

Maksukorttien hallintamallin kehittäminen Järvenpään kaupungissa

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous ja logistiikka
2024
Nina Elomaa

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Nina Elomaa	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	39+7	
Työn nimi		
Maksukorttien hallintamallin kehittäminen Järvenpään kaupungissa		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä		
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli maksukorttien hallintamallin kehittäminen Järvenpään kaupungissa. Työn tavoitteena oli kuvata maksukorttien hallinnan nykytila ja tarkastella siinä olevia riskejä. Sekä niiden perusteella määritettiin ja toteutettiin kehitysideoita ja tehtiin korttikohtaiset ohjeistukset. Tavoitteena oli yhtenäistää maksukorttien hallintamallin toimivuutta ja parantaa riskienhallintaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostui taloushallinnon prosessien kehittämisestä sekä maksukorttiprosessista yleisellä tasolla. Erityispaino oli prosessin kehittämisessä. Tietoperustaan kuului myös osuus, jossa tarkasteltiin riskinhallintaa julkishallinnon näkökulmasta. Toiminnallinen opinnäytetyö oli ammattikäytännön, teorian ja kokemuksen yhteensovittamista.</p> <p>Toiminnallinen osuus toteutettiin työelämän kehittämisen kautta Järvenpään kaupungissa. Työelämän kehittämistutkimukseen käytettiin toimintatutkimuksen ja konstrukttiivisen tutkimuksen lähestymistapojen piirteitä. Aineistonkeruumenetelminä olivat keskustelut, haastattelut, havainnointi sekä tietokirjallisuus ja dokumentit. Syvähaastatteluissa selvitettiin maksukorttiprosessin nykytilaa ja määriteltiin sen kehityskohteita ja haasteita. Kehittämisessä hyödynnettiin myös kaupungin omia dokumentteja. Aineiston analyysin avulla saatiin selkeä käsitys maksukorttiprosessin haasteista ja kehityskohteista. Lopputuotoksena tuotetut ongelman ratkaisut ja johtopäätökset esiteltiin toiminnallisen osuuden päätteeksi. Analysointitapa perustui sisältöanalyysiin, jonka avulla tutkittiin ja tiivistettiin kirjoitettuja, kuultuja ja nähtyjä aineistoja.</p> <p>Kehitystutkimuksen tuloksena selvisi, että maksukorttiprosessin hallinnasta uupui riskienhallinnan näkökulmasta ohjeistuksia, jotka pitää kiireellisesti päivittää. Kehittämisen tuloksena kaupungille tuotettiin selkeä maksukorttien hallintamalli ja korttikohtaiset ohjeistukset.</p>		
Asiasanat		
maksukortti, riskinhallinta, prosessin kehittäminen, hallintamalli, kontrolli, sisäinen tarkastus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Nina Elomaa	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	39+7	
Title of Publication		
Development of a payment card management model in the city of Järvenpää		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to develop a payment card management model in the city of Järvenpää. The thesis aimed to describe the current state of payment card management and to examine the risks involved. Based on these, development ideas were identified and implemented, and card-specific guidelines were drawn up. The aim was to harmonize the functioning of the payment card management model and improve risk management.</p> <p>The theoretical part of the thesis consisted of the development of financial management processes and the payment card process in general. Special emphasis was placed on process development. The knowledge base also included a section on risk management from a public administration perspective. The functional thesis was a reconciliation of professional practice, theory, and experience.</p> <p>The functional part was implemented through the development of working life in the city of Järvenpää. For the work-life development research, features of action research and constructivist research approaches were used. Data collection methods included discussions, interviews, observation, non-fiction, and documents. In-depth interviews were conducted to identify the current state of the payment card process and to identify its development needs and challenges. The research also drew on the city's documents. The analysis of the data provided a clear understanding of the challenges and areas for improvement in the payment card process. The problem solutions and conclusions produced as a final product were presented at the end of the operational part. The method of analysis was based on content analysis, which was used to examine and summarise written, heard, and seen data.</p> <p>As a result of the developmental study, it was found that the management of the payment card process lacked guidelines from a risk management perspective and urgently needed to be updated. As a result of the development, a clear payment card management model and card-specific guidelines were produced for the city.</p>		
Keywords		
payment card, risk management, process development, management model, control, internal audit		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Lähestymistavat ja kehittämismenetelmät	3
2	Taloushallinnon prosessit kehittämisen perustana	6
2.1	Prosessin määrittely	6
2.2	Maksukorttiprosessi.....	6
2.3	Taloushallinnon kontrollit	8
2.4	Sisäinen tarkastus	9
3	Prosessin kehittäminen.....	11
3.1	Prosessien kehittämisen tarkoitus	11
3.2	Prosessien dokumentointi lisää riskienhallintaa	12
4	Taloushallinnon prosessien kehittäminen.....	14
4.1	Taloushallinnon prosessin kehittämisestä yleisesti	14
4.2	Suunnittelu- ja analyysivaihe	15
4.3	Tavoitetilan suunnittelu.....	17
4.3.1	Lähestymistavat.....	17
4.3.2	Kehittämismenetelmät	18
4.4	Toteutusvaihe ja arviointi.....	18
5	Maksukorttien hallintamallin kehittäminen	20
5.1	Kehittämisprosessin kuvaus	20
5.2	Maksukorttien hallintamallin suunnittelu- ja analyysivaihe	21
5.2.1	Kehittämisaineiston analyysi.....	22
5.2.2	Maksukorttien hallintamallin nykytila	23
5.3	Maksukorttiprosessin tavoitetilan suunnittelu.....	25
5.3.1	Maksukorttiprosessin puutteet, haasteet ja riskit.....	26
5.3.2	Kehitysideat ja parannusehdotukset	27
5.4	Kehitetyn maksukorttien hallintamallin toteutus ja arviointi	28
6	Yhteenveto ja pohdinta	33
	Lähteet	37

Liite 1. Maksukorttien hallintamalli

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on vastata työelämästä nousseeseen tarpeeseen kehittää maksukorttien hallintamallia, siihen liittyviä toimintatapoja sekä tuottaa selkeä ja yhtenäinen ohjeistus käyttäjille. Opinnäytetyö tehdään kehittämistyönä Järvenpään kaupungille, johon opinnäytetyöntekijä on työsuhteessa. Työelämässä tarvitaan selkeitä ja yksinkertaisia ohjeistuksia, joiden avulla prosessit toimivat hyvin ja auttavat riskinhallinnassa. Lisäksi maksukorttien hallintamallin kehittämistyö auttaa opinnäytetyöntekijää kehittymään asiantuntijaksi prosessikirjoittamisen avulla. (Kostamo ym. 2022, 12.)

Taloushallinnossa kehitetään enemmän suurempia prosesseja, esimerkiksi osto- ja myyntilaskutusta. Joten pienemmät prosessit, kuten maksukorttiprosessit saattavat jäädä hieman vähemmälle kehittämiselle. Sisäisen tarkastuksen selvitys kaupungin maksukorttien hallintamallista nosti kuitenkin esiin maksukorttien hallintamallin kehittämisen tarpeen. Selvityksessä ei löytynyt väärinkäytöksiä, mutta riskinhallintaan liittyen kehityskohtia nousi esiin.

Ostolaskut ovat kaupungin ensisijainen hankintatapa sopimuskumppaneiden kanssa. Maksukortteilla ostaminen kuuluu kuitenkin kaupungin toimintaan, koska kiireellisissä hankinnoissa tai muissa erityistapauksissa ostolasku ei ole aina mahdollista. Sen takia maksukorttien hallintaan liittyvää prosessia kannattaa tarkastella tietyin väliajoin. Tämä kuuluu ehkäisevään riskienhallintaan.

Luottokorttien rinnalle on noussut maksukortteja, joihin on sovellettavissa jo olemassa olevaa luottokorttiohjeistusta. Väärinkäytösten ja muiden riskien ennaltaehkäisemiseksi prosesseja on kuitenkin syytä tarkistaa. Erityisesti niitä on tarkistettava yhteiskäytössä olevien korttien hallintamallin osalta. Maksukorttiostojen selityksiä on myös tarkennettava, miten hankinnat liittyvät kaupungin toimintaan. Koska pelkkä kuitti liitteenä, ei selvitä hankinnan merkitystä tarpeeksi kattavasti ulkopuolisille.

Palvelualueiden toiminnan erilaiset käytänteet ja tarkoitukset tuovat haastetta maksukorttien hallintamallin kehittämiseen. Hallintamallissa on huomioitava myös korttien erilaisuus sekä hallinnan haasteet. Työelämä ja taloushallinto muuttuvat myös nopeasti, joten prosessia on kehitettävä jatkuvasti olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi kehittämisellä pyritään luomaan yhteiset toimintatavat, mikä edistää riskienhallintaa.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Taloushallinnossa pyritään kehittämään prosesseja jatkuvasti, jotta niistä tulisi tehokkaampia, nopeampia, laadukkaampia ja helpompia. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on löytää ammatilliseen ongelmaan ratkaisu, joka palvelee sisäisiä asiakkaita. Lähtökohtana pyritään kehittämään maksukorttien hallintamallia, selkeyttämään prosessia ja tuottamaan selkeät yhtenäiset ohjeistukset. Näiden avulla pyritään yhtenäistämään maksukorttien toimintatapoja sekä toisaalta tukemaan riskinhallintaa prosessissa. Yhtenäisten toimintatapojen tehtävänä on varmistaa, että maksukortin hallinta ja käsittely on asianmukaista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168–169.)

Kostamo ym. (2022, 20) toteavat, että prosessisin kehittämisen tarkoituksena on tukea kehittämisen jatkuvuutta ja mahdollistaa sen etenemisen seuraamisen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kyse on ammattilaisten ja kehitykseen osallistuvien vuorovaikutteisesta yhteistyöstä, jossa hyödynnetään kaikkien osapuolten tietoa sekä kokemusta. Kananen (2014b, 23) kehottaa myös etenemään joustavasti ja tilanteen mukaan toiminnallisessa tutkimuksessa. Siksi opinnäytetyössä edetään joustavan yhteiskehittämisen kautta. Kehittämisprosessin tavoitteena on samalla vahvistaa opinnäytetyöntekijän osaamista aiheesta.

Taloushallinnon prosessit ovat laaja aihepiiri, joten opinnäytetyön sisältöä rajataan tarkasti maksukorttien hallintamallin ja prosessin kehittämiseen. Yleisellä tasolla kuvataan myös kontrollin, riskinhallinnan ja sisäisen tarkastuksen käsitteitä. Kehittämistehtävässä ei ole tarkoitus pureutua syvälle maksukorttiprosessiin. Opinnäytetyö pyrkii myös antamaan yleiskuvan taloushallinnon prosessien kehittämisestä. Tietoperustassa keskitytään kuitenkin lähinnä julkishallinnon talousprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan järjestelmät, sillä niiden ohjeet löytyvät heidän omista ohjeistuksista.

Opinnäytetyö tehdään kehittämistyönä Järvenpään kaupungille, joka tarjoaa monipuolisia julkisen puolen palveluita sekä tukipalveluita. Järvenpään kaupunki on keskikokoinen kaupunki Keski-Uudellamaalla. Kaupungin arvot ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus ja vastuullisuus. Vastuullisuuden arvo näkyy oppimisen ja kehittämisen merkityksen ymmärtämisessä. Kaupungilla pyritään myös kehittämään taloushallinnon prosesseja sekä toimintatapoja jatkuvasti. Talouspalvelujen tehtäviin kuuluu prosessien kehittäminen ja sisäisen valvonnan järjestäminen sekä riskienhallinnan huomioiminen. (Järvenpään kaupunki a; Järvenpään kaupunki d.)

Kehittämistehtävä toteutetaan erityisesti sisäisille asiakkaille ja taloushallinnolle. Toissijainen kohderyhmä kehittämistehtävälle on muut kuntasektorilla työskentelevät, jotka haluavat oppia lisää taloushallinnon prosessien kehittämisestä. Tuotosta voidaan hyödyntää siten

muiden kuntien organisaatioissa, joissa maksukorttien hallintamallin kehittämiseen ei ole tarpeellista resurssia.

1.3 Lähestymistavat ja kehittämismenetelmät

Ojasalon ym. (2015, 18–20) mukaan tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämisessä siten, että siinä edetään vaiheittain järjestelmällisesti, analyyttisesti, kriittisesti sekä sitä arvioidaan jatkuvasti. Kehittämisessä käytetään erilaisia menetelmiä mahdollisimman monipuolisesti. Sekä siinä korostuu vuorovaikutus prosessiin osallistuvien kanssa. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännön tavoitteet enemmän kuin teoreettiset. Ja siinä ratkaisun hyödyllisyyttä arvioidaan myös käytännössä.

Työelämän kehittämisen lähtötilanteen selvittämiseen käytetään apuna sisäisen tarkastuksen raporttia ja muita dokumentteja sekä asiantuntijoiden tietämystä, joten toiminnallisessa opinnäytetyössä ei toteuteta varsinaista tutkimusta. Sen takia työelämän tutkimukset ovat enemmän työelämälähtöisiä, käytännönläheisiä ja ajankohtaisia. Niissä yhdistetään teoriaa, kokemusta ja ammattikäytäntöjä. Keskeistä kehittämisessä on tuottaa käytännönläheistä tietoa organisaatiolle. (Vilkkä 2021, 18.)

Ojasalo ym. (2015, 19) toteavat, että tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle organisaation kehittämistarpeesta. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvailla ja selitellä asioita, vaan siinä pyritään etsimään parempia toimintatapoja sekä tuottaa toimiva ratkaisu. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pääpaino on siten kehittämistehtävässä eli pyrkimyksessä tuottaa parannusta käytäntöön ja sen dokumentoimisessa. Tämä toiminnon päämäärän ero erottaa tämän tieteellisestä tutkimuksesta.

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyötä, joten siinä hyödynnetään eri lähestymistapojen piirteitä. Lähestymistapana käytetään piirteitä konstruktivisen tutkimuksen tavasta jakaa kehittäminen eri vaiheisiin. Sekä toimintatutkimuksen piirteitä yhteiskehittämistä, jossa korostuu käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuus. Koska toimintatutkimus ja konstruktivinen tutkimus muistuttavat toisiaan, niissä käytetään samoja menetelmiä. Ne sopivat tyyppillisesti työelämän kehittämishankkeisiin. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan konkreettinen hyödyllinen ratkaisu, jolla pyritään muuttamaan nykyistä toimintatapaa. Kehittämisessä korostuu myös käytännön ja teorian vuorottelu sekä hyödyllisyyden arviointi. Tämä sopii konkreettiseen maksukorttiohjeistuksen työstämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 25; 58–59; 65–66.)

Kostamon ym. (2022, 19) mukaan kehittämisprosessissa on myös hieman piirteitä palvelumuotoilusta, vaikka siinä ei käytetä perustasolla muotoiluajattelua. Yhteiskehittämiseen

hyödynnetään kuitenkin palvelumuotoilun piirteitä, siten että prosessista pyritään luomaan mahdollisimman helppokäyttöinen. Sekä kehittämisen havainnollistamisen apuna käytetään palvelumuotoilun visuaalista prosessikaaviota, jota voidaan työstää esimerkiksi Visio-työkalun avulla.

Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi, joka liittyy työelämän käytännön ongelmien parantamiseen. Kehittämisessä korostuu työyhteisön asiantuntijuus, joilla on halua yhdessä löytää laadukas ja riskinhallintaa tukeva ratkaisu. Toimintatutkimus on myös jatkuvaa toiminnan kehittämistä, jossa painottuu yhteistyön merkitys ja toimijan mukanaolo toiminnassa sekä kehityksessä. Sitä käytetään yksittäisiin tapauksiin, jolloin tuotettu ratkaisu toimii vain kyseisessä kehitettävässä tapauksessa. (Kananen 2014b, 11–14.)

Kehittämisprosessin tietoperustaan käytetään integratiivista kirjallisuuskatsausta, jolla pyritään luomaan kokonaisnäkemys aiheesta. Siinä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tiivistetään prosessien kehittämiseen ja maksukortteihin liittyvä tietoperusta. Sekä asiantuntijakokemuksen tuottama johdonmukainen kokonaisnäkemys. Tietoperustassa luodaan aluksi yleiskuva prosessista, kontrolleista ja maksukorttiprosessista, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin prosessien kehittämistä. (Vilkkä 2023.)

Lisäksi tietoperustaa etsitään kehittämiseen ja tutkimukseen liittyvistä sähköisistä lähteistä ja dokumenteista. Toiminnallisen opinnäytetyön tietoperusta rakentuu lukemisesta, keskustelusta, ajattelusta, tiedon muokkaamisesta sekä kirjoittamisesta. Tietoperustassa nojataan erityisesti ammatilliseen teoreettiseen tietoon ja käsitteisiin, jossa lukeminen auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Tulkinnallista näkökulmaa kehittämiseen puolestaan tuo toimintaympäristön havainnointiaineisto. (Kostamo ym. 2022, 53; 75–76.)

Kehittämismenetelminä käytetään laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoja, kuten sisäisen tarkastuksen raporttia ja dokumentteja sekä tietokirjallisuutta. Menetelminä käytetään myös laadullisen menetelmän syvähaastattelua, havainnointia työympäristöstä ja avointa keskustelua prosessin eri vaiheissa. Haastattelut ja keskustelut toteutetaan verkkohaastatteluna, koska toimimme hybridinä. Haastatteluissa pyritään kuuntelemaan tarkasti työntekijöitä. Sekä annetaan haastateltaville mahdollisuus osallistua kehittämiseen tuomalla siihen omat asiantuntijanäkemyksensä. Aineiston keräämisen jälkeen tuotetaan tiivis ja ryhmitelty kuvaus aineistosta. (Kananen 2014a, 87; 112; 119; Kananen 2017, 115.)

Tutkimuksessa hyödynnetään prosessikirjoittamista, jossa lukeminen, ajatteleminen, keskusteleminen sekä kirjoittaminen tukevat toinen toisiaan. Siinä edetään vaiheittain suunnittelun, muokkauksen ja viimeistelyn avulla. Kehitystiimi käyttää yhteistä verkkoalustaa kirjoittamiseen, jolloin kirjoittaminen toimii kehittämisen työkaluna. Muistiinpanot auttavat

myös kehittämisprosessin hallinnassa. Ja ne auttavat lopulta loppuratkaisun hahmottamisessa. Lisäksi tietoperustan kirjoittaminen on samalla synteetin tekemistä. Kirjoittaminen auttaa myös opinnäytetyöntekijää kirjoittamaan itsensä samalla aiheen asiantuntijaksi. (Vilkkä 2021, 80–83; Kostamo ym. 2022, 21; 65–67.)

Työelämän kehittämistyö tehdään vastuullisesti yhdessä. Siinä pyritään suhtautumaan omaan kokemukseen kriittisesti, joten kehittämistä tehdään korkean moraalin mukaisesti, rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyöntekijä tuo oman asiantuntijuuden kehitystyöhön hankkimalla vastuullisesti asianmukaiset tiedot aiheesta sekä perehtymällä keskeisiin asiantuntijalähteisiin. Asiantuntijat tuovat puolestaan kokemuksen ja tiedon nykytilasta. Kehittämisessä kootaan teorian ja asiantuntijakokemuksen avulla tieto olemassa olevista käytänteistä sekä toimintatavoista. Toimintatutkimukseen luetettavuutta lisää vielä kehittämisen ajan tarkka dokumentaatio. Lisäksi ostopalveluna hankittu tarkastusraportti tuo tutkimukseen luotettavuutta ja objektiivisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 15; 48; Kostamo ym. 2022, 15–16.)

Toimintatutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen sisältöanalyysia, jossa tulkitaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen avulla aineistoa tiivistettyyn muotoon. Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään myös analysoimaan aineistoja sisältöanalyysin avulla. Siten johtopäätökset voidaan tehdä aineistojen ja tietojen erittelyn sekä vertailun avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103; 117.) Kanasen (2014b, 150–152) ohjeiden mukaisesti kerätyt aineistoja luetaan, sekä niitä tiivistetään ja jäsennetään kirjoittamalla, jotta niitä pystytään analysoimaan. Lopputuloksena pyritään saamaan eri aineistojen yhdistämisvaiheella maksukorttien hallintamalliin kokonaisvaltainen ratkaisu.

2 Taloushallinnon prosessit kehittämisen perustana

2.1 Prosessin määrittely

Prosessi on toistuva työketju ja organisaation vakioitunut työtapana, jolla varmistetaan yhdenmukainen toimintatapa. Kaikissa organisaatioissa on prosesseja. Suuressa organisaatiossa yhtenäiset toimintatavat eivät kuitenkaan ole varmoja. Laadukkaan prosessin kehittäminen edellyttää siten hyvää suunnittelua, jonka merkitys korostuu erityisesti silloin, kun prosessiin liittyy eri sidosryhmiä. Siksi prosessin kehittäminen edellyttää prosessin ja sen toimintaympäristön tarkkaa tuntemista. (Arter 2021.)

Hyvässä prosessissa tunnustetaan sen tuottamat hyödyt toiminnassa. Prosessin kehittämisen lopputuloksessa oleellisempaa on prosessien tuomat hyödyt, kuin mitä kaavioihin on kuvattu. Hyvässä prosessissa on myös selkeät ohjeistukset, joita on helppo seurata. Prosessin toimivuuden vuoksi, sitä on noudatettava ja päivitettävä riittävän usein. Pahimmillaan prosessikehitykset menettävät merkityksen, jos ne jäävät vain kuvausten tasolle. Organisaatiota tuleekin ajatella kokonaisuutena, jolla on yhteiset tavoitteet sekä kehittää prosesseja jatkuvasti. (Arter 2021.)

Prosessien toimivuuden laatua, luotettavuutta, joustavuutta sekä kustannustehokkuutta tulee seurata ja kehittää. Prosessin toimivuus vaikuttaa suoraan työnteon sujuvuuteen, riskinhallintaan ja toiminnan laadukkuuteen. (Tuominen 2021, 11.) Kehittämistyötä kuvataan nykyisin prosessina, jossa edetään järjestelmällisesti selkeiden vaiheiden kautta. Prosessin kautta tarkastelu auttaa myös hahmottamaan, mitä eri vaiheissa kannattaa huomioida. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

2.2 Maksukorttiprosessi

Taloushallinto on laaja, joten se jaotellaan prosesseihin. Opinnäytetyössä keskitytään lähinnä organisaation luotto- ja maksukorttiprosessiin. Erilaisista maksamiseen ja käteisen rahan nostamiseen tarkoitetuista fyysisistä sekä virtuaalisista korteista käytetään nimitystä maksukortti. Kauppaliikkeen maksukortti on puolestaan liikeketjun myöntämä fyysinen kortti. Luottokortteja on fyysisiä tai virtuaalisia kortteja. (Valtiokonttori 2021.)

Maksukorttiprosessiin liittyy tuotteen tilaus, laskun vastaanotto verkkolaskuna, laskun tiliointi, laskun asiataarkastus, hyväksyntä, päivitys ostoreskontraan, maksatus, täsmäytys, jakotus ja arkistointi. Maksukorttiprosessissa maksuvälineenä käytetään organisaation luotto- tai maksukorttia. Kaupungin organisaatiossa maksukorttia käytetään maksuvälineenä hankintoihin, jolloin ostolasku mahdollisuutta ei voida käyttää, kuten lisenssimaksuissa tai

tilatessa ulkomailta tavaraa tai oston kiireellisyyden takia. Opinnäytetyössä keskitytään lähinnä maksukorttien hallintamalliin. (Lahti & Salminen 2014, 53; 107.)

Maksukorttilaskun saavuttua ostolaskujärjestelmään, se tiliöidään ja asia tarkastetaan. Ennen hyväksymistä luottokorttilaskuun liitetään kuitit allekirjoituksineen ja selitteineen laskulle, jolloin järjestelmässä on koottuna kaikki laskun hyväksyntään sekä arkistointiin tarvittavat tiedot. Prosessi etenee sähköisesti sen jälkeen, kun paperikuitit on skannattu ja liitetty järjestelmään. Kaksiportainen hyväksyntämalli auttaa kontrolloinnissa, mutta hyväksymismenetelmiä tulee myös kontrolloida sisäisesti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 115.)

Luottokortteilla tehtyjen hankintojen kuitinkäsittelyprosessi tulee helpottumaan tulevaisuudessa eKuittien yleistymisen myötä. Tämä edellyttää kuitenkin, että tietojärjestelmät tukevat eKuitin käyttöönottoa. Luottokorttien on pohjauduttava Finvoice-formaattiin, jolloin kuitin tiedot tuodaan suoraan ostolaskujärjestelmään. Valtionkonttori pyrkii edistämään eKuitin käyttöönottoa. Heidän kokemuksensa eKuiteista on säästänyt työntekijöiden aikaa, eikä kuittien säilyttämisestä tarvitse enää huolehtia, joten he saivat automatisoidumman maksukorttiprosessin. Automatisointi auttaa myös vähentämään inhimillisiä virheitä prosessissa. (Kivinen ym. 2022; Keränen & Singh 2023; Valtiokonttori.)

Maksukorttiprosessiin kuuluu myös kortinhallintaan liittyvät asiat. Luottokorttimaksuissa sovelletaan Maksupalvelulakia (290/2010), joka perustuu EU:n maksupalveludirektiiviin. Se sisältää säännökset maksukorttien käyttöön liittyvistä oikeuksista sekä velvollisuuksista. Sen mukaan kortinhaltijan on käytettävä ja huolehdittava maksukorttia sekä tunnistetietoja sen käyttöehtojen mukaisesti. Kortinhaltija joutuu itse vastuuseen, jos luovuttaa kortin ulkopuoliselle, laiminlyö velvollisuutensa tai viivyttää katoamisilmoituksen tekemisessä. Luottokorttien korttiehdot ovat melko yhteneväiset ja vastaavat asiasisällöiltään maksupalvelulakia. Lisäksi kortinhaltijalla on myös velvollisuus lukea käyttöehdot huolellisesti. (Tuorila & Koivunen 2013; Finanssialalle 2024.)

Maksukorttien kilpailutuksessa kannattaa huomioida vuosimaksut sekä muut maksut ja ehdot, mutta erityisesti eKuitin käyttöönottoon liittyvät formaatin sopivuudet (Funding Options 2024). Tekoälyllä lisätään automaatiota maksukorttiprosessiin, mikä kannattaa huomioida järjestelmänvaihdoksessa. Se osaa parhaimmillaan käsitellä saapuneita maksukorttilaskuja ja esittää ehdotuksen niiden tiliöinnistä sekä määrittää tarkastuskierron. Sen avulla laskut voivat lähteä kiertoon valmiiksi tiliöitynä, jotka tulee kuitenkin tarkistaa. Tekoälyn avulla säästetään aikaa, joka muuten menisi manuaaliseen skannaamiseen ja tiliöintiin. Kontrollin vuoksi maksukorttiprosessi ei voi kuitenkaan olla täysin automatisoitu. (Kaarlejärvi 2024.)

2.3 Taloushallinnon kontrollit

Kontrollit ovat osa organisaation hallintoa sekä riskien hallintaa. Ne tulee toteuttaa ja tiedottaa jokaisessa taloushallinnon prosesseissa. Kontrollien suunnittelussa kannattaa huomioida virheiden tai väärinkäytösten aiheuttama rahallinen merkitys kyseisessä prosessissa. Perustan sisäiselle valvonnalle tuo organisaation toimintaohjeet, kuvatut prosessit, controlling- ja sisäisen tarkastuksen toiminta sekä yhteiset toimintaperiaatteet. Sisäisen tarkastuksen esiin nostamien ongelmakohtien arvioinnissa pohditaan erityisesti kontrollien tarvetta mahdollisten väärinkäytösten kannalta prosessissa. (Lahti & Salminen 2014, 188; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 161–162.)

Lahden ja Salmisen mukaan kontrollit ovat yksittäisiä toimintoja, joilla varmistetaan prosessin tehokkuutta, luotettavuutta sekä lakien ja määräysten noudattamista (2014, 18; 188). Kontrollin perustana on dokumentoidut prosessit, joita seurataan ja päivitetään. Prosessin kehittämisellä edistetään sitä, että prosessin osissa on tarpeelliset kontrollit. Kontrollit tulee suunnitella siten, että ne ovat riittävällä tasolla ja seurata niiden toteutumista. Ne eivät saa kuitenkaan aiheuttaa liikaa lisätyötä. Liian hankalissa kontrolleissa on riskinä, että niitä aletaan välttämään eikä prosessi siten toimi oikein. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 164.)

Monissa organisaatioissa maksukorttien pienhankinnat ovat kuitenkin summiltaan pieniä, joten virheiden ja riskien mahdollisuudet ovat pienet. Kontrollit kannattaa silloin kohdistaa prosessin kohtaan, joissa virheriski sekä virheen olennaisuus ovat oleellisia. Pienten tapahtumien kontrolliin panostaminen ei ole järkevää. Siksi kehitysprojekteissa lähdetään liikkeelle sieltä, joissa on suuremmat vaikutukset ja tarvitaan enemmän kontrolleja. Jotta vältetään suurilta talouden vääristymiltä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 113.)

Lahti ja Salminen (2014, 189–190) toteavat, että organisaation toiminta ja prosessit rakentuvat niitä tukeviin järjestelmiin. Niissä edellytetään asianmukaisia sovelluskontrolleja virheiden havaitsemiseksi sekä tapahtumien käsittelyn oikeellisuuden havaitsemiseksi. Kontrollit jaetaan paljastaviin ja ehkäiseviin kontrolleihin. Talousjärjestelmän ehkäisevillä kontrolleilla pyritään estämään epätoivottu toiminta prosessissa. Ehkäiseviä kontrolleja ovat esimerkiksi käyttöoikeuksien rajaamiset sekä pakolliset hyväksymistoimenpiteet. Paljastavien kontrollien avulla havaitaan jälkikäteen tarkastuksissa poikkeamat. Niitä ovat tietokantalokit, automaattiset hälytykset ja mittarit.

Automaatioilla voidaan tehostaa kontrolleja, mutta mitä automaattisempia prosessit ovat, sitä vähemmän niitä tarvitsee kontrolloida. Korttien väärinkäytösmahdollisuutta pyritään estämään siten, ettei yksittäinen henkilö pysty toimimaan yksin siten, ettei toinen henkilö prosessissa havaitsisi väärinkäytöstä. Kun prosessi automatisoidaan, järjestelmässä

vähenevät virheet ja väärinkäytöksen mahdollisuudet sekä prosessikin nopeutuu. Automaatiolla voidaan myös lisätä kontroleja, kuten määrittelemällä asetusten avulla järjestelmään valvontaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 162–163.)

Vaarallisten työyhdistelmien estämien sekä niiden seurannan kontrolli korostuu maksukorttiprosessissa. Kontrollien taso nousee, kun tehtävät jaetaan useammalle henkilölle. Kaksiportainen hyväksyntämalli ehkäisee siten väärinkäytöksen mahdollisuuden. Tehtävän hajuttaminen vie enemmän aikaa, mutta se on kontrollimielessä välttämätöntä. Järjestelmässä määritetään myös hyväksymisraja, joka ohjaa hyväksymisen sellaiselle henkilölle, jolla on tietty limiittioikeus. (Lahti & Salminen 2014, 190–191.)

Raporttien avulla voidaan pistokoemallisesti kontrolloida laskun hyväksyjä aika ajoin. Raportin avulla tarkistetaan, että hyväksyjä on hyväksynyt vain omalle vastuualueelle kuuluvia laskuja eikä ole hyväksynyt omia hankintoja. Kontrollia voidaan tehostaa prosessissa siten, että prosessissa edellytetään jokaisen kuitin ja selitteen liittämistä laskuun, josta varmistetaan hankinnan liittyvän kaupungin toimintaan ennen hyväksymistä. Kuitissa tulee olla myös allekirjoitus sekä selite, miksi hankinta kuuluu organisaation maksettavaksi. (Lahti & Salminen 2014, 194–196.)

2.4 Sisäinen tarkastus

Ilmosen ym. (2022, 57) mukaan sisäinen tarkastus arvioi riskienhallintaa, valvontaa ja järjestelmiä sekä edistää niiden kehittämistä. Säaskilahti ja Mustonen (2023, 57) puolestaan korostavat, että sisäisen tarkastuksen päämääränä on kartoittaa johdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tarpeellisuutta. Sisäinen tarkastus voi arvioida prosessien toimintaa sekä varmistaa, että niissä on huomioitu asianmukainen riskienhallinta. Näiden lisäksi se voi antaa myös kehitysehdotuksia.

Raudasoja ja Johansson (2009, 141) huomauttavat, että julkisella sektorilla on erityisesti valvottava, että organisaatiossa toimitaan sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti sekä ettei väärinkäytöksiä tapahdu, koska siellä toimitaan veronmaksajilta kerätyillä varoilla. Niemi (2018, 29) toteaa myös, että sisäinen tarkastuksen tulee olla riippumatonta, objektiivista, järjestelmällistä ja organisaatiolle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Sen avulla organisaatio pystyy priorisoimaan prosessien kehittämistarpeet huomioiden riskienhallinnan.

Kaupunki voi ostaa ostopalveluna sisäisen tarkastuksen tilintarkastustoimistoilta. Sisäinen tarkastus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista tarjoten ammattiapua riskienhallintaan ja valvontaprosessien kehittämiseen. Sekä se voi antaa myös toimenpidesuosituksia. Riskienhallinnan avulla tunnistetaan sekä arvioidaan riskejä ja toimintatapoja riskien

hallitsemiseksi. Riski on epätoivottu tapahtuma ja potentiaalinen ongelma, jota yritetään hallita. (Raudasoja & Johansson 2009, 147; 153.)

Sisäiseen valvontaan kuuluu kaikki kaupungin toiminta- ja menettelytavat, joilla tilivelvolliset ja esimiehet varmistavat, että kaupungin toiminta on taloudellista sekä päätökset perustuvat luotettavaan tietoon. Lisäksi valvotaan, että lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudatetaan. Kuten kuvio 1 näkee, sisäinen tarkastus on osa kaupungin sisäistä valvontaa. Se on riippumatonta sekä objektiivista arviointi- ja varmistustoimintaa, jonka avulla kehitetään mm. sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta. (Järvenpään kaupunki c.)



Kuvio 1. Sisäisen valvonnan rakenne (Järvenpään kaupunki c)

Kaupungilla riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, josta vastaa kaupunginhallitus. Se hyväksyy sisäisen valvonnan ohjeen. Sisäinen valvonta sekä riskienhallinta arvioidaan vuosittain tilinpäätöksen laadinnan yhteydessä palvelualueittain. Kaupungin sisäinen valvonta muodostuu ohjausympäristön ja valvontakulttuurin, riskienhallinnan, valvontatoimenpiteiden, raportoinnin ja viestinnän sekä seurannan ja arvioinnin muodostamasta kokonaisuudesta, jonka toiminta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Kunkin osa-alueen osalta on kuvattu sisäisen valvonnan tavoitetilaa, jossa arvioidaan nykytilaa, tarvittavia kehittämistoimenpiteitä ja dokumentaatiota sekä sisäisen valvonnan tilaa. (Järvenpään kaupunki b.)

3 Prosessin kehittäminen

3.1 Prosessien kehittämisen tarkoitus

Tuominen toteaa, että ennen kehittämistä prosessit voivat olla hitaita, monimutkaisia, riskiherkkiä, kustannustehottomia tai eivät vastaa asiakkaan tarpeita (2021, 23). Taloushallinnon prosessien kehittämisen tarkoituksena on laadun paraneminen, tehokkuuden lisääminen, prosessin nopeutuminen ja automaation käytön helpottaminen. Siksi prosesseja kehitetään selkeiksi ja helppokäyttöisiksi taloushallinnolle sekä niihin osallistuville sisäisille asiakkaille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.)

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 168) mukaan prosessien kehittämistä tehdään suunnitelmalla yhteistä toimintatapaa. Prosessien yhtenäistämällä lisätään sujuvuutta sekä automaation mahdollisuutta jatkossa. Niitä seuraamalla ja raportoimalla, löydetään ongelmat, joten niihin osataan kohdistaa kehitysresurssia. Helppokäyttöinen prosessi tuottaa siten laadukkaan lopputuloksen. Talousjärjestelmät kehittyvät myös nopeasti, joten niiden avulla voidaan kehittää prosesseja monesti myös robotiikan ja tekoälyn keinoin.

Jormakka määrittelee, että prosessiajattelulla on tärkeä merkitys, kun organisaatio haluaa kehittää. Taloushallinnon prosessit kannattaa kuvata selkeästi, jotta prosesseja voidaan kehittää ja automatisoida mahdollisimman hyvin. (2021, 70.) Taloushallinnon prosessien jatkuva kehittäminen auttaa myös välttymään kasautuvilta ongelmilta. Niiden automatisoinnilla vapautetaan asiantuntijoiden aikaa enemmän lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Taloushallinnon prosessien parantaminen on aina ajankohtaista, mutta niitä tulisi kehittää pikaisesti silloin, kun havaitsee riskinhallintaan liittyviä haasteita toiminnassa. (Aitomation 2022.)

Maksukorttiprosessin tapaiset prosessien kehittämiset voivat jäädä organisaatioissa hiekan vähäisemmälle huomiolle. Syitä tähän voivat olla toimintojen hajautuminen eri yksiköihin, jolloin prosessin vastuu hajautuu epäselvästi henkilöstön ja taloushallinnon välille. Tai prosessin merkitys ei ole niin suuri kuin suuremmissa prosesseissa, kuten osto- ja myyntilaskuprosessissa, joiden kehittämiseen panostetaan ymmärrettävästi enemmän. (Lahti & Salminen 2014, 103.)

Prosessimaisessa toimintamallissa yksiköiden välinen vuoropuhelu lisääntyy, jolloin prosessiin osallistuvat havaitsevat helpommin epäkohtia, uhkia ja siten myös riskejä. Siksi prosessien kehittämisessä tulee huomioida vastuut ja velvollisuudet. Sekä toiminnot, joiden epäkohdat voivat pahimmillaan aiheuttaa riskejä toiminnalle ja pyrkiä arvioimaan niiden vaikutuksia. (Ilmonen ym. 2022, 127.) Ojasalo ym. korostavat jatkuvan dokumentoinnin ja tiedon jakamisen merkitystä prosessin kehittämisessä. Siksi kehittämistyössä pyritään

dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä sekä samalla luomaan uutta käytännön teoriaa. (2015, 21.)

Kaarlejärvi & Salminen toteavat, että taloushallinnon prosessien kuvaus auttaa hahmottamaan prosessia, ja se tehdään erityisillä sovelluksilla tai yleisillä toimisto-ohjelmilla. Se kannattaa tehdä sellaisilla ohjelmilla, että kaikki prosessin kehittämiseen osallistuvat henkilöt voivat muokata sekä päivittää prosessikuvausta tarpeen mukaan. Kaikilla tulee olla pääsy samaan työvälineeseen. Nykyään on paljon hyviä työvälineitä prosessin kuvaukseen, kuten Microsoftin Powerpoint ja Visio. (2018, 170–171.)

Prosessikuvauksessa on hyvä olla prosessin eri vaiheiden ja etenemisen kuvaus sekä päätöskohdat. Siinä ilmaistaan yhteinen näkemys prosessista. Prosessikuvaukset kannattaa pitää yleisellä tasolla, jolloin ohjeistaminen on selkeää. Kuvauksia on kuitenkin hyvä tarkentaa ohjeistuksilla, jossa on yksityiskohtaisemmin työtehtävät kontrolleineen sekä vastuuhenkilöineen. Lisäksi ohjeiden ja kuvausten helppo löytyminen yhdestä paikasta on työntekijöille merkityksellistä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 171; Saarinen 2021.)

3.2 Prosessien dokumentointi lisää riskienhallintaa

Prosessien dokumentointi on tärkeää prosessin kehittämisessä ja riskinhallinnassa. Dokumentaation avulla tuotetaan yhteiset toimintaohjeet sekä huolehditaan, että ohjeet ovat kaikkien saatavilla. Vasta sen jälkeen kannattaa ottaa uusia järjestelmiä tai kehittää organisoitua. Hyvin dokumentoitujen prosessien hyötyinä pienennetään riskejä, parannetaan tehokkuutta ja laatua. Hyvän dokumentoinnin avulla pystytään myös hoitamaan tehtävät ohjeiden pohjalta, joten se vähentää riskiä henkilövaihdoksissa ja pitkissä poissaoloissa. Organisaatiossa tulisikin dokumentoida kaikki prosessit mahdollisimman hyvin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 163; 215.)

Taloushallinnon prosessien kehittäminen edellyttää hyvää käsitystä nykytilanteesta. Mitä paremmin se on dokumentoitu, sitä helpompi sitä on kehittää. Dokumentaatiolla on tärkeä rooli riskinhallinnassa, tiedon jakamisessa sekä toiminnan laadukkuudessa. Prosessien dokumentointi ja sen jakaminen tuo läpinäkyvyyttä työyhteisössä. Myös työntekijän perehdyttäminen sujuu helpommin ja nopeammin valmiiden ohjeiden avulla. Dokumentaatio on myös hyvä apu harvoin tehtävissä työtehtävissä. Toimintatapojen sekä ohjeiden dokumentoinnilla luodaan siten yhtenäiset toimintatavat, jonka avulla taataan laadukas lopputulos. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 169–170.)

Sääskilahti ja Mustonen (2023, 53) toteavat, että hyvin dokumentoidut prosessikuvaukset vastuunjakoineen auttavat asiantuntijoiden roolien ja prosessiin liittyvien riskien priorisoinnissa sekä asianmukaisten kontrollien huomioimisessa. Toimintaohjeiden laatiminen

prosessikuvauksineen, prosessiin osallistuvien tiedottaminen, huolestuttavien työyhdistelmien havaitseminen ja ehkäiseminen sekä tuuraajajärjestelyt ovat tavanomaisia esimerkkejä prosessien riskienhallinnasta. Ilmonen ym. (2022, 127–128; 231) korostavatkin vielä raportoinnin tärkeyttä riskienhallinnassa, koska se lisää tietoa, ja riskien tunnistamisen avulla ehkäistään vahinkojen syntymistä. Lisäksi sitä auttaa kaikki organisaation järjestelmällinen toimiminen, jossa tarkastellaan prosessia sekä niiden kehittämistä.

Riskienhallinta

Riskienhallinta on osa kaupungin organisaation johtamista, jolla autetaan toiminnan asianmukaisuutta, havaitsemalla mahdollisuudet ja uhat. Esihenkilöt vastaavat organisaation riskienhallinnasta sekä seuraavat sen toimivuutta. Kaupunkien organisaatiossa esihenkilöiden vastuu korostuu, jossa tarvittavan tiedon varmistaminen kuuluu riskienhallintaan. Prosessit kuuluvat siten riskienhallintaan, jossa laadukkaat prosessikuvaukset ovat lähtökohdana riskien tunnistamisessa ja käsittelyssä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta kuuluu kuitenkin kaikille työntekijöille kaikissa prosesseissa, mikä kannattaa huomioida resurssissa. (Ilmonen ym. 2022, 49; Sääsکیlahti & Mustonen 2023, 32; 56–57.)

Modernissa riskienhallinnassa painopiste on siirtynyt enemmän ennakoivaan riskienhallintaan. Ennakoivalla riskienhallintatyöllä pyritään pienentämään riskejä parantamalla toimintatapoja, ohjeistuksia ja tiedottamalla niistä työntekijöitä. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Siihen pyritään järjestelmällisillä menettelytavoilla. Niissä pyritään erityisesti tunnistamaan ja arvioimaan organisaation toimintaan liittyviä riskejä, todennäköisyyttä sekä määrittelemään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja raportoimiseksi. (Järvenpään kaupunki b; Ilmonen ym. 2022, 135; Sääsکیlahti & Mustonen 2023, 33–34.)

Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt kaupungin toimintaa koskevat Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä kaupungin riskienhallinnan yleisohjeen, jossa on määritetty mm. riskienhallinnan organisoituminen sekä pelisäännöt. Riskikartoitukset tehdään vuosittain talousarvion yhteydessä. Samalla asetetaan toimenpiteet, joilla pyritään hallitsemaan merkittävimpiä riskejä. Toimenpiteiden toteutumista seurataan osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen yhteydessä. (Järvenpään kaupunki b.)

4 Taloushallinnon prosessien kehittäminen

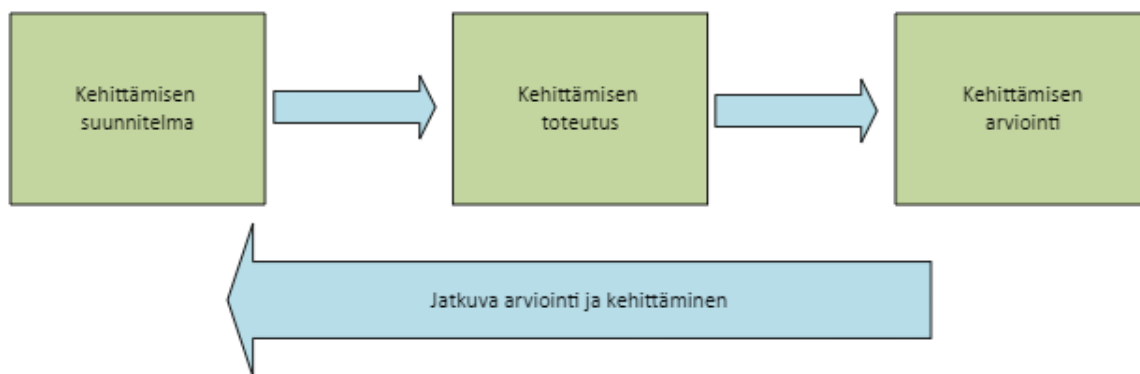
4.1 Taloushallinnon prosessin kehittämisestä yleisesti

Taloushallinnon kehittämisen tulee liittyä organisaation ja taloushallinnon tavoitteisiin. Kehittäminen vaatii resursseja, joten siitä on oltava hyötyä. Taloushallinnon kehittäminen ei ole aina organisaation omista kehitystavoitteista lähtevää, vaan siihen voi liittyä ulkopuolelta tulevia vaatimuksia. Taloushallinnon prosessin kehittämistarve vaihtelee siten tilannekohtaisesti. Tarve voi liittyä järjestelmäuudistukseen tai sisäisessä tarkastuksessa nousseisiin kehityskohtiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 248–250.)

Ojasalon ym. (2015, 15) mukaan taloushallinnon prosessin kehittämisessä lähtökohtana on työelämässä havaittu ongelma. Kehittämisessä edetään yhteistyössä ideoimalla, oppimalla, etsimällä sekä jakamalla tietoa ja arvioimalla kehitystä. Kehittämistyössä painotetaan myös yhdessä tekemistä ja osallistumista. Kokemus lisääntyy prosessin edetessä ja ratkaisujen löytyessä. Lisäksi työelämä kehittämiseen liittyy tutkimuksellisuus, mikä näkyy tutkivana sekä kriittisenä työotteena. Kehittämistyön voimavara on kuitenkin henkilöstön luovuudessa.

Nykyisin taloushallinnossa suositellaan pitkien kehitysprojektien rinnalle jatkuvaa, joustavaa kehittämistä ja päivittämistä. Taloushallinnossa pyritään mahdollisimman sähköisiin ja automatisoituihin prosesseihin. Ne edellyttävät kuitenkin aina ensin prosessien kehittämistä sekä päivittämistä. Koska automaation perustana oleva data ja sen laatu vaikuttavat suoraan automaation toimivuuteen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 249.)

Kehittämisessä edetään vaiheittain suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin avulla. Lisäksi siinä korostuu jatkuvan arvioinnin merkitys, kuten kuviossa 2 näkyy. Suunnittelun alussa kerätään tietoperusta ja asiantuntijatietoa aiheesta, ideoidaan sekä analysoidaan kerättyä tietoa, jonka perusteella vahvistetaan päämäärä. Työelämä kehittämistä tehdään konkreettisesti työympäristössä, joten kehittämiseen kerätään mukaan eri asiantuntijoita ja edetään yhteiskehittämisen avulla. Siinä teoria sekä asiantuntijatieto kohtaavat kokemuksen nykyisistä toimintatavoista. Kehittämistyön menetelmien avulla kerätään ja analysoidaan saatua tietoa, joiden avulla saavutetaan konkreettinen loppuratkaisu. (Ojasalo ym. 2015, 61; Koskamo ym. 2022, 15–16.)



Kuvio 2. Kehittämisessä toistuvat vaiheet

Ojasalo ym. (2015, 15) toteavat, että kehittämistyössä tarvitaan tiedon hankintataitoja, arviointikykyä ja kokonaisuuden hahmottamiskykyä. Kehittämisessä opitaan järjestelmällisyyttä, ongelmanratkaisutaitoja, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä vastuullisuutta. Kehittämisessä pyritään myös jakamaan asiantuntemusta ja tietoa työyhteisön hyödyksi. Koska kehittämistyö tapahtuu työelämästä käsin, edellyttää se vastuullista yhdessä tekemistä.

Lahden ja Salmisen (2014, 34–35) mukaan taloushallinnon järjestelmä- ja palveluntuottajilla on keskeinen merkitys siinä, kuinka automatisoituun taloushallinnon prosesseihin kehittämisellä päästään. Hyvillä järjestelmä- ja palveluvalinnoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi prosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Heeros (2023) painottaa kuitenkin, että paras kaan suunnitelma ei onnistu, ellei sen toteutukseen ole varattu kunnan resursseja tai sitä ei tueta. Kehittämisen hyötyä tuleekin arvioida projektin edetessä, sillä vain konkreettinen hyöty luo lopullisen sitoutumisen organisaatiossa.

4.2 Suunnittelu- ja analyysivaihe

Suunnitteluvaiheessa pyritään tunnistamaan kehitystarpeet ja arvioimaan kehittämisen edellytyksiä. Lisäksi arvioidaan oma osaaminen kehittämisessä sekä tarvittaessa hankitaan ulkopuolista apua. Suunnittelun olennaisin osa on projektin hyötyjen ja riskien arviointi. Lisäksi mietitään alustavasti eri toteutusvaihtoehtoja sekä asetetaan mahdollisimman konkreettiset tavoitteet. Näitä voivat olla riskinhallinta, virheiden väheneminen ja prosessisin parempi toimivuus. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 252.)

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 257–258) mukaan suunnitteluvaiheessa määritellään kehittämisen menetelmät. Tavallisesti työelämän projektit etenevät yhteiskehittämisen kautta, jossa kokoonnutaan tietyin väliajoin. Projektin alussa valitaan kehitystiimi sekä projektin

vastuuhenkilö ja varmistetaan resurssin riittävyys sekä sovitaan aikataulusta. Kehittämistimin ja prosessin omistajuuden määrittämisen jälkeen ideoidaan kehityskohdetta.

Kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen aloitetaan tiedon hankkimisella. Tiedon kerääminen on työlästä, mutta se kannattaa tehdä huolellisesti. Kattava tietoperusta säästää aikaa myöhemmästä työstä, ja sen avulla päästään laadukkaaseen lopputulokseen. Tietoa haetaan monipuolisesti organisaation sisältä sekä toimintaan liittyen muualta. Lisäksi havainnoidaan toimintaympäristöä, keskustellaan ja hankitaan erilaisia dokumentteja prosessiin liittyen. Kaikki kerätyt tiedot kootaan kirjalliseen muotoon yhteen paikkaan. (Ojasalo ym. 2015, 28–29.)

Ojasalo ym. (2015, 25) pohtivat, että kehittämistyöllä pyritään tuottamaan konkreettista hyötyä prosessiin, joten prosessiin osallistuville tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä koko prosessin ajan. Tiedon jakaminen on myös merkittävä osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Heeros (2023) painottaa vielä selkiyttämään tarkasti päämäärää kaikille prosessin kehittämiseen osallistuville, sekä korostamaan kehittämisen tuomaa kokonaisvaltaista hyötyä. Prosessin tavoitteet toteutuvat tehokkaammin silloin, kun koko organisaatio on niiden takana.

Nykytilan analyysi

Tarkempi suunnittelu aloitetaan nykytilan analyysistä. Siinä perehdytään kehittämiskohteen teoriassa ja käytännössä yksityiskohtaisesti. Nykytila-analyysissä prosessitehokkuudella sekä laatutekijöillä on keskeinen asema. Koska taloushallinnolta edellytetään luotavuutta, nopeutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta, niin ne tulisi myös sisällyttää analyysiin. Siinä käydään läpi projektin laajuuteen sisältyvä prosessi yksityiskohtaisesti. Analyysin jälkeen pyritään tunnistamaan paremmin kehityskohteet sekä tavoitteet. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 252.)

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 253) huomauttavat, että tietoa kerätään tutustumalla olemassa olevaan dokumentaatioon, haastatteleamalla henkilöitä ja havainnoimalla työnkulkua sekä prosesseja käytännössä. Prosessista käsitellään työmenetelmät, organisointi ja resurssit. Heidän mukaansa on myös tärkeä tunnistaa prosessin sidosryhmät sekä rajapinnat muihin prosesseihin ja järjestelmiin. Mitä hajautetumpi organisaatio on, sitä enemmän yksiköillä on omia toimintatapoja.

Ojasalo ym. (2015, 30) painottavat lähdekriittisyyttä, kun tutustutaan kirjallisuuteen ja materiaaleihin. Kehittämisessä perehdytään laajasti aiheeseen liittyviin tietokirjoihin, dokumentteihin ja sähköisiin lähteisiin, joista kasataan tietoperusta. Heeros (2023) korostaa vielä hyödyntämään asiantuntijoiden hiljaisen tiedon haastatteleamalla organisaation

työntekijöitä. Kerätystä tiedosta pyritään koostamaan kokonaisvaltainen kuva nykytilanteesta heikkouksineen ja vahvuuksineen.

4.3 Tavoitetilan suunnittelu

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 254) mukaan tiedon etsimisen ja nykytilan analyysin jälkeen aloitetaan tavoitetilan tarkempi suunnittelu. Siinä otetaan huomioon kehittämistavoitteet sekä digitaalisuuden ja automaation tarjoamat mahdollisuudet. Sitten laaditaan vielä tarkempi toteutusvaiheen suunnitelma, jossa mietitään työn organisointia sekä erityisesti vastuita ja velvollisuuksia. Lisäksi tehdään myös eri loppuratkaisu vaihtoehtojen hyöty- ja riskiarviointi. Siinä pohditaan pääsisikö jostain työvaiheesta kokonaan eroon.

Taloushallinnon tavoitetilan suunnittelussa huomioidaan nykyinen toiminta sekä erityispiirteet ja toiminnan kehittämisen päämäärät. Siinä pidetään myös mielessä kehittämiseen liittyvät järjestelmät ja kehittämissideat. Kun tavoitesuunnitelma saatetaan valmiiksi, ja kehittämissideilla on selkeä suunnitelma toteutuksesta, siirrytään toteutusvaiheeseen. Mikäli halutaan mahdollisimman laadukas lopputulos, kannattaa viestiä oikeille sidosryhmille jo kehityksen alkuvaiheessa. Lisäksi otetaan myös olennaiset sidosryhmät mukaan suunnitteluun. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 255.)

Saarinen (2021) huomauttaa, että prosessin piirtäminen voi auttaa selkiyttämään dokumentointia ja havainnollistaa toimintaa. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ratkaista myös monia haasteita. Arter (2021) suosittelee myös kuvaamaan prosessin toimintaympäristön hahmottamisen jälkeen, koska se lisää ymmärrystä. Yhteinen pohtiminen auttaa myös hahmottamaan ongelmakohtia, prosessin pääpainoa ja roolien työnjakoa sekä vastuita.

4.3.1 Lähestymistavat

Tutkimukselliseen työelämän kehittämisprojektiin sopii toimintatutkimuksellinen ja konstruktiiivinen lähestymistapa. Ne ovat tyypillisimpiä lähestymistapoja työelämän kehittämisessä. Konstruktiiivinen lähestymistapa sopii työelämään, jossa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla konkreettinen tuotos, kuten ohjeistus. Sekä silloin kun ongelmanratkaisuun tarvitaan enemmän teoreettista tietämystä. Siinä muutos voidaan perustella teoreettisesti. Tähän liittyy myös tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä. Lähestymistavassa korostuu tuotetun ratkaisun hyödyllisyyden arviointi ja toimijoiden vuorovaikutus. Organisaatio saa siten tämän avulla myös hyödyllisen ratkaisun todelliseen ongelmaan. (Ojasalo 2015, 25; 65–66.)

Prosessin kehittämiseen käy myös toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, koska siinä korostuu tiedon tuottamisen ohella käytännön muutoksen toteuttaminen sekä organisaation

asiantuntijoiden osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelma. Sekä saamaan toimintatapoihin konkreettinen muutos, joten se sopii myös työkäytänteiden kehittämistyöhön. Tyypillisiä piirteitä siinä on ongelmakeskeisyys ja kehittäjän aktiivinen tehtävä toiminnan muutoksessa sekä osallistuminen yhteiskehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 58–59.)

4.3.2 Kehittämismenetelmät

Työelämän kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus. Kehittämistutkimuksessa käytetään useita erilaisia menetelmiä, kuten prosessikirjoittamista, haastattelua, havainnointia, keskustelua, joten menetelmät eivät ole liian tarkkarajaisia. Menetelmän määrittely ei ole niin oleellista kuin pohtia, millaista tietoa tarvitaan. Näiden selvittämiseen kannattaa käyttää erilaisia menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan. Kehittämistyön arviointia tehdään läpi prosessin huomioiden eettisyys. (Ojasalo ym. 2015, 16; 40.)

Kanasen (2014a, 19–20) mukaan toimintatutkimus on yleensä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa tiedonkeruumenetelminä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Ne soveltuvat hyvin yksittäisten tapausten kehittämiseen, kuten prosesseihin. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa yksittäisestä tapauksesta kehittämisen tueksi. Ojasalo ym. (2015, 64) korostavat kuitenkin, että menetelmien tulee olla osallistavia, jotta päästään kiinni hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokeemukseen.

Tutkimusaineistoa kerätään laadullisten menetelmien, kuten avoimien ja ryhmähaastattelujen, keskustelujen sekä havainnoinnin avulla. Yleisesti käytetään paljon keskustelua, joka auttaa tiedontuottamisessa. Syvähaastattelut ja keskustelut ovat hyviä aineistonkeruumenetelmiä, koska niillä kerätään syvällistä tietoa. Havainnointi helpottaa puolestaan selvittämään, miten asiat käytännössä toimivat tällä hetkellä. Prosessikirjoittaminen auttaa jäsentämään ajatuksia ja siten ymmärtämään asiaa kokonaisvaltaisemmin. Lopulta kerätyt tiedot tiivistetään sisällönanalyysin avulla. Sekä sen avulla luodaan selkeä kokonaiskuva kehitettävästä asiasta, mikä helpottaa johtopäätöksien tekemisessä. (Ojasalo ym. 2015, 46; 105; 114; 137–139.)

4.4 Toteutusvaihe ja arviointi

Toteutusvaiheessa prosessin muutos viedään läpi hallitusti ja edetään suunnitelmallisesti. Prosessit ulottuvat usein yli yksikkörajojen organisaation sisällä, joten kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan eri asiantuntijoita sekä pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmät. Lopputuloksen onnistumisen ja riskien hallinnan kannalta on tärkeää, että johto on projektin takana.

Toteutusvaiheen haasteita voivat olla pienet resurssit, epäselvät vastuut sekä muutosjohtaminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 251; 257.)

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 257–259) selventävät, että toteutusvaiheeseen liittyy yksityiskohtainen määrittelyvaihe, johon kuuluu prosessikuvaus. Määrittelyvaiheen jälkeen seuraa toteutus- ja testausvaihe. Kehittämisen tulosta kannattaa aina testata konkreettisesti tilanteessa. Testauksen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa suositellaan vahvasti muutoksien sekä uusien työtapojen asianmukaista tiedottamista.

Kehittämisen toteuttaminen tehdään prosessikirjoittamisen avulla. Tässä kirjoittaminen on tärkeää koko prosessin ajan. Kehitystiimi voi yhdessä kirjoittaa yhteiselle alustalle, mikä helpottaa kehitystyötä. Alkuvaiheessa hahmotellaan käsitteet, näkökulmat ja rajaukset. Muistiinpanoja kirjoitetaan koko ajan, koska tekstin kirjoittaminen auttaa paremmin jäsentämään tietoa. Loppuraportissa keskeistä on kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämissuunnitelman tarkempi kuvaus, selittäminen sekä arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 46–47.)

Lopputulosten arviointi

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 259–260) mukaan prosessin kehittämisen jälkeen arvioidaan projektin onnistuminen tavoitteeseen nähden ja sen tuomia hyötyjä. Kehitysprojekti on onnistunut, jos toimintaa on saatu muutettua parempaan. Sekä prosessiin osallistuvat henkilöt kokevat sen tuovan parannusta prosessiin. Projektissa opitut asiat tulee kerätä yhteen seuraavia jatko- tai kehitysprojekteja varten. Ojasalo ym. (2015, 47–48) toteavat, että lopputulokset arvioidaan käytännössä, johon voidaan käyttää havainnointia ja haastattelua. Työelämän kehittämissuunnitelman arvioinnissa arviointikriteerinä voi olla, esimerkiksi prosessin selkeys.

Prosessin valmistumisen jälkeen huolehditaan, että uutta prosessia aletaan noudattamaan. Uuden prosessin käyttöönotto ja juurruttaminen ovat usein haastavia, sillä tutun työtavan muuttaminen voi aiheuttaa vastareaktioita. Muutosten omaksumisessa auttaa, jos osallistaa työntekijöitä mukaan jo suunnitteluun, koska usein hyvät ideat syntyvät heiltä. Kannattaa myös tiedottaa hyvin, jotta organisaatiossa osataan toimia uuden toimintamallin mukaisesti. Prosessin seuranta sekä jatkokehittäminen alkavat välittömästi käyttöönoton jälkeen. Kannattaa myös huomioida, että jatkuvan parantamisen merkitys on tärkeää prosessien kehittämisessä. (Arter 2021; Saarinen 2021.)

5 Maksukorttien hallintamallin kehittäminen

5.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Kaupunginhallituksen mukaisesti taloushallinnon toimintaohjeiden päättävastuu on talousjohtajalla, joten maksukorttien hallintamallin valmistelu kuuluu talouspalveluille. Kehittäminen aloitettiin konstruktivisen mallin mukaisella aloitusvaiheella, jossa pohdittiin kehittämisen tarpeita, ideoita, rajausta ja esisuunnittelua sisäisen tarkastuksen nostamien havaintojen pohjalta. Kehittämisessä edettiin prosessikirjoittamisen avulla, mikä sopi hyvin myös opinnäytetyöhön.

Sisäinen tarkastus ei havainnut väärinkäytöksiä. Mutta se nosti esille maksukorttien hallintamalliin liittyviä kehittämiskohtia riskienhallinnan näkökulmasta. Raportin pohjalta talousjohtaja valtuutti laskentapäällikön prosessin kehittämisen vetäjäksi. Resurssiapua kehitykseen saatiin opinnäytetyön tekemisen kautta. Kehittämistiimissä oli laskentapäällikkö ja taloussihteeri. Aluksi kehitystiimin kanssa laadittiin suunnitelma, jonka mukaan edettiin järjestelmällisesti ja joustavasti, kuten työelämän kehittämiseen kuuluu. Suunnitelma sopi myös opinnäytetyöhön.

Taulukko 1 havainnollistaa maksukorttien hallintamallin kehittämisen eri vaiheita. Aluksi tarkennettiin kehitystavoitteeksi maksukorttien hallintamallin kehittäminen. Suunnitteluvaiheessa analysoitiin maksukorttiprosessin nykytilanne ja tavoitetila. Prosessin kehittäminen tehtiin yhteistyössä kehittämissiimin kanssa. Yhteiskehittäminen eteni vaiheittain, mutta jokaisessa vaiheessa korostui tietoperustan, asiantuntijuuden ja prosessikirjoittamisen yhdistäminen. Prosessin nykytilan ja aineistojen tarkkojen analyysien avulla löydettiin maksukorttiprosessiin liittyvät haasteet sekä kehittämiskohteet.

Kehityskohteen tunnistus	Nykytilan ja aineistojen analysointi	Tavoitetilan suunnittelu	Toteutusvaihe
Kehityskohteen ja kehittämisen hahmottelu sisäisen tarkastusraportin pohjalta. Tietoperustan hankkiminen.	Nykytilan ja aineistojen läpikäynti ja arviointi. Kehityskohteiden ja haasteiden tunnistaminen ja tarkennus. Lisätään kortinhaltijan ja hänen esihenkilönsä vastuita ja velvollisuuksia.	Tarkennetaan tavoitetila. Kehittämistoimenpiteet ja hyödyt. Tuotetaan selkeät ohjeistukset ja maksukorttien hallintamalli. Huomioidaan nykyiset järjestelmät ja kortit.	Yhteiskehittäminen. Prosessikirjoittamisen, tietoperustan, keskustelujen ja yhteisten pohdintojen kautta suunnitella ja arvioida. Selkeä yhteinen toimintamalli. Hallintamallin käyttöönoton jälkeen seuranta ja jatkokehittäminen.
Keskustelu ja jatkuva arviointi			

Taulukko 1. Maksukortti hallintamallin kehittämisen vaiheet

Määrittelyn jälkeen suunniteltiin yksityiskohtaisemmin kehityskohtia. Erilaisia kehitysehdotuksia sekä kehityksen haasteita pohdittiin ideointipalaverissa, joista jatkoon nostettiin riskinhallintaa ja vastuita lisäävät kehitysideat. Olemassa olevan luottokorttien ohjeistuksen, erilaisiin dokumentteihin tutustumisen sekä yhteisten pohdintojen ja sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen avulla päädyttiin tuottamaan hallintamallin lisäksi korttikohtaiset

ohjeistukset. Niiden suunnittelussa lähdettiin liikkeelle riskienhallinnan näkökulmasta. Lisäksi huomioitiin kuitenkin vähäiset resurssit sekä olemassa olevien järjestelmien ja korttien rajoitteet.

Kehittämistyötä tehtiin tehokkaasti maksukorttien hallintamallin kehittämistyöhön tarkoitettulle verkkoalustalle. Viikoittaisten kehittämispalavereiden lisäksi kehittämistyötä toteutettiin prosessikirjoittamisen muodossa. Kirjoittaminen tapahtui vuorotellen tietoperustan etsimisen ja vertaamisen kanssa sekä yhdessä pohtimisen kautta. Prosessin eri sidosryhmät olivat myös osaltaan mukana vaikuttamassa kehitysprosessin sisältöön antamiensa palautteiden avulla. Kehittäminen tapahtui järjestelmällisesti ja mukautuvasti koko projektin ajan.

Kehittämisen edetessä analysoitiin jatkuvasti aineistoa ja hahmoteltiin prosessia prosessikirjoittamisen avulla. Lisäksi havainnoitiin toimintaympäristöä konkreettisesti. Havainnot kirjattiin muistiin koko kehittämisen ajan. Kehittämismenetelmien perusteella tunnistettiin hallintamalliin liittyvät haasteet sekä laadittiin parannusehdotukset. Joten hallintamallia kehitettiin menetelmien tuottaman aineiston pohjalta. Siinä edettiin kuitenkin olemassa olevien järjestelmien ja korttimallien mahdollisuuksien mukaisesti. Maksukorttien hallintamalli pyrittiin tuottamaan mahdollisimman selkeäksi, jotta yhteisten toimintaohjeiden avulla kaikki toimisivat ohjeiden mukaisesti. Mikä siten tukisi riskienhallintaa.

Lopputuloksena tuotettiin riskinhallintaa tukeva yhteinen toimintamalli maksukorttien hallintaan, korttikohtaiset ohjeistukset sekä prosessikuvaus. Prosessin toimivuutta ja kontrolleja tulee jatkossakin seurata sekä päivittää. Prosessien jatkuva kehittäminen on myös tärkeää, mikä otettiin huomioon prosessin kehittämisessä. Samalla pohdittiin myös kehittämisen etenemistä tulevaisuudessa. Mahdolliset järjestelmien ja maksukorttien kilpailutukset tuovat parempia mahdollisuuksia automatisaation hyödyntämiseen hallintamalliin.

Prosessin kehittäminen ja ohjeistuksen tuottaminen toteutettiin myös kaupungin arvojen mukaisesti vastuullisesti. Prosessin kehittämisessä olikin innostunut ja vastuullinen ilmapiiiri. Myös hallintamallin tuottaminen toteutui suunnitellussa ajassa. Lopputuloksena tuotettu maksukorttien hallintamalli lisäsi huomattavasti riskinhallintaa, joten kehittämisessä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Lisäksi siinä hyödynnettiin opinnäytetyöntekijän omia sekä tiimin havaintoja maksukorttilaskujen käsittelystä.

5.2 Maksukorttien hallintamallin suunnittelu- ja analyysivaihe

Suunnittelussa pohdittiin erityisesti kehittämistyön pikaista tarvetta ja sen tuomaa hyötyä riskienhallinnan näkökulmasta. Aluksi kartoitettiin tarkasti nykytilanne. Aikomuksena oli tuottaa konkreettista apua maksukorttien hallintamalliin sekä lisätä siihen kontrollia. Jo suunnittelun alussa havaittiin haasteita kehittämiselle. Palvelualueiden erilaiset

toimintatavat ja erityisesti yhteiskäyttöiset kortit toivat haasteita kehittämiseen. Näiden takia pyrittiin pohtimaan ja vertailemaan erilaisia toteutusvaihtoehtoja sekä miettimään erityisesti hallintamalliin liittyviä vastuita ja velvollisuuksia.

Kehittämisen alussa perehdyttiin erityisen hyvin sisäisen tarkastuksen tuottamaan raporttiin. Sen nostojen avulla lähdettiin keräämään lisää tietoperustaa alan tietokirjallisuudesta, sähköisistä lähteistä ja dokumenteista sekä organisaation omista ohjeistuksista ja asiantuntijoilta. Sisäisen tarkastuksen tuottaja oli haastatellut yhdeksää henkilöä maksukorttien hallintaan liittyen raportin tuottamiseksi. Haastatteluihin oli valikoitunut eri sidosryhmien henkilöitä prosessin eri vaiheista. Tutkimusaineistoa kerättiin myös itse havainnoimalla henkilöstön toimintaa prosessiin liittyen. Lisäksi keskusteltiin usein avoimesti, mutta myös haastateltiin vapaamuotoisesti prosessiin liittyviä henkilöitä koko kehittämisen aikana.

Keskusteluissa kuunneltiin tarkasti sidosryhmien huomioita prosessista, mitkä huomioitiin kehittämisessä. Työelämän kehittämistä tehtiin yhteiskehittämisen avulla, jossa edettiin vaiheittain. Kehittämisen eri vaiheissa toistui kuitenkin jatkuva suunnittelu ja arviointi. Kehittämisessä korostui myös käyttäjäkeskeisyys sekä käytännön kokemus. Koska kehitystiimillä ja asiantuntijoilla on laaja kokemus organisaation toiminnasta. Kehittämisaineistoa kerättiin ja verrattiin kirjallisuuskatsauksen, haastattelujen, havaintojen sekä keskustelujen avulla. Kaikki havainnot ja keskustelut kirjoitettiin muistiin, jotta niihin oli helppo palata jälkikäteen.

5.2.1 Kehittämisaineiston analyysi

Kehittämisaineiston analyysin perusteella luottokorttien hallintamallia oli tarkennettava. Sekä kauppaliikkeen maksukorttien osalta oli laadittava oma maksukorttiohjeistus. Prosesseja on syytä kehittää jatkuvasti. Sekä ohjeistuksia on myös syytä päivittää, jotta prosessit ovat riskienhallinnan osalta ajan tasalla. Taloushallinto muuttuu vauhdilla, joten prosessejakin on kehitettävä ja päivitettävä. Työelämässä tarvitaan jatkuvaa, nopeaa oppimista ja prosessien jatkuvaa kehittämistä. Tämä vaatii kuitenkin resursseja, joten prosessien kehittämistä joudutaan priorisoimaan.

Kehittämisaineiston analyysissä kiinnitettiin huomiota maksukorttien määrään, hallintamalliin, ohjeistukseen sekä maksukorttien käytön asianmukaisuuteen. Kehittämisaineistossa tarkasteltiin myös maksukorteilla tehtyjen ostojen asianmukaisuutta ja niihin liittyviä tositteita ja selitteitä. Koska sisäisen tarkastuksen tekemä raportti oli nostanut erityisesti vahvan suosituksen kontrollin ja riskienhallinnan lisäämisen, pyrimme kiinnittämään eniten huomiota näihin seikkoihin. Sisäinen tarkastus oli toteutettu ostettuna toimeksiantona, joten siinä oli objektiivisia huomioita.

Kehittämiskohteet

Kaupungin luottokorttien ohjeistuksessa ei huomioida erikseen kauppaliikkeen maksukortteja, jotka ovat kuitenkin laajasti käytössä eri palvelualueilla. Koska kortit ovat erilaisia, oli kehitettävä kauppaliikkeen korteille oma hallintamalli ja ohjeistus. Maksukorttien hallintamallissa oli erityisesti tarkennettava ja selkiytettävä kortinkäyttäjien vastuut sekä velvollisuudet. Myös olemassa olevaa luottokorttiohjeistusta oli tarkennettava vastuiden ja velvollisuuksien osalta. Kehittämisessä pyrittiin tuottamaan yhtenäinen maksukorttien hallintamalli koko organisaatiolle. Se toimii siten osaltaan kontrollina maksukorttien käytöstä, ajantasaisuudesta, valvonnassa ja ehkäisee väärinkäytöksen riskiä.

Ohjeistuksissa oli tarkennettava myös kaupungin ohjeistusta henkilöstön pienien sukkelpalkitsemisen osalta, jottei se ole ristiriidassa verottajan ohjeistuksien kanssa. Sen mukaan tämä on rinnastettavissa rahapalkkaan, josta pitää maksaa sivukulut. Kauppaliikkeen maksukorttia ei voida siten käyttää edes alle 50 euron lahjakorttiin henkilöstön sukkelpalkitsemiseen. Koska verottajan ohjeen mukaisesti lahjakortti tulee olla ennalta määrättyyn tarkoitukseen. Sekä se tulee hankkia yksilöidysti. Tämä oli huomioitava maksukorttien hallintamallin ohjeistuksessa selkeästi.

Yhteiskäyttöisten korttien osalta pelkkä laskuaineisto ei tuota riittävää varmuutta ostontekijästä, käyttötarkoituksesta ja ostojen seurannasta. Maksukorttien ohjeistuksiin oli siis tarkennettava yhtenäiset toimintatavat ostojen asianmukaisuuden varmistamiseksi sekä ostojen tekijän osalta. Siitä syystä maksukorttiosioihin on kirjattava riittävät kommentit käyttötarkoituksesta ja oston suorittajasta, jotta voidaan kontrolloida poikkeamia. Sekä tällä ehkäistään vaarallisen työyhdistelmän mahdollisuutta yhteiskorteilla, jossa ostaja itse pystyisi hyväksymään ostoaan koskevan laskun.

Luottokorttilaskuissa oli asianmukaiset kuitit, mutta niiden kommentointi oli puutteellista kuitissa tai ostolaskujärjestelmässä, ohjeistuksesta huolimatta. Lisäksi niistä uupuivat ohjeistuksen mukaiset allekirjoitukset. Hallintamallin kehittämisessä pyrittiin korostamaan ostoksen sisällön kommentointia sekä kuittien allekirjoittamisen merkitystä kontrollin ja riskinhallinnan näkökulmasta. Tämä auttaa laskun hyväksyjää kontrolloimaan, ettei tule vahingossa hyväksyttyä kaupungin toimintaan kuulumattomia tai virheellisiä ostoja. Ja hyväksynnällään varmistamaan hankinnan olevan kaupungin ohjeiden mukainen.

5.2.2 Maksukorttien hallintamallin nykytila

Nykytilan analyysillä selvitettiin maksukortteihin liittyvän hallintamallin yksityiskohtainen nykytilanne. Tietoa kerättiin olemassa olevista omista ja sähköisistä dokumenteista, keskustelemalla sekä haastatteleamalla prosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa ja

havainnoimalla työnkulkua käytännössä. Maksukorttien hallintamallista käsiteltiin työmene-
telmät ja työnkulku, sekä niihin liittyvät järjestelmät, resurssit ja vastuut. Koska nykytilan-
teessa eri palvelualueilla oli omia toimintatapoja.

Analysoinnin perusteella prosessissa ei ollut vakavia ongelmia, jotka vaatisivat välittömän
kehittämisen riskinhallinnan näkökulmasta. Kaupungilla oli selkeät ohjeet luottokorttien
osalta. Maksukorttien käyttö oli myös pääsääntöisesti käyttötarkoituksen mukaista, joten
osa prosessista toimi nykyisin jo suunnitellusti. Hallintamallissa havaittiin kuitenkin keskei-
siä kehittämiskohteita, jotka edellyttävät pikaista kehittämistä. Ilman luottokorttien hallinta-
mallin päivittämistä ja uuden maksukorttien hallintamallin luomista tai näihin liittyvien pro-
sessien valvonnan heikentymistä, voisi vaarana pahimmillaan olla riskien toteutuminen.

Kaupungin luottokortit

Kaupungilla on tällä hetkellä luottokorttina Eurocard. Luottokortteina on fyysisiä kortteja,
joilla voi maksaa ostoja fyysisissä toimipaikoissa ja verkossa. Tai verkkokortteja, jolla voi
maksaa ostoja ainoastaan verkossa. Korttia saa käyttää vain kortin myöntämisperusteen
mukaisten tehtävien hoitamisesta aiheutuvien menojen maksamiseen. Luottokortin lakkaut-
tamisesta on ilmoitettava viipymättä talouspalveluihin työsuhteen päättyessä tai aseman
muuttuessa. Nykyisessä ohjeistuksessa ei ole riittävän selvästi kerrottu, kenen ilmoitus on
tehtävä. Ohjeistukseen oli siten tarkennettava kortinhaltijan vastuuta ja velvollisuuksia.

Luottokortin voi hankkia perustellusta syystä. Peruste muodostuu tehtävästä tai erityistar-
peesta esim. lisenssimaksujen, verkko-ostosten ja ulkomaisten palvelujen maksamiseksi.
Kaupunginhallituksen toimintaohjeen mukaisesti talousjohtaja päättää luottokortin myöntä-
misestä palvelualuejohtajan puollon perusteella. Talousjohtaja tekee viranhaltijapäätöksen
luottokortin hankinnasta. Myönteisen päätöksen liitteenä laitetaan kaupungin omat ohjeis-
tukset tiedoksi. Sen jälkeen talouspalvelut tilaa luottokortin portaalin kautta. Luottokortti oh-
jeineen postitetaan suoraan kortinhaltijalle. Ohjeistukseen oli vielä tarkennettava kortinhal-
tijan vastuuta sekä velvollisuutta kortin hallinnasta.

Luottokortin käytöstä on laadittu ohjeistus selventämään luottokorttien asianmukaista käyt-
töä. Luottokortinhaltijan on noudatettava ohjeistusta. Kortinhaltijan on säilytettävä maksu-
kuitit ja -tositteet kortilla tehdyistä ostoista. Sekä toimitettava ne laskun tilioijalle tai liitettävä
ne itse laskuun. Luottokorttiosojen koontilasku saapuu verkkolaskuna kerran kuukaudessa.
Lasku tilioidään ja laskuun on liitettävä allekirjoitetut kuitit. Kortinhaltija asia tarkastaa laskun
ja siirtää laskun hyväksyttäväksi omalle esihenkilölleen. Hyväksynnän jälkeen lasku siirtyy
maksuun eräpäivänä. Ohjeistukseen oli korostettava vielä vastuuta ja velvollisuuksia käy-
töstä.

Kauppaliikkeen maksukortit

Lisäksi kaupungilla on kauppaliikkeen maksukorttina S-Business-yrityskortti. Se on kotimainen, maksuton ja kuititon yrityskortti, joka voi olla henkilölle nimetty tai yksikölle yhteiskäyttöinen. Kaupungilla oli tilisopimus HOK-Elannon toimipaikkoihin, joita alettiin korvamaan S-Business-korteilla. Kaikki vanhat asiakastilit lakkautettiin 2023 loppuun mennessä. Joten nykyään käytössä on ainoastaan S-Business-kortit. Kortteja tilattiin eri yksiköille aiemman asiakastilin perusteella sekä kiireisten ostojen tarpeesta. Niiden käytöstä, hyväksymiskäytänteistä tai sen valvonnasta ei ollut erillistä ohjeistusta.

Kaupungin yksikkö tai työntekijä on tunnistanut perustellun tarpeen kauppaliikkeen maksukortille ja pyytänyt korttia talouspalveluilta. Talouspalvelut on tilannut maksukortin perustellun syyn perusteella portaalista. Se on sähköinen asiointijärjestelmä, jossa S-Business-kortteja hallinnoidaan eli tilataan uusia kortteja, lakkautetaan vanhoja sekä muutetaan luottorajoja. Lisäksi siellä päivitetään yhteystietoja, kuten yhteyshenkilöitä, osoitteita ja kustannuspaikkoja. S-ryhmä toimittaa maksukortin ohjeineen suoraan kortin yhteyshenkilölle. Vastuita sekä velvollisuuksia oli tarkennettava ohjeistuksiin erityisesti yhteiskäyttöisen korttien osalta. Sekä yhteistietojen päivittämisen merkitystä oli korostettava ja lisättävä yhteiskortteille kortinhaltijat.

Kortin käyttäjät maksavat kortilla ostoja S-ryhmän liikkeissä. S-ryhmä lähettää kerran kuukaudessa koontilaskun verkkolaskuna. Kuittia ei tarvitse säästää, koska kirjanpidon tarvitsemat tiedot löytyvät valmiiksi korttilaskulta. Laskun tiliöi kustannuspaikkaan sovittu tiliöijä. Lasku siirtyy asiatarkastettavaksi kustannuspaikan asiatarkastajalle, joka asia tarkastaa laskun ja siirtää laskun hyväksyttäväksi omalle esihenkilölleen. Hyväksynnän jälkeen lasku siirtyy maksuun eräpäivänä. Yhteiskäyttöisten korttien osalta oli selkeytettävä ohjeistusta, jotta jokaisesta ostosta on käytävä ilmi oston suorittaja. Tämä auttaa laskun hyväksyjävalinnassa.

5.3 Maksukorttiprosessin tavoitetilan suunnittelu

Nykytilan analyysin jälkeen aloitettiin tavoitetilan tarkempi suunnittelu huomioiden riskinhallinnan. Tavoitetilan suunnittelussa huomioitiin myös sen hetkiset digitaaliset mahdollisuudet prosessin kannalta. Koska kortit ovat erilaisia, olemassa olevaa luottokorttien ohjeistusta ei voida käyttää kauppaliikkeen maksukortteihin. Selkeä muihin maksukortteihin liittyvä oma ohjeistus oli luotava. Koska selkeät ohjeistukset tuovat hyötyä riskinhallintaan. Hallintamallissa mietittiin erityisesti kortinhaltijan sekä hänen esihenkilönsä vastuita ja velvollisuuksia, joita oli tarkennettava. Lisäksi oli tarkennettava, kenellä on oikeus hankkia ja myöntää maksukortti.

Analysointivaiheessa tunnistettiin maksukorttien hallinnan haasteet ja riskit. Prosessi olisi hyvä olla paperiton, mutta tämänhetkinen luottokortti ei tue eKuitin käyttöönottoa nykyisessä järjestelmässä, joten kuittien käsittely huomioitiin edelleen prosessissa. Tavoitetilan suunnittelun jälkeen siirryttiin toteutusvaiheeseen. Siinä pyritään tiedottamaan asiasta riittävästi jo oikeille kohderyhmille heti alkuvaiheessa.

5.3.1 Maksukorttiprosessin puutteet, haasteet ja riskit

Maksukorttien hallintamallin haasteina olivat yhteiskäyttöisten korttien hallintaan ja käyttöön liittyvät vastuut. Vastuuta ei voida jakaa yksikölle, vaan siksi on erikseen sovittava kortista vastaava henkilö. Yhteiskäyttöisten korttien osalta oli myös saatava kaikkien kortinkäyttäjien nimet ja tiedot ajan tasalle, jottei uusittu kortti vahingossa päädy väärin käsiin. Maksukorttien lakkauttamisen tiedon on myös kuljettava talouspalveluihin viipymättä työsuhteen loppuessa, jotta kortti pystytään lakkauttamaan viipymättä. Prosessin kannalta olisi ollut hyvä, jos tieto kulkeutuisi automaattisesti talouspalveluille. Nykytilanteessa sulkemispyyntö on kuitenkin ihmisten muistin varassa.

Riskinäkökulmasta ohjeistuksissa oli tarkennettava ohjeistusta kuitin, kommentin tai allekirjoituksen puuttumisesta luottokorttien osalta. Sekä korostettava kommentoinnin merkitystä maksukorttilaskuissa. Näiden avulla tarkennetaan ostojen läpinäkyvyyttä kaupungin toiminnassa. Lisäksi yhteiskäyttöisten korttien hyväksymiskäytäntöä ja vastuuta oli tarkennettava, jottei kukaan vahingossa hyväksyisi omia ostojaan. Hyväksyjän on myös tarkistettava ennen hyväksymistä, että asianmukaiset kuitit ja selitteet löytyvät. Nykytilanteessa kuitit eivät siirry automaattisesti ostolaskun liitteeksi, vaan ne skannataan ja lisätään manuaalisesti ostolaskun liitteeksi.

Luottokorttiin on saatavilla maksullinen lisäpalvelu kuittien automaattiseen siirtoon, mutta se edellyttää PEPPOL verkostoa verkkolaskuissa, jota järjestelmämme ei tue. PEPPOL on verkkolaskuformaatti, kuten Suomessa yleisemmät formaatit Finvoice ja TEAPPS. Tämä asia kannattaa huomioida seuraavassa luottokorttien kilpailuttamistilanteessa, jotta luottokorttitoimittaja pystyy toimittamaan laskut siinä formaatissa, kuin sovittu operaattori pystyy verkkolaskuja vastaanottamaan. Järvenpään kaupunki ei ainakaan toistaiseksi pysty vastaanottamaan laskuja PEPPOL-verkostossa, joten kuittien itse skannaamisesta ja liittämisestä ei vielä päästä eroon.

Kauppaliikkeen maksukorteilla oli ostettu lahjakortteja, joita ei ole yksilöity riittävästi tai ostotarkoitusta määritelty etukäteen, kuten verotuksen määräyksissä ohjeistetaan. Ohjeistuksessa oli siten tarkennettava kortin haltijan sekä laskun hyväksyjän vastuita kortin asianmukaisesta käytöstä ja ostojen tarkastuksen merkityksestä. Maksukorttien hallintamallissa

muistutetaan myös puitesopimuksista, joten korttistoille on oltava perusteltu syy. Koska kaupungin ohjeistuksien mukaisesti hankinnat on suoritettava sopimuskumppaneilta ostolaskuilla, joten korttistot on tarkoitettu vain kiireellisiin ostoihin tai korttimaksua edellyttäviin ostoihin.

5.3.2 Kehitysideat ja parannusehdotukset

Parannusehdotuksena haluttiin maksukorteille oma ohjeistus, joka vastaa olemassa olevaa luottokorttien ohjeistusta. Maksukorttien hallintamalliin oli määriteltävä erityisesti vastuut ja velvollisuudet myös yhteiskäyttöisten korttien hallintaan ja käyttöön. Sekä kortinhaltijan henkilökohtaista vastuuta ja velvollisuutta haluttiin avata ohjeistuksissa enemmän. Kuten kortinhaltijan velvollisuutta selvittää kortteihin liittyvät epäselvyydet itse korttitoimittajan kanssa. Kortinhaltijan esihenkilön valvonnan vastuuta oli lisättävä ja kortin asianmukaista käyttöä oli valvottava. Lisäksi haluttiin tarkentaa esihenkilön vastuuta ilmoittaa lakkautettavasta kortista kortinhaltijan työsuhteen päättyessä. Myös maksukorttien tilaamiseen tarvitaan tulevaisuudessa talousjohtajan päätös.

Ohjeistuksien parantamisen avulla haluttiin varmistua, että palvelualueilla olevia maksukortteja hallinnoidaan ja käytetään yhtenäisellä tavalla. Yhteiskorttien osalta kauppaliikkeen portaalista tai koontilaskuilta ei selviä, kuka korttia oikeasti on käyttänyt, koska ainoastaan kortin yhteyshenkilö näkyy portaalissa. Lisäksi yhteiskäyttöiseen korttiin on nimettävä kortinhaltija, joka on vastuussa kortin asianmukaisesta käytöstä ja säilytyksestä. Korttia ei ole lupa luovuttaa muille kuin määritetyille henkilöille. Tuotetaan siten toimintamalli, jolla yhteiskortin käyttäjien nimet pysyvät ajan tasalla.

Lisäksi laskujen kommentointia oli selvennettävä, kuka oston teki ja miten se liittyi kaupungin toimintaan. Tämän avulla hyväksyjä voi varmistua ostojen kuuluvan kaupungille sekä olevan kaupungin ohjeiden mukaisia. Toimintaohjeiden parantamisella haluttiin tuottaa toimiva kontrolli. Niitä noudattamalla ehkäistään riski vaarallisesta työyhdistelmästä yhteiskorttilaskujen hyväksynnässä. Lisäksi pistokoemaisesti voidaan tarkistaa taloushallinnossa, ettei hyväksyjänä ole hyödyn saaja. Ohjeistuksissa haluttiin tarkentaa myös ohjeistusta henkilökunnan palkitsemisen osalta. Joten yksilöimättömiä lahjakortteja ei saa enää käyttää henkilöstön pieniin palkitsemiseen verovapaasti, jottei se ole ristiriidassa verottajan ohjeiden kanssa.

Jatkokehittämisen kannalta pohdittiin automatisoitua luottokorttistojen käsittelyä. Järjestelmien, palveluntuottajien ja maksukorttien kilpailutuksissa olisi hyvä huomioida maksukorttiprosessin mahdollinen automatisointi. Jolloin eKuittien osalta säästyttäisiin manuaaliselta työltä sekä, jos tiliointi voitaisiin luoda mahdollisimman automaattisesti. Työntekijä

pystyisi kirjaamaan kommenttiin kulun aiheutumissyyn. Tulevaisuudessa maksukorteilla tehtyjen hankintojen automatisointi vähentää virheiden ja rutiinityön määrää. Kontrollin takia hyväksymistä ei kuitenkaan voida automatisoida, vaan kontrollin takia hyväksyjä suorittaa sen itse.

5.4 Kehitetyn maksukorttien hallintamallin toteutus ja arviointi

Maksukorttien hallintamalli toteutettiin parannusehdotuksien mukaisesti. Toteuttamisvaiheessa arvioitiin myös hallintamallia kriittisesti. Kehittäminen eteni kuitenkin suunnitelman mukaisesti. Hallintamallin toteuttamisvaiheessa keskusteltiin vielä eri sidosryhmien kanssa kehittämisen tärkeydestä riskinhallinnan kannalta. Maksukorttien hallintamalli ja korttikohdaiset ohjeistukset hyväksyttiin talousjohtajalla. Käyttöönottovaiheessa painotetaan hyvää tiedottamista, jossa tehdään yhteiset toimintatavat selviksi. Maksukorttien hallintamallin kehittämisen tuloksena tuotettiin organisaatiolle yhtenäinen ja riskienhallintaa tukeva maksukorttien hallintamalli sekä korttikohdaiset ohjeistukset. Kehitetty uusi maksukorttien hallintamalli on liitteessä 1.

Toteutusvaiheessa määriteltiin myös korttikohdaiset ohjeistukset, jossa painotettiin erityisesti vastuita ja velvollisuuksia. Korttilaskuja ei saa koskaan hyväksyä ilman tarkempia selvityksiä. Yhteiskäytöllisissä korteissa on lisäksi varmistuttava ostajasta, jolla ehkäistään riskiä, että hyväksyjä hyväksyisi vahingossa oman hankinnan. Maksukorttien hallinnointimaliin toteutettiin siten ehdotetut tiukennukset. Lisäksi tiedottamisen avulla varmistetaan, että kaikki varmasti ymmärtävät uuden hallintamallin riskinhallinnan merkityksen. Sekä kortinhaltijan ja hänen esihenkilönsä vastuut ja velvollisuudet. Kontrollin takia prosessia ei voida täysin automatisoida hyväksynnän osalta, jotta hyväksyjällä säilyy laskun oikeellisuuden tarkastamisen vastuu.

Maksukortin käyttö

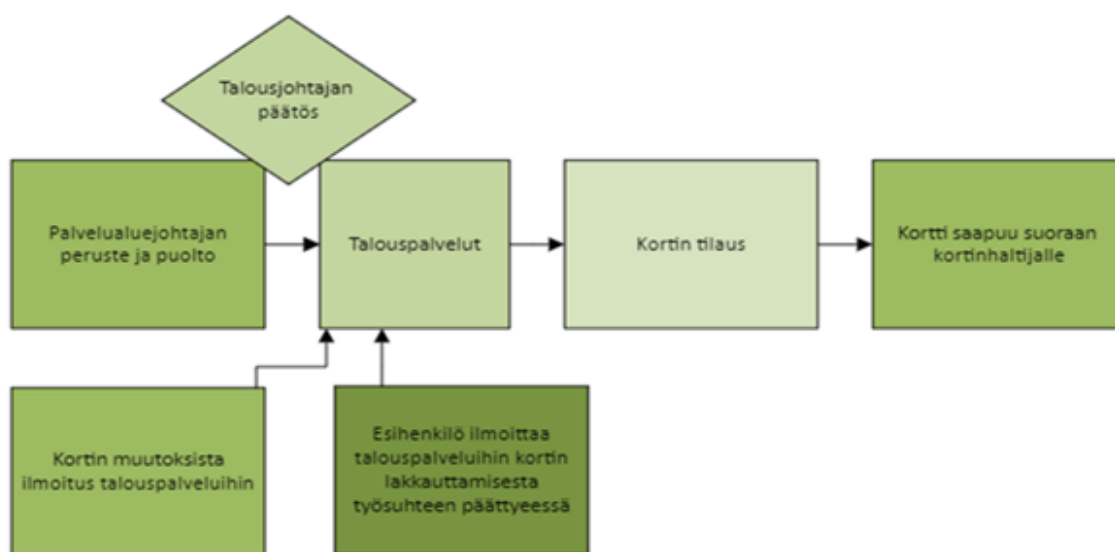
Maksukorttien yksityiskohtaisemmat korttikohdaiset ohjeistukset laitettiin kaupungin omille sisäisille sivuille. Niiden mukaan maksukortteja käytetään vain poikkeustilanteissa, jolloin ostolaskun lähettäminen kaupunkiin ei ole mahdollista. Maksukortin käytössä noudatetaan voimassa olevia sääntöjä ja määräyksiä määrärahojen, hankintojen sekä käytön osalta. Kortinkäytössä on huolehdittava myös julkisiin hankintoihin liittyviä säännöksiä, joiden mukaan hankinnat tulee tehdä kaupungin omilta sopimustoimittajilta. Kaikki korteilla tehdyt hankinnat tulee olla kaupungin hankintaohjeiden mukaisia.

Maksukortin voi hankkia ainoastaan perustellusta syystä. Peruste muodostuu aseman edellyttämistä tehtävistä tai erityistarpeesta, kuten lisenssimaksujen, verkko-ostosten ja ulkomaisten palvelujen maksamiseksi. Kaupungin maksukorttia saa käyttää vain kortin

myöntämisperusteen mukaisten tehtävien hoitamisesta aiheutuvien kulujen maksamiseen. Maksukortin käyttö yksityismenoihin on ehdottomasti kielletty. Sitä ei myöskään saa käyttää lahjakorttien hankkimiseen.

Maksukortin hakeminen

Talusojohtajalla on oikeus tehdä luotto- ja maksukorttisopimuksia kaupungin nimiin, joten talusojohtaja päättää luotto- ja maksukorttien käytöstä. Talusojohtaja tekee myös maksukorttien myöntämisestä päätöksen palvelualuejohtajan puollosta sekä perustellusta syystä. Puolto ja perusteltu syy kortin hakemiseen lähetetään talouspalveluihin kuvion 3 mukaisesti.



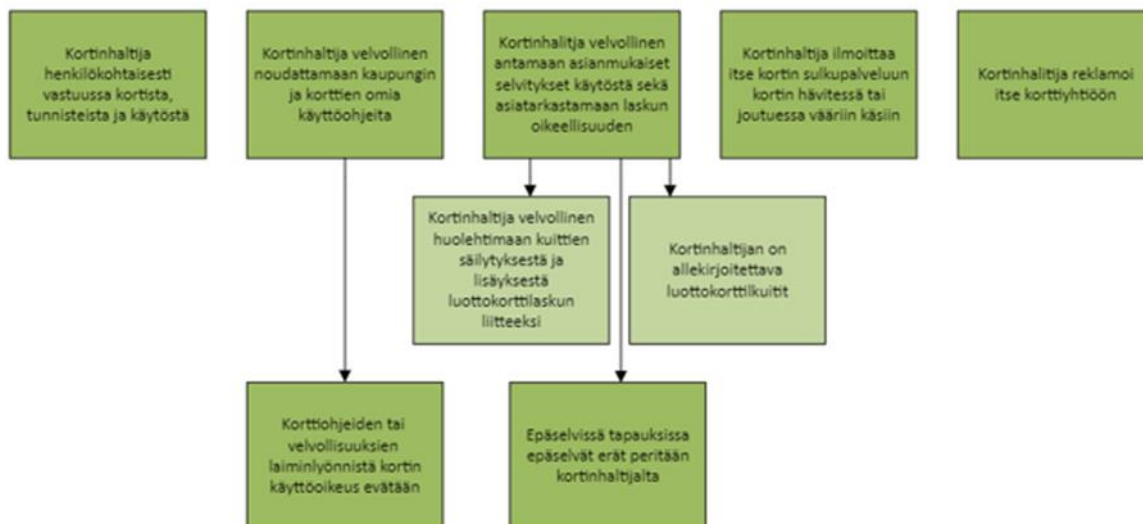
Kuvio 3. Maksukorttien hakeminen ja lopettaminen

Yhteiskäyttöisille maksukorteille nimetään kortinhaltija sekä henkilöt, joilla on käyttöoikeus korttiin. Kaikista muutoksista ilmoitetaan talouspalveluihin viipymättä. Kortinhakija ja palvelualuejohtaja saavat tiedon kortin myöntämisestä. Myöntävän päätöksen jälkeen, talouspalvelut tilaa maksukortit portaalin kautta. Kortti ja korttiehdot toimitetaan suoraan kortinhaltijalle. Maksukorttien ja luottokorttien portaalit ovat talouspalveluiden käytössä olevia sähköisiä asiointijärjestelmiä, jossa maksukortteja hallinnoidaan. Siellä tilataan ja lakkautetaan kortteja, muutetaan luottorajoa ja päivitetään tietoja.

Kortinhaltijan vastuu ja velvollisuus

Kortinhaltijan on henkilökohtaisesti noudatettava kuvion 4 mukaisesti huolellisuutta maksukortin käytössä, maksukortin numeron ja turvatunnisteiden säilytyksestä sekä tositteiden käsittelyssä. Kortinhaltija on velvollinen perehtymään ja sitoutumaan kaupungin luotto- ja maksukortin käyttöohjeisiin ja toimimaan niiden mukaisesti, sekä tutustumaan kortin mukana tulleisiin yleisiin korttiehtoihin. Mikäli kortinhaltija epäilee kortin tietojen

päätyneen vääriin käsiin tai kortti on kadonnut, kortinhaltijalla on velvollisuus ilmoittaa kortin sulkupalveluun välittömästi kortin sulkemiseksi sekä ilmoittaa asiasta talouspalveluihin. Kortinhaltija tekee myös itse mahdolliset reklamaatiot sekä selvitykset korttiyhtiöiden kanssa.



Kuvio 4. Kortinhaltijan vastuut ja velvollisuudet

Mikäli kortinhaltija ei anna asianmukaisia selvityksiä maksukortin käytöstä, voidaan korttimaksu periä suoraan kortinhaltijalta. Tai jos kortinhaltija ei noudata kaupungin luotto- ja maksukortin käytöstä annettua ohjeistusta tai laiminlyö velvollisuutensa, kortin käyttöoikeus evätään. Lisäksi kortinhaltijan on viipymättä ilmoitettava, jos kortti on tarpeeton. Myös kortinhaltijan työsuhteen päättyessä tai jäädessä yli kolme kuukautta pidemmälle työ- tai virkavapaalle, esihenkilön on ilmoitettava asiasta, jotta kortti suljetaan viivytyksettä.

Maksukorttilaskun käsittely

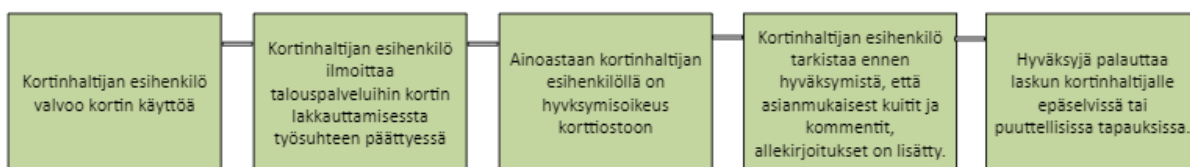
Kortinhaltija toimii laskun asiatarkastajana. Kortinhaltijalla on velvollisuus tarkastaa laskulla olevat ostot ja huolehtia maksukorttiin liittyvien tositteiden säilyttämisestä, allekirjoittamisesta sekä liittämisestä laskulle. Kuiteissa on oltava selkeästi palvelun tarjoaja, ostettu palvelu tai tuote ja oston arvonlisävero. Niiden on myös oltava selkeitä. Kuittiin tai järjestelmän kommenttiin on kirjoitettava jokaiseen ostoon perustelut, miksi ostot on tehty kortilla, ja miten ostot liittyvät kaupungin toimintaan. Kirjallisen perustelun on oltava riittävän tarkka, jotta ulkopuolinen ymmärtää, miten hankinta liittyy kaupungin toimintaan.

Kauppaliikkeen maksukorttilaskuun ei tarvitse liittää kuitteja, mutta jokaiseen ostoon on erikseen kirjoitettava perustelu laskun kommenttikenttään. Sekä yhteiskäyttöisissä kortteissa on oltava myös oston tekijä, jotta voidaan varmistaa asianmukainen

hyväksymiskierto. Hyväksyjän on tarkistettava oston käyttötarkoituksen kommentit ja ostontekijät, ennen maksukorttilaskun hyväksymistä.

Kortinhaltijan esihenkilön velvollisuudet ja vastuut

Kortinhaltijan esihenkilö toimii laskun hyväksyjänä ja valvoo kuvion 5 mukaisesti maksukortin asianmukaista käyttöä. Hyväksyjän velvollisuus on varmistaa, että kuitille tai laskun kommenttikenttään on kirjoitettu tarvittavat perustelut korttiosastoille. Sekä laskulle on lisätty allekirjoitetut kuitit kaikista ostoista. Mikäli kommentti tai kuitti puuttuu tai jos laskun ostoon liittyy epäselvyyttä, hyväksyjä palauttaa laskun takaisin asiataarkastajalle käsittelyyn. Epäselviä ja puutteellisia laskuja ei tule koskaan hyväksyä, eikä omaa korttiostoa saa koskaan hyväksyä. Kortinhaltijan työsuhteen päätyttyä esihenkilöllä on velvollisuus ilmoittaa asiasta viivytystä talouspalveluihin, jotta kortti voidaan sulkea.



Kuvio 5. Kortinhaltijan esihenkilön velvollisuudet ja vastuut

Maksukorttien hallintamallin ohjeistus ja arviointi

Maksukorttien hallintamallin yhteisestä ohjeistuksesta tehtiin selkeä ja helposti ymmärrettävä. Ohjeistuksessa haluttiin korostaa kortinhaltijan ja hänen esihenkilönsä vastuita sekä velvollisuuksia. Koska sisäisen tarkastuksen raportin mukaan näitä asioita ei ollut riittävästi huomioitu edellisessä luottokorttien ohjeistuksessa. Korttikohtaiset ohjeet tehtiin mahdollisimman virallisen näköisiksi, mikä lisäsi luotettavuutta. Kaikki ohjeet vietiin kaupungin Intran sivuille, johon koottiin samaan paikkaan kaikki maksukortteihin liittyvät tiedot. Näiden ohjeistuksien lisäksi sinne vietiin nykyisten maksukorttien omat käyttöehdot.

Kehittämisen tuloksena kaupungilla otetaan käyttöön uusi maksukorttien hallintamalli ja korttikohtaiset ohjeet toukokuun aikana. Ohjeistuksista ja muutoksista tiedotetaan hyvin prosessiin liittyviä henkilöitä. Kaupungin Intraan laaditaan myös uutinen. Sekä laitetaan sähköpostilla uudet ohjeistukset asianomaisille. Uusi maksukorttien hallintamalli esitellään aluksi talouspalveluiden viikkopalaverissa. Sen lisäksi maksukorttiohjeistus ja korttikohtaiset ohjeistukset esitellään henkilökunnalle talouspalveluiden ajankohtaista esittelytilaisuudessa toukokuun lopulla, josta tehdään myös tallenne.

Projektin päätösvaiheessa pyrittiin arvioimaan kehitettyä prosessia verrattuna aiempaan. Lisäksi tallennettiin kehityksessä nousseet kokemukset ja tiedot seuraaviin

kehitysprojekteihin. Arvioinnissa keskityttiin pohtimaan, miten ohjeistukset auttavat riskinhallinnassa ja toiminnan yhtenäistämässä. Arvioinnin mukaan prosessin muutos sekä toimintaohjeiden tarkennukset lisäsivät toivottua riskinhallintaa. Sekä selkeyttivät organisaation yhteistä tapaa toimia, joten maksukorttien hallintamallin kehittäminen onnistui. Kehittämisellä tähdättiin riskienhallinnan näkökulmasta asianmukaisempaan tapaan toimia.

Toimintatapojen muutosta seurataan jatkossa. Lisäksi arvioidaan riskienhallinnan ja kontrollin tuomia hyötyjä. Tulevaisuudessa pyritään myös seuraamaan maksukorttien hallintamallin toimivuutta, ja miten se tuo läpinäkyvyyttä sekä luotettavuutta. Yksinkertainen ja riskinhallinnan kannalta vastuullisempi ohjeistus lisää maksukorttien hallintamalliin luotettavuutta. Prosessin kehittämien ei kuitenkaan lopu tähän, vaan se jatkuu seuraamisella, arvioinnilla sekä jatkuvalla kehittämisellä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Järvenpään kaupungin maksukorttien hallintamallia ja tuottaa selkeä ohjeistus. Maksukorttien hallintamallin kehittämisen tarve nousi sisäisen tarkastuksen raportin pohjalta. Aineistojen analyysin perusteella havaittiin myös tarve kauppaliiikkeen maksukorttien käyttöohjeen tekemiseen. Joten kehittämisen edetessä päädyttiin lopulta tekemään myös korttikohtaiset ohjeet. Kehittämisellä pyrittiin siten selkiyttämään maksukorttien hallintamallia. Sekä tuotettujen selkeiden toimintaohjeiden avulla lisäämään erityisesti riskinhallintaa.

Maksukorttien hallintamallin kehittäminen on hyvä esimerkki konkreettisesta työelämän kehittamisestä, jossa pyritään luomaan yhteisiä toimintatapoja. Tarkoituksena oli tuottaa yhtenäiset toimintatavat, mikä toimii samalla kontrollina. Taloushallinto muuttuu koko ajan, joten prosessien kehittäminen sopii jatkossakin toiminnalliseen tutkimukseen. Muutosmyönteinen ja kehittyvä kaupungin organisaatio pyrkiikin kehittämään sekä parantamaan prosesseja jatkuvasti. Taloushallinnon prosesseja kannattaa myös arvioida jatkuvasti, miettien miten prosessia ja sen työvaiheita voisi vielä automatisoida tai parantaa.

Tavoitteena opinnäytetyölle oli tuottaa yhtenäinen toimintatapa ja selkeä ohjeistus huomioiden erityisesti riskienhallinta. Käytetty lähestymistapa sopii jatkossa muidenkin prosessien kehittämiseen. Toiminnallisen osuuden pääosassa oli yhtenäinen maksukorttien hallintamalli sekä korttikohtaiset ohjeet, jotka palvelualueiden on helppo ottaa heti käyttöön. Opinnäytetyön tietoperusta keskittyi taloushallinnon prosessien kehittämiseen, sen hyötyihin ja kontrolliin sekä riskinhallinnan ymmärtämisen lisäämiseen.

Työelämän kehittämiseen soveltuu parhaiten konstruktivinen ja toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Opinnäytetyössä kerättiin tutkimusaineistoa laadullisen tutkimuksen menetelmien, kuten ryhmä- ja yksilökeskusteluilla sekä syvähaastattelun ja havainnoinnin avulla. Kehittämisessä olisi voinut käyttää myös teemahaastattelua. Hybridityön takia teamsilla toteutettu avoin keskustelu oli kuitenkin joustavampi ja nopeampi tapa tuottaa laadukasta tietoa.

Opinnäytetyössä aiheeseen perehdyttiin ensin integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Sekä käymällä läpi kaupungin omia ja muita dokumentteja ja tutustumalla sisäisen tarkastuksen tuottamaan raporttiin. Aineiston analyysin avulla löydettiin maksukorttien hallintamallin kehittämiseen liittyvät haasteet ja kehitysideat. Kerätyt aineistot analysoitiin, ja niistä saatiin tiivistettyä maksukorttien hallintaan liittyvä tietoperusta. Maksukorttien hallintamallia kehitettiin prosessikirjoittamisen, tietoperustan ja asiantuntijakokemusten yhdistämisen avulla. Lisäksi prosessikuvauksen visualisoinnin avulla lisättiin ymmärrystä.

Aineiston analyysin perusteella maksukortteihin liittyviä väärinkäytöksiä ei löydetty, mutta riskienhallinnon näkökulmasta prosessia oli pikaisesti tarkennettava. Erityisesti yhteiskorttien osalta oli tarkennettava, kuka oston on tehnyt, jotta kortinhaltija ei vahingossa hyväksy omaa hankintaa. Laskuihin on myös eriteltävä kaikki ostot kommenttikenttään tai kuittiin, miten ne liittyvät kaupungin toimintaan tai miksi hankinnat on tehty kortilla.

Kehittämisen haasteita olivat palvelualueiden erilaiset toimintatavat sekä korttien erilaisuus. Erityisen haasteelliseksi osoittautuivat yhteiskäyttöiset maksukortit vastuineen ja velvollisuuksineen. Ohjeistusten selkeyden vuoksi olisi ollut järkevää, että kortteja olisi vain yksi per yksikkö. Mutta koontilaskujen kierrättämisen kannalta asia ei ollut niin yksinkertaista. Alkuperäisenä toiveena oli tuottaa yhteinen maksukorttien ohjeistus, mutta korttien erilaisuuden takia päädyttiin tekemään myös korttikohtaiset ohjeistukset. Kauppaliikkeen maksukorttien hallintamalliin ei ollut olemassa ohjeistusta. Tästä syystä prosessin tiukentaminen voi tuoda hieman haasteita.

Kehittämistä tehtiin yhteistyössä kehittämistiimin kanssa. Yhteiskehittäminen eteni vaiheittain, mutta jokaisessa vaiheessa korostui tietoperustan, asiantuntijuuden ja prosessikirjoittamisen yhdistäminen. Nykytilan sekä aineistojen tarkkojen analyysien avulla löydettiin haasteet ja kehittämiskohteet. Maksukorttien hallintamallin kehittäminen toteutettiin myös kaupungin arvojen mukaisesti vastuullisesti. Kehitysideat jatkojalostettiin yhteisten pohdintojen ja sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Lisäksi kehityksessä pyrittiin riskienhallinnan kannalta laadukkaampaan ohjeistukseen. Kehittämistyöhön soveltuvien menetelmien yhdistämisen lopputuloksena tuotettiin selkeä toimintatapa maksukorttien hallintamallille.

Maksukorttien hallintamallin kehittäminen oli tapauskohtaista, joten se ei ole yleistettävissä. Jokaisessa organisaatioissa on omat toimintatavat, erilaiset järjestelmät sekä palveluntarjoajat. Loppuratkaisu sopii kuitenkin kyseiselle kaupungille ja kehittämistiimi oli siitä yhtä mieltä, mikä lisäsi validiteettia (Kananen 2014b, 154). Kehittämisessä oli positiivinen ja innostunut ilmapiiri, mikä myös opetti paljon. Siinä tuotettiin hyödyllinen ratkaisu työelämässä nousseeseen tarpeeseen. Koska tavoitteena oli selkiyttää maksukorttien hallintamallia ja tuottaa konkreettinen ohjeistus.

Koska kehittämistyössä hyödynnettiin eri sidosryhmien kanssa keskustelua, voidaan todeta maksukorttiprosessin selkiytyneen ja siten vastaavan kehittämistyön tavoitetta. Kehittämisessä onnistuttiin, koska tuotettiin selkeä, helppokäyttöinen ohjeistus sisäisille asiakkaille. Selkeiden toimintaohjeiden avulla kehitettiin organisaation toimintatavat yhtenäisiksi ja toimimaan maksukorttien hallintamallissa asianmukaisesti. Lisäksi kaikki maksukorttien ohjeistukset löytyvät yhdestä paikasta, josta asioita on helppo tarkistaa. Asianmukaiset

ohjeistukset toimivat myös kontrollina ja lisäävät erityisesti toivottua riskinhallintaa, mikä vastaa kehittämisen asetettua tavoitetta. Johtopäätöksenä voidaan todeta kehittämisen sekä yhteisten toimintatapojen lisäyksen riskinhallintaa maksukorttien hallintamallissa.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite oli myös lisätä osaamista maksukorttiprosessista ja taloushallinnon prosessien kehittämisestä. Tavoitteessa onnistuttiin erinomaisesti. Kirjallisuuskatsauksen sekä aineistojen keräämisen kautta pystyi paremmin hahmottamaan kokonaisuuden. Aiheeseen liittyvää materiaalia tuli tutkittua paljon ja rajauksen avulla pystyi hahmottamaan asiaa paremmin. Prosessikirjoittaminen lisäsi myös ymmärrystä, koska kerätystä aineistosta piti tiivistää oleellinen. Toiminnallisen opinnäytetyön tekemisen jälkeen opinnäytetyöntekijä ymmärtää prosessin toimivuuden ja riskinhallinnan merkityksen toiminnassa. Lisäksi opinnäytetyöprosessi lisäsi myös taloushallinnon kehittämisen ymmärrystä.

Prosessin kehittämisen aikana nousi esiin myös kehittämissuhteita. Keskusteluissa ilmeni, että korttien kilpailuttaminen sekä mahdolliset järjestelmän uusimiset ovat edessä jossain vaiheessa, jolloin kehittämissuhteita on hyvä pitää mielessä. Niitä hankittaessa kannattaa huomioida opinnäytetyössä nousseita kehityskohtia. Kehitysideana on eKuitin käyttöönotto, joten kilpailutettaessa seuraavaa luottokorttia tai järjestelmää kannattaisi huomioida kohdat, joilla automatisaatiota voidaan vielä lisätä. Tulevissa prosessien kehittämisessä voidaan siten käyttää hyväksi tämän prosessin kehittämisen aikana esiin nousseita huomioita. Huolellisesti tehty nykytilan analyysi ja suunnittelu antavat myös hyvän pohjan päätöksenteolle. Silloin lopputuloksena saavutetaan mahdollisimman automatisoidut ja tehokkaat prosessit. (Primesoft.)

Maksukorttien hallintamallia kehitettiin nykyisillä järjestelmillä, mutta prosessia voidaan jatkossa automatisoida vielä enemmän. Automatisoidun maksuprosessin avulla voidaan poistaa prosessista turhia rutiineja, kuten kuittien skannaamista, jolloin asiantuntijat voivat keskittyä asiantuntevampaan työhön. Prosessin automatisointi vähentää myös inhimillisiä virheitä ja mahdollistaa kontrollipisteitä. Maksukorttiprosessia voidaan siten yksinkertaistaa eKuittien avulla sekä tiliointiä automatisoimalla. Nykyinen maksukorttiprosessi on vielä liian monimutkainen hankintojen erilaisuuden takia, joten tiliöinnin automatisointi ei nykyisillä järjestelmillä onnistu. Hyväksyminen kannattaa jatkossakin tehdä itse kontrollin takia. (Davenport & Brain 2018; Kaarlejärvi 2019; Olavsrud & Boulton 2022.)

Toteutetun työelämän kehittämistyön yhteenvetona voisi vielä todeta, että prosessin kehittämisessä kannattaa hyödyntää olemassa olevien järjestelmien automaatiomahdollisuudet. Sekä panostaa riittävän usein prosessien päivittämiseen. Haasteena prosessien päivittämiseen on yleensä tarpeellisten resurssien löytyminen. Jatkuvan kehittämisen merkitys

korostuu kuitenkin nopeasti muuttuvassa taloushallinnossa. Jotta prosessit olisivat mahdollisimman tehokkaita, asianmukaisia ja niissä huomioitaisiin mahdollisimman hyvin riskinhallinta.

Lähteet

Aitomation. 2022. Tehoa taloushallinnon prosesseihin. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://aitomation.fi/tehoa-taloushallinnon-prosesseihin/>

Arter. 2021. Hyvän prosessin avaimet. Blogi 7.6.2021. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://www.arter.fi/hyvan-prosessin-avaimet/>

Davenport, T. & Brain, D. 2018. Before Automating Your Company's Processes, Find Ways to Improve Them. Harvard Business Review. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2018/06/before-automating-your-companys-processes-find-ways-to-improve-them#>

Finanssialalle. 2024. Finanssitoimintaa koskevat lait. Opintomateriaalit. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssitoimintaa-koskevat-lait.html>

Funding Options by Tide. 2024. Business credit cards. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.fundingoptions.com/knowledge/business-credit-cards/>

Heeros. 2023. Taloushallinnon prosessien kehittäminen. Blogi 19.9.2023. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://www.heeros.com/blogi/taloushallinnon-prosessien-kehittaminen>

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä, Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: FINVA Finanssikoulutus.

Järvenpään kaupunki a. Järvenpään kaupungin palvelualueet. Intra. Viitattu 12.03.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://jarvenpaams.sharepoint.com/sites/JA-palvelualueet>

Järvenpään kaupunki b. Järvenpään kaupungin riskienhallinta. Intra. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://jarvenpaams.sharepoint.com/sites/JA-talous/SitePages/Riskien-hallinta-ja-vakuutukset.aspx>

Järvenpään kaupunki c. Järvenpään kaupungin sisäinen valvonta. Intra. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://jarvenpaams.sharepoint.com/sites/JA-talous/SitePages/Sis%C3%A4inen-valvonta.aspx>

Järvenpään kaupunki d. Järvenpään kaupungin talouspalvelut. Intra. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://jarvenpaams.sharepoint.com/sites/JA-talous/SitePages/Talouspalvelut.aspx>

- Kaarlejärvi, S. 2024. Taloushallinnon älyllistyminen: Näin tekoäly voi muuttaa työpäiväsi. Efima. Blogi 8.1.2024. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.efima.com/blogi/taloushallinnon-alyllistyminen-nain-tekoaly-voi-muuttaa-tyopaivasi>
- Kaarlejärvi, S. 2019. Älykäs taloushallinto – Tiedätkö mitä se on? Blogi 13.2.2019. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.efima.com/blogi/alykas-taloushallinto-tiedatko-mita-se-on>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: JAMK Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keränen, T. & Singh, D. 2023. eKuitti vapauttaa paperikuittien kuvaamisesta – mukana jo muun muassa Neste, VR ja Puuilo. Tilisanomat. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/teknologia/ekuitti-vapauttaa-paperikuittien-kuvaamisesta-mukana-jo-muun-muassa-neste-vr-ja-puuilo>
- Kivinen, H., Kuisma, J., Lahtinen K. & Korpela. K. 2022. eKuitin kustannus- ja vaikuttavuusselvitys. Yrityksen digitalous. Loppuraportti 31.10.2022. Viitattu 27.3.2024. Saatavuus <https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/sites/10/2023/03/eKuitti-kustannukset-ja-vaikuttavuus-loppuraportti-2022-julkaistava-1.pdf>
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Olavsrud, T. & Boulton, C. 2022. What is RPA? A revolution in business process automation. CIO. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.cio.com/article/227908/what-is-rpa-robotic-process-automation-explained.html>

Primesoft. Liiketoiminnan prosessien kehittäminen. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://primesoft.fi/pages/prosessikartoitus>

Raudasoja, K. & Johansson M. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarinen, T. 2021. Onnistunut prosessityö – Näin saavutat tuloksia. Arter. Blogi 11.10.2021. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://www.arter.fi/onnistunut-prosessityo-nain-saavutat-tuloksia/>

Sääskilahti, T. & Mustonen, E. 2023. Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille. Valtioneuvosto. Käsikirja. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM_2023_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2021. Prosessien kehittäminen koulutus. Oy Benchmarking Ltd.

Tuorila, H. & Koivunen, T. 2013. Kuluttajan valitukset maksukortti- ja luottopalveluissa. Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmiä. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ec8eae41-1069-416f-b8e9-fddd5539a03d/content>

Valtiokonttori. eKuitti säästä aikaa ja rahaa. e-Kuitti-eroon paperikuiteista. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://www.valtiokonttori.fi/ekuitti/#miten-voit-tarjota-ekuittia-asiakkaillesi>

Valtiokonttori. 2021. Maksukorttien sekä asiakas-, bonus- ja etukorttien käyttö. Määräys 11.11.2021. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2021/11/Maksukorttien_asiakas_bonus_ja_etukorttien-kaytto.pdf

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

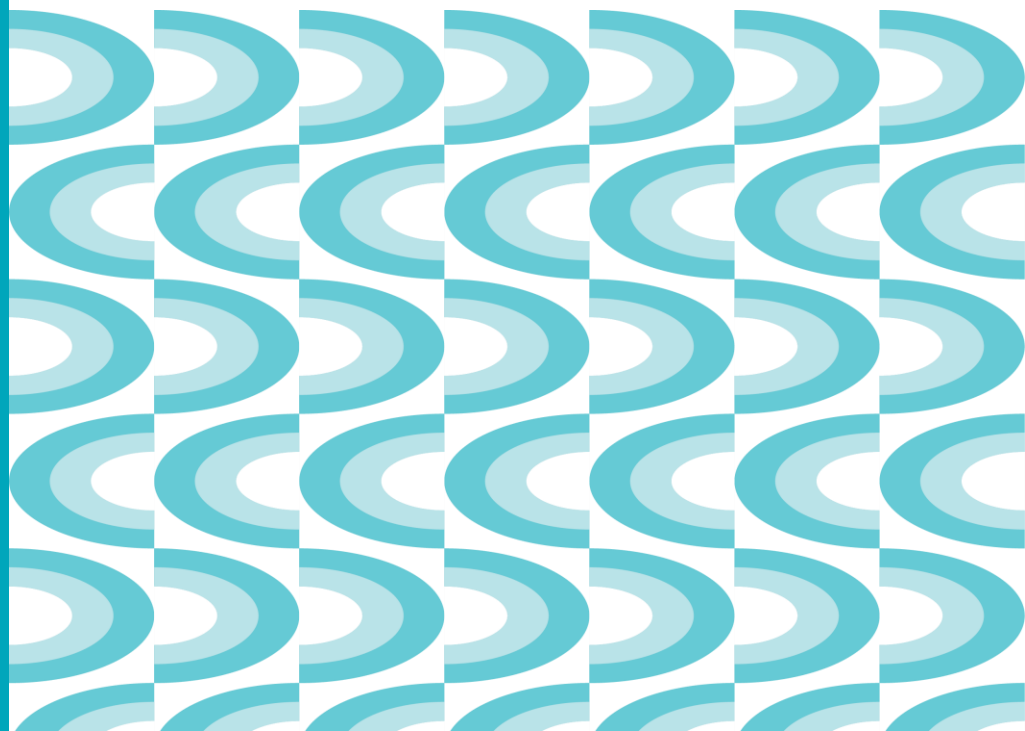
Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Arthouse.

Maksukorttien hallinta

Talousoalvelut 15.5.2024



Järvenpää



Kaupungin maksukortit

- Kaupungilla on luottokorttisopimus SEB:n kanssa ja luottokorttina on Eurocard.
 - Eurocard-luottokortteja on kahdenlaisia:
 - Fyysinen Eurocard-luottokortti (Corporate Card), jolla voi maksaa ostoja sekä fyysisissä toimipaikoissa että verkossa.
 - Verkkokortti/-tili (Virtual Card, Eurocard Purchasing Account), jolla voi maksaa ostoja ainoastaan verkossa.
- Lisäksi kaupungilla on sopimus S-Business Oy:n kanssa ja maksukorttina on S-Business-yrittäjäkortti.
 - S-Business on kuititon maksukortti, joka käy maksuvälineenä S-ryhmän toimipaikoissa.
 - S-Business-maksukortti voi olla henkilölle nimetty tai yhteiskäyttöinen, jolloin se on useamman henkilön käytössä.
 - Myös yhteiskäyttöiselle kortille tulee nimetä kortinhaltija, joka on vastuussa kortin asianmukaisesta käytöstä ja säilytyksestä.
 - Yhteiskäyttöisten korttien hankintaa varten pitää nimetä ne henkilöt, joille myönnetään oikeus käyttää korttia – muille korttia tai sen tietoja ei saa luovuttaa. Kaikista muutoksista tulee ilmoittaa viivytyksettä talouspalveluihin: talouspalvelut@jarvenpaa.fi
- Maksukorteista saapuu kuukausittain koontilasku verkkolaskuna ostolaskujen käsittelyjärjestelmään (Dooap).

Maksukortin käyttö

- Maksukortteja saa käyttää vain poikkeustilanteissa, joissa ostolaskun lähetys kaupunkiin ei ole mahdollista.
- Maksukortin käytössä tulee noudattaa kulloinkin voimassa olevia sääntöjä ja määräyksiä niin määrärahojen käytön kuin hankintojen osalta. **Korttia käytettäessä on huolehdittava siitä, että hankinta tehdään julkisia hankintoja koskevien säännösten mukaisesti.**
 - Hankinnat tehdään kaupungin omilta sopimustoimittajilta – maksukortin käyttö ei oikeuta ohittamaan tätä!
 - Kortilla tehdyt hankinnat tulee olla kaupungin hankintaohjeiden mukaisia – maksukortin käyttö ei oikeuta ohittamaan tätä!
- Maksukortin voi saada ainoastaan perustellusta syystä. Peruste syntyy joko aseman edellyttämistä tehtävistä tai muusta erityisestä tarpeesta korttiasioinnille (esim. lisenssimaksujen, verkko-ostosten ja ulkomaisten palvelujen maksamisen mahdollistamiseksi).
- Kaupungin maksukorttia saa käyttää vain kortin myöntämisperusteen mukaisten virka-, työ- tai luottamustehtävien hoitamisesta aiheutuvien menojen maksamiseen. **Maksukortin käyttö yksityismenoihin on ehdottomasti kielletty.**
- Maksukortteja ei saa käyttää lahjakorttien hankkimiseen. Lain mukaan ne ovat rinnastettavissa rahapalkkaan, josta pitää maksaa myös palkan sivukulut.
- Kortinhaltijan esihenkilö valvoo alaisensa maksukortin asianmukaista käyttöä. Kustannuspaikan menojen vastuuhenkilöllä on las kun hyväksyjän valvontavelvollisuus luottokorttien käytöstä.

Maksukortin hankkiminen

- Ainoastaan talousjohtajalla on oikeus tehdä luotto- ja maksukorttisopimuksia kaupungin nimiin ja talousjohtaja päättää luotto- ja maksukorttien käytöstä (Kaupunginhallituksen toimintaohje, KH 14.6.2021 § 172).
- Talousjohtaja päättää maksukorttien myöntämisestä sekä luottorajojen muutoksista palvelualuejohtajan puollosta ja perustellusta syystä. Puolto sekä perusteltu syy kortin hakemiseen tai luottorajan muutokseen lähetetään talouspalveluihin: talouspalvelut@jarvenpaa.fi.
 - Yhteiskäyttöisille S-Business-maksukorteille pitää nimetä kortinhaltija eli vastuhenkilö sekä henkilöt, joille myönnetään käyttöoikeus korttiin. Korttia tai sen tietoja ei saa luovuttaa muille!
 - Kortin hakija sekä palvelualuejohtaja saavat tiedon kortin myöntämisestä.
- Myöntävän päätöksen jälkeen talouspalvelut tilaa luottokortin Eurocard Portal -verkkopalvelun kautta ja S-Business-maksukortin S-Business Manager -portaalin kautta. Kortin tilaamista varten tarvitaan kortinhaltijan nimi, henkilötunnus, työyksikön osoite ja kustannuspaikka sekä luottorajan suuruus. Lisäksi yhteiskäyttöisiin S-Business-maksukortteihin tarvitaan niiden henkilöiden nimet, joille myönnetään käyttöoikeus korttiin. Kaikista muutoksista tulee ilmoittaa viivytyksettä talouspalveluihin: talouspalvelut@jarvenpaa.fi
- Kortti ja korttiehdot toimitetaan suoraan kortinhaltijalle. Korttia ei toimiteta talouspalveluihin vaan kortinhaltijan työyksikön osoitteeseen.

Eurocard Portal –verkkopalvelu on talouspalveluiden käytössä oleva sähköinen asiointijärjestelmä, jossa Eurocard-kortteja hallinnoidaan (tilataan uusia kortteja, lakkautetaan vanhoja, muutetaan luottorajoja).

S-Business Manager -portaali on talouspalveluiden käytössä oleva sähköinen asiointijärjestelmä, jossa S-Business-kortteja hallinnoidaan (tilataan uusia kortteja, lakkautetaan vanhoja, muutetaan luottorajoja, päivitetään yhteystietoja kuten yhteystietoa, työyksikön osoitetta ja kustannuspaikkaa).

Kortinhaltijan velvollisuudet ja vastuut / kortin käyttö

- Kortinhaltijan on noudatettava ehdotonta huolellisuutta maksukortin käytössä, maksukortin, maksukortin numeron ja maksukortin käyttöön liittyvien turvatunnisteiden säilytyksessä sekä tositteiden käsittelyssä.
- Kortinhaltija on henkilökohtaisesti vastuussa kortin asianmukaisesta käytöstä ja säilytyksestä.
- Kortinhaltija on velvollinen perehtymään ja sitoutumaan kaupungin luotto- ja maksukortin käyttöohjeisiin ja toimimaan niiden mukaisesti sekä tutustumaan kortin mukana tulleisiin yleisiin korttiehtoihin.
- Tilanteissa, joissa kortinhaltija ei anna riittävää selvitystä maksukortin käytöstä, peritään epäselvä erä kortinhaltijalta.
- Jos kortinhaltija epäilee kortin tietojen päätyneen väärin käsiin tai kortti on kadonnut, **kortinhaltija on velvollinen ottamaan välittömästi yhteyttä kortin sulkupalveluun kortin sulkemiseksi** sekä ilmoittamaan asiasta talouspalveluihin: talouspalvelut@jarvenpaa.fi
 - Kortinhaltija tekee itse mahdolliset reklamaatiot ja selvitykset maksukorttiyhtiöiden kanssa.
- Mikäli kortinhaltija ei noudata kaupungin luotto- ja maksukortin käytöstä annettua ohjeistusta ja laiminlyö velvollisuutensa, kortin käyttöoikeus evätään.
- Jos kortti on tarpeeton, kortinhaltijan työ-/virkasuhde päättyy tai kortinhaltija jää yli 3 kuukautta pidemmälle työ- tai virkavapaalle, kortinhaltijan esihenkilön on ilmoitettava asiasta viivytyksettä talouspalveluihin talouspalvelut@jarvenpaa.fi, jotta kortti suljetaan.

Kortinhaltijan velvollisuudet ja vastuut / laskut ja -kuitit

- Kortinhaltijalla on laskun asiatarkastajan velvollisuus eli velvollisuus asiatarkastaa laskulla olevat ostot ja niiden oikeellisuus.
- Kortinhaltija on velvollinen huolehtimaan maksukortin käyttöön liittyvien tositteiden säilyttämisestä sekä siitä, että ne lisätään laskun liitteeksi ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä (Dooap).
 - Liitteen sallittuja muotoja ovat pdf, jpg, jpeg, tif, tiff, xls ja xlsx.
- **Kortinhaltijan tulee allekirjoittaa** osto- ja maksutositekuitit sekä huolehtia, että niissä näkyy selkeästi palveluntarjoaja, ostettu palvelu/tuote sekä oston arvonlisävero.
 - Kuitin tulee olla selkeä, luettava ja sen tulee näkyä kokonaan!
- Kortinhaltija kirjoittaa kuitille tai laskun kommenttikenttään perustelut, miksi ostot on tehty kortilla ja miten ostot liittyvät kaupungin toimintaan.
 - Jokainen osto on eriteltävä erikseen.
 - Kirjallisen perustelun tulee olla riittävän tarkka, jotta myös ulkopuolinen ymmärtää, mistä on kysymys.
- S-Business-maksukortit ovat kuitittomia, joten S-Business Oy:n laskuille ei tarvitse liittää kuitteja, mutta perustelu ostoon on kirjoitettava laskun kommenttikenttään ja jokainen osto on eriteltävä erikseen. Yhteiskäyttöiselle S-Business-maksukorttiostolle on myös kirjoitettava, kuka oston on tehnyt.

Kortinhaltijan esihenkilön velvollisuudet ja vastuut

- Kortinhaltijan esihenkilö valvoo alaisensa maksukortin asianmukaista käyttöä. Kustannuspaikan menojen vastuuhenkilöllä on laskun hyväksyjän valvontavelvollisuus luottokorttien käytöstä.
- Ainoastaan kortinhaltijan esihenkilöllä on laskun hyväksyntäoikeus.
 - Omaa korttiostoa ei saa koskaan hyväksyä!
- Hyväksyjä varmistaa, että kuitille tai laskun kommenttikenttään on kirjoitettu perustelut korttiosastoille ja laskulle on lisätty allekirjoitetut kuitit kaikista ostoista.
- Jos kommentti tai kuitti puuttuu, on puutteellinen tai ostossa on epäselvyyttä, hyväksyjä palauttaa laskun takaisin kortinhaltijalle eli asiastarkastajalle täydennettäväksi.
 - Epäselviä ja puutteellisia laskuja ei tule hyväksyä!
- Jos kortinhaltijan työsuhde päättyy tai keskeytyy yli 3 kuukauden ajaksi, esihenkilö ilmoittaa asiasta viivytyksettä talouspalveluihin talouspalvelut@jarvenpaa.fi, jotta kortti suljetaan.