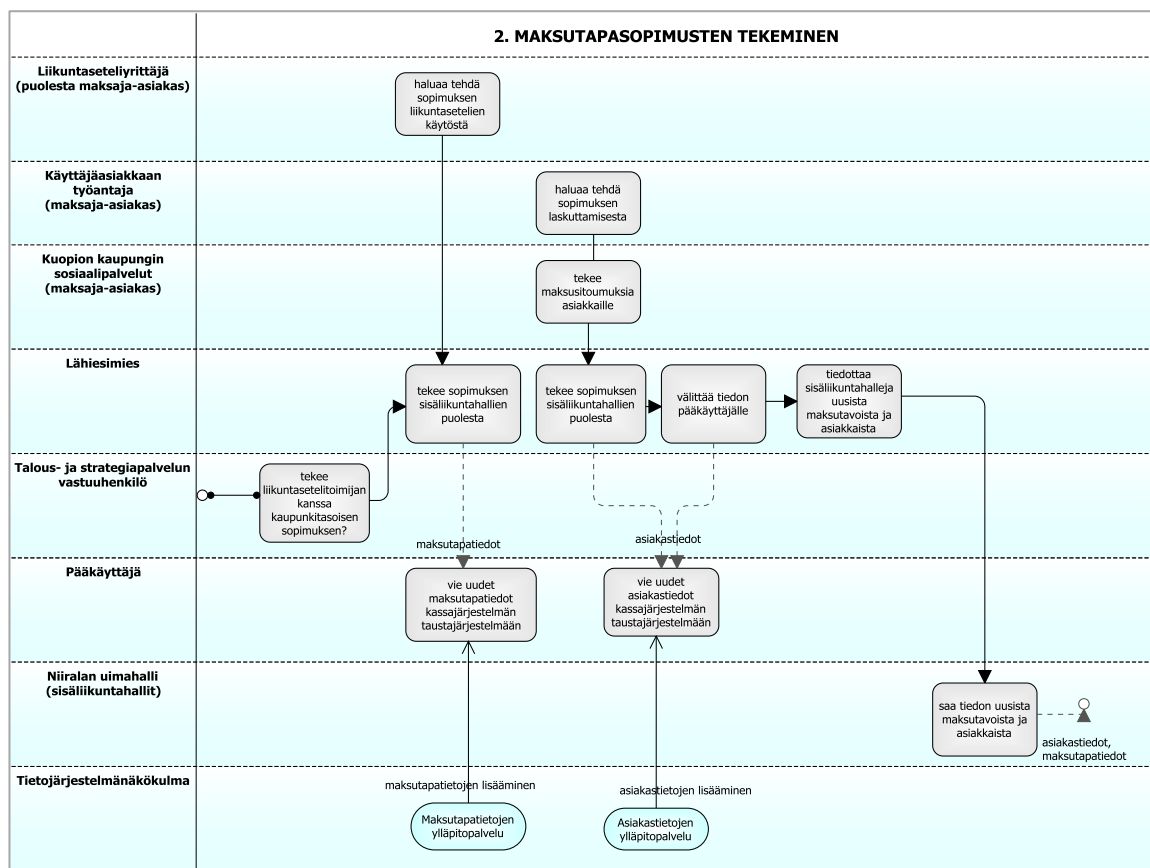
kaskyselyjä, jotka saattaisivat systematisoida lipputyypien kehittämistä. Tästä asiasta on maininta haastattelujen analysointivaiheessa. Palvelupäällikkö tekee mahdolliset muutospäätökset, joiden tiedottamisesta hallintosihteeri huolehtii. Pääkäyttäjät tekee varsinaiset muutokset kassajärjestelmään, jotta hallien asiakaspalvelusteiden henkilöstö saisi ajantasaiset lippu- ja hintatiedot käyttöönsä. Tietojärjestelmien palveluista hyödynnetään tässä vaiheessa hallintopalvelua, sillä päätökset tehdään asianhallintajärjestelmässä. Asianhallintajärjestelmään kytkeytyvän viestipalvelun kautta päätökset lähetetään sähköpostilla tiedoksi sisäliikuntahallien asiakaspalveluun. Pääkäyttäjän viemät tiedot päivittyvät kassajärjestelmän tuotetietojen ylläpitopalvelun avulla kassajärjestelmän pohjatiedoiksi.



Kuvio 11. Nykytilan tuotteistuksen ja hinnoittelun työkulkukaavio.

Hinnoittelun ja tuotteistuksen jälkeen toinen tärkeä taustatyö myyntilaskutusprosessissa on erilaisten maksutasapöimusten tekeminen kuvion 12 mukaisella mallilla. Tällä hetkellä liikuntasetyrittäjät tekevät sopimuksia pääasiassa organisaatioyksiköittäin, joita Kuopion kaupungin organisaatiossa on 61 (Kuopio kaupungin www-sivut). Mikään taho ei vastaa keskitetysti sopimusten tekemisestä eikä toisaalta linjaa, ketkä ovat pääasialliset liikuntasetytoimijakumppanit. Joissakin tilanteissa talous- ja strategiapalvelun taloussuunnittelija on ottanut koordinoitavastuun sopimusten tekemisestä. Työnantajat voivat myös tehdä suoraan laskutussopimuksia sisäliikuntahallien kanssa, jolloin työnantajaa laskutetaan kerran kuukaudessa henkilöstön käyttämästä palvelusta. Kaupungin sisäiset toimijat voivat maksaa hallien palveluja

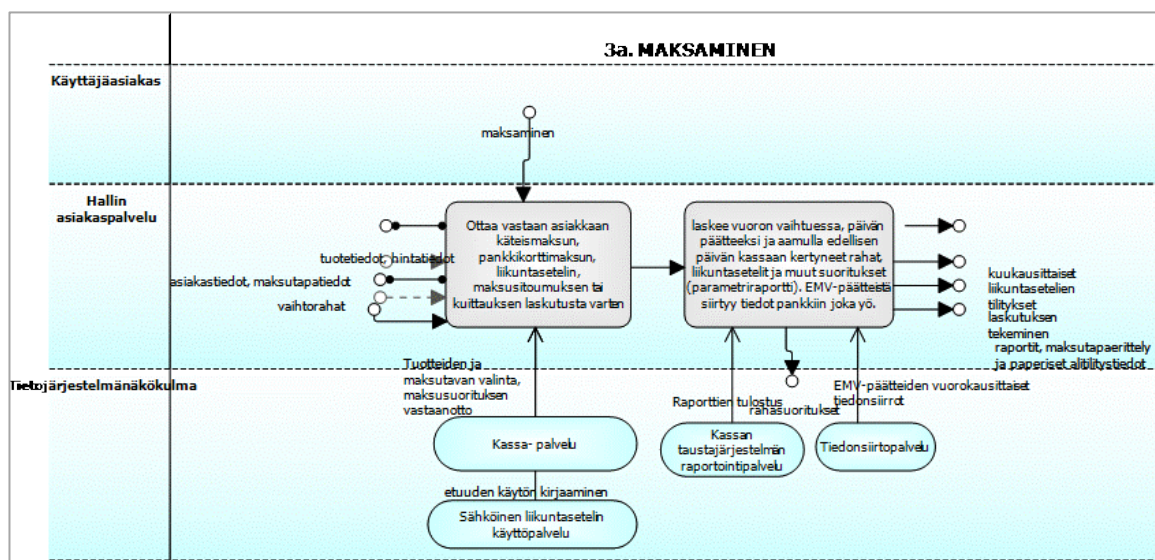
käyttäjääsiakkaiden puolesta antamalla näille käyttöönsä maksusitoumuksen. Kaupungin sisäistä toimijaa käsitellään kassajärjestelmässä samanlaisena asiakkaana kuin ulkoistakin asiakasta. Tässä prosessin vaiheessa tarvitaan kassajärjestelmän maksutapatieojen sekä asiakastietojen ylläpitopalvelua.



Kuvio 12. Nykytilan maksutapasopimusten tekemisen työkulkukaavio.

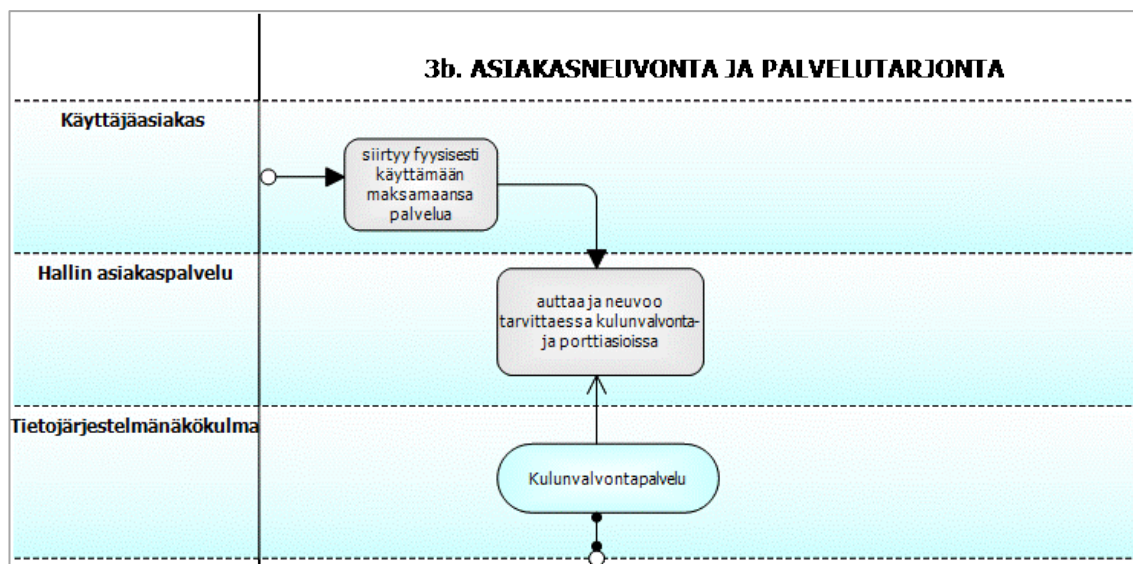
Prosessin kolmas vaihe jakautuu kahteen osaan eli maksamiseen sekä asiakasneuvontaan ja palvelutarjontaan. Maksaminen on eriytetty kuvion 13 mukaisesti omaksi vaiheekseen, sillä kaikissa kaupungin sisäliikuntapaikoissa ei ole asiakaspalvelua, josta voi ostaa lippuja käyttämäänsä palveluun. Väestösuojoissa oleviin kuntosaleihin voi ostaa lippuja sisäliikuntahalleilta. Kaupungin reuna-alueiden sisäliikuntapaikkojen lipunmyynnistä puolestaan vastaavat alueen muut asiakaspalvelut. (Kuopion kaupungin www-sivut.) Käyttäjääsiakas voi maksaa lippunsa käteisellä, pankkikortilla, liikuntaseteleillä, maksusitoumuksella tai merkitä käynnin laskutettavaksi. Kassan suoritukset lasketaan päivittäin vuoron vaihtuessa ja asiakaspalvelun sulkeutuessa sekä vielä kerran seuraavana aamuna. Maksupäättesuoritukset siirtyvät pankkiin joka yö. Käteissuorituksia säilytetään kassakaapissa yhdessä järjestelmästä saatavan pa-

rametriraportin kanssa. Jokaiselta päivältä kertyvät suoritukset kirjataan excel- taulukkoon, joka lähetetään kerran kuukaudessa taloushallintoon. Sähköisinä palveluina käytetään kassapalvelua, liikuntasetelitoimijoiden sähköisiä liikuntasetelien käyttöpalveluita, kassajärjestelmän taustajärjestelmässä toimivaa raportointipalvelua sekä vuorokausittaista maksupäätetietojen tiedonsiirtopalvelua.



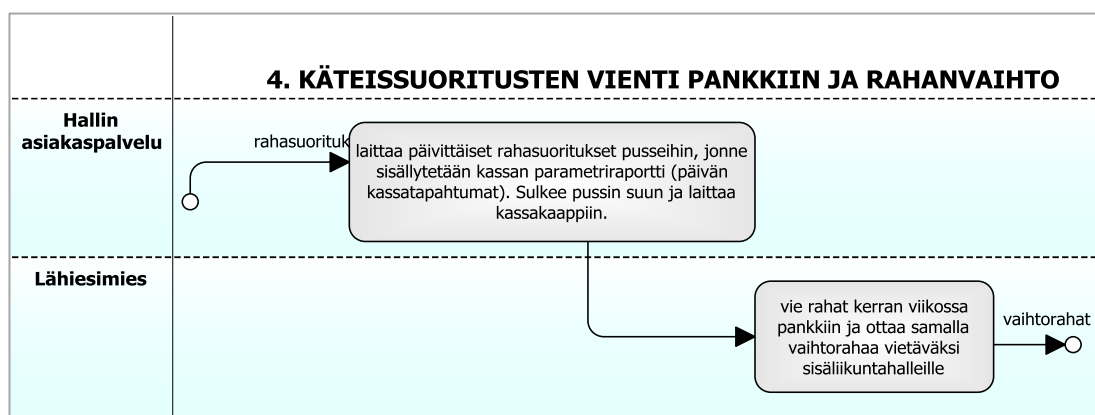
Kuvio 13. Nykytilan maksamisen työnkulkukaavio.

Prosessin kolmannen vaiheen toinen osa eli asiakasneuvonta ja palvelutarjonta on kuvattu kuvion 14 mukaisesti. Maksettuaan palvelusta käyttäjäasiakas siirtyy käyttämään maksamaansa palvelua. Kaikilla sisäliikuntahalleilla ja väestösuojien kuntosaleilla on kulunvalvontalaitteet, mutta vain Niiralan uimahallilla on portit kulunvalvonnan yhteydessä. Kaikissa tapauksessa käytetään siis tietojärjestelmänäkökulmasta kulunvalvontapalvelua.



Kuvio 14. Nykytilan asiakasneuvonnan ja palvelutarjonnan työkuukukaavio.

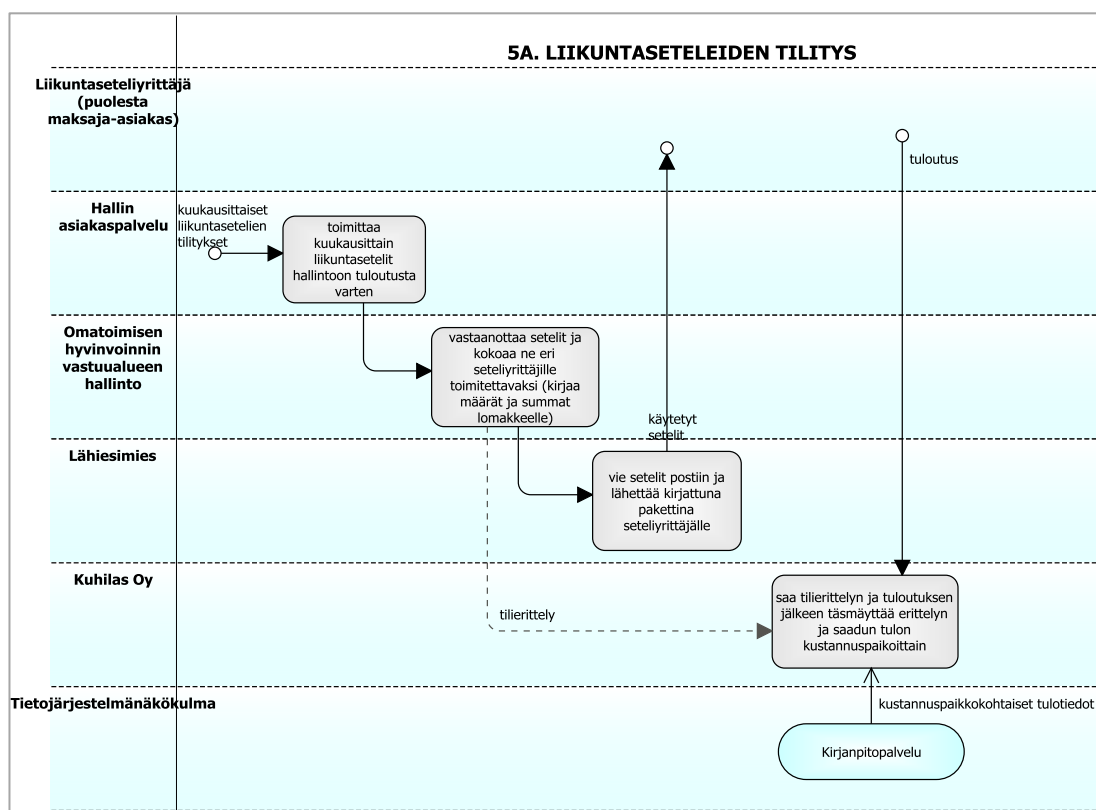
Prosessin neljäs vaihe on kuvion 15 mukaisesti käteissuoritusten vienti pankkiin ja rahanvaihto. Rahasuoritukset pussitetaan päivittäin ja niitä säilytetään kassakaapissa. Päivittäiset kassasuoritusraportit säilytetään yhdessä rahasuoritusten kanssa. Kerran viikossa (tai tarpeen vaatiessa useamminkin) rahasuoritukset viedään pankkiin. Tämä osuus prosessista toimii juuri samalla tavalla kuin kappaleen 4.5 teoriaosuudessa on kuvattu. Pankkikäyntien yhteydessä haetaan myös 50 sentin kolikoita vaihtorahaksi, sillä sisäliikuntahallien säilytyskaapit toimivat 50 sentin pantilla.



Kuvio 15. Nykytilan käteissuoritusten pankkiinviennin ja rahanvaihdon työkuukukaavio.

Prosessin viides vaihe on jaettu kolmeen eri osioon eli liikuntaseteleiden tilittämiseen, laskuttamiseen ja kirjanpito- sekä alitilitystoimenpiteisiin. Kaikki kolme toimenpidettä kohdistuvat eri asioihin, mutta kaikkia näitä tehdään nykyisellään kerran

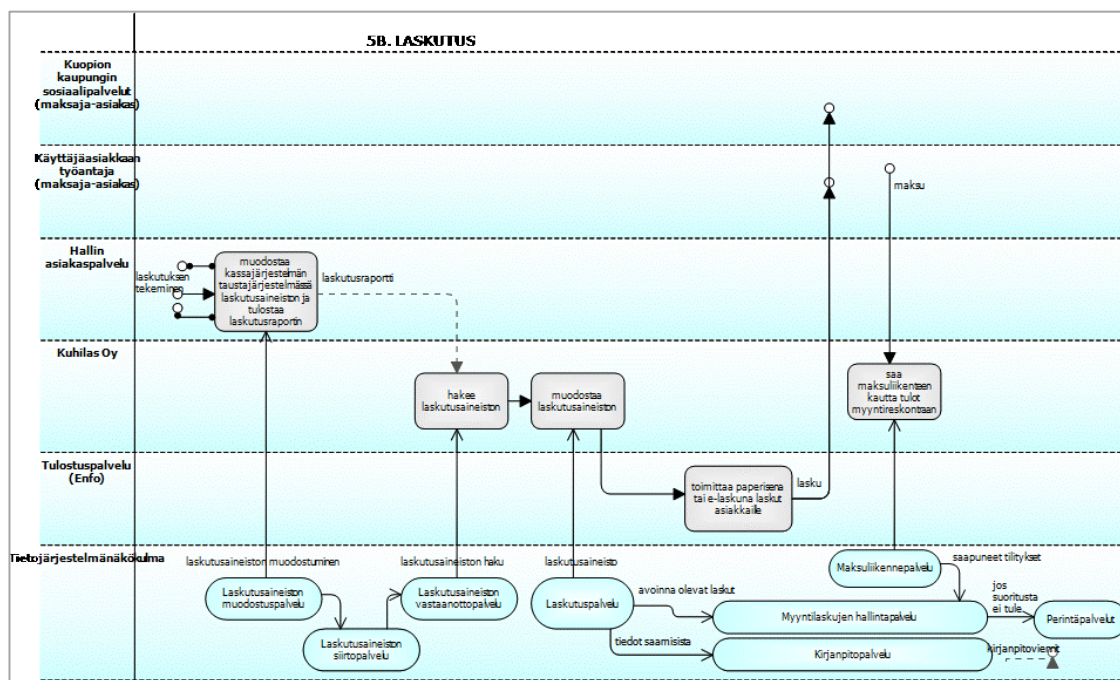
kuukaudessa. Kuviossa 16 hallien asiakaspalvelut toimittavat kerran kuukaudessa paperiset liikuntasetelit omatoimisen hyvinvoinnin vastualueen hallintoon, jossa ne niputetaan liikuntasetelitoimijoittain. Hallien lähiesimies toimittaa liput kirjattuna lähetyksenä postin kautta liikuntasetelitoimijalle, joka puolestaan tilittää käytettyjen liikuntasetelien mukaisen summan kaupungin tilille. Kun rahat on tuloutettu tilille, saatu suoritus täsmätään taloushallinnossa vastualueen hallinnon lähettämän tilierittelyn kanssa. Taloushallinnossa tarkistetaan, että lähetettyjen seteleiden summa vastaa liikuntasetelin toimijan tekemää suoritusta. Tietojärjestelmänäkökuilmasta tässä vaiheessa käytetään kirjanpitoa palvelua.



Kuvio 16. Nykytilan liikuntaseteleiden tilityksen työnkulkukaavio.

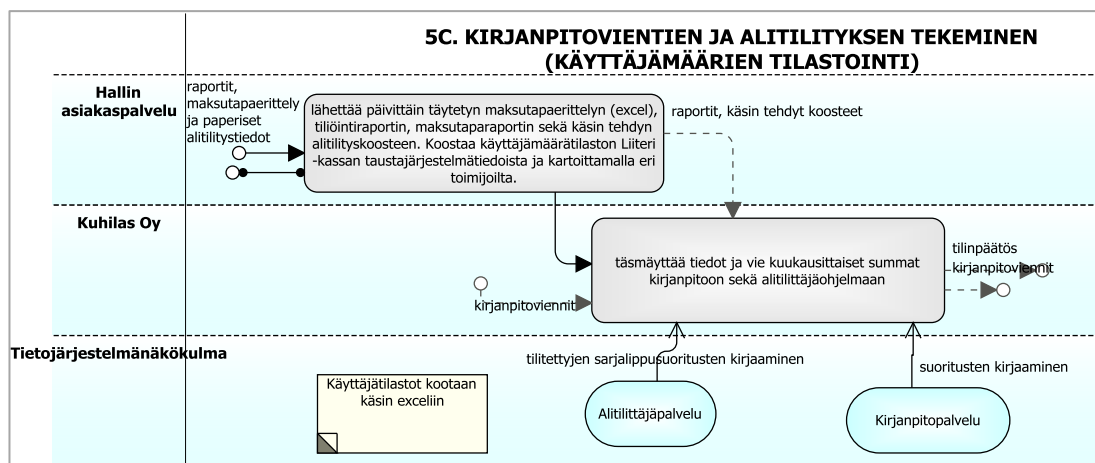
Prosessin viidennen vaiheen toinen osa on kuvion 17 mukaisesti laskutus. Kerran kuussa hallin asiakaspalvelu muodostaa kassajärjestelmän taustajärjestelmässä laskutusaineiston ja tulostaa laskutusraportin. Laskutusaineisto siirretään siirtopalvelun kautta laskutusjärjestelmän saataville, jossa vastaanotetaan aineisto. Syntynyt laskutusaineisto siirretään laskutuspalveluun, josta lasku lähtee joko sähköisenä tai paperisena asiakkaalle. Laskutusjärjestelmän tiedot siirtyvät myyntireskontraan saatavien seurantaan ja samalla kirjanpitojärjestelmään. Suorituksen saapuessa myyntireskont-

raan (myyntilaskujen hallintapalveluun) lasku ja suoritus täsmäytetään sekä kirjanpidossa saatavatili täsmäytetään toteutuneella suorituksella. Muussa tapauksessa tiedot siirtyvät perintään. Tässä vaiheessa käytetään useita tietojärjestelmäpalveluita, kuten laskutusaineiston muodostuspalvelu, laskutusaineiston siirtopalvelu, laskutusaineiston vastaanottopalvelu, laskutuspalvelu, myyntilaskujen hallintapalvelu (myyntireskontra), kirjanpitopalvelu, maksuliikennepalvelu ja mahdollinen perintäpalvelu.



Kuvio 17. Nykytilan laskutuksen työnkulkukaavio.

Prosessin viidennen vaiheen kolmas osa on kirjanpitoventien ja alitilityksen tekeminen kuvion 18 mukaisesti. Hallin asiakaspalvelu lähettää taloushallintoon kerran kuukaudessa kassan taustajärjestelmästä saatavan tiliöintiraportin, maksutaparaportin sekä päivittäin käsin täytetyn excel-taulukon, josta näkyy päivittäinen maksutapaerittely. Taloushallinnon asiantuntija täsmäyttää tiedot ja vie kuukausittaiset koon-tisummat kirjanpitoon. Alitilitysvaiheessa asiantuntija vie paperisten lippuniteiden seurantatiedot paperiselta lomakkeelta käsin alitilittäjäohjelmaan. Alitilittäjäohjel-malla seurataan paperisten lippuniteiden myyntiä. Tietojärjestelmäpalveluista tässä vaiheessa käytetään sekä alitilittäjäpalvelua että kirjanpitopalvelua.



Kuvio 18. Nykytilan kirjanpitoventien ja alitilityksen tekemisen työnkulkukaavio.

Nykytilan kuvausprosessin kuudennen tehtävän mukaisesti toiminta-arkkitehtuurista tulisi myös tehdä Palvelut-prosessit –matriisi. Palvelut tarkoittavat tässä tapauksessa luonnosvaiheessa olevaa kansallista palveluluokitusta, johon on kuvattu vain ulkoisesti tuotettavat kunnan palvelut. Kuntien ja kuntayhtymien palveluluokitus on vasta luonnosvaiheessa, joten suosituksella ei vielä ole varsinaista julkishallinnon suosituksen järjestysnumeroa. Kuvauksen kohteena oleva myyntilaskutusprosessi ei tuota varsinaisia kunnan palveluja, vaikka myyntilaskutus tapahtuukin kunnan palveluiden käytöstä. Prosessikuvaus ei siis ota kantaa varsinaiseen palvelun tarjoamiseen, joka tässä tapauksessa on liikunta- ja ulkoilupalvelut. (Kuntien ja kuntayhtymien palveluluokituksen liite 1, 2016.)

5.2.2 Tietoarkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuurin seitsemännen tehtävän mukaisesti tietoarkkitehtuurin kuvauksessa keskeisin kuvattava kohde on käsitteistö. JHS 179 –luonnoksessa todetaan, että käsitteistö voidaan selvittää tarkastelemalla kehitettävän osa-alueen prosessia ja kuvaamalla, mitä tietoja prosessi tarvitsee toimiakseen ja mitä tietoa prosessissa muokataan. Käsitteistöstä johdetaan tietomalleja, joiden perusteella voidaan määritellä tietovarantoja. Käsitteistön on pohjautettava yleiseen sanastoon. (JHS 179 –luonnos 2016, 48-49.)

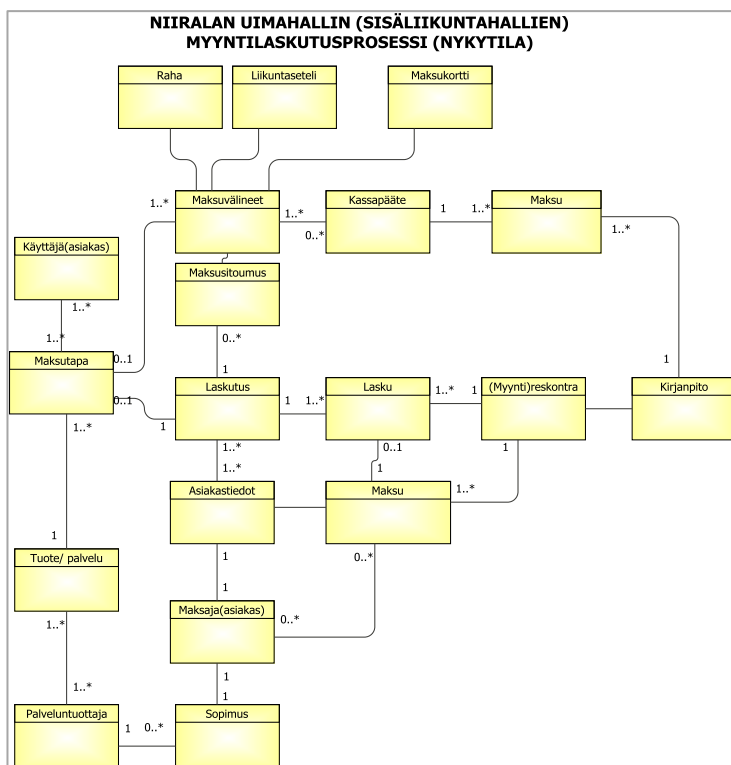
Myyntilaskutusprosessista on kuvattu kuvion 19 mukainen käsitteistömalli. Käytettävän käsitteistön tulee perustua yhteiseen sanastoon (JHS 179 –luonnos 2016, 49.),

joista suositusluonnoksessa mainitaan muun muassa YSA (Yleinen suomalainen asiasanasto), YSO (Yleinen suomalainen ontologia) sekä eritysalojen ontologiat. Kaikki suosituksen mukaiset asiasanastot löytyvät sanastopalvelu Fintosta, jota tässä työssä on hyödynnetty.

	N...	Description
(Myynti)reskontra	1	Reskontra on kirjanpidon rekisteri, jonka avulla seurataan asiakkaitten tilisaamisia ja -velkoja (yleinen suomalainen asiasanasto, YSA)
Asiakastiedot	1	Asiakas on henkilö tai organisaatio, joka vastaanottaa toimittajalta palvelun tai muun tuotteen. Tiedon assosiaatiiviset käsitteet ovat data, ennakkotiedot, informaatio, informaatioteoriat (yleinen suomalainen asiasanasto, YSA).
Kassapääte	1	Kassapääte on luonnonvara- ja ympäristöontologiassa näyttölaitteiden assosiaatiivinen käsite. Yläkäsitteenä atk-laitteet (luonnonvara- ja ympäristöontologia, AFO).
Kirjanpito	1	Termille ei ole yleisessä suomalaisessa asiasanastossa (YSA) selitettä. Kirjanpidon kokonaisuus muodostuu yrityksen tuotoista, kuluista, omaisuudesta, omista varoista ja veloista. Kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen johtamista varten. (https://www.taloushallintoliitto.fi)
Käyttäjä(asiakas)	1	Asiakkaalla tarkoitetaan toimintaan liittyvää roolia (luonnonvara- ja ympäristöontologia, AFO)
Lasku	1	Tarkoittaa asiakirjaa, jolla sen antaja vaatii suoritusta saatavastaan (yleinen suomalainen asiasanasto, YSA)
Laskutus	1	Tiedollinen luonto (luonnonvara- ja ympäristöontologia, AFO)
Liikuntaseteli	1	Liikuntasetelit kuuluvat henkilökuntaetujen yläkäsitteeseen. Henkilökuntaedut ovat verotuksesta vapaita etuja. (YSO)
Maksaja(asiakas)	1	Käyttöön liittyvä rooli (suomalainen ydinontologia, KOKO).
Maksu	2	Taloudellinen ilmiö, suoritus (liiketoimintaontologia, LIITO)
Maksukortti	1	Maksukortin alakäsitteitä ovat luottokortti, pankkikortti, yhdistelmäkortti (liiketoimintaontologia, LIITO)
Maksusitoumus	1	Sitoumuksen assosiaatiivinen käsite on lupaus, itse maksusitoumus on asiakirja (suomalainen ydinontologia, KOKO).
Maksutapa	1	Maksutavan yläkäsite on taloudellinen ilmiö (luonnonvara- ja ympäristöontologia, AFO).
Maksuvälineet	1	Maksuvälineen alakäsitteitä ovat maksukortit, raha, palveluseteli, sekki (liiketoimintaontologia, LIITO).
Palveluntuottaja	1	Organisaatio tai yksittäinen henkilö, joka saa aikaan palveluja. Sosiaali- ja terveydenhuollossa palveluntuottajista erotetaan yleensä varsinaiset palvelua antavat organisaatioiden osat tai yksittäiset henkilöt eli palveluntajat. Esimerkiksi yliopistollinen sairaala voi olla palveluntuottaja ja sen silmäpoliklinikka palveluntaja (liiketoimintaontologia, LIITO).
Raha	1	Kuuluu maksuvälineen alakäsitteisiin (luonnonvara- ja ympäristöontologia, AFO).
Sopimus	1	yhteiskunnallinen tuotos, erilaisia sopimuksia kuten sopimus sopimuksen kohteen mukaan, sopimus voimassaolon mukaan, tilaus sopimus (liiketoimintaontologia, LIITO).
Tuote/ palvelu	1	Prosessin tulos, taloudellisen hyödyn tavoittelemiseksi tehty materiaallinen esine tai immateriaalinen palvelu (liiketoimintaontologia, LIITO).

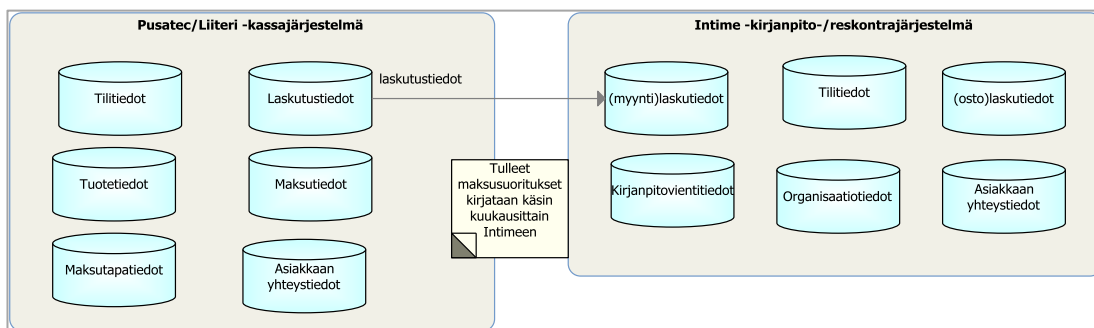
Kuvio 19. Kokonaisarkkitehtuurimallin mukainen käsitteistö, jossa on käytetty Finto –sanastopalvelun kuvauksia.

Kokonaisarkkitehtuurin nykytilan kahdeksannen tehtävän mukaisesti käsitteellisissä käsitteiden suhteet on kuvattu kuviossa 20 käsitteiden välisellä viivalla ja numeroväleillä, jotka kuvaavat käsitteiden määrällistä suhdetta toisiinsa. Esimerkiksi kuvion keskellä oleva maksusitoumus voi sisältyä kerrallaan vain yhteen laskutukseen, mutta laskutuksessa ei välttämättä ole yhtään maksusitoumusta tai sitten laskutustapahetumassa voi olla useitakin maksusitoumuksia laskutettavana.



Kuvio 20. Kokonaisarkkitehtuurimallin mukainen käsitemalli.

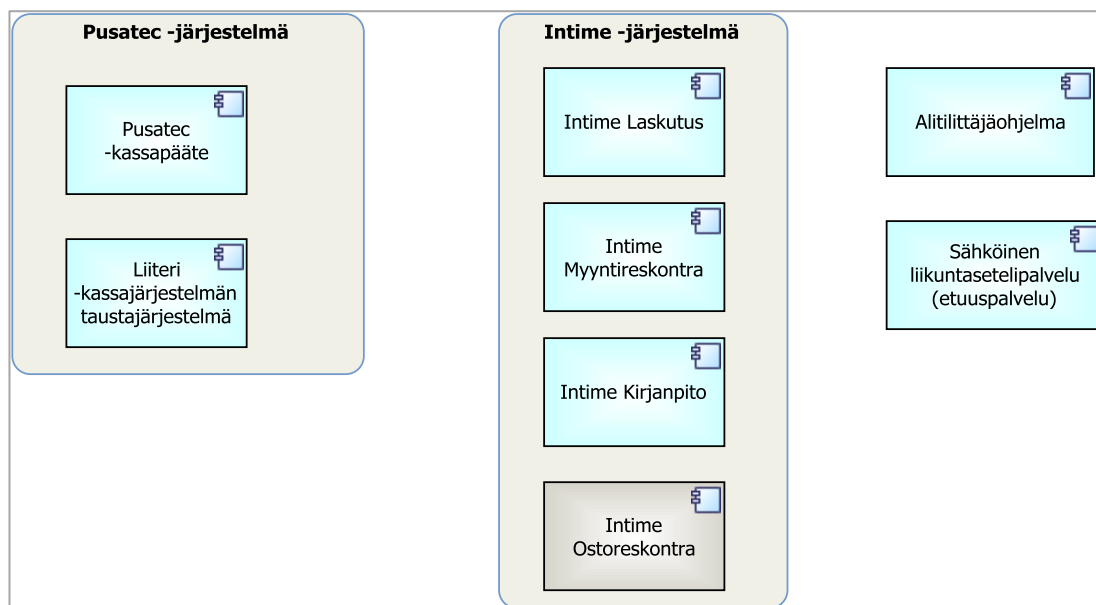
Nykytilan yhdeksännen tehtävän mukaan loogiset tietovarannot tulisi kuvata taulukkona, mutta tässä tapauksessa tietovarannot on kuvattu visuaalisena kaaviona. Kuvio 21 voidaan havaita, että kassajärjestelmäkokonaisuuden ja kirjanpito-/reskontrajärjestelmän välillä on laskutustietojen siirtoliittymä, mutta maksutiedot eli suoritukset eivät automaattisesti siirry kirjanpito-vienneiksi. Lisäksi asiakastietoja on sekä kassajärjestelmässä että kirjanpito-/reskontrajärjestelmässä, mutta asiakastiedot eivät päivity keskenään sähköisesti.



Kuvio 21. Keskeisten tietojärjestelmien tietovarannot.

5.2.3 Tietojärjestelmäarkkitehtuuri

Nykytilan tietojärjestelmäarkkitehtuurista on kuvattu vain kuvion 22 mukainen visuaalinen tietojärjestelmäkartta –kaavio. Muilla kuvauksilla ei ole merkittävää lisäarvoa tässä kehittämistyössä. Tietojärjestelmäkartasta voidaan nähdä, että sisäliikuntahallien kassajärjestelmä jakautuu varsinaiseen kassapääteohjelmistoon ja taustalla toimivaan Liiteri –järjestelmään. Taustajärjestelmään on toteutettu tietojen ylläpito- palvelut, raportointi sekä laskutusaineiston muodostus- ja siirtopalvelut. Taloudenhallintaa hoidetaan Intime –järjestelmällä, joka koostuu useista moduleista. Myyntilaskutusprosessissa hyödynnetään järjestelmän laskutus-, myyntireskontra- sekä kirjanpito- palveluita. Alitilittäjäohjelma on olemassa paperisten lippuniteiden käytön seurantaan varten. Sinne kirjataan tiedot lippuniteistä ja ostotapahtumista. Joillakin liikuntasetelitoimijoilla on sähköinen liikuntasetelipalvelu, jonne kirjataan käyttäjäasiakkaan käyttämät summat. Liikuntasetelitoimija näkee sähköisestä järjestelmästä toteumat ja tilittää toteuman mukaisesti suoritukset kaupungille.



Kuvio 22. Nykytilan tietojärjestelmäkaavio.

5.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelut analysoitiin tuloksellisuuden parantamisen näkökulmasta. Haastatteluis- ta haettiin siis ajatuksia siitä, miten tulosta parannettaisiin, panosta vähennettäisiin tai

asiakasnäkökulmasta laatua tai palvelun vaikuttavuutta kehitettäisiin. Haastattelun analysointitulokset on jaettu taulukossa 3 prosessikuvauksen mukaisiin vaiheisiin, jolloin myös tulevaisuutta hahmottavista prosessikuvauksista on helpompi havaita kaavaillut muutokset. Esille tulleet kehitysajatukset saattoivat heijastua prosessissa toiseen vaiheeseen, joten taulukkoon on lisätty sarake ”Vaihe, johon muutos vaikuttaa”.

Taulukko 3. Haastattelujen analysointi

Alkuperäinen lausuma	Taso1	Taso 2	Vaihe, johon muutos vaikuttaa
1.Tuotteistus ja hinnoittelu			
”Se on minusta aika tuomoinen sinällään tuotteena aika vanha ollut, pitkäaikainen ollut, sinällään tuota, onko se jatkossa tuota miten tarpeellinen, käyttökelpoinen, pitää muuten tuossa tarkistaa tuossa henkilöstön kanssa se..” ” Alitilittäjäohjelma. Eli missä seurataan niitä halleille luovutettuja lippuja ja sitten kun ne myy, niin ne ilmoittaa tässä samalla kerran kuussa ne sitten, mitä ne on myynyt. Ja ne tallennetaan sinne alitilittäjäohjelmaan...” (100 kappaleen paperisen lippuni-teen tarpeellisuuden arviointi) ”...tuonne eikö ne merkkää, että onko se myyty vai laskutettu, mikä on se ruutuvihko... siellä oli niitä ristiriitaisuuksia ja niitä tivasin var-	Paperisten lippuniteiden tarpeellisuuden arviointi ja mahdollinen korvaaminen sähköisellä lippu-tyypillä.	Panosten vähentäminen	1.Tuotteistus ja hinnoittelu 5c.Kirjanpito-ventien ja alitilityksen tekeminen

<p>maan sen useamman kuukauden..”</p> <p>”..ei ole varmuutta, mitä on tapahtunut jollekin sarjalippuvälille..”</p>			
<p>”... kehitys on nyt jollakin tavalla kulkenut väärään suuntaan. Kun ajatellaan, että on kuitenkin toi, mitä me myydään, niin kun aatellaan, että se on uintimaksuja, uintisarjalippuja, kuntosalitämösiä, minä jollakin tavalla vertaan niitä niinkun bussimatkoihin tai junalippuihin. Niin minä en tiedä, että onko ihan hirveen tarpeellista meillä pitää noin kauheen montaa erilaista maksutapajärjestelmää. Minä jos saisin tässä kehittää, niin minä vähentäisin noita maksutapajärjestelmiä.”</p>	<p>Lipputyyppeiden vähentäminen vähentäisi virheiden syntymistä.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>1.Tuotteistus ja hinnoittelu 3a.Maksaminen</p>
<p>”..joku kymmenen kerran kortti, millä saisi tehdä asiakas kymmenen kertaa jotain täällä kaupungissa. Jos ei ole oikeasti mahdollisuutta taloudellisesti osallistua, niin voi mennä vaikka kulttuuripalveluihin tai museokäynteihin tai mitä tahansa..”</p>	<p>Tuotteistuksen ja liittyvien teknisten järjestelmien yhtenäistäminen.</p>	<p>Vaikuttavuuden ja laadun parantaminen</p>	<p>1.Tuotteistus ja hinnoittelu (kaupunkitasoiset linjaukset)</p>
<p>2.Maksutapasopimusten te-</p>			

keminen			
”...tämä otsikointi, että eihän, jos minulle kuuluisi lasku, niin eihän se mikään maahanmuuttajayksikkö ole. En tiedä, mistä tämä on jäänyt tämä..”	Asia- kas(yhteys)tietojen yhtenäistäminen järjestelmien kes- ken.	Panosten vä- hentäminen	2.Maksutapasopim usten tekeminen (kaupunkitasoiset linjaukset)
”Niin, kyllä kun noita maksuvälineitä on, niin tuota, niin minä toivoisin, että siinä olisi vähän semmoista keskustelua, että kaupunkitasoisesti voisi sitä miettiä, että miten näitä otetaan ja miten näitä järjestelmiä...”. ”..niinkun yksinkertaistettais noita, että ei olisi samaa tuotetta niin kun aatellaan, on Smartum-kortti, Smartum-setelit ja sitten on vielä sähköinen järjestelmä. Että kolme erilaista järjestelmää yhtä tuotetta varten on meillä käytössä...”	Maksutapakäytän- töjen yhtenäistämi- nen.	Panosten vä- hentäminen	2.Maksutapasopim usten tekeminen 3a.Maksaminen (kaupunkitasoiset linjaukset)
3a.Maksaminen			
” ..toinen on toistaan neuvonut. Mutta jos ihan lähdettais siitä, että onko ihan kirjalliset (ohjeet), niin aika paljon varmaan niissä olisi puutetta.” ” pitäisi ajatella niin, että jos	Riittävä opastus.	Panosten li- sääminen koulutukseen ja panosten vähentämi- nen virheti- lanteiden vä-	2.Maksutapasopim usten tekeminen 3a.Maksaminen

<p>jotakin uutta tuotetta tai järjestelmää tai mitä tahansa on tulossa, niin minun käsittääkseni se olisi parasta, että se neuvottaisiin ennen, ennen kuin se tuote tai järjestelmä muuttuu tai tulee uusia tuotteita, asioita... Jos uusia asioita tulee, niin ensin kouluttaa henkilökunnan ennen kun otetaan käyttöön. ”</p>		<p>henemisenä.</p>	
<p>”Ei meillä ole mitään estettä laittaa (maksu)sitoumusta suojatulla sähköpostilla, niin ei tarvitse joka paikassa myöskään tulostella niitä”. ”Ilman muuta suojattu sähköposti on kaikkein helpoin. Päästään myös fax-aparaateista eroon. Minun mielestäni sekin on jo tavallaan vähän aikansa elänyt”.</p>	<p>Turhien prosessivaiheiden poistaminen.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>2.Maksutapasopimusten tekeminen 3a.Maksaminen</p>
<p>”...kassajärjestelmässä niin yksillä tunnuksilla kaikki käsittelee elikkä ei saada niitä tapahtumia kaivettua henkilöittäin.... Se on jo yksi kontrolli väärinkäytösten kiinnisaamiseksi. Elikkä siellä jokainen tietäisi, että minä teen omilla tunnuksilla tämän...”</p>	<p>Prosessin toimijoiden yksilöiminen virhetilanteiden selvittämisen nopeuttamiseksi.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>3a.Maksaminen</p>

<p>”Itsepalvelu, en tiedä tuleeko uuteen halliin sitten se sellainen itsepalvelu, että sinä näppäät itse ja maksat kortilla ja sitten menet vaan. Tai joku ranneke tai muu. Tämä on aika vanhan aikaista. Tai ainakin tuntuu välillä, että on hyvin vanhanaikaista vähän tämä korttisysteemi.”</p>	<p>Itsepalvelu joko verkkomaksamisen tai fyysisen itsepalvelun kautta lisäisi asiakkaan kokemaa laatua (joissain tilanteissa lipunostopiste sijaitsee eri paikassa kuin käytettävä palvelu).</p>	<p>Vaikuttavuuden ja laadun parantaminen</p>	<p>3a.Maksaminen (kaupunkitasoiset linjaukset)</p>
<p>3b.Asiakasneuvonta ja palvelutarjonta</p>			
<p>”... ei ole lukko antanut rahaa tai on laittanut kaksi rahaa sinne ja eihän se tietenkään silloin toimi, kun siellä on kaksi rahaa, niin ei se lukkopesä sovi toimimaan. Silloin me annetaan, jos ei, niin omasta kukkarosta, jos ei.. sitten joku meistä lähde katsomaan, yleensä siistijä, joka käy sitten putsaamassa sen ja tuopi rahan asiakkaalle..”.</p> <p>”...meillä on isot laputkin siinä, että tarvii 50 senttisen, mutta hyvin paljon tulee ihmisiä, ne seisoo kohta siellä portin toisella puolella, että ”hei kun minun pitäisi saada tästä vaihtaa” ja se on kyllä aika paljon... on tullut negatiivista palautetta asiakkaiden</p>	<p>Ongelmatilanteiden vähentäminen poistamalla 50 sentin pantilla toimivat säilytyskaapit.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>Uuden uimahallin toteutusratkaisuihin vaikuttaminen</p>

<p>puolelta siitä, että miks teillä on tällainen systeemi.”</p> <p>”... joka viikko yleensä hajoaa neljällä-viidelläsadalla eurolla 50 senttisiä, nyt kesä on taas, niin siellä on niin paljon sitä, ettei tarvihe. Mutta kyllä se niin on, ettei ihmiset vielääkään sitä muista ja sitten mikä on tullut hyvä meille nyt, me voidaan nostaa se asiakkaan tililtä, jaella kassasta asiakkaille ja sitten muistaa se.”</p>			
<p>” Ei ole parantunut eikä ole kehittynyt, joka päiväinen hankaluus. Kun ihmiset ei osaa kulkea niistä. Ja tuota kyllä se muutenkin on niinkun tosi hankala, että aatelaaan, että Lippumäessä on vain se, johon leimataan se kortti. Ei ole mitään tällaisia esteitä. Meilläkin on näitä keppien kanssa liikkuvia ihmisiä ja sitten invalideja ja muita, niin semmoinen hankaloittaa tosi paljon, että joudutaan sitten keskiporttia aukaisemaan semmoisille, jotka pääsee kyllä miesten ja naisten puolelle muuten, mutta ne ei porteista pääse kulkemaan</p>	<p>Uimahallilla sijaitsevien kulunvalvontaporttien mahdollinen poistaminen, sijoittaminen eri tavalla tai toimivuuden varmistaminen.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>Nykytilanteen mahdollinen muuttaminen</p> <p>Uuden uimahallin toteutusratkaisuihin vaikuttaminen</p>

sillä lailla, että ne kerkeis mennä. Että se tuottaa aina ongelmia. Kyllä ne on tosi hankalat.”.

”... lähinnä just se, että se olisi sillä tavalla toimivampaa, että ihmiset pääsis kulkemaan. Jos noi, niinkun kaikki palvelut, mitä meillä on, jos ne sijaitsisi siellä portin toisella puolella, niinkun samalla puolella, sisäpuolella, niin silloin se ois ehkä jollakin tavalla järkevä systeemi. Mutta kun meillä osa palveluista toimii portin tällä puolella elikkä sinun täytyy mennä sisälle, sit sun täytyy tulla ulos, sit sun täytyy taas mennä sisälle. Ja tulla vielä ulos. Niin siihen niinkun minun mielestä se lukijasyteemi olis niinkun kaikista näppärin... kun on hirveen nolo kattoo, kun sieltä joku vanha mummo niin se ryömii sieltä portin alta, kun se ei muuten sieltä pääse pois.”

” Yleensä syksyisin tulee paljon uusia asiakkaita niin kyllä sitä paljon neuvotaan sitä porttien käyttämistä ja sitten portit eivät välttämättä edes

toimi. Sitten se keskiportti joudutaan aukaisemaan, että saahaan edes yleisö sisälle.”			
4.Käteissuoritusten vienti pankkiin ja rahanvaihto			
”... se on jokaviikkonen 50 senttisten hakuruljanssi pankista. Talvella on jopa 800 euroa haetaan 50 senttisinä. Kuudesta kahdeksaansataan se on se, sillä välillä. Ja siitä kun päästäs nyt eroon, niin se olisi kyllä tosi hyvä..”	Pantilla toimivien säilytyskaappien korvaaminen toisenlaisella ratkaisulla.	Panosten vähentäminen	Uuden uimahallin toteutusratkaisuihin vaikuttaminen
5b. Laskutus			
”... voitais niinkun pikkusen kattoo kuukausi eteenpäin, että miten ne työvuorot jakaantuisi niin, että siellä ois todella siinä tilityksen aikana välivuorossa joku.”	Häiriötilanteiden vähentäminen, kerralla oikein tekeminen	Panosten vähentäminen	Työvuorojen suunnittelu 5b.Laskutus 5c.Kirjanpitolovientien ja alitilityksen tekeminen
”...tärkeintä on keskustella, miten laskujen käsittely saataisiin sujuvammaksi eli laskuihin merkittävä annettun maksusitoumuksen numero ja lasku kohdennettaisiin maksusitoumukseen.” ”Laskussa on sitoumusnumero ja siinä sitoumusnumerossa on virhe, niin vaikea lähteä sitten tarkistamaan, että kenelle se...”. ”... Pusatec on luvannut teh-	Kerralla oikein tekeminen.	Panosten vähentäminen	3a.Maksaminen 5b.Laskutus

<p>dä sen taustan sinne niin hyvin, että kun me myydään se tai kun me lyödään laskulle se tapahtuma, niin sinne pysyy kirjoittamaan sen maksutoumusnumeron, kenties henkilön nimen ja mikä on se.. Niin näitä ei pysty siihen vielä tekemään..”</p>			
<p>”.. tavallaan selvittämisen paikka, että miten se saatais käymättä niinkun tuon maksatuksen kautta tämmöinen verollinen lasku, kun nythän ne menee sisäiset laskut verottomana käymättä reskontrassa. Mutta tämä niin tuota maksetaan ihan pankkitililtä samalle pankkitilille. ”</p>	<p>Sisäinen laskutus suoraan kirjanpiddollisina siirtoina, ettei käy ulkoisessa tulostuksessa ja reskontrassa.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>5b.Laskutus</p>
<p>5c.Kirjanpitolientien ja alitilityksen tekeminen</p>			
<p>”...että jossain vaiheessa oli, että sähköisesti menisi, kun nappia painaisi, niin kassa lähtisi, tilitystiedot kaikki suoraan Kuhilaaseen”. ”... tosiaan ne rahalliset rahat ja maksuvälineet kirjataan tosiaan tästä käsin, ne eivät ole mitään konekielistä tällä hetkellä vielä.” ”... päivän myynti tehdään siihen excel-lomakkeelle, mikä meillä on.</p>	<p>Manuaalisten vaiheiden automatisointi.</p>	<p>Panosten vähentäminen</p>	<p>5c.Kirjanpitolientien ja alitilityksen tekeminen</p>

<p>Joka päivä täytetään. Ja sitten v-asemalle yleensä tehdään se vasta seuraavana aamuna. Että jos en ole itse, niin joku muu sen sitten tekee. Mutta sen pitää täsmätä..”</p> <p>”... sitten vie nämä summat tänne taulukkoon. Sekä myöskin siihen lomakkeeseen, joka lähtee pankkiin meidän rahojen mukana..”</p> <p>”... Rupean tarkistamaan ja laittamaan kaikki sinne excelliin eli juuri ne käteinen, EMV –päätteellä, mikä menee suoraan pankkiin ja meillä tulee aina aamulla koneesta itse kone laittaa meille semmoisen tiedotteen, tiedonsiirto onnistunut.”</p>			
6. Mittaaminen ja arviointi			
<p>”Tän tyyppisiä palveluitten toimivuutta, läpimenoa ja sitten siihen liittyvien, jos me arvioitaisi esimerkkinä miten varma on se että virheitten määrä, että arvioidaanko sitä, suoraan semmoista mittarointia tai tilastointia meillä ei ole, että nähtäisiin miten se toimii missäkin. Ei, että enemmänkin se on keskittynyt noihin asiakasmääriin ja</p>	<p>Mittaaminen Asiakaskyselyjen standardointi.</p>	<p>Vaikuttavuuden ja laadun parantaminen</p>	<p>1.Tuotteistus ja hinnoittelu Jokaisessa vaiheessa virheiden selvittelyyn kuuluva aika (poikkeamien mittaaminen) (Arviointivaihe, jota nyt ei ole)</p>

<p>sitten tuota yleiseen talouteen liittyviin juttuihin, mutta että tuon tyyppinen prosessi..”</p> <p>”...meillä se säännönmukaisuus siinä puuttuu. Me ollaan tehty kyllä niitä kartoituksia tuota tietyin aikaväleihin, kun sopivaan saumaan on sattunut..”</p> <p>”Ei semmoista ole (kysymys poikkeamien mittaamisesta) , niinkun mitattaisiin sitä aikaa. Liikaa menee aikaa kyllä, mutta tuota koko ajan varmaan kehitty pikku hiljaa.”</p>			
---	--	--	--

5.4 Analyysin perusteella tuotetut kehitysehdotukset

Haastatteluista muodostuneen analyysin perusteella prosessin kehitysehdotukset jatkautuivat laajempiin kehittämiskohteisiin ja prosessin sisällä tai sen lähipiirissä tehtäviin muutoksiin. Laajempien kehitystoimenpiteiden toteuttaminen edistäisi tätä prosessia laajempien hyötyjen saavuttamista, mutta edellyttää myös ylemmän johdon sitoutumista tarvittavien muutosten läpiviemiseen. Prosessin sisällä tehtävät muutokset voidaan toteuttaa laajempaa kehitystyötä nopeammin ja osa kehitystoimenpiteistä onkin lähinnä toimintatapamuutoksia. Kehitysehdotukset on käsitelty erikseen johdolle järjestetyssä tilaisuudessa, haastateltujen yhteistilaisuudessa, asiakaspalveluhenkilöstön kanssa henkilökohtaisissa tilaisuuksissa ja sisäliikuntahallien kehittämisläpikäynnissä. Tilaisuuksien ajankohdat löytyvät siis liitteestä 6.

5.4.1 Laajemmat kehitysehdotukset

Prosessinomistajan määrittelemisen selkeyttäisi prosessin ohjausta ja mittaamista. Nykytilan selvityksessä kävi ilmi, että Niiralan uimahallin ja yleensäkin sisäliikuntahallien myyntilaskutusprosessi kulkee kahden organisaation ja usean organisaatioyksikön poikki käynnistyen hallien asiakaspalvelusta ja edeten kohti taloushallinnon tehtäviä. Analyysin perusteella voidaan havaita, että tietyn vaiheen ongelmatilanteet voisivat korjautua jonkun toisen vaiheen kehittämistoimenpiteillä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että prosessia ei johdeta kokonaisuutena. Kenelläkään ei ole johto- ja toimintasääntöjen kautta annettua, prosessin läpi kulkevaa valtaa, jotta prosessia voitaisiin johtaa ja kehittää kokonaisuutena. Tällaista merkintää ei löydy Kuopion kaupungin www-sivuilla esittelystä säännöstöstä (Kuopion kaupungin www-sivut). Prosessin johtamisen puute näkyy myös useiden kassajärjestelmien kirjona. Sisäliikuntahalleilla on käytössä prosessissa kuvattu järjestelmä, mutta tietojärjestelmäluettelon perusteella muutamassa muussa organisaatioyksiköissä on käytössä tästä prosessista poikkeava kassajärjestelmä. On todennäköistä, että kaikista kassajärjestelmistä ei ole merkintää tietojärjestelmäluettelossa, koska kassapäätteitä ei välttämättä mielletä tietojärjestelmäksi. (Kuopion kaupungin tietojärjestelmäluettelo 2016). Jokaisessa kassajärjestelmässä on omat liittymänsä taloushallinnon järjestelmiin, joten kassajärjestelmät ja niistä tehdyt integraatiot aiheuttavat päällekkäisiä tietojärjestelmäkustannuksia. Johtamalla kaikkia organisaation myyntilaskutusprosesseja kokonaisuutena voitaisiin kenties säästää myös tietojärjestelmäkustannuksissa. Toki kassajärjestelmän tulee täyttää kaikkien käyttäjäorganisaatioiden sille asettamat vaatimukset. Yhtenäinen kassajärjestelmäkokonaisuus mahdollistaisi tuotteiden ristiin käytön, jolloin asiakkaat voisivat käyttää samalla ”lippuratkaisulla” sekä liikunta- että kulttuuripalveluita.

Keskitettyt sopimukset liikuntasetelitoimijoiden kanssa ja toimijalinjaukset tehostaisivat ja ohjaisivat kaupunkitasoisesti maksuprosesseja. Keskitettyjen sopimusten tekeminen vähentäisi paperityötä niissä organisaatioyksiköissä, jotka hyväksyvät liikuntaseteleitä maksuvälineenä. Lisäksi maksuvälineiden käytöstä voisi tehdä kaupunkitasoiset ohjeet – ja opastuskin voitaisiin järjestää keskitetysti. Kumppanitoimijalinjaukset voisivat ryhdittää ja nopeuttaa sähköisten ratkaisujen laajentumista.

Asiakastietojen keskitetty ylläpito ja tiedonsiirto vähentäisivät järjestelmäkohtaista ylläpitotyötä. Kuopion kaupungin kokoisessa organisaatiossa on useita järjestelmiä, jossa asiakastietoja säilytetään ja ylläpidetään laskutustapahtumia varten. Laskutusaineisto muodostuu lähdejärjestelmässä, josta se siirtyy taloushallinnon järjestelmäkokonaisuuteen. Asiakastietoja yhdistää tietty yksiselitteinen avain. Organisaatioasiakkaan ollessa kyseessä avain on usein y-tunnus tai jokin muu sovittu yksilöivä numero. Henkilöasiakkailla se on puolestaan henkilötunnus. Laskutuksen tiedonsiirrossa siirtyy yleisesti yksilöivä tunnus, mutta nimi ja muut yhteystiedot muodostuvat lopulliseen laskuun kohdejärjestelmän tietojen avulla. Jos nimi tai yhteystiedot ovat kohdejärjestelmässä väärin, asiakas saa myös laskun väärillä tiedoilla. Asiakastietojen keskitetty ylläpito ja päivittäminen kaikkiin lähdejärjestelmiin vähentäisivät kunkin laskuttajayksikön päivitystyötä ja toisaalta laskutukseen liittyvät asiakasyhteydenotot vähenisivät. Kansallisten digitalisoinnin periaatteiden mukaisesti uutta tietoa pyydetään vain kerran, olemassa olevaa tietoa hyödynnetään ja turhaa asiointia poistetaan (Valtiovarainministeriön [www-sivut](http://www.sivut) 2016.) Asiakastietojen osalta periaatteiden noudattaminen olisi mahdollista. Toki digitalisoinnin periaatteiden mukaisesti tällaisellakin muutoksella tulisi olla yksiselitteinen omistaja.

Digitaalinen toimintamallin eli verkkomaksamisen tuominen nykyisen toimintamallin rinnalle tehostaisi sekä asiakkaan että organisaation toimintaa. Liiketoimintamallien digitalisoinnissa nykyisen toimintamallin rinnalle voidaan tuoda digitaalinen malli tai digitaalinen malli voi korvata vanhan mallin. Näiden lisäksi voidaan tehdä kokonaan uutta digitaalista liiketoimintaa. Tämän prosessin yhteydessä verkkomaksamisen malli olisi nykyiselle kassapalvelulle rinnasteinen. Tällä hetkellä väestösuojien kuntosaleilla tai reuna-alueiden liikuntapaikoilla ei ole omaa kassaa, josta syystä kassapalvelu on keskitetty kaupunkialueella sisäliikuntahalleihin ja kaupungin reuna-alueilla muiden kaupungin palvelujen yhteyteen. Asiakas asioi siis toisessa fyysisessä paikassa käyttääkseen toisen fyysisen paikan palveluja. Verkkomaksaminen poistaisi asiakkaan näkökulmasta palvelun käyttöä hidastavan ja suoraa lisäarvoa tuottamattoman vaiheen. Verkkomaksamisen mahdollistaminen on muissakin kaupungin palveluissa todettu olevan tärkeä tavoite ja tätä tulisikin lähteä edistämään kokonaisuutena. Asiakasnäkökulmasta kaikkien kaupungin verkkotuotteiden tulisi olla samassa paikassa ja yhtenäisellä toimintatavalla hankittavissa. Mikäli kaupungilla olisi käytössä yhtenäinen kassajärjestelmä, kassajärjestelmän tuotekatalogi saatai-

siin siirrettyä sähköisesti verkkomaksamisen palveluun. Verkkomaksamisen kautta toteutuneet maksut puolestaan saataisiin sähköisesti kassajärjestelmään ja edelleen taloushallinnon järjestelmiin. Aiemmin mainitun poikkiorganisatorisen prosessin-omistajan olemassaolo mahdollistaisi tämän kaltaisen laajemman muutosprojektin hallitun toteuttamisen.

Prosessin mittaaminen edistäisi prosessin kehittämistä. Kuvatussa myyntilaskutusprosessissa ei ole asetettu prosessin laatua kuvaavia mittareita. Asiakaskäyntien läpimenoaika ei tässä tapauksessa liene kovin hyvä mittari. Haastattelujen perusteella aikaa tuntui kuluvan kaikenlaisessa selvittelyssä ja virheiden korjaamisessa. Selvitte-lyyn osallistuu useampi taho ja selvittelyaika vaihteli kussakin yksikössä muiden kii-reiden mukaisesti. Tässä kokonaisuudessa voisi olla perusteltua käyttää poikkeamien mittaamista eli mitata aikaa, joka kuluu virheiden korjaamiseen tai selvittelyyn. Lisä-arvoa tuottamattoman ajan seuranta tekisi näkyväksi ne prosessiosuudet, joita voitai-siin kenties edelleen automatisoida ja siten vähentää virheiden syntymistä. Samalla pystyttäisiin todentamaan kehitetyn toimintamallin kustannustehokkuus suhteessa aiempaan toimintamalliin. Voitaisiin siis vertailla kahden eri toimintamallin vaihto-ehdoiskustannuksia.

5.4.2 Myyntilaskutusprosessia koskevat kehitysehdotukset

Paperisten 100 kappaleen lippuniteiden poistaminen käytöstä poistaisi paperinkäsittelyä, käsikirjausvaiheita sekä alitilittäjäjärjestelmän tämän prosessin käytöstä. Sisäliikuntahallien tuotteet ladataan pääsääntöisesti kortille, jonka asiakas saa käyttöönsä. Maksaja-asiakkaan ostama 100 kappaleen paperinen lippunide on tästä poikkeus. Asiakas ostaa lippuniteen käyttäjäasiakkaiden eli työntekijöiden tai muiden sidosryhmien käyttöön jakaen lippuja niteestä. Lippuniteen käyttö kirjataan vihkoon käsin ja tiedot kopioidaan käsin seurantajärjestelmään eli alitilittäjäjärjestelmään. Lippuniteiden myynnin raportoinnissa on välillä epäselvyyksiä, jotka työllistävät sekä asiakaspalvelun että taloushallinnon henkilöstöä. Vuonna 2015 lippuniteitä myytiin yhteensä 17 kappaletta ja myyntituotto oli 12 389,10 euroa. Kaikkien tuotteiden myyntituotto oli yhteensä 1 275 975,40 euroa. Lippuniteiden tuotto on siis kohtuullisen marginaalinen kokonaisuuteen verrattuna, mutta tuottavuuden näkökulmasta tuo-

te työllistää muuta tuotemyyntiä enemmän. Tuotteen käyttäjiä olisi tietysti hyvä ohjata nykyisten muiden tuotteiden käyttäjiksi.

Tuotevalikoiman mahdollinen tiivistäminen helpottaisi tulevaisuudessa itsepalvelua ja verkkomaksamista. Haastatteluissa tuli esille sekä tuotevalikoiman että maksutapojen laaja kirjo. Jos kaupunkitasoisesti saataisiin linjattua maksutapoja, voisi samalla tehdä arviointia tuotevalikoimasta yleisestikin. Esimerkiksi voisi ottaa Niiralan uimahallin kaksi päätuotetta, allasosaston ja kuntosalin käytön. Allasosaston lippuhinnat ovat varsin edulliset. Seuraavassa hintavertailussa vertaillaan aikuisten normaalihintaisia lippuja. Niiralan uimahallin allasosaston kertalippu maksaa 5,70 euroa ja kymmenen kerran sarjalippu maksaa 51,50 euroa. Näiden lisäksi on luonnollisesti sarjalippuja ja erilaisia alennuksia erilaisille käyttäjäryhmille. Kuntosalin lippuhinnat puolestaan ovat korkeammat, koska kuntosalimaksulla pääsee myös uimaan. Yksittäinen kuntosalilippu maksaa 8,60 euroa ja kymmenen kerran lippu 77,20 euroa. Vertailukohtaksi voisi ottaa esimerkiksi yleisesti verrokkikaupunkina käytetyn Jyväskylän uimahallin Wellamon hinnoittelun. Aikuisten kertalippu uimahallin palveluihin maksaa 6 euroa sisältäen kuntosalin ja ohjatun ryhmäliikunnan. Kymmenen kerran sarjalippu puolestaan maksaa 54 euroa. Jos uimahallin lipputyyppeiden hintaa nostaa hieman ja kuntosalin lipputyyppeiden hintaa puolestaan laskee hieman, voisi saada aikaan yhden tuotteen eri variaatioineen. Tämä luonnollisesti edellyttää erilaista laskentaa sekä ymmärrystä siitä, miten hintamuutos voisi vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen.

Maksusitoumukset voitaisiin lähettää sosiaalipalveluista sähköisesti suojatulla sähköpostilla halleille. Tällä hetkellä maksusitoumuksen saanut käyttäjäasiakas saa paperisena maksusitoumuksen mukaansa ja sitoumuksen kanssa hallien asiakaspalveluun saadakseen kortin. Ruuhkatilanteissa tietojen kopioiminen paperista maksusitoumuksesta hidastaa asiakaspalvelua ja virhelyöntejä voi kiireessä tulla normaalia enemmän. Kuitenkin maksusitoumuslaskua tarkistettaessa tarkastaja pystyy oikein kirjatulla maksusitoumusnumerolla kohdistamaan kulun nopeasti oikein. Jos maksusitoumukset lähetetään päätöshetkellä hallin asiakaspalveluun, voi asiakaspalvelu tehdä asiakkaalle kortin valmiiksi rauhallisempaan työaikaan. Asiakas saa kortin käyttöönsä seuraavana päivänä ilman odottelua ja laskutustiedot ovat varmemmin oikein.

Kassajärjestelmän käyttäjäkohtaiset tunnukset helpottaisivat mahdollisten virhetilanteiden selvittämistä. Tällä hetkellä Niiralan uimahallin henkilöstöllä on käytössään vain yksi kassatunnus. Yleisesti kaikkien järjestelmien tunnukset ovat käyttäjäkohtaisia. Käyttäjäkohtaiset tunnukset helpottavat mahdollisia virhetilanneselvittelyitä tai edes ohjaavat kysymään oikealta henkilöltä. Kun kirjanpitoviennit tehdään kuukausittain, voi olla, että kuukausittaiseen loppusummaan tullut virhe on kertynyt useiden päivien pienemmistä virheistä. Tilanteen selvittäminen jälkikäteen on monimutkaista, jos ei tiedä, kuka minäkin päivänä on käyttänyt kassajärjestelmää. Sijaiset ja väliaikainen henkilöstö lisäävät tilanteen haasteellisuutta. Kassajärjestelmässä tulisi siis olla jokaiselle käyttäjälle oma henkilökohtainen tunnus, jonka käyttäminen nopeuttaisi selvittelytyötä.

Asiakaspalvelun henkilöstön työvuorosuunnittelua olisi hyvä toteuttaa siten, että kuukausittaisen laskutuksen aikana olisi riittävästi henkilökuntaa sekä asiakaspalveluun että laskutuksen tekemiseen. Tällä hetkellä työvuorosuunnittelu menee kolmen viikon jaksoissa, kun taas laskutus tehdään kuukausittain. Työvuorosuunnittelusykliä ei siis voida ottaa huomioon laskutusajankohdan resurssisuunnittelua siten, että työvuorot ”tasaantuisivat” koko kuukaudelle eikä loma- tai vapaajaksoja ajoittuisi laskutusajankohtaan. Asiasta tehtiin jo työn aikana alkuselvittelyä. Siinä selvisi, että työvuorosuunnitteluohjelma tukee vain kolmen viikon suunnittelusykliä.

Uimahallin infrastruktuuriratkaisua kehittämällä uimahallin epäkäytännöllisistä portti- ja säilytyskaappiratkaisuista voidaan päästä eroon. Uimahallin kulunvalvonnan yhteydessä olevat portit ovat haastattelujen perusteella varsin epäkäytännölliset. Asiakkaat käyttävät porttien molemmilla puolilla olevia palveluita, joten porteissa joudutaan liikkumaan muutenkin kuin halliin saapuessa tai sieltä pois lähtiessä. Portit saattavat jumittua eikä niitä aina osata käyttää. Sakaraportit liikkuvat muutaman sekunnin viiveellä ja niistä pitää kulkea läpi viiden sekunnin sisällä. Asiakaspalvelun henkilöstön mielestä portit tulisi poistaa, mutta korvaavaan ratkaisuun ei ole vielä päädytty. Porttiongelmaa saattaisi helpottaa, jos ikäihmisten tuotteeseen kytkettäisiin niin sanotun invaportin avautuminen. Kun asiakas laittaa kortin kortinlukijaan, sakaraportin sijasta asiakkaalle avautuukin automaattisesti isompi invaportti. Myös kolkkipanttiratkaisulla toimivien säilytyskaappien toteutus työllistää, vaikkakin asiak-

kaat ovat jo tottuneet ja varautuneet pantin käyttöön. Aikoinaan säilytyskaappeihin mietittiin korttipanttitoteutusta, mutta koska korttia tarvitaan liikuntahallin kulunvalvontaratkaisussa, ei korttia voi tästä syystä jättää säilytyskaapin lukkoon. Uuden uimahallin toteutuksessa kulunvalvonta ja säilytyskaappien lukitusratkaisu toteutetaan nykyistä modernimmalla tavalla.

Laskutuksessa sisäisten asiakkaiden laskutuskäytännön kehittäminen vähentäisi laskutuspalvelun käytön volyyymiä. Tällä hetkellä sosiaalipalvelut tekevät maksusitoumuksia, joista tiedot kirjataan toimeentulotukijärjestelmän laskupuolelle. Maksusitoumukset tehdään sisäliikuntahallien kassajärjestelmässä laskutettavaksi palveluksi, jonka mukaisesti laskutusaineisto siirtyy taloushallintoon ja edelleen laskutuspalveluun. Laskutuspalvelusta sosiaalipalvelut saavat maksusitoumuslaskut sähköiseen laskuntarkastusjärjestelmään, jossa laskut tarkistetaan ja edelleen hyväksytään maksuun. Kuitenkin päätös kulun toteutumisesta on tehty jo toimeentulotukijärjestelmässä, jonka takia laskun erillinen tarkastaminen ja hyväksyminen ovat saman asian uudelleen vahvistamista. Sisäiseen laskutukseen voisi toteuttaa suoravii- vaisemmankin tavan, kun kuitenkin raha käytännössä siirtyy saman organisaation sisällä kustannuspaikalta ja tililtä toiselle.

Päivittäisen sähköisen kirjanpitosiirron toteuttaminen nopeuttaisi tietojen siirtymistä kirjanpitoon ja vähentäisi manuaalisia vaiheita. Saadussa tausta-aineistossa sähköisen kirjanpitosiirron toteuttamisesta oli sovittu jo tammikuussa 2016, mutta sopimuksen mukaista toteutusta ei ole tehty. Keskustelujen perusteella ei ole tarkkaa selvyyttä, miksi asia ei ole edennyt keskustelua pidemmälle. Päivittäinen sähköinen kirjanpito- siirto vähentäisi jälkikäteisselvittelyä, etenkin kun nykytilanteessa selvittelyä joudutaan joissakin tapauksissa tekemään jopa kuukausi sitten kassaan kirjatuihin tapahtu- mista. Taloushallinnon asiantuntijalle jäisi siirron jälkeen täsmäyttämistehtävä, joka korvaisi käsin tehtävät kirjaukset. Samalla voitaisiin luopua asiakaspalvelussa tehtä- västä excel-taulukosta.

Säännöllisesti tehdyn asiakaskyselyn kautta saisi systemaattisempaa tietoa päätök- senteon ja kehittämisen tueksi. Tällä hetkellä säännöllisiä asiakaskyselyjä ei tehdä, vaikka asiakkaat voivatkin antaa palautetta sekä sisäliikuntahallien että muiden asi- ointipisteiden palautelaatikkoon. Kuitenkin esimerkiksi syksyllä toteutettava muuta-

man viikon asiakaskyselyjakso toisi oikein toteutettuna tietoa palvelun onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Tarpeelliseksi havaitut ja toteuttamiskelpoiset kehittämistoimenpiteet voitaisiin ottaa osaksi seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa.

5.5 Tavoitetilan kuvausprosessi

Tavoitetilan kuvaamiseen on oma prosessinsa, joka on nykytilan kartoitusta laajempi kokonaisuus. Tavoitetilassa hahmotetaan nykytilasta poiketen myös periaatteellinen taso, joka on toiminta-arkkitehtuurin yläpuolella. Taulukon 2 mukaisessa etenemismallissa tavoitetilan kuvaamisen työ käynnistetäänkin strategioiden, periaatteiden ja erilaisten sidos- ja viitearkkitehtuurien kartoittamisella sekä tavoitteiden tarkentamisella. Taulukosta on poistettu alkuperäiseen taulukkoon verrattuna kuvasten kohdepaikka. Kohdepaikkana toimii tässä kehittämistyössä QPR Enterprise Architecture –ohjelmisto.

Taulukko 2. Tavoitetilan kuvaukset perustasolla (mukaeltu JHS 179 –luonnos liite 4 2016, 9-10).

Arkkitehtuuritaso	Tehtävä	Tuloksena syntyvä kuvaus
Periaatteellinen taso	1. Jäsennä organisaation strategia ja strategiasta johdetut tavoitteet.	Strategiakartta –kaavio
	2. Kuvaa olemassa olevat arkkitehtuuriperiaatteet.	Arkkitehtuuri-periaatteet - taulukko
	3. Selvitä ja listaa viite- ja sidosarkkitehtuurit.	Viite- ja sidosarkkitehtuurit –taulukko
	4. Selvitä ja kuvaa tavoitetilan arkkitehtuuriin vaikuttavat lait ja säädökset.	Ohjaavat lait ja säädökset –taulukko
	5. Määrittele ja kuvaa tarkemmat, strategisista tavoitteista ja tarkemmista	Kehittämiskaavat ja tavoitteet –taulukko

	tavoitteista johdetut kehittämisvaatimukset ja tavoitteet.	
Toiminta- arkkitehtuuri	6. Määrittele ja kuvaaja tavoitetilan toimijat.	Toimijat –taulukko
	7. Määrittele ja kuvaaja tavoitetilan toiminnan palvelut.	Toiminnan palvelut –taulukko
	8. Määrittele ja kuvaaja tavoitetilan toimijoiden vuorovaikutus.	Toimijoiden välinen vuorovaikutus –kaavio
	9. Määrittele tavoitetilan ylätasoon prosessit ja kuvaaja ne visuaalisesti prosessikarttana. Täydennä prosessin omistaja.	Prosessit –taulukko Prosessikartta –kaavio
	10. Määrittele ja kuvaaja kehitettävien osa-alueiden keskeiset prosessit.	
Tietoarkkitehtuuri	11. Määrittele ja kuvaaja kehitettävän osa-alueen keskeinen käsitteistö.	Käsittemalli –taulukko
	12. Kuvaaja kehitettävän osa-alueen keskeisistä käsitteistä visuaaliset käsittemallit.	Käsittemalli -kaavio
	13. Määrittele ja kuvaaja kehitettävään osa-alueeseen liittyvät loogiset tietovarannot ja niihin liittyvät olennaiset tiedot.	Loogiset tietovarannot –taulukko Loogiset tietovarannot –kaavio
	14. Määrittele ja kuvaaja loo-	Looginen tietomalli –

	ginen tietomalli kehitettävistä tietojärjestelmistä.	kaavio
Tietojärjestelmäarkkitehtuuri	15. Määrittele ja kuvaa tavoitetilan tietojärjestelmäpalvelut.	Tietojärjestelmäpalvelut – taulukko
	16. Määrittele ja kuvaa tavoitetilan tietojärjestelmät visuaalisesti tietojärjestelmäkarttana.	Tietojärjestelmäkartta – kaavio
	17. Määrittele ja kuvaa tavoitetilan arkkitehtuurin kerrosnäkyminen.	Arkkitehtuurin kerrosnäkyminen – kaavio
	18. Määrittele ja kuvaa tavoitetilan tietojärjestelmien välinen vuorovaikutus.	Tietojärjestelmien välinen vuorovaikutus – kaavio
	19. Suunnittele ja kuvaa tavoitetilan tietojärjestelmät ja niiden tiedot tietojärjestelmäsalkkuun.	Tietojärjestelmäsalkku – taulukko

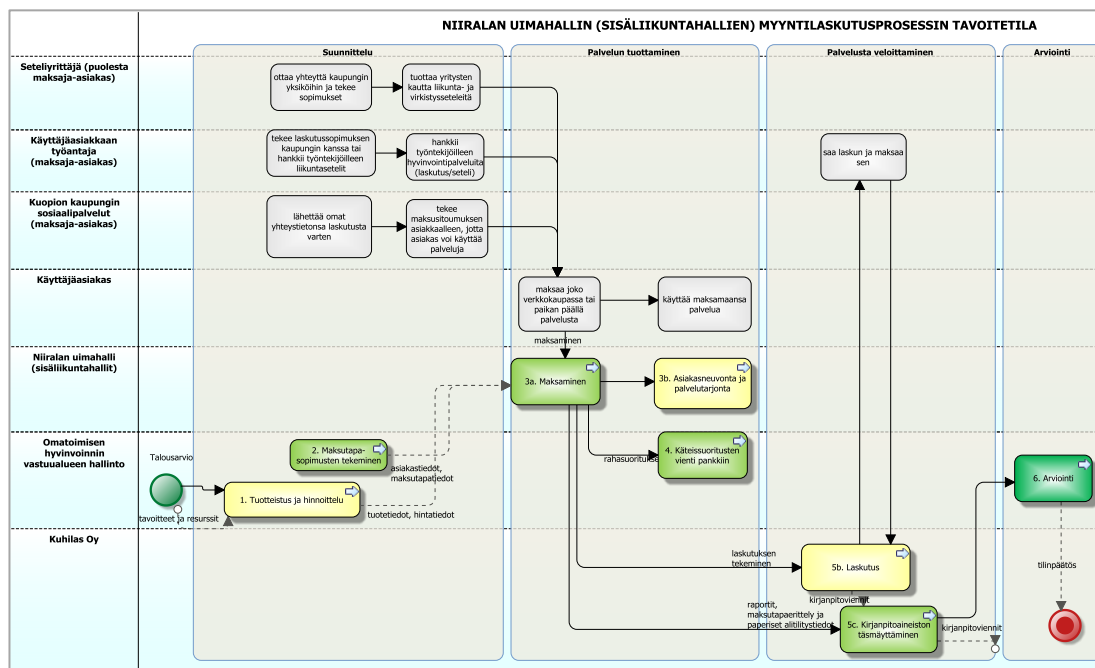
5.6 Myyntilaskutusprosessin tavoitetila

Tavoitetilan ensimmäinen tehtävä oli jäsentää organisaation strategia ja strategiasta johdetut tavoitteet. Strategiset tavoitteet ohjaavat oleellisesti organisaation toiminnan kehittämistä, sillä suurin osa resursseista kuluu organisaation mission eli perustehtävän toteuttamiseen. Rajalliset panokset on siis ohjattava organisaatiolle tärkeisiin strategisiin kehittämiskohteisiin. Julkishallinnossa organisaation strategian tulisi tukea kansallisten strategioiden ja linjausten toteutumista. Digitalisaation edistäminen on yksi kansallisen strategian kärkitavoitteista. Valtionvarainministeriön julkaisemassa julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa todetaan kokonaisuuden hallinnan, digitalisoinnin sekä palvelujen monikanavaisuuden olevan oleellisia palvelutuotant-

non muodonmuutoksen toimenpiteitä (Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia, 3). Kuopion kaupungin tavoitteissa digitalisaation edistäminen näkyy tuottavuusohjelmassa sähköisen asioinnin kehittämisen nimellä. Lisäksi tuottavuusohjelman yhtenä tavoitteena on palvelujärjestelmien, innovaatioiden ja prosessien kehittäminen. (Kuopion kaupungin strategia 2020 tiivistetty esitys, 12.) Tässä kehittämistyössä periaatteellisen tason strategioiden tärkeimmät tavoitteet löytyvät siis julkisen hallinnon asiakkuusstrategiasta sekä Kuopion kaupungin tuottavuusohjelmasta. Periaatteellisen tason dokumentaatiosta lainsäädäntö ja ohjeistus sekä viitearkkitehtuurina kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri on esitelty aiemmin tässä dokumentissa. Kuopion kaupungin arkkitehtuuriperiaatteista on olemassa luonnos, mutta sitä ei ole virallisesti hyväksytty. Luonnosversiona sitä ei vielä ole voitu liittää tavoitetilaa ohjaavaksi asiakirjaksi.

Toiminta-arkkitehtuurin toimijakuvaukset eivät muutu tavoitetilassa, sillä samat toimijat toteuttavat myös tavoitetilassa niille asetettuja tehtäviä. Toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen voi tulla muutoksia, jos kehityskohteissa esitetty lippuniteiden korvaaminen toisella tuotteella on perusteltu ja toteutettavissa. Toiminta-arkkitehtuurin dokumentaatiosta tarkastellaan tarkemmin prosessissa tapahtuvia muutoksia. Tavoitetilan prosessikuvaus on kokonaisuudessaan liitteessä 8, jossa kaaviot näkyvät selkeämpinä.

Myyntilaskutusprosessin kehittämisen tavoitetilassa näkyvät sekä sisäisen että ulkoisen kehittämisen ulottuvuudet, joista molemmat voivat ohjata prosessiajattelun mukaisesti kehittämistä. Sisäisesti halutaan poistaa turhaa tekemistä tai resurssien tuhlaamista, toisaalta ulkoa päin tuleva paine digitaalisiin prosesseihin määrittelee laajempaa kehittämistä ja tahtotilaa. Kuvion 23 mukaisesta tavoitetilan prosessikaavios- ta on poistettu liikuntaseteleiden tilitysvaihe. On nähtävissä, että sähköisten liikuntasetelipalvelujen käyttö on laajenemassa, sillä sähköinen toimintamalli poistaa työvaiheita sekä niitä käyttävissä työnantajaorganisaatioissa että niitä vastaanottavissa palveluntuottajaorganisaatioissa. Mobiililaitteissa mukana kulkeva sähköinen liikuntasetelisovellus on myös seteleitä käyttävälle henkilölle miellyttävämpi kuin helposti häviävä tai rikkoontuva paperiseteli. Kokonaan sähköiseen toimintamalliin siirtymisen tuntuu kuitenkin vievän vuosia, joten ihan lähiajan tavoitteena liikuntasetelien tilitysvaiheen poistumista ei voi pitää. (Saarinen 2015, talous.)



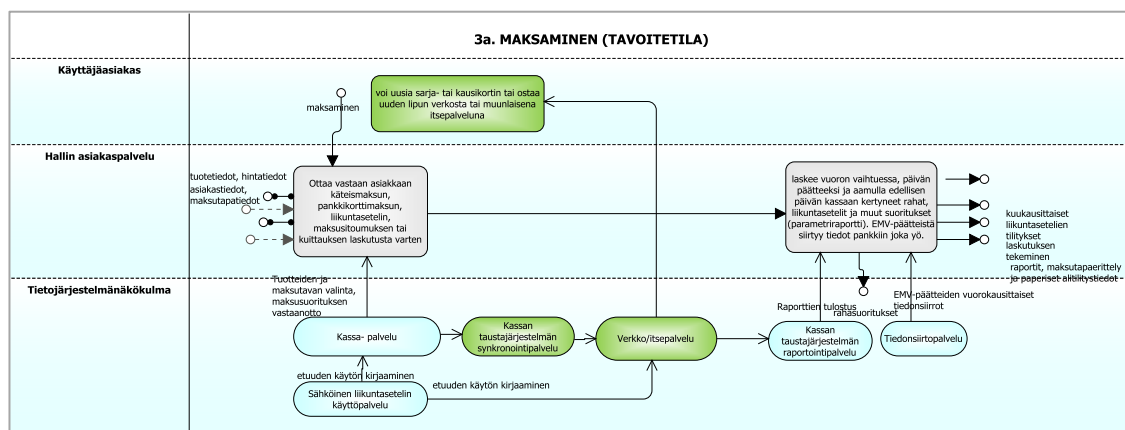
Kuvio 23. Tavoitetilan prosessikaavio

Prosessikaavion ensimmäiseen vaiheeseen eli tuotteistukseen ja hinnoitteluun ei uudessa tavoitetilassakaan tule oleellisia muutoksia. Systemaattiset asiakaskyselyt ja tuotteiden kysynnän seuranta vuosittaisia tilastoja analysoimalla jämäköittäisivät tuotteistusta. Tuotteistuksen terävöittäminen on myös satsaus tulevaisuuteen. Haastatteluissakin esille tulleet itsepalvelun tai verkkomaksamisen toimintamallit ohjaavat käyttäjäasiakkaita ostamaan itse omat tuotteensa. Asiakasystävällinen ja helposti ymmärrettävä tuotekatalogi helpottaa oikean tuotteen ostamista. Selkeät tuotteet vähentävät mahdollisesti myös virheellisistä ostoista aiheutuvaa korjaustyötä sekä negatiivista palautetta. Yksittäisenä tuotteena esille nostettu paperinen 100 kappaleen lippunide aiheuttaa prosessissa muita tuotteita enemmän työtä, koska lippuniteiden käytön seuranta tehdään manuaalisesti vihkoon ja tiedot kirjataan edelleen paperilta käsin seurantajärjestelmään eli alitilittäjäohjelmaan.

Maksutapasopimusten tekemistä olisi syytä kehittää kohti kaupunkitasoista toimintamallia. Liikuntasetelitoimijoiden kanssa tulisi tehdä vain yksi sopimus toimijaa kohden siten, että sopimusten hallinta keskitettäisiin yhteen yksikköön. Tämän yksikön nimetyllä toimijalla tulisi olla myös valtaa tehdä linjauksia keskeisistä kumppaneista, jolloin kaupungin strategian mukaisia sähköisiä

toimintamalleja kyettäisiin mahdollisesti edistämään paremmin. Kaupungin yksiköt voisivat ottaa nopeammin käyttöönsä kumppanitoimijoiden tuotteet, koska sopimus ja ohjeistus tuotteen käyttöön olisi jo olemassa.

Jo aiemmin mainittu erilaisten maksamistapojen mahdollistaminen muuttaisi käyttäjäasiakkaan maksamista kuvion 24 mukaisesti. Aiemman fyysisen kassapalvelun sijasta käyttäjäasiakas voisi ostaakin lipun verkosta tai paikan päällä itsepalveluna. Sekä verkko- että itsepalvelumaksaminen puolestaan mahdollistuvat koko laajuudessaan, jos kaikki muut käyttäjäasiakkaan maksuvälineet ovat myös sähköisiä. Tämä siis tarkoittaa myös liikuntasetelien sähköisten ratkaisujen kytkeytymistä sähköiseen palvelun maksamiseen. Kaikkia erilaisia maksamisen käytäntöjä ei välttämättä ole mielekästä toteuttaa sähköisesti, kuten laskutusasiakkaiden käytännöt. Toteutusvaiheessa on syytä tehdä analyysiä erilaisten maksutapojen volyymin suhteesta sähköisen maksamisen toteutuskustannuksiin. Fyysinen kassapiste säilyy myös tulevaisuuden toimintamallissakin. Kaikilla käyttäjäasiakkailta ei ole tulevaisuudessakaan valmiuksia tai edes haluakaan käyttää verkkomaksamista tai itsepalvelua. Etenkin iäkkäille asiakkaille asiakaspalvelussa asiointi on myös tervetullut sosiaalinen tapahtuma, joka itsessään luo pelkkää maksamista suuremman asiakasarvon. Tässä prosessin vaiheessa digitalisaatio tarkoittaa nykyisen toimintamallin rinnalle tuotavaa sähköistä ratkaisua.

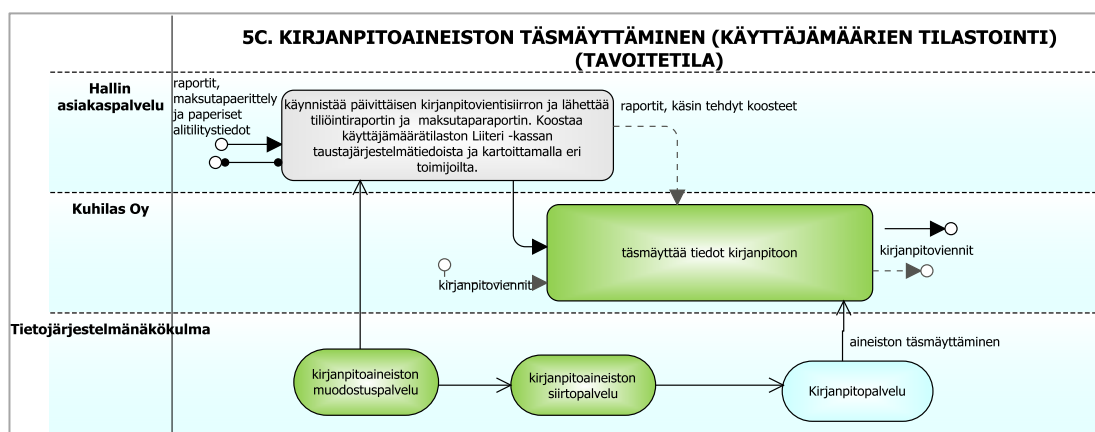


Kuvio 24. Tavoitetilan maksamisen työkulkukaavio.

Käteissuoritusten tilitysvaihe tulee jatkossakin olemaan yksi prosessissa toteutettavista tehtävistä, sillä kassapalveluun voi maksaa jatkossakin rahalla. Vaiheesta jää kuitenkin pois paljon ruuhka-aikaan työllistävä rahanvaihto, sillä uuteen uimahalliin

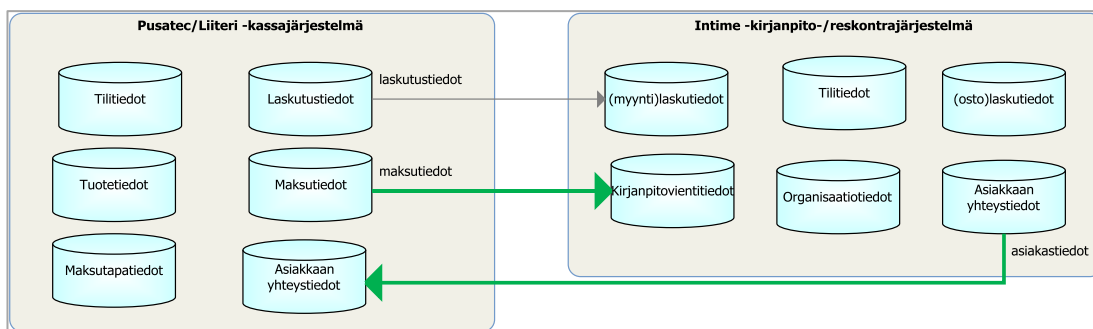
tullaan varmasti toteuttamaan nykyistä kolikkopanttia korvaava, nykyaikaisempi säilytyskaappiratkaisu. Nykyaikaisissa sisäliikuntahalleissa käytetään usein ranneketta tai korttia, jolla voi kulkea kulunvalvonnan ohi ja jota voi käyttää säilytyskaappien lukitsemiseen.

Nykytilan kuvauksessa ollut kirjanpitovientien ja alitilityksen tekeminen korvautuu kirjanpitoaineiston täsmäyttämisen vaiheella, kuten kuviossa 25 on esitetty. Taloushallinnon viitearkkitehtuurin mukaisesti kassajärjestelmässä syntyvien maksutapahtumien tulisi siirtyä kirjanpitojärjestelmään. Kirjanpitojärjestelmässä tapahtuu täsmäytys ja kirjanpitotositteen muodostuminen. Nykytilassa tehtävä kuukausittainen käsin kirjaaminen korvautuisi siis päivittäin tehtävällä kirjanpitosiirrolla. Nykytilassa olevan alitilityksen tekemisen oletetaan myös jossain vaiheessa jäävän pois, kun paperiselle 100 kappaleen lippunidetuotteelle löydetään korvaava, sähköinen toimintamalli tai maksaja-asiakkaat ottavat käyttöönsä sähköisen liikuntaseteliratkaisun.



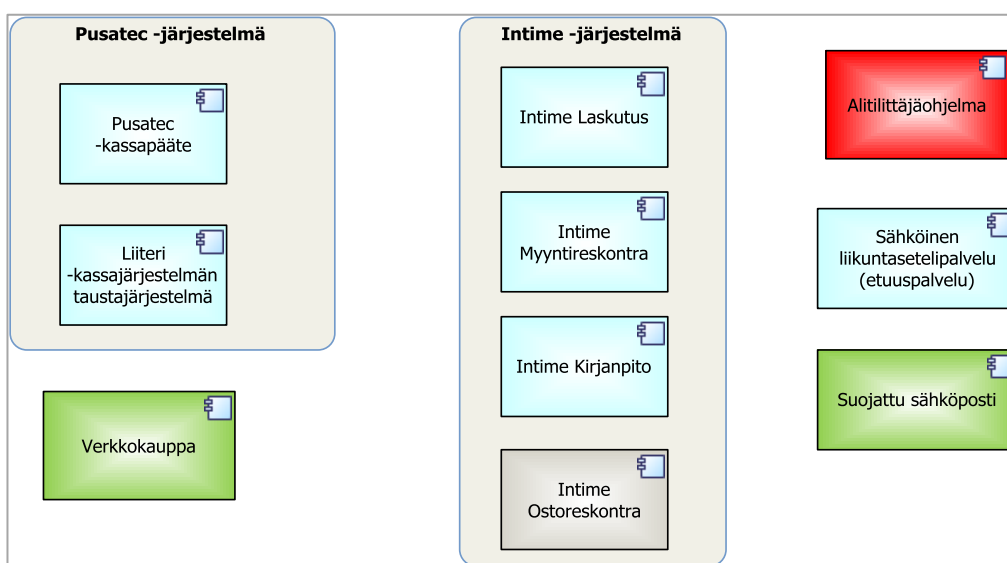
Kuvio 25. Tavoitetilan kirjanpitoaineiston täsmäyttämisen työkulkukaavio

Tietoarkkitehtuurin tavoitetilassa keskeisiä muutoksia tulevat olemaan kuviossa 26 esitetty kirjanpitovientien automatisointi, kuten kirjanpitoaineiston täsmäyttämisen prosessista voidaan nähdä. Tämän lisäksi laskutusprosessin sisällä kulkevien tietojen eheyttä parantaisi, jos asiakastiedot synkronoitaisiin tai päivitetäisiin keskitetysti. Uusia asiakastietoja muodostettaessa tai asiakastietoja muutettaessa tiedot siis vietäisiin esimerkiksi Intime –järjestelmän asiakastietoihin, josta tiedot päivittyisivät muihin järjestelmiin automaattisesti.



Kuvio 26. Tavoitetilan loogiset tietovarannot

Tietojärjestelmäarkkitehtuurissa oleellimmat muutokset liittyvät kuvion 27 mukaisesti mahdollisesti poistuvaan alitilittäjäjärjestelmään, jos vanhahtava paperinen lipunidetuote poistuu käytöstä. Suojattu sähköposti näkyy kartassa maksusitoumusten lähety palveluna, sillä tulevaisuuden mallissa maksusitoumukset voidaan lähettää sosiaalipalveluista suoraan sisäliikuntahalleille. Verkkomaksaminen on keskeinen uusi tietojärjestelmäratkaisu, joka voi olla osa nykyisen it-toimittajan toimittamaa toteutusta tai sitten erillinen verkkomaksamisratkaisunsa. Verkkomaksamisratkaisua määriteltäessä tulee kiinnittää huomiota tuotteiden automaattiseen päivittymiseen siten, että kassajärjestelmien tuotekatalogi siirtyisi mahdollisimman automaattisesti verkkomaksamisen ratkaisuun. Toisaalta verkkomaksamisesta syntyvät maksutapahumat palautuisivat kassajärjestelmän ratkaisuun ja siirtyisivät automaattisesti edelleen taloushallintojärjestelmiin. Uusien ratkaisujen ei tulisi lisätä käsin tehtävien vaiheiden määrää.



Kuvio 27. Tavoitetilan tietojärjestelmäkartta

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Myyntilaskutusprosessin kehittämistyö oli kokonaisuudessaan varsin laaja. Prosessin toiminnot ulottuivat kahden organisaation ja useamman organisaatioyksikön läpi. Ilman aiempaa organisaatiotuntemusta kokonaisuutta olisi ollut paljon vaikeampi hahmottaa ja aikaa olisi kulunut taustatyön tekemiseen enemmän. Haastattelujen järjestäminen sujui kaikin puolin ongelmitta. Vaikka asiantuntijoita oli kutakin prosessin vaihetta kohden vähän, oli asiantuntemus sitäkin syvällisempää. Haastattelujen nauhoittaminen tuntui aluksi omituiselta, sillä aiemmissa kehitysprojekteissa prosessia hahmoteltiin suoraan kokouksissa eri välineiden avulla joko tekstiksi tai kaavio-muotoon. Tällainen menettely ei tässä tilanteessa onnistunut, sillä nauhoituksia olisi ollut vaikea purkaa ymmärrettävään muotoon. Oli siis keskityttävä kyselemiseen ja kuuntelemiseen, joka osoittautui tässä tilanteessa huomattavasti tehokkaammaksi vaihtoehdoksi. Haastatteluissa prosessin ongelmakohtista oltiin varsin yksimielisiä, sillä joitakin ongelmakohtia oli käsitelty aiemminkin. Ehkä ratkaisut olivat jääneet osaksi vähän puolitiehen. Vaikka kehittämiskohteena olikin juuri Niiralan uimahallin myyntilaskutusprosessi, tavoitteena oli hahmottaa koko sisäliikuntahallien myyntilaskutusprosessia. Myyntilaskutusprosessi on kokonaisuudessaan muutamaa nyanssia (kuten kulunvalvontaa) lukuun ottamatta yleistettävissä muihin vastaaviin prosesseihin. Lisäksi kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuurin tavoitteet olivat varsin helposti istutettavissa myös tähän prosessiin. Mielenkiintoista oli havaita, että myyntilaskutuksen prosessi ei ole organisaatiosalla yksiselitteisesti kenenkään ohjauksessa, eikä kukaan kehitä prosessia kokonaisuutena. Jokainen yksikkö saa hankkia oman kassajärjestelmänsä tai valita, haluaako hyödyntää jo jotain kaupungin käytössä olevaa järjestelmää.

Prosessin kuvaaminen ja ongelmakohtien selvittely on ollut palkitsevaa, sillä kehitysehdotuksia on jo lähdetty edistämään. Haastateltavien henkilöiden kanssa pidetyssä yhteistilaisuudessa sovittiin, että maksusitoumusten lähettämistä suojatulla sähköpostilla lähdetään kokeilemaan. Kokeilu toteutettiin siten, että yksi sosiaalipalvelun yksikkö lähetti maksusitoumuksia sähköisesti suoraan kahdelle sisäliikuntahallille. Kokeilun tarkoituksena oli selvittää, tuoko sähköinen toimintamalli laadullista parannusta prosessiin. Kokeilusta keskusteltiin lokakuun alussa pidetyssä sisäliikunta-

hallien yhteisessä kehittämisiltapäivässä. Tässä vaiheessa oli jo käynyt selväksi, että kokeilun mukainen toiminta ei tuonut mainittavaa lisäarvoa. Maksusitoumuksia saavat asiakkaat ovat pääsääntöisesti pitkäaikaisia liikuntapalveluiden käyttäjiä, joilla on jo lippujen lataamiseen tarvittava kortti käytössään. Sähköpostilla lähetetty maksusitoumus ei siis nopeuta prosessia, sillä asiakkaan tulee olla paikan päällä, jotta hänellä jo olevaan korttiin voidaan ladata päätöksen mukainen lippu. Kortteja ei siis voi tehdä etukäteen.

Järjestelmien välinen asiakastietojen synkronointi on laaja ja pidempiaikainen kehitystoimenpide, mutta ensi hätään sekä kassajärjestelmän että laskutusjärjestelmän asiakastiedot yhtenäistettiin käsin. Kassajärjestelmän ja laskutusjärjestelmän asiakastiedoista otettiin raportti ja peilattiin tietoja asiakasorganisaatioon. Tarvittavia korjauksia tehtiin molempiin järjestelmiin ja nyt asiakasyhteystiedot on päivitetty samantilaisiksi. Prosessinomistajan vahvistaminen on oleellinen osa taloushallinnon kehittämistyön ohjausta ja tämäkin asia näyttäisi olevan edistymässä. Kuopion kaupungin organisaatio on uudistumassa vuoden 2016 aikana konsernipalvelun ja elinvoimapalveluiden yhdistyessä yhdeksi palvelualueeksi. Samalla toimintasäännöt uudistetaan uuden organisaation mukaiseksi. Tässä vaiheessa toimintasääntöjä tarkistetaan myös muiden mahdollisten puutteiden korjaamiseksi. Toiveissa onkin, että taloushallinnon prosessit saadaan kokonaisuudessaan yksiselitteisen ohjauksen piiriin.

Teoreettisesta viitekehiksestä prosessiajattelu ja tuottavuus sekä tuloksellisuus olivat ennestään tuttuja aiheita, joten niihin oli mielekästä paneutua enemmän. Mittaaminen on sekä prosessityössä että tuloksellisuuden arvioinnissa oleellista, joten tuntui häiritsevältä, että myyntilaskutusprosessissa ei oikeastaan ollut tunnistettavissa mittaamista lainkaan. Kukaan haastatelluista ei osannut nimetä mitään mittaria, jolla prosessin laatua tai tehokkuutta olisi jollain tavalla mitattu. Mittaaminen tällaisessa päivittäisessä toistuvassa prosessissa erikseen tehtävänä toimenpiteenä olisi selkeä rasi- te, mutta tausta-aineiston perusteella kaikenlaiseen selvittelyyn ja kirjeenvaihtoon tuntui kuluvan paljon aikaa. Lisäarvoa tuottamattoman työn näkyväksi tekemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kokonaisarkkitehtuuri oli jokseenkin tuttu, mutta uusi JHS 179 –luonnos oli kokenut melkoisen muodonmuutoksen. Uuteen ohjeistukseen perehtymiseen meni paljon aikaa ja ohjeistus on edelleenkin liian laaja ilman organisaatiotasoisista ”suodattamista”.

Asetukseksi kaavailtu neljäs liite oli ehdottomasti luonnoksen paras ja tässä työssä käytetyin osio. Siltä pohjalta on hyvä lähteä tekemään kaupunkitasoista ohjetta, jotta tavoitteeksi asetettu minimitaso saavutetaan. Käytetty työväline eli QPR Enterprise Architecture –ohjelmisto oli tuttu, joten yleinen ohjelmiston käyttö sujui ongelmitta. Ministeriön käyttöön antama alusta toimi alkuselvittelyjen jälkeen hyvin, eikä käyttökatoja ollut. JHS 179 –luonnoksen pohjalta tehty pohjamalli sen sijaan aiheutti useankin otteeseen lisätyötä. Pohjamalli ei selkeästikään ollut valmis ja se myönnettiinkin avoimesti. Jos itse suositus on luonnostilassa, ei tekninen ratkaisukaan voi olla ihan loppuun asti mietitty. Lopputulos eli tekninen dokumentaatio on siis kahden eri ”luonnoksen” kompromissi. Jos kummastakaan ei olisi ollut kokemusta entuudestaan, olisi kokonaisarkkitehtuurimenetelmän ja –välineen hyödyntäminen saattanut jäädä idea-asteelle.

Digitalisaatiokäsitteeseen tutustuminen oli hyvinkin valaisevaa, sillä se oivallutti organisaation liiketoimintaprosessien tuntemuksen olevan oleellisen tärkeä pohja digitalisointityössä. On vaikea tehdä päätöksiä siitä, korvatako nykyinen prosessi digitaalisemmalla, luodako digitaalinen prosessi nykyisen rinnalle vaiko luoda ihan uusi digitaalinen liiketoimintamalli, jos nykyinen prosessi ei ole tiedossa. Tällä hetkellä yhteiskunnallisella tasollakin keskusteluissa esillä oleva digitalisaation johtaminen edellyttää siis toimivaa prosessijohtamisen kulttuuria. Oikeastaan tämän kehitystyön yhtenä lopputulemana esitetty prosessiomistajan määrittely ja prosessin yksiselitteinen vastuuttaminen ovat siis askel kohti digitalisaation systemaattista johtamista.

LÄHTEET

- Ahto O. 2016. Digiloikka ei ole kulujen viilaamista. Talouselämä nro 19/2016. Viitattu 26.5.2016. <https://summa-talentum.fi/lillukka.samk.fi/article/te/uutiset/digiloikka-ei-olekulujen-viilaamista/297039>
- Budjettikatsaus, tammikuu 2016. 2016. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisu 2a/2016. Viitattu 2.3.2016. <http://www.vm.fi>
- Castrén, L., Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik-Laine, S., Lönnqvist, A., Maijanen, S., Martikainen, O., Palvalin, M., Peltonen, I., Ranta, P., Vuolle, M. & Zhang, Y. 2013. Ict ja palvelut, näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Helsinki: Taloustieto Oy. ETLAn julkaisu sarjassa B 259
- Gray, J. & Rumpe, B. 2015. Models of Digitalization. Software & Systems Modeling, October 2015, volume 14, issue 4. Viitattu 13.2.2016. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10270-015-0494-9/fulltext.html>
- Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi. 2014. HE 16.10.2014/190.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.
- JHS 179-luonnos: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. 2016. JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 16.5.2016. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/projects/jhs179-update/feedback-request>
- JHS 179 –luonnos liite 4: Soveltamisohje perustason kuvauksien tuottamiseen. 2016. JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 16.6.2016 <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/projects/jhs179-update/feedback-request>
- JHS 152: Prosessien kuvaaminen. 2012. Julkisen hallinnon neuvottelukunta. Viitattu 12.2.2016. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152>
- JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan www-sivut. 2016. Viitattu 24.5.2016. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/projects/jhs179-update/feedback-request>
- Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Yhteistyöllä palvelu pe-
laa!.n.d.Valtiovarainministeriö. Viitattu 1.10.
<http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja. 2014. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Kirjanpitolaki. 1997. L 30.12.1997/1336 muutoksineen.

Kokkola, P. JHS 179-pohjassa haasteita, yhteenveto. Vastaanottaja: Raija Tajakka. Lähetetty 11.8.2016 15:22. Viitattu 30.9.2016

Kuntien ja kuntayhtymien palveluluokitus JHS XXX. 2016. Julkisen hallinnon neuvottelukunta. Viitattu 30.8.2016. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/projects/kuntien-palveluluokitus-palautepyynto>

Kuntalaki. 2015. L 10.4.2015/410 muutoksineen.

Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri. 2014. Kuntasektorin arkkitehtuuri-ryhmä. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 8.2.2016. <https://www.avoindata.fi/>

Kuntasektorin arkkitehtuurityöryhmä. 2014. Liite 1: Taloushallinnon sanasto. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 23.5.2016. <https://www.avoindata.fi>

Kuopion kaupungin digitaaliset palvelut – tulokset ja niiden analysointi. 2016. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kuopion kaupunginhallituksen pöytäkirja 15.12.2014. Viitattu 2.3.2016. <http://publish.istekkipalvelut.fi/>

Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäohje. 2016. Viitattu 1.8.2016. <https://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kunnalliset-maaraykset>

Kuopion kaupungin tietojärjestelmäluettelo. 2016. Viitattu 1.10.2016. <http://www.kuopio.fi>

Kuopion kaupungin strategia 2020 tiivistetty esitys. n.d. Kuopion kaupunki. Viitattu 1.10.2016. <https://www.kuopio.fi/documents/12167/4a8e7161-3e55-4058-ad1f-7857b72e1264>

Kuopion kaupunginvaltuuston pöytäkirja 20.6.2016. Viitattu 29.6.2016. <http://publish.istekkipalvelut.fi/>

Kuopion kaupungin www-sivut. 2016. Viitattu 2.3.2016. <http://www.kuopio.fi>

Laamanen, K. 2005. Johdan suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laesterä, E. & Hanhela, T. 2012. Kuntien talouden kehittyminen. Valtiovarainministeriön tilaama selvitys 2012. Viitattu 7.2.2016.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20120201/Kuntatalous_31012012_NETTI.pdf

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.5.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/>

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta. L 10.6.2011/634 muutoksineen.

Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Ojala, H. JHS 179-luonnos pilotoitavaksi. Vastaanottaja: Raija Tajakka. Lähetetty 26.1.2016 12:38. Viitattu 2.3.2016.

Open Management Groupin www-sivut. 2015. Viitattu 27.5.2016.
<http://www.omg.org/>

Saarinen, J. 2015. Sovellus haastaa setelin. Helsingin Sanomat 5.11.2015. Viitattu 1.10.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1446615831023>

Tietohallintomalli, IT standard for Business versio 3.0. 27.1.2016. Viitattu 30.9.2016. <https://www.itforbusiness.org/fi/>

TOGAF Version 9.1. 2011. Open Group Standard. Viitattu 23.5.2016.
<http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>

Valtiovarainministeriön www-sivut. 2016. Viitattu 3.5.2016. <http://vm.fi>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LIITE 1

MYYNTELASKUTUSPROSESSIN TOIMIJAT

Nimike	Rooli opinnäytetyössä ja työn kohteena olevan prosessin kehittämisessä
Talous- ja rahoitusjohtaja	-opinnäytetyön toimeksiantajan edustaja -nykytilan dokumentaation toimittaja -myyntilaskutusprosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija
Strategiajohtaja	-mahdollisten tulevien vuosien strategisten (koko organisaatiota koskevien) tavoitteiden asiantuntija (löydettävissä myös talous- ja toimintasuunnitelmasta, mutta voi tulla tarkentavia kysymyksiä)
Hyvinvoinnin edistämisen johtaja	-Niiralan uimahallin prosessikuvaustyön toimeksiantaja -uimahallin prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija -tuotteistuksen ja liikuntasopimusprosessin asiantuntija -oman vastualueensa strategisten tavoitteiden asiantuntija -toiminnan kehittämisvaatimusten asiantuntija
Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen taluspäällikkö	-nykytilan dokumentaation toimittaja -prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija -taloushallinnon asiantuntija
Niiralan uimahallin asiakaspalvelun asiantuntijat	-Niiralan uimahallin asiakaspalveluprosessin asiantuntija
Talous- ja strategiapalvelun talussihteeri	-taloushallinnon prosessin asiantuntija -prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija
Kuhilas Oy:n asiantuntija	-mahdollisten nykytilan kuvausten toimittaja -taloushallinnon prosessin asiantuntija -prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija
Työnjohtaja	-liikuntaseteleiden sopimusten käsittelijä -kassa- ja kuluvalvontajärjestelmien asiantuntija Kuopi-

	on kaupungin organisaatiossa
Varauspalvelusihteeri	-liikuntaseteleiden sopimusten käsittelijä -kassa- ja kuluvalvontajärjestelmien asiantuntija Kuopion kaupungin organisaatiossa
Tietohallintojohtaja	-Kuopion arkkitehtuuriperiaatteiden asiantuntija -Kuopion kokonaisarkkitehtuuriin liittyvien strategisten tavoitteiden asiantuntija
Hyvinvoinnin palvelualueen tietohallintopäällikkö	-mahdollisten sovittujen käsitteistöjen tai päätietoryhmien asiantuntija -tietojärjestelmäkartaan liittyvien tietojen ja tietojärjestelmärajojen asiantuntija -prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija -toimintaympäristömuutosten ja strategisten tavoitteiden asiantuntija
Istekki Oy:n asiakkuuspäällikkö	-mahdollisten nykytilan kuvausten toimittaja
Istekki Oy:n ohjelmistoasiantuntija	-teknisten ratkaisujen ja toteutusten asiantuntija (tietojärjestelmäkarta ja integraatiot) -prosessin toimijoiden ja toimijoiden tehtävien asiantuntija -teknologia-arkkitehtuurilinjausten asiantuntija
Kassajärjestelmän ja kulunvalvontajärjestelmän Pusatecin asiantuntija Pusatec Oy:ssä	-kassa- ja kulunvalvontajärjestelmien asiantuntija toimittajaorganisaatiossa
Aikuissosiaalityön palveluesimies	-maksusitoumusten tuottaja (joita laskutetaan)
Aikuissosiaalityön toimistosihteeri	

LIITE 2

KEHITTÄMISTYÖN TUEKSI SAATU DOKUMENTAATIO

Pvm	Lähettäjä	Dokumentin nimi
5.1.2016	Talous- ja rahoitusjohtaja	<p>Intime Laskutus ja Myyntireskontran liittymät (Kuopion kaupungin yleiskuva) (Intime Laskutus ja myyntireskontra Liittymät 15 11 2013.pdf)</p> <p>Intime Kirjanpidon liittymät (Kuopion kaupungin yleiskuva) (Kirjanpidon liittymät 15 11 2013.pdf)</p> <p>Laskutus- ja perintäohje (Kuopion kaupunki) (Laskutus_ja_perintaohje_Santra2015.pdf)</p> <p>Maksuliikenneohje (Kuopion kaupunki) (Maksuliikenneohje.pdf)</p>
4.2.2016	Taluspäällikkö	Liikuntapaikkojen kassatehtävien kuvaus (Liikuntapaikkojen kassapalvelut.docx)
18.2.2016	Taluspäällikkö	<p>Tarkastusmuistio 30.9.2014 (tarkastusmuistio, Niiralan uimahallin kassatoiminnot 30.9.2014.doc)</p> <p>Tarkastusmuistion pohjalta tehty ohje kassoille (Tuula Rissasen ohje kassoille 10.12.2013.pdf)</p> <p>Pusatec-porttiin liittyvää asiakaspalautetta (Uimahallin henkilöstön selvitys Pusatec-portin käyttöön liittyvistä asioista 17.6.2013.pdf)</p> <p>Liikuntapaikkatilasto 2013 (liikuntapaikkatilasto2013.xls)</p> <p>Liikuntapaikkatilasto 2014 (liikuntapaikkatilasto2014.xls)</p> <p>Laskutusliittymän määrittely (Pusatec Oy:ltä)</p>

		<p>(160126 muistio laskutusliittymä palaverista.pdf)</p> <p>Laskutussiirron käyttöohje (Pusatec Oy:ltä) (LaskutusSiirtoKäyttöohje.pdf)</p> <p>Kassajärjestelmän käyttöohje (Pusatec Oy:ltä) (Liite-riohje.pdf)</p> <p>Erillinen kassaohje muistiona (Pusatec O:ltä) (160126 Kuopion kassarutiinit.pdf)</p>
13.4.2016	Ohjelmistoasiantuntija	<p>Intime myyntitilauksen tietokentät (Intime Myyntitilaus.docx)</p> <p>Pusatec myyntitilauksen tietokentät (Pusatec Myyntitilaus.docx)</p>

Haastateltava aihe: Myyntilaskutusprosessin kehittäminen (Niiralan uimahalli ja sisäliikuntahallit yleisesti)

TEEMA1: MYYNTILASKUTUSPROSESSIN KÄYNNISTYMISTÄ ENNEN TAPAHTUVAT PROSESSIT JA LÄHTÖTIEDOT

Hyvinvoinnin edistämisen johtaja ja talouspäällikkö:

LIPPUTYYPIT NIIRALAN UIMAHALLISSA JA SISÄLIIKUNTAHALLEISSA YLEENSÄ

- Niiralan uimahallissa on 100 kpl lippuniteitä, mitä se tarkoittaa?
- Miksi osaan kuntosalista voi ostaa kausilippuja ja osaan ei? Niiralan uimahallin kuntosalille ei voi ostaa, mutta esimerkiksi Riistaveden kuntosalille voi.
- Lähtötiedot lipputyypien määräytymiselle (Miten lipputyypien tarpeettomuutta tai uusien tyyppien tarpeellisuutta arvioidaan?)
- Kuka valmistelee asian ja miten?
- Kuka päättää?

LIPPUHINNAT

- Miten lippujen hinta määräytyy, jos tulee uusia lipputyyppejä?
- Lähtötiedot lipun hintojen määräytymiselle. Miten lippujen hintojen tarkistus käynnistyy?
- Kuka valmistelee asian ja miten?
- Kuka päättää?
- Jos henkilö on ostanut kortille 10 kerran sarjalipun Niiralan uimahallin kuntosalille, voiko hän käydä samalla kortilla toisella kaupungin omistamalla kuntosalilla?

Työnjohtaja ja varauspalvelusihteeri:

LIPPUJEN HINTOJA ALENTAVAT LIIKUNTASETELIT

- Miten uudet liikuntasetelit otetaan mukaan maksujärjestelmään?

- Miten päätetään, minkälaisia liikuntaseteleitä ja muita maksumalleja otetaan käyttöön?
- Kuka tekee sopimukset?
- Miten laskutuksesta sovitaan?
- Miten laskutusprosessi toimii?

TIETOJEN TUOTTAMINEN MYYNTIPROSESSIN LÄHTÖTIEDOIKSI

- Kun lippujen hinnat muuttuvat tai uusia liikuntasetelitoimijoita tulee myyntiprosessin mukaan, miten tiedot kirjataan kassajärjestelmään ja kenen toimesta?
- Miten asiakaspalvelussa toimivat henkilöt saavat tiedon uusista seteleistä tai muista kassan tiedoista?
- *Miten muutoksista tai uusista tuotteista viestitään kuntalaisille?*

Aikuissosiaalityön palvelujen palveluesimies ja toimistos sihteeri:

MAKSUSITOUKSET

- Mitä maksusitoumuksella tarkoitetaan?
- Minkälaiset asiakkaat saavat maksusitoumuksia?
- Mitä on tapahtunut ennen maksusitoumusprosessia?
- Mitä tietoja maksusitoumusprosessiin tarvitaan?
- Minkälainen on itse maksusitoumusprosessi?
- Mitä tietoja prosessista lähtee, kenelle ja miten?
- Miten asiakas käyttää maksusitoumusta? *(Kuinka nopeasti sitoumus käytetään? Paljonko sitoumuksia tehdään ja paljonko niitä käytetään?)*
- Mitä tapahtuu sitoumuksen käyttämisen jälkeen?

Kaikille osoitettava kysymys:

MAHDOLLISIA PROSESSIIN LIITTYVIÄ MITTAREITA

- Minkälaisia prosessin laatua kuvaavia mittareita on käytössä?

Haastateltava aihe: Myyntilaskutusprosessin kehittäminen (Niiralan uimahalli ja sisäliikuntahallit yleisesti)

TEEMA2: NIIRALAN UIMAHALLIN ASIAKASPALVELUPROSESSI

- Mitä asioita asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön tulee tietää ennen asiakaspalvelutilannetta? (Onko käytettävissä Pusatecin käyttöohjeet? Onko omaan käyttöön tehty mitään menettelytapaohjetta, jossa on kerrottu esim. tuotteet ja miten ne lyödään kassaan? Miten saatte tietoa hintamuutoksista tai uusista tuotteista? Kehen otatte yhteyttä, jos ette tiedä, miten tulee menetellä?)
- Miten asiakaspalvelutoimintaa suunnitellaan? (Vuorojen suunnittelu tms).
- Onko tiedossa kuukausittaisia, viikottaisia tai päivittäisiä ruuhkahuippuja ja miten niihin varaudutaan?
- Mitä tapahtuu asiakaspalveluhenkilöstön sairastumistilanteissa tai muissa äkkitilanteissa?
- Miten aamun kassanavausrutiinit hoidetaan? (Nettisivuilla on infoa, että uimahallin säilytyskaapit toimivat 50 sentin ”pantilla”, onko tällä kolikkopantilla vaikutusta pohjakassan muodostumiseen? Onko kolikkopantilla vaikutusta palvelutilanteisiin?)
- Mitä tapahtuu varsinaisen asiakaspalvelutapahtuman aikana?
- Asiakaspalvelutilanteiden haasteita on kuvattu vuonna 2013 Pusatecin portteihin liittyvinä haasteina. Miten asiakaspalvelutilanteiden haasteet ovat ratkenneet dokumentoiduista tilanteista? Onko tullut uusia asiakaspalvelutilanteita, jotka hankaloittavat joko asiakkaan palvelusaantia tai asiakaspalvelun henkilökunnan työskentelyä?
- Miten päivän kassarutiinit etenevät kassan avauksen jälkeen?
- Mitä tietoa siirtyy päivän päätteeksi ja minne? Kuka tekee siirrot? (Miten mahdolliset virheet huomataan ja korjataan?)
- Minkälaisia viikottaisia tai kuukausittaisia kassarutiineja on tehtävänä? Kenelle ne on vastuutettu?

- Minkälaisia raportteja järjestelmästä otetaan ja kenelle ne toimitetaan?
- (Mitä raportteja säilytetään uimahallilla ja onko niiden säilytysajasta annettu jotain ohjeita?)
- (Minkälaisia ajankohtaisia kehitysajatuksia teillä tulisi mieleenne? Miten toimintaa voisi kehittää?)

Liitteet:

160126 Kuopion kassarutiinit.pdf

Uimahallin henkilöstön selvitys Pusatec-portin käyttöön liittyvistä asioista
17.6.2013.pdf

Ohje kassoille 10.12.2013.pdf

Haastateltava aihe: Myyntiprosessin kehittäminen (Niiralan uimahalli ja sisäliikuntahallit yleisesti)

TEEMA3: ASIAKASPALVELUPROSESSIN TUOTOSTEN SIIRTYMINEN TALOUSHALLINNON JÄRJESTELMIIN

- Minkälaista tietosisältöä Pusatecin kassajärjestelmästä siirtyy taloushallinnon järjestelmiin?
- Liikkuuko prosessissa mukana myös paperiaineistoa?
- Minkälaisiin/mihin taloushallinnon järjestelmiin tietosisältö siirtyy?
- Onko tiedon tuottamisessa manuaalisia vaiheita (tuotetaanko tietoa käsin)?
- Mitä tiedoille tapahtuu taloushallinnon järjestelmissä?
- Mitä tietoa syntyy kassajärjestelmän tapahtumien käsittelyn jälkeen?
- Minkälaisia mahdollisia ongelmatilanteita prosessissa on ollut ja miten ne on ratkaistu?
- Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
- Miten mahdolliset virheiden selvittelyt raportoidaan?
- Miten tätä prosessia pitäisi kehittää virheettömämmäksi ja sujuvammaksi?

LIITE 6

Haastattelu-aika	Aihe	Läsnäolijat
3.5.2016 klo 9.00-9.30	Teema1 Myyntilaskutusprosessin lähtötiedot - Lipputyyppeiden ja hinnoittelun prosessi	Hyvinvoinnin edistämisen johtaja Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen talouspäällikkö Opinnäytetyön tekijä
10.5.2016 klo 12.00-12.30	Teema1 Myyntilaskutusprosessin lähtötiedot - Maksusitoumusprosessi	Aikuissosiaalipalveluiden palveluesimies Sihteeri
30.5.2016 klo 9.00-10.30	Teema1 Myyntilaskutusprosessin lähtötiedot - Liikuntaseteleiden prosessi ja lähtötiedot kassajärjestelmään	Työnjohtaja Tilavaraussihteeri
Ensimmäinen tapaaminen 11.5.2016 klo 13.00-14.00	Teema2 Myyntilaskutusprosessi Infotilaisuus prosessin läpikäymisestä ja kehitystyön tavoitteista	Niiralan uimahallin asiakaspalvelun henkilökunnasta Työnjohtaja Työnjohtaja Hyvinvoinnin edistämisen johtaja
23.5.2016 klo 10.15-11.40	Teema2 Myyntilaskutusprosessi	Niiralan uimahallin asiakaspalvelun henkilökunnasta (yksilöhaastattelu peräkkäin)
24.5.2016 klo 13.00-13.30	Teema 2 Myyntilaskutusprosessi	Niiralan uimahallin asiakaspalvelun henkilökunnasta
26.5.2016 klo 9.00-10.30	Teema3 Kassajärjestelmästä lähtevien tietojen käsittely taloushallinnon järjestelmässä Mahdolliset ongelmatilan-	Talous- ja strategiapalvelun taloussihteeri Kuhilas Oy:n asiantuntija

	teet Havaittuja kehityskohteita Toimijataulukon täydentäminen	
12.8.2016 klo 12.00-13.30	Johdon katselmointi Tehtyjen nykytilan kuvauksen esittely sekä haastattelussa esille tulleista kehittämiskohteista ja havainnoista kooste	Tietohallintojohtaja Talous- ja rahoitusjohtaja Asiakkuusjohtaja Sisäliikuntahallipalveluiden palvelupäällikkö (uusi työntekijä)
16.8.2016 klo 12.00-13.00	Tehtyjen nykytilan kuvauksen esittely sekä haastattelussa esille tulleista kehittämiskohteista ja havainnoista kooste	Niiralan uimahallin asiakaspalvelun henkilökunnasta (tapaamiset peräkkäin)
19.8.2016 klo 12.30-14.00	Haastateltujen henkilöiden yhteistilaisuus Tehtyjen nykytilan kuvauksen esittely sekä haastattelussa esille tulleista laajemmista kehittämiskohteista ja havainnoista kooste	Työnjohtaja Talouspäällikkö Asiakkuusjohtaja Tilavaraussihteeri Työnjohtaja Taloussihteeri Asiantuntija (Sosiaalipalveluista kutsutut henkilöt eivät saapuneet paikalle)

19.9.2016 klo 9.00-10.00	Tehtyjen nykytilan kuvauksen esittely sekä haastattelussa esille tulleista kehittämiskohteista ja havainnoista kooste	Niiralan uimahallin asiakaspalvelun henkilökunnasta
4.10.2016 klo 12.00-14.30	Myyntilaskutusprosessin esittely ja hyväksytyt kehittämiskohteet	Sisäliikuntahallien koko henkilöstö

