

Benita Wallin

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET
TALOUSHALLINNON TOSITEMÄÄRIIN
HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA VUOSINA 2010–2015

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET TALOUSHALLINNON TOSITEMÄÄRIIN HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA VUOSINA 2010–2015

Wallin, Benita
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Kuisma, Pekka
Sivumäärä: 75
Liitteitä:

Asiasanat: valtionhallinto, organisaatio, organisaatiomuutokset, taloushallinto, laskut

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää organisaatiomuutoksen vaikutukset Hätäkeskuslaitoksen taloushallinnon tositemäärissä vuosien 2010–2015 aikana. Opinnäytetyössä tarkoituksena oli tuoda määrällistä tietoa mahdollisista muutoksista, pääasiassa ostolasku- ja matkalaskutositteiden kohdalta. Vaikka organisaation rakenneuudistuksen tarkoituksena ei ollutkaan ensisijaisesti vaikuttaa henkilöstön määrän vähentymiseen, tuodaan myös toteutuneet henkilötyövuosimuutokset esille tässä selvitystyössä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tarkastellaan Hätäkeskuslaitosta osana valtionhallintoa sekä valtion taloushallintoa. Strateginen ja muutostilanteen hallittu johtaminen vaatii julkiselta organisaatiolta suunnitelmallisuutta ja osaamista. Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus sai alkunsa jo vuonna 2009, jolloin sisäministeriö teki päätöksen hätäkeskustoiminnan kehittämiseen liittyvistä strategisista linjauksista. Linjausten mukaisesti hätäkeskusalueita laajennettiin ja hätäkeskuksia vähennettiin. Varsinainen organisaation rakenneuudistus ajoittui usealle vuodelle, jolloin hätäkeskusten määrä väheni viidestätoista kuuteen. Ensimmäinen uuden organisaation mukainen hätäkeskus aloitti toimintansa vuonna 2011 ja viimeinen aloitti vuonna 2014.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa valmiista kirjanpitoaineistosta saatiin dokumentaarista tietoa, jonka kautta selvitettiin Hätäkeskuslaitoksen eri yksiköiden ostolaskutositteiden määrä eri tilivuosien aikana. Matkalaskujen osalta määrälliset tiedot saatiin matkahallintajärjestelmistä yksiköittäin ja toteutuneet henkilötyövuodet selvitettiin henkilöstöhallinnon tuottamilta raporteilta. Tiedonhankintaan ei käytetty lainkaan laadullisia menetelmiä.

Tehdyn selvityksen perusteella voidaan kertoa ostolaskutositemäärien vähentyneen tuntuvasti Hätäkeskuslaitoksessa tarkasteluvuosien aikana, samoin voidaan selvityksen perusteella tulkita matkalaskujen vähentymisen hätäkeskuksissa johtuvan organisaatorakenteen muuttumisesta. Koska henkilötyövuosimuutokset ovat olleet tarkastelun aikaisina vuosina melko suuret, voidaan olettaa muutoksen henkilötyövuosissa vaikuttaneen suoraan ainakin matkalaskujen määrään Hätäkeskuslaitoksessa.

Opinnäytetyön tulosten yhteenvetona voidaan sanoa olevan todennäköistä, että Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutos/ organisaatiomuutos on vaikuttanut taloushallinnossa käsiteltäviin tositemääriin merkittävästi.

EFFECTS OF AN ORGANISATIONAL CHANGE ON THE DOCUMENT NUMBERS OF THE EMERGENCY RESPONSE CENTRE ADMINISTRATION'S FINANCIAL ADMINISTRATION IN 2010–2015

Wallin, Benita
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Management
May 2017
Supervisor: Kuisma, Pekka
Number of pages: 75
Appendices:

Keywords: government, organisation, organisational changes, financial administration, invoices

The topic of the thesis was to clarify the effects of an organisational change on the document numbers of the Emergency Response Centre Administration's financial administration in 2010–2015. The purpose of the thesis was to bring out quantitative data on possible changes, mainly with regard to purchase invoices and travel expense documents. Even though the purpose of the organisation's restructuring was not to primarily impact the reduction in the number of staff, the actual person-year changes are also highlighted in this research work.

The theoretical part of the thesis examines the Emergency Response Centre Administration as part of the government and the government's financial administration. The strategic and controlled management of change requires a methodical approach and know-how from a public organisation. The restructuring of the Emergency Response Centre Administration began already in 2009, when the Ministry of the Interior made a decision on strategic policies related to the development of emergency response centre operations. In accordance with the policies, emergency response centre areas were expanded and the number of emergency response centres reduced. The actual restructuring of the organisation took place over several years, during which the number of emergency response centres was reduced from fifteen to six. The first emergency response centre in accordance with the new organisation began operating in 2011 and the last one in 2014.

The thesis was realised as a quantitative case study, in which documentary data was obtained from accounting records, through which the number of the Emergency Response Centre Administration's different units' number of purchase invoice documents from different accounting years was clarified. With regard to the travel invoices, quantitative data was obtained from the travel management systems by unit and the actual person-years were clarified from reports produced by Human Resources. Not qualitative methods were used for information gathering.

As a summary of the result of the thesis, it can be said that it is likely that the Emergency Response Centre Administration's restructuring/organisational change has had a significant impact on the number of documents handled by the financial administration.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN AIHE JA TARKOITUS	6
2.1	Opinnäytetyöongelma ja tavoitteet	6
2.2	Teoreettinen viitekehys	7
2.3	Käytettävät menetelmät sekä aineiston kerääminen ja luotettavuus.....	7
3	HÄTÄKESKUSLAITOS ORGANISAATIONA	9
3.1	Hätäkeskuslaitos osana valtionhallintoa	9
3.2	Strateginen johtaminen	11
3.3	Hätäkeskuslaitoksen organisaatorakenne	15
4	HÄTÄKESKUSLAITOKSEN RAKENNEUUDISTUS JA SEN TAVOITTEET ...	16
4.1	Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen	16
4.2	Hätäkeskuslaitoksen organisaatiouudistus 2010–2014.....	18
4.3	Muutosprosessin johtaminen ja hätäkeskusten yhdistymisaikataulu.....	19
4.4	Hätäkeskuslaitoksen henkilöstötyövuosien kehitys muutoksen aikana.....	21
5	HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TALOUSHALLINTO	22
5.1	Valtionhallinnon taloushallinto.....	22
5.2	Taloushallinnon prosessit ja niiden ohjaus	22
5.3	Taloussääntö ja muut ohjeet.....	24
5.4	Taloushallinnon tietojärjestelmät.....	25
6	OPINNÄYTETYÖN SELVITYKSEN SISÄLTÖ	26
6.1	Ostolaskutositteet.....	26
6.2	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2010.....	26
6.3	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2011.....	29
6.4	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2012.....	31
6.5	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2013.....	35
6.6	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2014.....	39
6.7	Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2015.....	44
6.8	Yhteenveto ostolaskutositemäärien kehityksestä vuosina 2010–2015	47
6.9	Matkalaskujen määrällinen kehitys tarkasteluvuosina 2010–2015.....	56
6.10	Henkilötyövuosien määrä vuosina 2010–2015	61
7	YHTEENVETO JA TIIVISTELMÄ.....	63
8	TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	70
8.1	Valtion taloushallinnon strategia 2020	70
8.2	Valtion taloushallinnon kokonaisarkkitehtuuri.....	70
9	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	72
	LÄHTEET.....	73

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö selvittää Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutoksen seurauksena tapahtunutta muutosta taloushallinnon osto- ja matkalaskujen tositemäärissä vuosien 2010–2015 aikana, samalla tarkastellaan henkilöstö- ja toimipistemäärän muutoksesta johtuvia mahdollisia vaikutuksia tositemäärissä. Opinnäytetyön aihe perustuu tarpeeseen saada selviteltyä tietoa Hätäkeskuslaitoksessa tapahtuneen organisaatiomuutoksen vaikutuksista taloushallinnon valittuihin tositemääriin vuosien 2010–2015 aikana. Selvitystyön aiheen antoi opiskelijalle Hätäkeskuslaitoksen hallintojohtaja.

Hätäkeskuslaitos on perustettu vuonna 2001 ja se on valtion hajasijoitettu virasto, joka toimii hajautetusti Suomessa eri hätäkeskuspaikkakunnilla. Hätäkeskuslaitos ohjaa organisaationsa hätäkeskuksia matriisiohjatun toimintamallin mukaisesti. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2015.) Hätäkeskuslaitoksessa on toteutettu organisaatiomuutos vuosien 2010–2014 aikana, jolloin virastossa olevien toimintayksikköjen (hätäkeskusten) määrä väheni viidestätoista (15) kuuteen (6). Tämän lisäksi Hätäkeskuslaitoksessa toimii hätäkeskuksia ohjaava esikuntatoimintoja hoitava yksikkö. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää miten paljon taloushallinnossa käsiteltävät talouteen liittyvät tosite- / suoritelmäärät ovat muuttuneet viraston koon muututtua organisaatiouudistuksen aikana. Vuosi 2015 on ensimmäinen vuosi organisaatiouudistuksen jälkeen, jolloin hätäkeskusten yhdistymisiä ei enää tapahtunut.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään Hätäkeskuslaitoksessa toteutettua rakenneuudistusta, sen toteuttamistapaa ja aikataulua. Lisäksi esitellään Hätäkeskuslaitosta osana valtionhallintoa sekä valtion taloushallinnon kokonaisarkkitehtuuria. Opinnäytetyön empiria toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa tutkittava aineisto saadaan valmiina Hätäkeskuslaitoksen kirjanpidon tositelajien tositemääristä. Opinnäytetyössä selvitetään tositemäärät pääasiassa osto- ja matkalaskujen osalta sekä analysoidaan niitä peilaten henkilöstömäärän muutokseen vuosina 2010–2015.

2 OPINNÄYTETYÖN AIHE JA TARKOITUS

2.1 Opinnäytetyöongelma ja tavoitteet

Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa ja tehostaa hätäkeskustoimintaa, turvata koko maassa väestölle ja hätäkeskuspalveluja käyttäville viranomaisille tuotettavat tasapuoliset ja laadukkaat hätäkeskuspalvelut, turvata avunsaanti mahdollisimman nopeasti sekä koko 112-toimijoiden ketjun toiminnan parantaminen (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2015). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kyseisen rakenneuudistuksen vaikutuksia viraston hallinnon toimintaan, erityisesti taloushallinnossa näkyviä muutoksia. Tarkoituksena on tuoda esiin rakennemuutoksen mahdolliset volyymihyödyt taloushallinnon osalta kirjanpidosta saatavien tositemäärämuutosten avulla.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Kuinka Hätäkeskuslaitoksen organisaatiomuutos on vaikuttanut taloushallinnossa eri tositelajien tositemääriin?

Alakysymys 1: Kuinka eri tositelajien määrät ovat muuttuneet vuosittain organisaatiomuutoksen aikana?

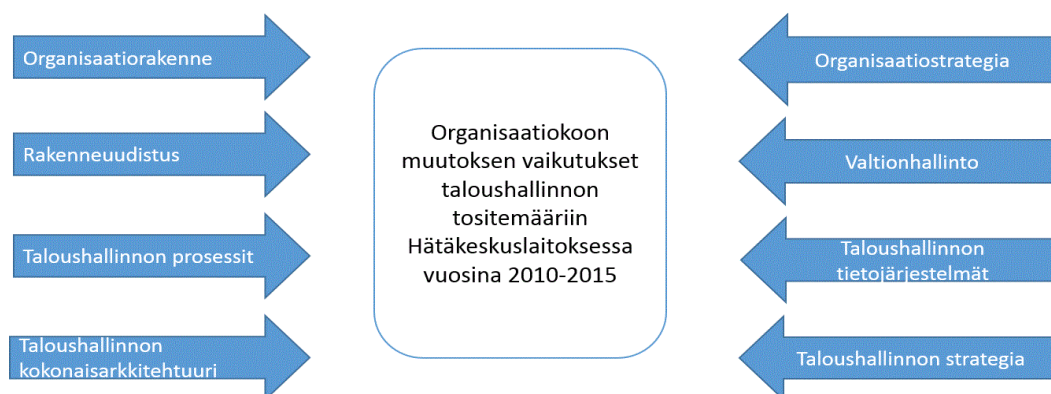
Alakysymys 2: Kuinka henkilöstö- ja toimipistemäärän muutos näkyy tositemäärissä?

Työn teoriaosassa käsitellään Hätäkeskuslaitoksessa toteutettua rakenneuudistusta, sen toteuttamistapaa ja aikataulua. Lisäksi esitellään Hätäkeskuslaitosta osana valti-onhallintoa sekä valtion taloushallinnon kokonaisarkkitehtuuria ja taloushallinnon tahtotilaa tulevaisuudessa. Työn empiirisessä osiossa tarkastellaan ja selvitetään Hätäkeskuslaitoksessa toteutetun rakenneuudistuksen vaikutuksia kirjanpidosta saataviin tositemääriin ja niiden määrälliseen muutokseen. Työn lopputuloksena syntyy selvitys, jonka avulla voidaan tarkastella Hätäkeskuslaitoksen rakenne- ja henkilös-

tömäärän muutoksen seurauksena tapahtunutta kehitystä taloushallinnon tositemäärissä vuosien 2010–2015 aikana.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 1.) sisältää taustatietoa valtionhallinnon ja etenkin Häätäkeskuslaitoksen toimintaan liittyvistä ja vaikuttavista keskeisistä asioista, kuten mm. strategioista ja muutokseen liittyvästä rakenneuudistuksesta ja siihen liittyvistä taustatekijöistä. Teoriaosiossa käsitellään myös ajantasaista valtionhallinnon tahtotilaa taloushallinnon toteuttamisessa. Teorian avulla kuvataan peruskäsitteitä, jotka vaikuttavat empirisen tutkimuksen analysoinnissa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

2.3 Käytettävät menetelmät sekä aineiston kerääminen ja luotettavuus

Opinnäytetyön selvitys toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena. Opinnäytetyössä selvitetään valmiista kirjanpitoaineistosta saatavan dokumentaarisen tiedon perusteella organisaatiomuutoksen vaikutukset taloushallinnon valittuihin tosittelajien tositemääriin osto- ja matkalaskujen osalta vuosina 2010–2015. Kirjanpitoaineistosta saadaan tarkat tositemäärät luotettavasti, joita voidaan verrata eri tilivuosien välillä, tarkempi organisaatorakenne ja siihen liittyvät muutokset tositemäärissä selviävät kirjanpidossa käytettyjen yksikkökoodien perusteella.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkimuksen kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa suoritetaan paljon vertailtavaa ja selittävää tutkimusta, jossa kiinnostus ulottuu luokitteluihin sekä syy–seuraus -suhteisiin. Tutkimustulosten tarkoituksena on kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla saada tietoa missä määrin jotakin ominaisuutta sisältyy vertailtavaan tai mitattavaan tutkimuskohteeseen. Erityisen tärkeää on valita saman laatuiset ja mitattavissa olevat vertailukohteet sekä niihin vaikuttavat tekijät huolellisesti. (Anttila 2006, 233.)

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan sellaista empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan intensiivisesti jotakin tiettyä kohdetta, esimerkiksi yksilöä, ryhmää, laitosta tai yhteisöä. Mm. kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema tai tilanne, sisäisesti tai ulkoisesti vaikuttavat tekijät voivat olla tutkimuskohteena. Usein on kyse monista erilaisista ja yhdessä vaikuttavista seikoista, joiden avulla on tarkoitus saada tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa arkistomateriaalin määrällisen analyysin pohjalta, jossa ei vaadita lainkaan henkilöstön osallistumista, vaikka myös sekin on mahdollista. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa tarkasti tutkimuksen kohde, joka kohdistuu enemmän aiheen selitykseen kuin tulkintaan. (Anttila 2006, 286–287; Yin 1987, 23.)

Valmis tutkittava rekisteriaineisto saadaan Meritt – nimisestä kirjanpitojärjestelmästä v. 2010–2013 maaliskuun loppuun sekä huhtikuun 2013–2015 Kieku SAP FICO – nimisen tietojärjestelmän kirjanpitoaineistosta. Kirjanpitoaineistoina ovat pääkirjat vuosilta 2010–2015 ja ne on taltioitu Excel-tiedostoiksi, joista saadaan lajiteltua tositelajit. Jokaisen tositelajin tositteet ovat kirjanpidossa juoksevassa numerjärjestyksessä. Tilivuosi alkaa 1.1.201x ja päättyy aina vuoden viimeiseen päivään 31.12.201x. Tutkimusaineiston lukumääräisellä tositemäärällä ei sinänsä ole merkitystä, koska selvitys koskee tositemäärien lukumääräistä muuttumista eikä tositteita sinänsä. Ongelmakohtana voidaan pitää mahdollisia aineistoeroavaisuuksia, jotka voivat johtua kirjanpitojärjestelmään liittyvän vaihdoksen aikana huhtikuussa 2013, esimerkiksi tuolloin tositelajien koodit ja nimet ovat vaihtuneet.

Opinnäytetyössä arvioitava aineisto on arkistoitua kirjanpitoaineistoa, jota pidän luotettavana tutkimusmateriaalina. Arkistoituja kirjanpidon pääkirjoja ei voida jälkeensä muuttaa, jolloin myös niistä saatava tieto on lähtökohtaisesti luotettavaa. Opinnäytetyön lopputuloksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että Excel – tiedostoissa oleva tutkimusmateriaali pysyy muuttumattomana koko tutkimuksen ajan. Olennaista on, että voidaan selvittää opinnäytetyössä olennaisia ja tarvittavia tietoja sekä vertailemaan ja tulkitsemaan tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä luotettavasti ja oikein. Tutkija arvioi hyvässä tutkimusraportissa koko tutkimuksen luotettavuutta niiden tietojen perusteella, jotka ovat käytettävissä (Heikkilä 2014, 178).

Opinnäytetyössä selvitetään tutkimusaineiston sisältöä erilaisilla taulukoilla ja graafisilla kuvioilla. Samassa yhteydessä myös esitetyt taulukot ja kuviot selitetään ja analysoidaan.

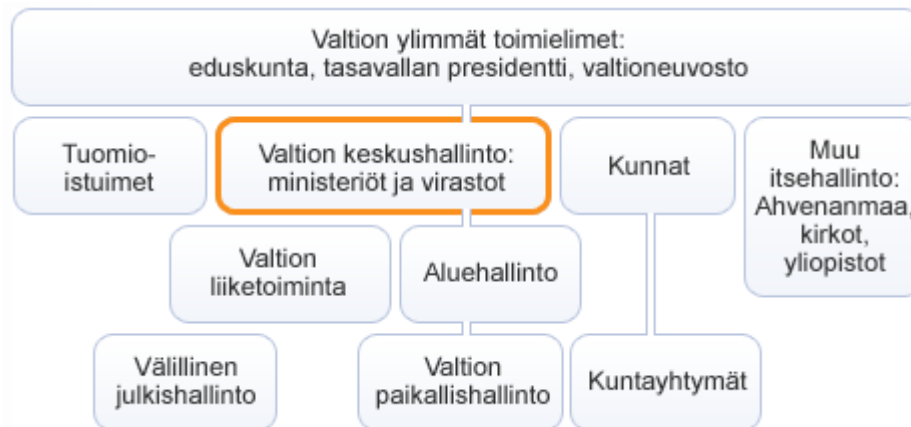
Tilastollisessa päättelyssä on tarkoituksenmukaista pohtia sitä, mitä johtopäätöksiä tutkimusaineiston pohjalta saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä. Edellytys tutkimuksen onnistumiseksi on, että lähtötiedot ovat asiallisia ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat oikein valittuja. Virheitä voi kuitenkin syntyä mm. mittarien määrityksessä, jolloin mitataan väärää asiaa, mittauksessa, koodauksessa sekä osamattomassa aineiston käsittelyssä. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös vääristää puuttuvien havaintojen kautta. (Karjalainen 2004, 188.)

3 HÄTÄKESKUSLAITOS ORGANISAATIONA

3.1 Hätäkeskuslaitos osana valtionhallintoa

Suomen perustuslaki määrittää valtiojärjestyksessä valtiollisten tehtävien jaosta siten, että eduskunta, tasavallan presidentti, valtioneuvosto sekä tuomioistuimet toimivat Suomessa hallintorakenteen ylimpinä toimieliminä (Suomen perustuslaki 731/1999, 3 §). Valtionhallinto muodostuu valtion keskushallinnosta (kuvio 2.), johon kuuluu ministeriöiden lisäksi virastoja ja laitoksia. Valtion alueelliset ja paikalliset viran-

omaiset kuuluvat osaksi valtionhallintoa. (Suomen perustuslaki 731/1999, 119 §; Valtiokonttorin Suomi.fi-toimituksen www-sivut 2016.)



Kuvio 2. Valtion keskushallinnon sijainti julkishallinnon rakenteessa. (Valtiokonttorin Suomi.fi-toimituksen www-sivut 2016).

Tunnuspiirteenä julkisissa organisaatioissa on niiden ohjattavuus ylhäältäpäin sekä se, että julkisten organisaatioiden toiminnassa käytetään julkista valtaa. Lait ja asetukset säätävät erikseen julkisten organisaatioiden tehtävistä. Julkisen organisaation tehtävänä on tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja julkisen johtamisen avulla käsitellä kokonaisuuksia, päätöksentekojärjestelmää, johon kuuluu yleensä monia eri sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Julkisen organisaation johtaminen on aina poliittista johtamista virkamiesten toteuttamalla tavalla, jolloin johtajat julkishallinnossa ovat tilintekovastuussa oman organisaationsa toiminnasta tulosten ja yhteiskunnallisten vaikutusten kautta. Julkishallinnossa kirjataan toiminnalliset tavoitteet erilaisissa dokumenteissa, kuten valtionhallinnossa tulossopimuksiin sekä kuntasektorilla sopimusasiakirjoihin tai suunnitteluasiakirjoihin. (Virtanen & Stenvall 2010, 36–39.)

Voimassa oleva oikeus sitoo ja määrittelee julkista hallintoa osana oikeusjärjestystä. Julkisen hallinnon rakenteita ja päätöksentekoa sekä julkisen hallinnon virkamiehiä säätelee oikeus monin tavoin. Yhteiskuntaelämän ohjaus ja julkisen hallinnon organisoiminen on yksi keskeisimmistä oikeusjärjestyksen tehtävistä. Viranomaisen toimivaltuudet ulottuvat tehtäviin julkisessa hallinnossa. (Salminen 2008, 12.)

Julkinen hallinto kytkeytyy virastojen hallintaan, suuriin organisaatiotasoihin ja yleisesti byrokraattiseen toimintaan. Julkinen sektori on osa kansantaloutta sisältäen julkiset menot ja lopputuotteen kulutuksen julkisessa toiminnassa, sekä valtionhallinnon että kunnallishallinnon osalta. Julkiset budjetit, valtion ja kuntien menojen kokonaisuus, kohdentuvat siten julkiselle sektorille. Julkijohtaminen voidaan jakaa kolmelle eri tasolle: 1) yhteiskunnallisesta ympäristöstä käsin määritelty julkinen sektori kokonaisuudessaan, 2) sosiaalisessa, poliittisessa ja hallinnollisessa yhteydessä olevat julkiset organisaatiot sekä 3) sisäinen toiminta julkisessa organisaatiossa, mukaan lukien johtajien rooli julkisella sektorilla. (Salminen 2008, 12, 15.)

Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 perustettu valtakunnallinen keskusvirasto, joka toimii sisäministeriön alaisuudessa. Hätäkeskuslaitoksen tulosohjauksesta vastaa sisäministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa ja Hätäkeskuslaitoksen tehtävänä on tuottaa hätäkeskuspalvelut koko Suomessa lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Hätänumerossa 112 vastaanotetaan hätäpuhelut liittyen pelastus-, poliisi- sekä sosiaali- ja terveystoimeen, kuten myös muut ihmisten, ympäristön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyvät ilmoitukset. Hätäkeskuksista ilmoitukset välitetään edelleen auttaville eri viranomaisille ja yhteistyökumppaneille, jolloin Hätäkeskuslaitos toimii siten Suomessa ihmisille avun ja turvan ensimmäisenä viranomaislenkkinä auttamisen ketjussa. Hätäkeskustoimintaa säätelee laki hätäkeskustoiminnasta (692/2010) sekä myös valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta (877/2010). (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2016.)

3.2 Strateginen johtaminen

Valtiohallinnon pyrkimys on strategisen johtamisen keinoin synnyttää yhteistä johtamisosaamista ja johtamiskulttuuria. Esimerkkinä voidaan pitää valtiohallinnon strategiaprosessia, jossa yhdistetään poliittinen ja hallinnollinen päätöksenteko, kuten esim. konkreettiset hallitusohjelmat. Hallitusohjelmien avulla johtaminen on ohjelmajohtamista, jonka tavoitteena on hallituksen strategiатыön vahvistaminen ja hallintorajojen ylittävien kysymysten koordinoimisen tehostaminen. Hallitusohjelmassa luodaan strategisesti 3–5 keskeistä poliittista tavoitetta, joiden varassa poikkihallin-

nollinen ohjelma käytännössä rakentuu. Ministeriöiden toimintaa ohjataan poliittisten ohjelmien kautta ja hallituksen strategia-asiakirja kootaan ohjelmien pohjalta. Ohjelmajohtaminen mahdollistaa hallitukselle joustavan tavan tarkistaa strategisia painopisteitä sekä toimenpiteiden välisiä suhteita ja resursointia niiden toteuttamiseksi. (Salminen 2008, 91–92.)

Julkisen hallinnon johtaminen vaatii aitoa strategista kyvykkyyttä organisaation johdolta, jolloin pitää osata tehdä tulevaisuuteen vaikuttavia valintoja, nähdä ja arvioida keskeiset muutostekijät ja kokonaisuus, joiden pohjalta voidaan tehdä päätöksiä. Päätöksiä tehdään julkisessa hallinnossa sekä virkamiesjohdon että poliittisten päättäjäien toimesta. Kokonaisuuden hahmottamisen osaaminen on oleellinen osa strategista johtamista, samoin kyky tehdä viisaita valintoja. Strategisella johtamisella tarkoitetaan toimintatapojen luomista, sekä myös sen varmistamista, että organisaatiossa jokainen tunnistaa niiden pääpiirteet. (Gustafsson & Marniemi 2012, 13.)

Strategiaprosessin johtaminen alkaa tavallisesti toimintaympäristön analysoinnilla, jossa kartoitetaan organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä hahmotetaan strateginen aikajänne. Valtionhallinnossa aikajänne on yleensä hallituksen hallituskausi (neljä vuotta). Toimintaympäristöanalyysissä määritellään muutostekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja uudistustarpeisiin. Seuraava vaihe strategiaprosessin johtamisessa on selvittää erilaiset strategiset vaihtoehdot sekä arvioida strategian liikkumavara organisaatiossa. Vasta tämän jälkeen tehdään strategiset valinnat ja päämäärät sekä yksilöidään strategian kriittiset menestystekijät, tunnusluvut (mittarit), mittarien tietolähteet jne. (Virtanen & Stenvall 2010, 127–128.)

Organisaation strategioihin liittyy myös byrokraattisia piirteitä, kuten mm. säännöt (mm. lait ja asetukset), kurinalaisuus, ennustettavuus ja suunnittelu. Strategiat tähtäävät osien kautta kokonaisuuden hallintaan. Julkisen hallinnon tavoite on luoda visioita tulevaisuuteen ja visioiden saavuttamiseksi erilaisia strategioita. (Salminen 2008, 90.) Organisaation tavoitteiden tulee olla realistisia, kunnianhimoisia ja tavoittelemisen arvoisia. Strategiset valinnat pitää olla aitoja sekä mahdollisia toteuttaa käytännössä. Jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin, pitää strategiaprosessi olla tehokas ja hyvin suunniteltu. Strategian kokonaisuuden hallinta vaatii osaamista ja

koko prosessin ymmärtämistä. Kokonaisuuksien hallinnassa on keskeistä yksilöityjen strategisten päämäärien konkretisoituminen yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, joita voidaan mitata. (Virtanen & Stenvall 2010, 131–135.)

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010–2015 oli voimassa koko organisaatiouudistuksen ajan. Strategisiksi päämääriksi määriteltiin vuosille 2010–2015 neljä pääkohtaa:

- 1) **Turvallisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus**, jonka tavoitteena oli Hätäkeskuslaitoksessa tehostaa auttamisen ketjua omalla toiminnallaan käyttäen yhdenmukaisia ja valtakunnallisia toimintamalleja. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tavoitteena oli toteuttaa uusi hätäkeskustietojärjestelmä, joka toimisi valtakunnallisesti sekä verkottuneesti ja siten, että hätäpuhelut voitaisiin tarvittaessa ohjata tietojärjestelmän avulla vastualueen ulkopuoliseen hätäkeskukseen. Yhtenä strategisena toimenpiteenä oli operatiivisen ydintoiminnan sekä hallinnollisten tukitoimien yhtenäistäminen. Samoin tarkoituksena oli kehittää virastokohtaiset sekä vakioidut toimintaprosessit jokaiselle eri Hätäkeskuslaitoksen toimipisteelle sekä yhtenäistää ohjeistus toiminnassa valtakunnallisesti. Hätäkeskuspalvelut tulisi toteuttaa luotettavasti ja hätäilmoitukset tulisi vastaanottaa viivytyksettä sekä käsitellä laadukkaasti.
- 2) **Talous ja resurssit**, jossa varmistettaisiin riittävät resurssit Hätäkeskuslaitoksessa. Tavoitteena oli toteuttaa hätäkeskusten optimaalinen yksikkökoko. Toimenpiteiksi asetettiin strategiassa vähentää hätäkeskusten määrää, jolloin Hätäkeskuslaitoksessa perustettaisiin kuusi uutta hätäkeskusta. Henkilöresurssien optimaalinen käyttö mahdollistuu hätäkeskusten toiminnallisesti riittävien yksikkökokojen myötä. Tarkoituksena oli rekrytoida uusien hätäkeskusten henkilöstö virastossa jo työskentelevistä työntekijöistä. Hätäkeskustoimintaa tulisi toteuttaa taloudellisesti ja siksi koko Hätäkeskuslaitoksen rakenne uudistettaisiin vastaamaan taloudellisia resursseja. Ammattitaitoisen henkilöstön riittävyys tulisi turvata strategiassa määrätyn toimenpitein.
- 3) **Prosessit ja rakenteet**, joissa tulisi keskittyä ydintehtäviin Hätäkeskuslaitoksessa. Tavoitteena oli ottaa käyttöön uusi verkottunut hätäkeskustietojärjestelmä, jossa myös yhteistyöviranomaisten tarpeet otettaisiin huomioon.

Hätäkeskuslaitoksen tukitoiminnot tulisi olla selkeästi määriteltyjä, jolloin eri viranomaisten tukitarpeisiin tulisi vastata lainsäädännössä määriteltyjen sisältöjen mukaisesti. Hätäkeskuslaitoksen yhteistyöviranomaisille tuottamat tukipalvelut tulisi selkeyttää ja ohjeistaa yhteistyössä eri viranomaisten kanssa. Hätäkeskuslaitos tulisi olla hyvin johdettu virasto. Strategiassa asetettiin tämän toteuttamiseksi uuden johtamis- ja hallintomallin sekä työjärjestyksen laatiminen. Samoin viraston keskeiset prosessit ja valtakunnalliset vastuut tulisi kuvata sekä esimiestoimintaa kehittää koulutusten avulla.

- 4) **Henkilöstövoimavarojen kehittäminen**, jonka päämääränä tulisi olla edistää työhyvinvointia. Tavoitteeksi asetettiin Hätäkeskuslaitoksen strategiassa saavuttaa henkilöstön työhyvinvointi ja tyytyväisyys korkeatasoisesti henkilöstöstrategiaan perustuvan, vuosittaisen työhyvinvointisuunnitelman avulla. Jotta tämä toteutuisi, tulisi suunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä toteuttaa ja saavutettuja työhyvinvoinnin ja – tyytyväisyyden tasoja seurata aktiivisesti. Henkilöstön ammatillisen osaamisen tulisi olla korkeatasoista ja tämän asiakokonaisuuden tukemiseen määriteltiin strategiassa useita eri toimenpiteitä. Hyvän henkilöstöpolitiikan noudattamiseksi tulisi toiminnan kehittämiseen liittyvissä hankkeissa varmistaa henkilöstön osallistuminen, kuten myös huomioida toimintaympäristössä toteutettavat muutokset henkilöstöresurssien hallintaa kehittämällä. (Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010–2015.)

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2016–2020 keskittyy rakenneuudistuksen jälkeiseen aikaan, jossa strategisena päämääränä ja tavoitelinjana on kehittää ja käyttöönottaa verkottunut toimintamalli hätäkeskuspalveluiden tuottamisessa, kuten myös koko viraston muidenkin toimintojen järjestämisessä. Uutta teknologiaa hyödynnetään sekä käyttöönotetaan uusia palvelumuotoja. Uudistus- ja kehittämistyö viraston rakenteiden ja prosessien osalta tulee jatkossa vastata niitä muutoksia, joita tulevaisuuden toimintaympäristössä tapahtuu. (Hätäkeskuslaitoksen strategia 2016–2020.)

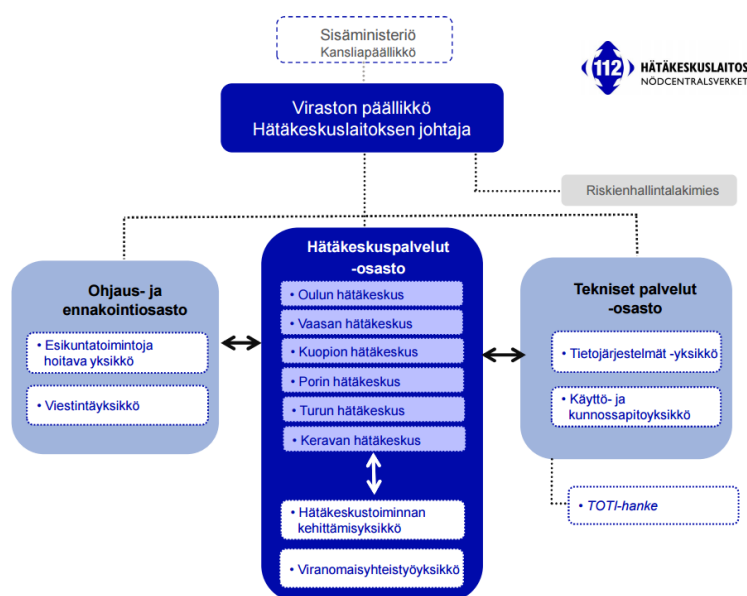
3.3 Häätäkeskuslaitoksen organisaatiorakenne

Vuonna 2001 perustettu uusi valtion virasto, Häätäkeskuslaitos, perustettiin tuottamaan häätäkeskustoiminnot Suomessa. Aiemmin häätäkeskustoiminnasta vastasivat kuntasektori. Vuosien 2001–2006 aikana perustettiin yhteensä 15 häätäkeskusta ja hallinnollinen Porissa sijaitseva Häätäkeskusyksikkö ohjasi häätäkeskusten toimintaa. Organisaatiomuutoksen aloitusvuonna 2010 Häätäkeskuslaitoksessa toimivat häätäkeskukset olivat 1) Helsingin häätäkeskus (Helsinki), 2) Länsi-Uudenmaan häätäkeskus (Lohja), Itä- ja Keski-Uudenmaan häätäkeskus (Kerava), 4) Varsinais-Suomen häätäkeskus (Turku), 5) Satakunnan häätäkeskus (Pori), 6) Hämeen häätäkeskus (Hämeenlinna), 7) Pirkanmaan häätäkeskus (Tampere), 8) Kaakkois-Suomen häätäkeskus (Kouvola), 9) Etelä-Savon häätäkeskus (Mikkeli), 10) Pohjanmaan häätäkeskus (Vaasa), 11) Keski-Suomen häätäkeskus (Jyväskylä), 12) Pohjois-Savon häätäkeskus (Kuopio), 13) Pohjois-Pohjanmaan häätäkeskus (Oulu), 14) Lapin häätäkeskus (Rovaniemi) sekä 15) Pohjois-Karjalan häätäkeskus (Joensuu). (Häätäkeskuslaitoksen www-sivut 2016.)

Häätäkeskusuudistuksen jälkeen vuonna 2015 Häätäkeskuslaitokseen kuuluu esikunta-tehtäviä hoitava keskushallinto Porissa sekä kuusi eri puolilla Suomea toimivaa häätäkeskusta: 1) Oulun häätäkeskus, 2) Kuopion häätäkeskus, 3) Porin häätäkeskus, 4) Keravan häätäkeskus, 5) Turun häätäkeskus ja 6) Vaasan häätäkeskus. Häätäkeskuslaitoksen päällikkönä toimii Häätäkeskuslaitoksen johtaja, sisäministeriössä toimiva kansliapäällikkö on hänen esimiehensä. Koko häätäkeskuslaitoksen ylin johto toimii keskushallinnossa Porissa ja virasto on jaettu kolmeen eri osastoon: 1) Ohjaus- ja ennakointiosasto, joka vastaa viraston hallinnon ja toiminnan suunnittelusta sekä järjestämisestä ja yleisestä ohjaamisesta, kuten myös hallintopalveluiden kehittämistyöstä, 2) Häätäkeskuspalvelut-osaston tehtävänä on vastata häätäkeskusten operatiivisesta toiminnasta sekä sen laadusta ja kehittämisestä, kuten myös viranomaisyhteistyöstä. Osaksi häätäkeskuspalvelut-osastoa kuuluu kuusi Suomessa toimivaa häätäkeskusta, ja 3) Tekniset palvelut-osaston tehtävänä on vastata operatiivisista tietojärjestelmistä, yleisen tietohallinnon järjestämisestä, käyttö- ja kunnossapitojärjestelmistä sekä teknisiin palveluihin liittyvistä kehittämistöistä Häätäkeskuslaitoksessa. Häätäkeskuslaitoksessa suoritetaan laillisuusvalvontaa suoraan viraston päällikön alaisuudessa. Laillisuusvalvonnan tehtävänä on käsitellä mm. viraston kaikkien osastojen, yksiköiden

sekä hätäkeskusten laillisuusvalvontaan liittyvät asiat, kanteluasiat koskien viraston toimintaa tai virkamiehiä sekä viraston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2016; kuvio 3.)

Hätäkeskuslaitoksen budjetti on vuodelle 2016 noin 69,3 M€. Hätäkeskuslaitoksessa on kokonaisuudessaan noin 600 työntekijää, joista noin 500 henkeä toimii operatiivisessa toiminnassa hätäkeskuksissa ja loput henkilöstöstä toimii hallinnollisissa virkatehtävissä. Hätäkeskuslaitoksen esikuntatehtäviä hoitavassa keskushallinnossa Porissa toimii noin 40 virkamiestä. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2016.)



Kuvio 3. Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio 2016 (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2016)

4 HÄTÄKESKUSLAITOKSEN RAKENNEUUDISTUS JA SEN TAVOITTEET

4.1 Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen

Organisaation käsitteellä tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteistoimintajärjestelmää, jonka tarkoituksena on saavuttaa tietyt päämäärät. Organisaatioissa on ennal-

ta laaditut muodot ja organisaation toiminnassa ilmentyvät ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet. Organisaatorakenteen avulla luodaan auktoriteettisuhteet organisaatiossa ja rakenteen tulisi avittaa tavoitteellisesti nopean ja vääristämättömän sekä tehokkaan päätöksenteon. Organisaatorakenne määrittelee myös työnjaon, toiminnot ja asemat organisaatiossa, kuten myös huolehtii yhteistyöstä eri toimintojen välillä. (Juuti 2006, 204, 208.)

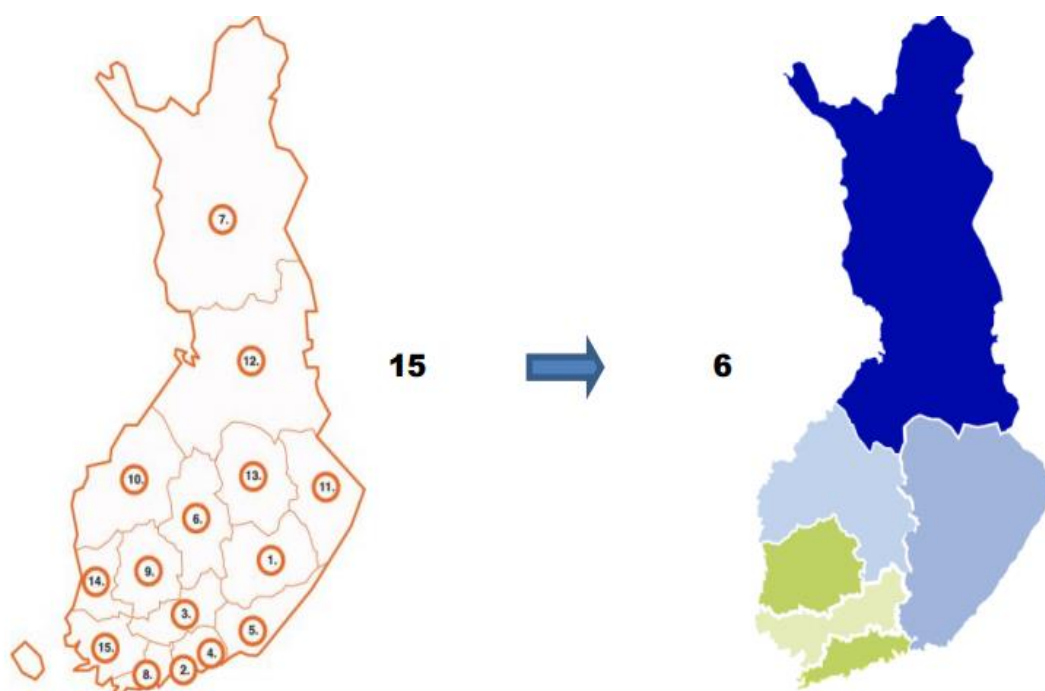
Julkisen johtamisen osaamisen vaatimuksena pidetään organisaatioiden uudistamista. Kyky tunnistaa uudistumiseen liittyvät tarpeet sekä kyky toteuttaa sovittuja uudistamisiin liittyviä toimenpiteitä kuuluvat olennaisesti organisaatioiden uudistamisiin. Oma organisaatio pitää tuntea hyvin, jotta uudistamistarpeet voidaan tunnistaa, jolloin organisaation johdolla pitää olla hyvä yleiskuva koko organisaation tehtäväalueista ja toiminnasta. (Virtanen & Stenvall 2010, 119.)

Muutostilanteissa johtamistyön osaamista pidetään tärkeänä seikkana julkishallinnon uudistamiseen liittyvässä työssä ja siitä on muodostunut yksi johtamisen selväpiirteinen osa koko uudistukseen liittyvässä kokonaisuudessa. Ilman muutokkyvykkyyttä organisaatio ei uudistu. Muutoksen johtamisessa pitää huomioida johtajuuteen liittyvät kaksi ulottuvuutta, ihmisten ja asioiden johtaminen ja nämä molemmat ulottuvuudet ovat tarpeen, jotta voidaan ymmärtää ja kehittää organisaatiomuutoksissa noudatettaviksi tarkoitetut tarkoituksenmukaiset toimintatavat. (Virtanen & Stenvall 2010, 120, 137, 208.)

Muutoksen johtaminen on aina tavoitteellista, jolloin tavoitteet organisaatiomuutoksessa on mietitty yksityiskohtaisesti. Yleisellä tasolla määritelty tavoite on pystyttävä jakamaan osatavoitteiksi, jotka konkretisoivat yleistä muutokseen liittyvää tavoitetta. Osatavoitteet jaetaan edelleen konkreettisen tekemisen tasolle. (Virtanen & Stenvall 2010, 213–214.)

4.2 Häätäkeskuslaitoksen organisaatiouudistus 2010–2014

Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus sai alkunsa 15.5.2009, jolloin sisäasiainministeriö teki päätöksen hätäkeskustoiminnan kehittämiseen liittyvistä strategisista linjauksista. Sisäasiainministeriö linjasi hätäkeskustoiminnan toimintamallien yhdenmukaistamisesta valtakunnallisesti siten, että hätäkeskustoiminnan alueita laajennettaisiin ja niiden määrää vähenisi, jotta hätäkeskuspalvelut sekä tehokas viranomaisyhteistyö varmistuisi. Sisäasiainministeriö päätti myös valmistella hallituksen esityksen uudeksi laiksi hätäkeskustoimintaa koskien. (Sisäasiainministeriön päätös SMDno/2009/1732, 15.5.2009.) Valtioneuvosto päätti 21.1.2010 sisäasiainministeriön esityksestä kuudesta hätäkeskusalueesta (kuvio 4.): Uusimaa, Varsinais-Suomi ja Häme, Pirkanmaa ja Satakunta, Pohjanmaa ja Keski-Suomi, Itä- ja Kaakkois-Suomi sekä Pohjois-Suomi ja Lappi (Valtioneuvoston päätös hätäkeskusalueista 36/2010, 1 §).



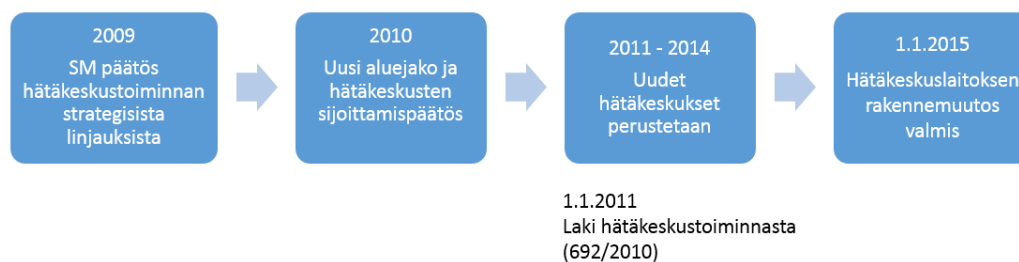
Kuvio 4. Häätäkeskusaluejako, Valtioneuvoston päätös 21.1.2010

Sisäasiainministeriö määräsi (Sisäasiainministeriön määräys SMDno/2010/371) puolestaan 9.3.2010 hätäkeskusten sijaintipaikkakunnat (taulukko 1.) seuraavasti:

Taulukko 1. Hätäkeskusten sijaintipaikkakunnat (Sisäasiainministeriön määräys SMDno/2010/371)

Hätäkeskusalue (VnP 36/2010)	Hätäkeskusten sijaintikunnat	Voimaantulo
Uusimaa	Kerava	viimeistään 31.12.2015
Varsinais-Suomi ja Häme	Turku	viimeistään 31.12.2015
Pirkanmaa ja Satakunta	Pori	viimeistään 31.12.2013
Pohjanmaa ja Keski-Suomi	Vaasa	viimeistään 31.12.2014
Itä- ja Kaakkois-Suomi	Kuopio ja Kouvola	viimeistään 31.12.2012
Pohjois-Suomi ja Lappi	Oulu	viimeistään 31.12.2011

Sisäasiainministeriö teki vielä uuden päätöksen 7.12.2011, jossa Itä- ja Kaakkois-Suomen hätäkeskusalueen sijaintikunnaksi päätettiin Kuopio, toteutettuna viimeistään 31.12.2012 mennessä (Sisäasiainministeriön määräys SMDno/2011/2051). Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen prosessi voidaan kuvata aikajanalla (kuvio 5).



Kuvio 5. Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen prosessi

4.3 Muutosprosessin johtaminen ja hätäkeskusten yhdistymisaikataulu

Hätäkeskuslaitoksessa asetettiin vuonna 2010 keskushallinnon yhteyteen strateginen muutoshanke toimeenpanemaan Valtioneuvoston ja sisäasiainministeriön linjaamia

ja määräämiä rakennemuutoksia (Hätäkeskuslaitoksen asettamis päätös HAK/2010/330, 9.3.2010). Uusi laki hätäkeskustoiminnasta (692/2010) astui voimaan 1.1.2011 ja samana vuonna Hätäkeskuslaitoksen uusi työjärjestys päivitettiin noudattamaan uutta lainsäädäntöä ja edistämään strategisia päämääriä. Vuonna 2012 perustettiin Hätäkeskuslaitoksen ohjaus- ja ennakointiosastolle erillinen muutoksenhallintayksikkö ohjaamaan ja koordinoimaan rakennemuutokseen liittyvää kokonais-suunnittelua. (Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus 2010–2014, 3.)

Hätäkeskusten yhdistyminen toteutui suunnitellusti ja määrättyjen aikataulujen puitteissa. Rakenneuudistuksen aikataulu suunniteltiin Hätäkeskuslaitoksessa ja toteutettiin siten, että ensimmäinen uuden organisaation hätäkeskus, Oulun hätäkeskus, aloitti toimintansa 8.11.2011, jolloin sekä Lapin hätäkeskus että Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus lopettaisivat toimintansa samanaikaisesti (Sisäasiainministeriön päätös SMDno/2011/1587, 5.10.2011). Seuraavaksi aloitti Kuopion hätäkeskus toimintansa porrastetusti, jolloin Joensuussa sijaitseva Pohjois-Savon hätäkeskus siirsi toimintansa Kuopioon 21.11.2012, Mikkelissä sijaitseva Etelä-Savon hätäkeskus 28.11.2012 ja Kouvolassa sijaitseva Kaakkois-Suomen hätäkeskus samanaikaisesti Pohjois-Savon hätäkeskuksen kanssa 4.12.2012 (Sisäasiainministeriön päätös SMDno/2010/371, 19.9.2012). Keravan hätäkeskus aloitti toimintansa 16.4.2013, jolloin Helsingin hätäkeskuksen hallinnollinen yhdistyminen sekä Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskustoiminta aloittivat Keravalla (Hätäkeskuslaitoksen raportti HAK/2010/553, 9.1.2013). Porin hätäkeskus aloitti toimintansa 19.11.2013, jolloin Pirkanmaan sekä Satakunnan hätäkeskukset samanaikaisesti lopetettiin (Sisäasiainministeriön päätös SMDno/2010/371, 10.10.2013). Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen toiminta siirtyi jo toimintansa aloittaneeseen Keravan hätäkeskukseen 18.3.2014. Samassa Sisäasiainministeriön päätöksessä on Turun hätäkeskuksen aloituspäiväksi määritelty 8.4.2014, jolloin Varsinais-Suomen ja Hämeen hätäkeskukset yhdistyisivät. (Sisäasiainministeriön päätös SMDno/2010/371, 6.2.2014.) Viimeisenä toteutettiin Keski-Suomen sekä Pohjanmaan hätäkeskusten yhdistyminen Vaasan hätäkeskukseksi 25.11.2014 (Sisäministeriön päätös SMDno/2010/371, 21.10.2014). Alla olevassa taulukossa on näkyvissä yhdistymisaikataulu kootusti (taulukko 2).

Taulukko 2. Häätäkeskusten toteutunut yhdistymisaikataulu

Uusi häätäkeskus	Lopettanut häätäkeskus	Yhdistyminen
Oulun häätäkeskus	Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun häätäkeskus	8.11.2011
	Lapin häätäkeskus	
Kuopion häätäkeskus	Pohjois-Karjalan häätäkeskus	21.11.2012
	Etelä-Savon häätäkeskus	28.11.2012
	Pohjois-Savon häätäkeskus	4.12.2012
	Kaakkois-Suomen häätäkeskus	
Keravan häätäkeskus	Helsingin häätäkeskus (hallinnollinen yhdistyminen, varsinainen toiminta siirtyi jo vuonna 2010)	16.4.2013
	Itä- ja Keski-Uudenmaan häätäkeskus	18.3.2014
	Länsi-Uudenmaan häätäkeskus	
Porin häätäkeskus	Pirkanmaan häätäkeskus	19.11.2013
	Satakunnan häätäkeskus	
Turun häätäkeskus	Hämeen häätäkeskus	8.4.2014
	Varsinais-Suomen häätäkeskus	
Vaasan häätäkeskus	Keski-Suomen häätäkeskus	25.11.2014
	Pohjanmaan häätäkeskus	

4.4 Häätäkeskuslaitoksen henkilöstötyövuosien kehitys muutoksen aikana

Keskeisenä periaatteena Häätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen yhteydessä määriteltiin hyvän henkilöstöpolitiikan noudattaminen. Rakenneuudistuksen käynnistymisen alkumetreillä perustettiin muutoksenhaallintayksikköön määräajaksi kaksi henkilöstökoordinaattorin virkaa, jotta muutoksen toteuttamisen yhteydessä voitaisiin taata yhtenäinen asema, velvollisuudet sekä oikeudet muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. (Häätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus 2010–2014, 3.)

Rakennusmuutoksen aikana toteutettiin erilaisia tukitoimenpiteitä muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle, kuten mm. muuttokustannusten korvaukset, muuttoraha, kuten myös tutustumismatkat uudelle asuinpaikkakunnalle. Jokaiselle työntekijälle tarjottiin työtä uudella häätäkeskuspaikkakunnalla. (Häätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus 2010–2014, 3.)

5 HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TALOUSHALLINTO

5.1 Valtionhallinnon taloushallinto

Suomen valtiossa taloudellista toimintaa harjoitetaan erilaisissa organisaatiomuodoissa, jossa se on organisoitunut ministeriöihin, virastoihin, laitoksiin, kuten myös erilaisiin rahastoihin, osakeyhtiöihin ja liikelaitoksiin. Valtion organisaatiot toimivat tuottaen verorahoitteista julkista palvelutoimintaa, harjoittavat liiketoimintaa markkinaehtoisesti, kuten myös muuta maksullisuuteen perustuvaa toimintaa. Valtion virastot, laitokset sekä ministeriöt tuottavat pääsääntöisesti kansalaisille maksuttomia palveluja verorahoitteisesti, vain 10 % tuotetuista palveluista on maksullisia. Valtion talousarvion piiriin kuuluvat valtion yksiköt muodostavat valtion talousarviotalouden ts. budjettitalouden. Eduskunta päättää valtion tuloista ja menoista vuosittain hyväksymällä talousarvion eli budjetin, joka on keskeisin ohjausväline valtionalouden hoidossa. (Etelälahti, Kiviniemi, Strömberg & Vehkamäki 2008, 105–106, 112, 117.)

Erilaiset säädökset ja määräykset ohjaavat valtionaloutta ja taloudenhoitoa hyvin voimakkaasti, joista keskeisimpiä säädöksiä ovat laki ja asetus valtion talousarviosta (Laki valtion talousarviosta 423/1988; Asetus valtion talousarviosta 1243/1992), kuten myös näiden lisäksi valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin antamat erilaiset määräykset. Valtion organisaatiot tuottavat edelleen omaan käyttöönsä taloudenpidossa noudatettavia menettelyohjeita. (Etelälahti ym. 2008, 108.)

5.2 Taloushallinnon prosessit ja niiden ohjaus

Keskeisiä toimijoita valtion taloushallinnossa ovat valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin lisäksi eri hallinnonalan ministeriöt ja virastot sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet). Valtiovarainministeriö vastaa taloushallinnon säädöksistä sekä konsernilinjauksista, kuten myös strategisesta ohjauksesta. Valtiokonttorin tehtävänä on ohjata kirjanpitoyksikköjä sekä valtion talousarvion ulkopuolisia rahastoja, jotta kirjanpito ja muu laskentatoimi järjestetään joka taholla yhtenäisellä tavalla. Virastotasolla talouden suunnittelu ja seuranta, kuten myös vastuu-

alueen tehtävien toimeenpano ja ohjaus kuuluu viraston taloushallinnolle. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa virastoille ja laitoksille talous- ja henkilöstöhallinnon saralla tuki- ja asiantuntijapalvelut. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2016.)

Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavan sisäministeriön tehtävänä on vastata oman hallinnonalansa toiminta- ja taloussuunnitelmasta, kuten myös tuloussuunnitelmasta sekä talousarvioehdotuksen laatimisesta, samoin kuin niiden toteuttamiseen ja soveltamiseen liittyvistä asioista. Sisäministeriön tehtäviin kuuluu myös oman hallinnonalansa toimintaan liittyvä seuranta- ja raportointivastuu. Sisäministeriö esittää ministeriön näkemyksen toimintaympäristön muutoksista, strategisista painopisteistä toimintaan liittyen, kuten myös yhteiskunnallisista vaikuttavuudesta sekä toiminnallisesta tuloksellisuudesta toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä tuloussuunnitelmassa omalla hallinnonalallaan. (Sisäministeriön www-sivut 2016.)

Hätäkeskuslaitoksen keskeisin tulosohjausasiakirja on sisäministeriön kanssa allekirjoitettava tuloussopimus, jossa sovitaan vuosittaisista toiminnallisista tavoitteista myönnettyjen määrärahojen puitteissa. Seuranta toteutuneista tavoitteista tapahtuu vuosittain laadittavasta tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta, jonka perusteella sisäministeriö laatii oman kannanottonsa Hätäkeskuslaitoksen tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Hätäkeskuslaitos tuottaa vuosittain myös henkilöstökertomuksen, joka sisältää mm. henkilöstötuloslaskelman. Muita viraston toiminnan ja talouden suunnittelun asiakirjoja ovat talousarvioehdotus ja toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS), joka laaditaan vuosittain neljälle seuraavalle vuodelle sekä valtiotalousviraston laatimat tarkastuskertomukset. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivut 2017.)

Laki valtion talousarviosta säättää valtion kirjanpitovelvollisuudesta, jossa jokaisen valtion kirjanpitoyksikön kirjanpitotiedot kerätään valtion tilinpäätöksen laatimiseksi valtion keskuskirjanpidon toimesta, jonka käytännössä hoitaa Valtiokonttori. (Laki valtion talousarviosta 423/1988, 12 a §). Hätäkeskuslaitos aloitti itsenäisenä kirjanpitoyksikkönä 1.4.2013 (Valtiokonttorin tiedote 2013). Tähän asti Hätäkeskuslaitos toimi osana sisäasiainministeriön taloushallinto-organisaatiota, kuitenkin siten, että

kirjanpitojärjestelmässä Häätäkeskuslaitos määriteltiin omaksi taloushallinnon virastoksi erillisen organisaatiokoodin avulla (Sisäasiainministeriön kirjanpitoyksikön taloussääntö, 5). Ensimmäisen kerran itsenäisenä kirjanpitoyksikkönä Häätäkeskuslaitos teki tilinpäätöksen tilivuodesta 2013, jolloin myös Kieku-tietojärjestelmä oli otettu käyttöön 1.4.2013 (Häätäkeskuslaitoksen tilinpäätös 2013, 18).

5.3 Taloussääntö ja muut ohjeet

Asetus valtion talousarviosta määrää kirjanpitoyksikölle pakollisena laadittavasta taloussäännöstä. Kirjanpitoyksikön taloussäännön tulee antaa virastossa määräys toiminta- ja taloussuunnitelman järjestämisestä, kuten myös talousarvio- sekä tulostavoite-ehdotuksiin liittyvistä laadinnosta ja hyväksymisistä, samoin myöskin siitä, että talousarvion ja vahvistetun tulostavoitteiden osalta noudatetaan toimeenpanoa. Taloussäännössä tulee määrätä myös kirjanpitoyksikön sisäisten talouden suunnitelmien, budjettien ja tulostavoitteiden laatimiseen ja hyväksymiseen liittyvistä asioista. Taloussäännössä käsitellään taloushallinnon organisaatio, tehtävät, menettelyt ja vastuut sekä sisäinen ja riskienhallinnan vaikuttavat seikat. Maksuliiketilien käyttö ja käytön menettelyt, tulonkannon perusteiden hyväksyminen, varmistaminen ja menettelyt, menoihin liittyvät sitoutumiset, hyväksyjät ja menettelyt sekä maksuunpanot määritetään taloussäännössä. Kirjanpidon järjestäminen kirjanpitoyksikössä, tulokellisuuden sekä johdon laskentatoimen ja muut seurantajärjestelmän järjestämisestä kerrotaan taloussäännössä, kuten myös tietoturvallisuuteen liittyvistä asioista liittyen kirjanpitoyksikön taloushallintoon ja sen käyttämiin tietojärjestelmiin. Omaisuudenhallinnan- sekä taloushoidossa havaittujen virheiden ja väärinkäytösten menettelyistä, kuten myös tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksen valmisteluun liittyvistä asioista pitää olla määrittelyt kirjanpitoyksikön taloussäännössä. Asetuksen mukaan kirjanpitoyksikkö voi antaa taloushoitoon liittyviä muita ohjeita virastossa noudattaviksi. (Asetus valtion talousarviosta 1243/1992, 69 b §.)

Häätäkeskuslaitoksessa on käytössä asetuksen mukainen viraston omana määräyksenä annettu taloussääntö, jota tulee noudattaa kaikessa viraston taloushallintoalaan liittyvässä toiminnassa. Taloussäännössä kerrotaan yleisesti talouteen liittyvistä asioista

sekä sisäisestä talouteen liittyvästä valvonnasta. Häätäkeskuslaitoksen taloushallinto-organisaatio ja sen tehtävät, kuten myös toiminnan ja talouden suunnittelun sekä seurannan periaatteet avataan viraston taloussäännössä. Taloussääntö määrittää myös käytännön toimenpiteistä ja toimintatavoista liittyen viraston maksuliikkeeseen sekä menojen ja tulojen käsittelyyn, kirjanpidon ja tuloksellisuuden laskentatoimeen, tilinpäätökseen, omaisuuden hallintaan sekä taloushallinnon tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa. (Häätäkeskuslaitoksen taloussääntö HAK–2016–357.)

Häätäkeskuslaitoksessa on annettu viraston sisäinen talousarvion käyttö- ja seurantaohje, jota pitää noudattaa koko viraston taloudenhoitoon liittyvissä asioissa. Ohjeessa on kerrottu yksityiskohtaisesti taloushallinnon saralla käytettävistä järjestelmistä, tili-luokista, budjetoinnista ja seurannasta, hankintojen toteuttamisen periaatteista sekä laskujen käsittelystä. (Häätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje HAK–2016–1017.)

5.4 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Valtionhallinnossa on käytössä yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä Kieku (SAP FICO), joka on toiminut myös Häätäkeskuslaitoksen kirjanpitojärjestelmänä 1.4.2013 lähtien. Kieku –tietojärjestelmässä ylläpidetään myös käyttöomaisuuteen liittyvä kirjanpito sekä henkilöstöhallintoon liittyvät kokonaisuudet, kuten mm. ajanhallinta. M2 –matkahallintajärjestelmää käytetään matkustamiseen liittyvien matkalaskujen tekemisessä. (Häätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje HAK–2016–1017, 2.) Häätäkeskuslaitoksessa oli käytössä Meritt –kirjanpitojärjestelmä 30.3.2013 asti (Häätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje HAK/2012/856).

Häätäkeskuslaitoksen kirjanpitoon kirjautuu Kieku –tietojärjestelmässä kaikki menot organisaatorakenteen mukaisille kustannuspaikoille, jolloin kaikki menot kohdennetaan yksiköille, jotka ovat vastuussa varsinaisista kustannuksista. Jokainen häätäkeskus on oma kustannuspaikkansa, viraston keskushallinto on jaettu usealle eri kustannuspaikalle. Kirjanpitoon kirjattavat menot kohdennetaan lisäksi eri aluekoo-

deille, jotka ovat määriteltyjä hätäkeskusalueittain. Ostolaskutositteet käsitellään sähköisesti Rondo –järjestelmässä. (Hätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje HAK–2016–1017, 3–4, 11.) Aiemmin käytössä ollut Meritt –kirjanpitojärjestelmä noudatti samoja kirjausperiaatteita kustannuspaikoille ja aluekoodeille, kuin uusi Kieku –järjestelmä. Ostolaskutositteet käsiteltiin sähköisesti Rondo –järjestelmässä. (Hätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje HAK/2012/856, 2, 6.)

6 OPINNÄYTETYÖN SELVITYKSEN SISÄLTÖ

6.1 Ostolaskutositteet

Ostolaskutositteiden tutkimusmateriaali saatiin Hätäkeskuslaitoksen kirjanpidon pääkirjoista vuosilta 2010–2015. Kirjanpidon pääkirjat ajalta 1.1.2010–31.3.2013 ovat poimittuja Meritt -tietojärjestelmästä ja ovat tallennettuja Excel-tietostoiksi, tositelaji ostolaskutositteissa on 1B. Kirjanpidon pääkirjat ajalta 1.4.2013–31.12.2015 ovat SAP FICO -järjestelmästä ja ovat tallennettuja Excel-tiedostoiksi, tositelaji näissä ostolaskutositteissa on XA. Vaikka pääkirjatiedot ovat kahden eri tietojärjestelmän tiedoista poimittuja, sisältävät ne kuitenkin samanlaista tietoa, jotka voitiin yhdistää ja käyttää tässä tutkimustyössä. Ostolaskutositteet rajattiin tutkimuksessa sellaisiin ostolaskutositteisiin, joissa käytettiin toimintamenojen talousarviotilejä, eli tästä tutkimuksesta rajattiin pois mm. arvonlisäveromenot, ennakkomaksut ja palkkakulut. Tositeaineistosta poistettiin tuplarivit sekä Itella/ Posti Oy:n koontilaskut kohdistettiin kokonaisuudessaan keskushallinnon toimintayksikölle.

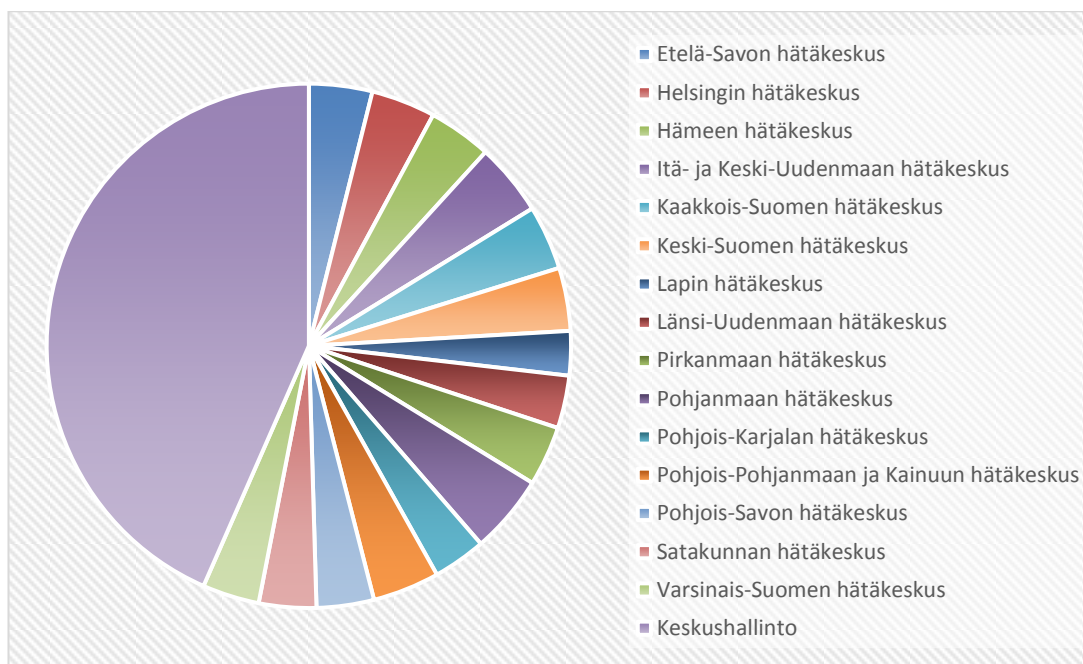
6.2 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2010

Hätäkeskuslaitoksen organisaatiomuutosta edeltävänä vuotena 2010 Hätäkeskuslaitoksessa toimi yhteensä 15 hätäkeskusta eri puolilla Suomea. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3.) on lueteltu hätäkeskukset ja ostolaskutositteiden määrät, sekä hätä-

keskusten tositteiden prosentuaalinen osuus koko viraston ostolaskutositteista. Lisäksi Häätäkeskuslaitoksessa toimi hallinnollinen keskushallinto, joka ohjasi häätäkeskusten toimintaa. Taulukosta voidaan todeta, että koko häätäkeskuslaitoksessa käsiteltiin vuonna 2010 yhteensä 7352 ostolaskutositetta, joista häätäkeskuksissa käsiteltiin 4160 kappaletta ja keskushallinnossa 3192 kappaletta. Prosentuaalisesti häätäkeskukset käsitelivät yli puolet (56,6 %) ostolaskutositteista. (Taulukko 3 ja kuvio 6.)

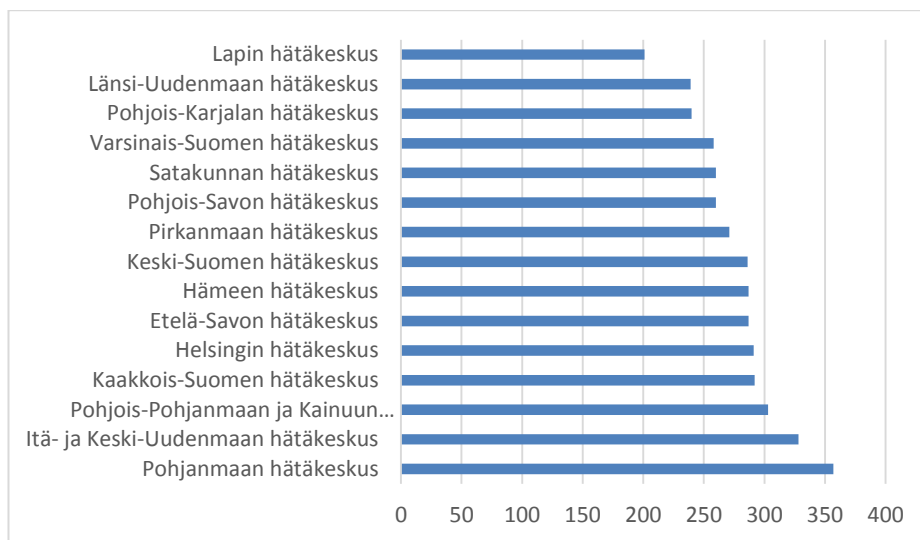
Taulukko 3. Ostolaskutositteiden määrä ja prosenttijakauma yksiköittäin vuonna 2010

Vuosi 2010		
Yksikkö	Tositemäärä	%-osuus
Pohjanmaan häätäkeskus	357	4,9 %
Itä- ja Keski-Uudenmaan häätäkeskus	328	4,5 %
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun häätäkeskus	303	4,1 %
Kaakkois-Suomen häätäkeskus	292	4,0 %
Helsingin häätäkeskus	291	4,0 %
Etelä-Savon häätäkeskus	287	3,9 %
Hämeen häätäkeskus	287	3,9 %
Keski-Suomen häätäkeskus	286	3,9 %
Pirkanmaan häätäkeskus	271	3,7 %
Pohjois-Savon häätäkeskus	260	3,5 %
Satakunnan häätäkeskus	260	3,5 %
Varsinais-Suomen häätäkeskus	258	3,5 %
Pohjois-Karjalan häätäkeskus	240	3,3 %
Länsi-Uudenmaan häätäkeskus	239	3,3 %
Lapin häätäkeskus	201	2,7 %
Häätäkeskukset yhteensä	4160	56,6 %
Keskushallinto	3192	43,4 %
Tositteet yhteensä	7352	100,0 %



Kuvio 6. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2010 yksiköittäin

Hätäkeskusten väliset erot koko viraston ostolaskutositteiden kappalemäärissä vaihtelevat Lapin hätäkeskuksen 201 kpl (2,7 %) ja Pohjanmaan hätäkeskuksen 357 kpl (4,9 %) välillä (taulukko 3. ja kuvio 7).



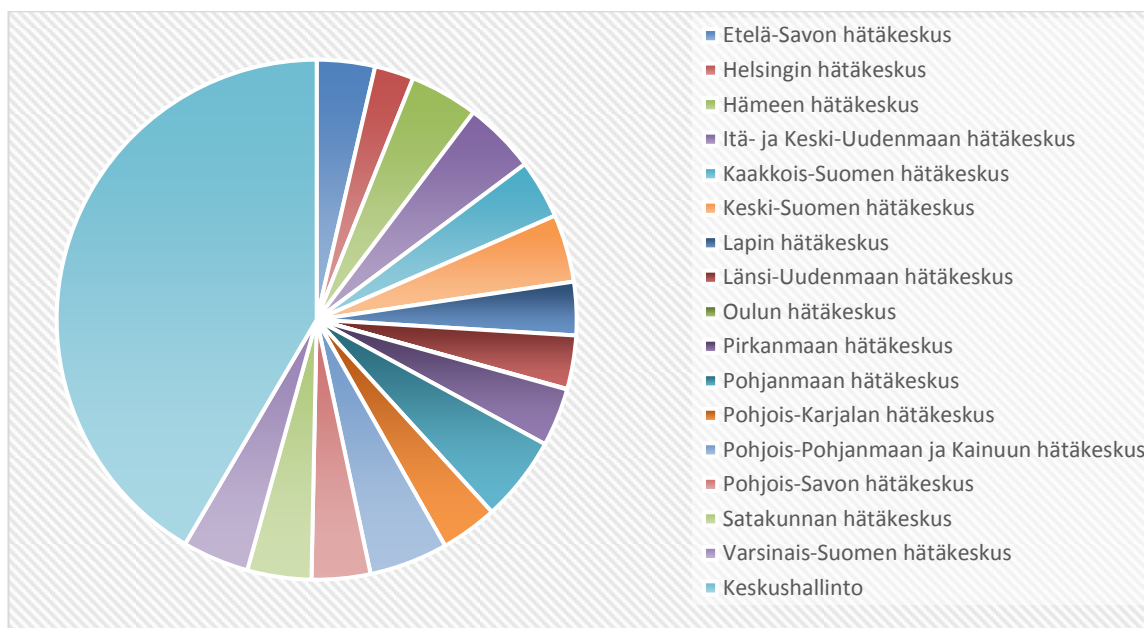
Kuvio 7. Ostolaskujen tositemäärät vuonna 2010 hätäkeskuksittain pienimmästä suurimpaan

6.3 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2011

Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus ja Lapin hätäkeskus yhdistettiin Oulun hätäkeskukseksi 8.11.2011. Hätäkeskuksissa tositemäärät vaihtelevat Helsingin hätäkeskuksen 152 kpl (2,4 %) ja Pohjanmaan hätäkeskuksen 331 kpl (5,3 %) välillä. Koko virastossa ostolaskutositteiden määrä on vähentynyt vuoteen 2010 verrattuna 1102 kpl, keskushallinnon osuus kaikista ostolaskutositteista on vähentynyt 595 kpl ja prosentuaalisesti keskushallinnossa käsiteltiin 41,6 % kaikista Hätäkeskuslaitoksen ostolaskutositteista. Vuoden 2011 lopussa Suomessa toimi 14 hätäkeskusta sekä Hätäkeskuslaitoksen keskushallinto. (Taulukko 4 ja kuvio 8.)

Taulukko 4. Ostolaskutositteiden määrä ja prosenttijakauma yksiköittäin vuonna 2011

Tositemäärät	Vuosi 2011	%-osuus
Hätäkeskukset	3653	58,4 %
Etelä-Savon hätäkeskus	226	3,6 %
Helsingin hätäkeskus	152	2,4 %
Hämeen hätäkeskus	266	4,3 %
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	280	4,5 %
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	229	3,7 %
Keski-Suomen hätäkeskus	263	4,2 %
Lapin hätäkeskus	207	3,3 %
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	208	3,3 %
Oulun hätäkeskus	2	0,0 %
Pirkanmaan hätäkeskus	226	3,6 %
Pohjanmaan hätäkeskus	331	5,3 %
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	221	3,5 %
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	306	4,9 %
Pohjois-Savon hätäkeskus	228	3,6 %
Satakunnan hätäkeskus	249	4,0 %
Varsinais-Suomen hätäkeskus	259	4,1 %
Keskushallinto	2597	41,6 %
Kaikki yhteensä	6250	100 %

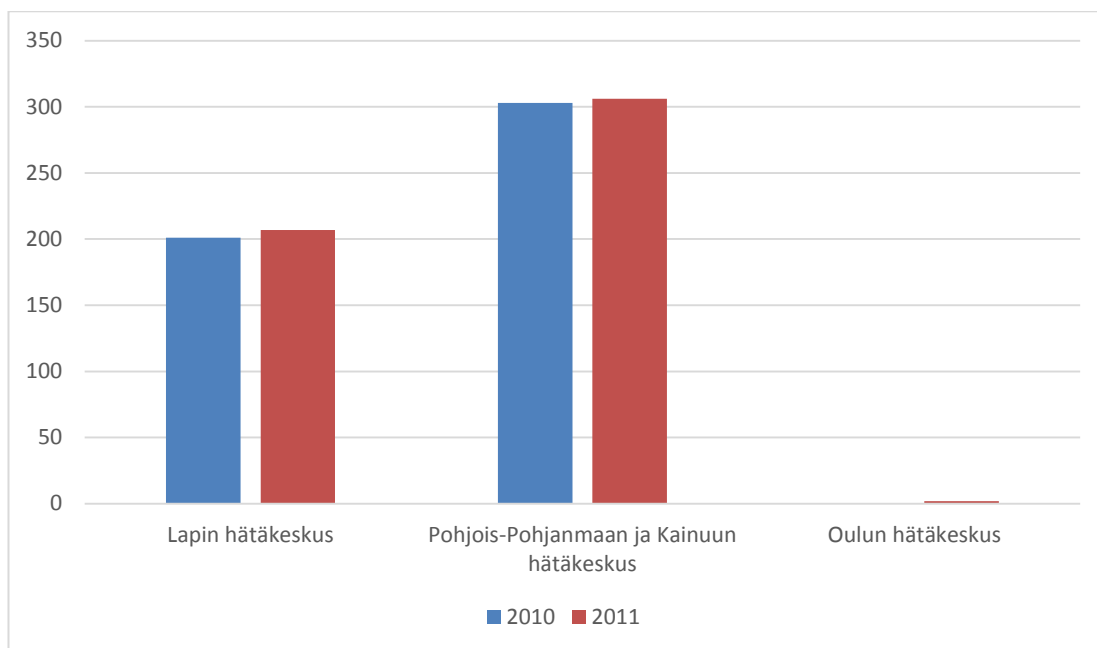


Kuvio 8. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2011 yksiköittäin

Vuoden 2011 lopussa Lapin hätäkeskuksen ja Pohjois-Pohjanmaan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärät kasvoivat vuodesta 2010 prosentuaalisesti 2,2 % (Taulukko 5.), vaikka koko virastossa tositemäärä vähentyi vuonna 2011 selvästi (Taulukko 4.). Ostolaskutositemäärissä muutosta ei ole vielä nähtävissä vuonna 2011 Oulun hätäkeskukselle, koska budjetit on laadittu hätäkeskuksille vuositasolla ja ostolaskut käsiteltiin keskusten vuoden 2011 budjetoitujen toimintamäärärahojen mukaisesti. Uuden Oulun hätäkeskuksen tulosityksikkökoodia ei käytetty vuonna 2011 ostolaskujen kirjauksissa kuin vain kahden tosittteen kohdalla. (Taulukko 5 ja kuvio 9.)

Taulukko 5. Ostolaskutositteiden määrä yhdistetyissä hätäkeskuksissa vuonna 2011

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011
Lapin hätäkeskus	201	207
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	303	306
Oulun hätäkeskus		2
Tositteet yhteensä	504	515
Erotus ed.vuoteen, kpl		11
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		2,2 %



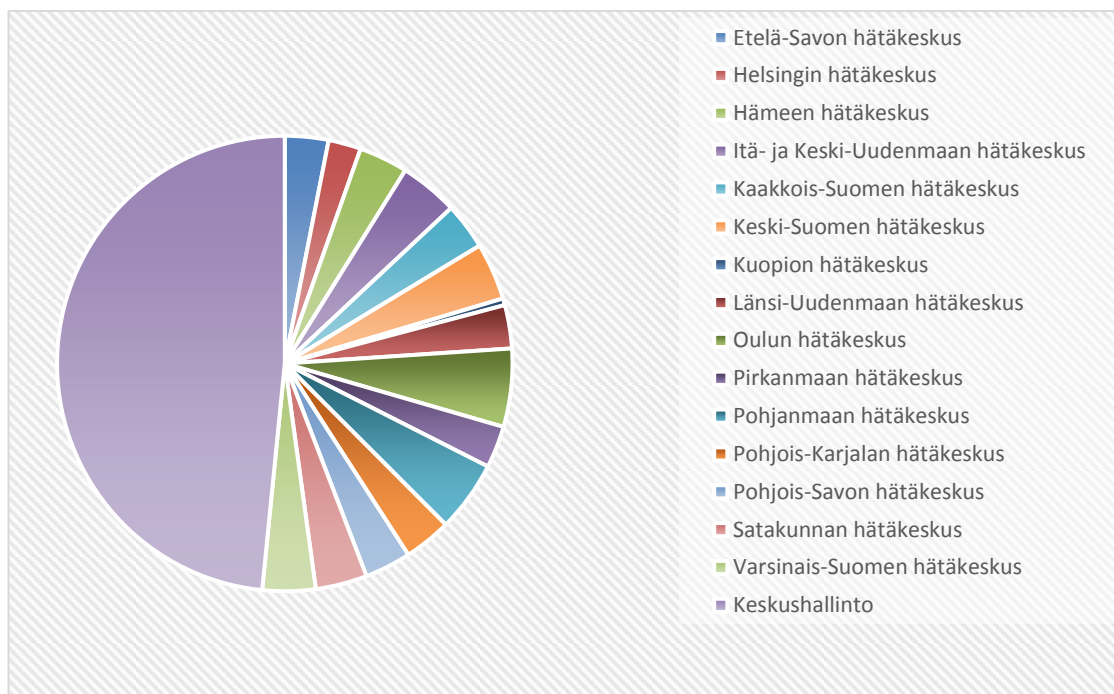
Kuvio 9. Ostolaskutositteiden määrä yhdistetyissä hätäkeskuksissa vuonna 2011

6.4 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2012

Kuopion hätäkeskus aloitti toimintansa loppuvuonna 2012, jolloin neljä hätäkeskusta yhdistyivät porrastetusti viikon välein Kuopion hätäkeskukseksi. Ensimmäisenä yhdistettiin Pohjois-Karjalan hätäkeskus 21.11.2012, toisena Etelä-Savon hätäkeskus 28.11.2012, kolmantena ja neljäntenä Pohjois-Savon hätäkeskus sekä Kaakkois-Suomen hätäkeskus samanaikaisesti 4.12.2012. Ostolaskutositteiden kokonaismäärä oli 6273 kpl, josta hätäkeskusten osuus oli 51,6 % ja keskushallinnon osuus 48,4 % (taulukko 6.). Oulun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä on 348 kpl, eli 5,5 % koko hätäkeskuslaitoksen ostolaskutositemäärästä. (Taulukko 6 ja kuvio 10.) Vuoden 2012 lopussa Suomessa oli toiminnassa kaksi uutta hätäkeskusta, Oulun hätäkeskus ja Kuopion hätäkeskus, sekä yhdeksän vielä yhdistymistä odottavaa hätäkeskusta.

Taulukko 6. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2012 yksiköittäin

Tositemäärät	Vuosi 2012	%-osuus
Hätäkeskukset	3236	51,6 %
Etelä-Savon hätäkeskus	194	3,1 %
Helsingin hätäkeskus	145	2,3 %
Hämeen hätäkeskus	218	3,5 %
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	261	4,2 %
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	207	3,3 %
Keski-Suomen hätäkeskus	254	4,0 %
Kuopion hätäkeskus	30	0,5 %
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	193	3,1 %
Oulun hätäkeskus	348	5,5 %
Pirkanmaan hätäkeskus	187	3,0 %
Pohjanmaan hätäkeskus	316	5,0 %
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	211	3,4 %
Pohjois-Savon hätäkeskus	206	3,3 %
Satakunnan hätäkeskus	230	3,7 %
Varsinais-Suomen hätäkeskus	236	3,8 %
Keskushallinto	3037	48,4 %
Tositteet yhteensä	6273	100,0 %

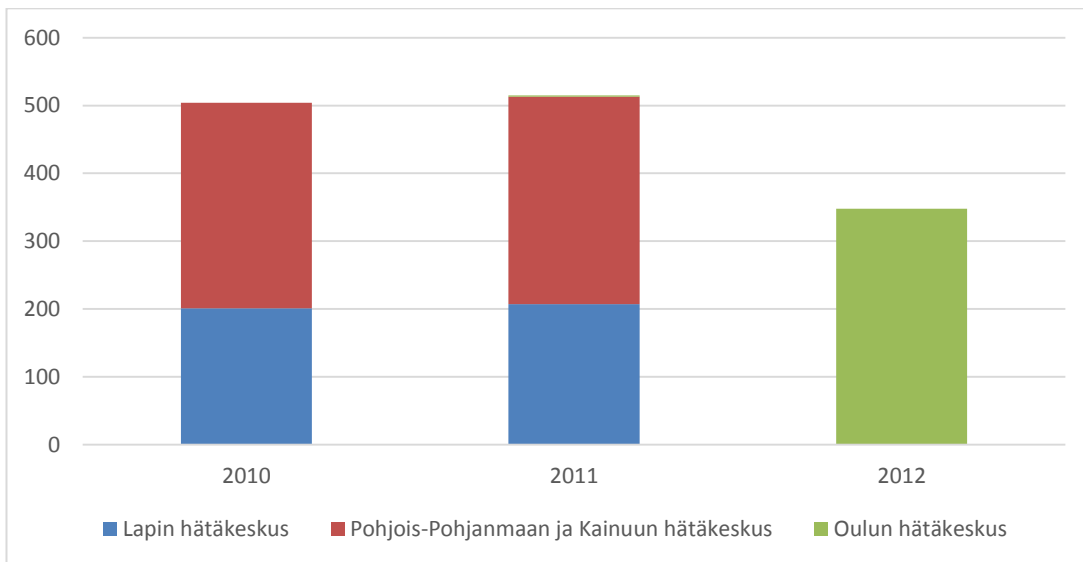


Kuvio 10. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2012 yksiköittäin

Oulun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä on ensimmäisenä kokonaisena tili-
vuotena 348 kpl ja taulukosta 7. on nähtävissä selvä määrällinen vähentyminen (-167
kpl) verrattuna aikaan, jolloin yhden hätäkeskuksen sijasta tositteita käsiteltiin kah-
dessa hätäkeskuksessa. Prosentuaalisesti vähennystä tositemäärissä on vuosien 2011
ja 2012 välillä -32,4 %. (Taulukko 7 ja kuvio 11.)

Taulukko 7. Oulun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskuk-
set

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012
Lapin hätäkeskus	201	207	
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	303	306	
Oulun hätäkeskus		2	348
Tositteet yhteensä	504	515	348
Erotus ed.vuoteen, kpl		11	- 167
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		2,2 %	-32,4 %

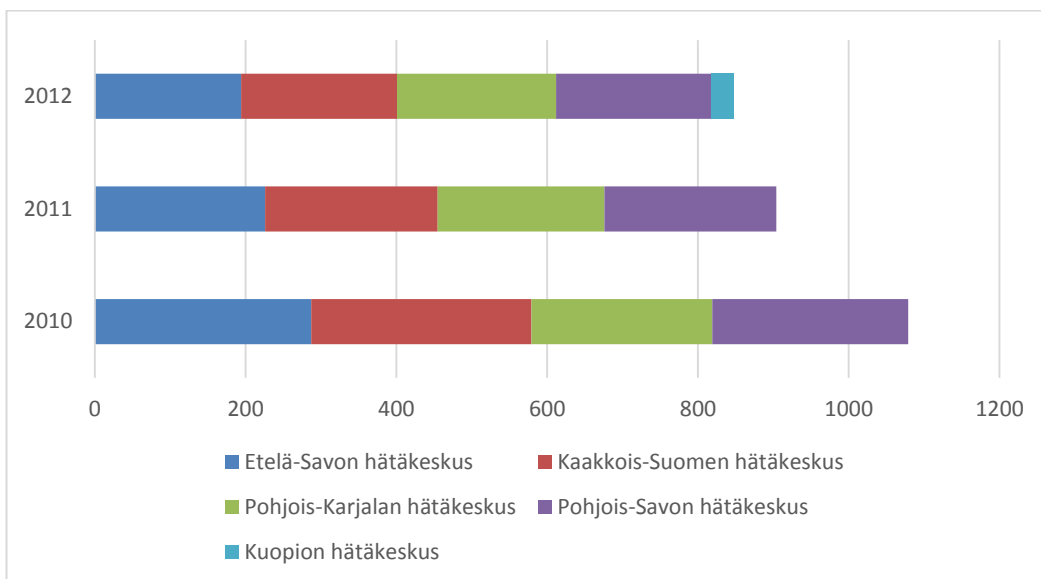


Kuvio 11. Oulun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Uudelle Kuopion hätäkeskukselle kirjanpitoon kirjatut ostolaskutositteet ovat määrällisesti vähäiset (30 kpl), koska hätäkeskusten yhdistymiset tapahtuivat marras- ja joulukuun vaihteessa 2012. Nähtävissä on kuitenkin jo ennen hätäkeskusten yhdistymiä tapahtunut tositteiden määrällinen väheneminen edellisistä tilivuosista 2010 vuoteen 2012, jolloin tositemäärät vuonna 2011 vähenivät yhteensä -175 kpl (-16,2 %) ja vuonna 2012 vielä lisää -56 kpl (-6,2 %). (Taulukko 8 ja kuvio 12.)

Taulukko 8. Kuopion hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012
Etelä-Savon hätäkeskus	287	226	194
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	292	229	207
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	240	221	211
Pohjois-Savon hätäkeskus	260	228	206
Kuopion hätäkeskus			30
Tositteet yhteensä	1079	904	848
Erutus ed.vuoteen, kpl		-175	-56
Erutus ed.vuoteen, %-muutos		-16,2 %	-6,2 %



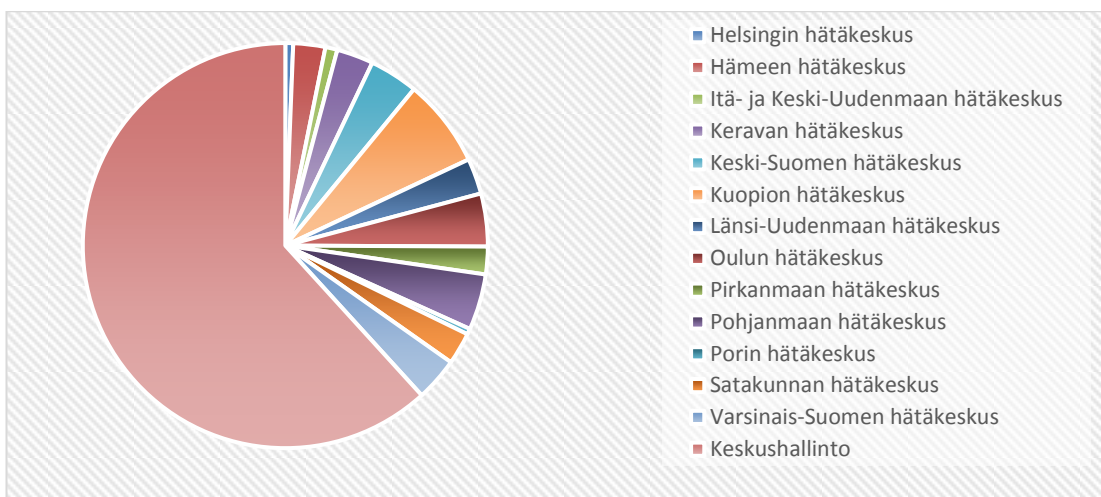
Kuvio 12. Kuopion hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

6.5 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2013

Vuonna 2013 Hätäkeskuslaitoksessa toteutettiin kahden uuden hätäkeskuksen aloitukset. Uusi Keravan hätäkeskus aloitti toimintansa 16.4.2013, jolloin siihen yhdistettiin Helsingin hätäkeskus ja Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus. Uusi Porin hätäkeskus aloitti toimintansa 19.11.2013, jolloin siihen yhdistettiin Pirkanmaan hätäkeskus ja Satakunnan hätäkeskus. Hätäkeskuslaitoksessa käsiteltiin yhteensä 4809 kpl ostolaskutositteita, joista hätäkeskuksissa 1839 kpl (38,2 %) ja keskushallinnossa 2970 kpl (61,8 %). Keskushallinnossa käsiteltävien tositteiden määrä on selvästi yli puolet koko viraston tositemäärästä. (Taulukko 9 ja kuvio 13.) Vuoden 2013 lopussa Suomessa oli toiminnassa neljä uutta hätäkeskusta, Oulun hätäkeskus, Kuopion hätäkeskus, Keravan hätäkeskus ja Porin hätäkeskus sekä viisi vielä yhdistymistä odottavaa hätäkeskusta.

Taulukko 9. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2013 yksiköittäin

Tositemäärät	Vuosi 2013	%-osuus
Hätäkeskukset	1839	38,2 %
Helsingin hätäkeskus	30	0,6 %
Hämeen hätäkeskus	123	2,6 %
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	46	1,0 %
Keravan hätäkeskus	141	2,9 %
Keski-Suomen hätäkeskus	187	3,9 %
Kuopion hätäkeskus	339	7,0 %
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	137	2,8 %
Oulun hätäkeskus	203	4,2 %
Pirkanmaan hätäkeskus	106	2,2 %
Pohjanmaan hätäkeskus	215	4,5 %
Porin hätäkeskus	22	0,5 %
Satakunnan hätäkeskus	123	2,6 %
Varsinais-Suomen hätäkeskus	167	3,5 %
Keskushallinto	2970	61,8 %
Tositteet yhteensä	4809	100,0 %

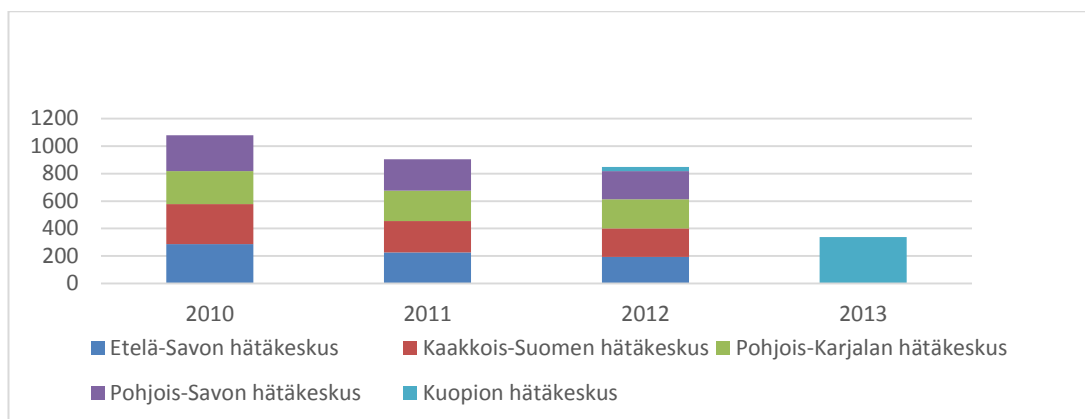


Kuvio 13. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2013 yksiköittäin

Kuopion hätäkeskus aloitti toimintansa vuonna 2012, mutta muutos ostolaskujen tositemäärässä on nähtävissä vasta vuoden 2013 lopussa. Tositemäärä on vuonna 2013 vähentynyt -509 kpl (-60 %) verrattuna vuoteen 2012. (Taulukko 10 ja kuvio 14.)

Taulukko 10. Kuopion hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013
Etelä-Savon hätäkeskus	287	226	194	
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	292	229	207	
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	240	221	211	
Pohjois-Savon hätäkeskus	260	228	206	
Kuopion hätäkeskus			30	339
Tositteet yhteensä	1079	904	848	339
Erotus ed.vuoteen, kpl		-175	-56	-509
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-16,2 %	-6,2 %	-60,0 %

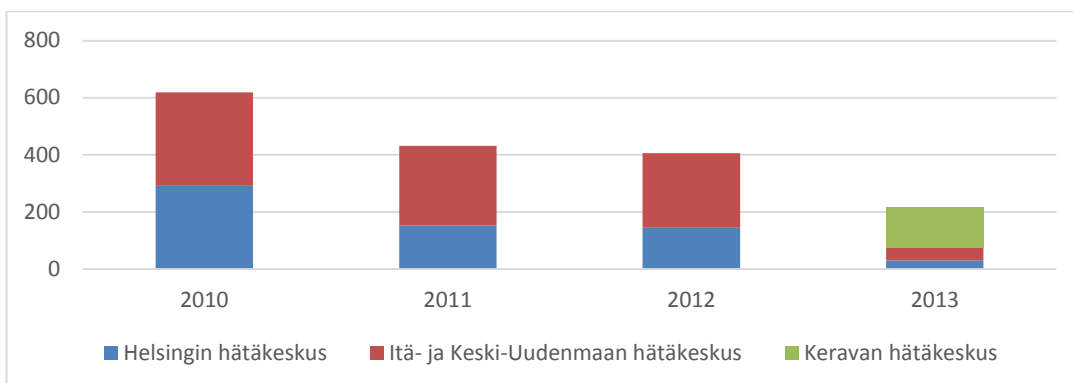


Kuvio 14. Kuopion hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Uusi Keravan hätäkeskus aloitti toimintansa keväällä 2013 ja tositteita on vuoden lopussa kirjattu hätäkeskukselle yhteensä 354 kpl, alkuvuoden osalta osa tositteista on kirjattu vielä kahdelle lakkautetulle hätäkeskukselle 76 kpl, mutta selvästi suurin osa 141 kpl uudelle Keravan hätäkeskukselle. Ostolaskutositteiden määrä on vähentynyt vuonna 2013 yhteensä -245 kpl (-40,9 %) vuoteen 2012 verrattuna. (Taulukko 11 ja kuvio 15.)

Taulukko 11. Keravan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013
Helsingin hätäkeskus	291	152	145	30
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	328	280	261	46
Keravan hätäkeskus				141
Tositteet yhteensä	858	640	599	354
Erotus ed.vuoteen, kpl		-218	-41	-245
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-25,4 %	-6,4 %	-40,9 %

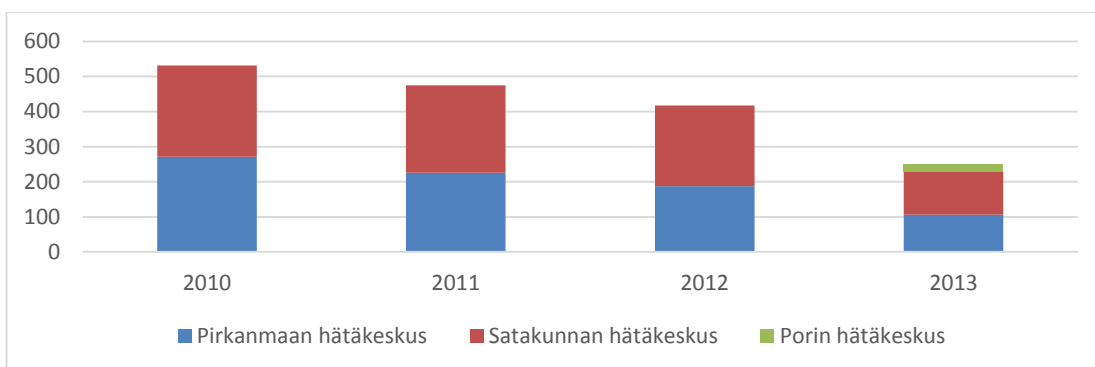


Kuvio 15. Keravan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Uusi Porin hätäkeskus aloitti 19.11.2013 ja vuoden lopussa suoraan uudelle hätäkeskukselle kirjattiin kirjanpitoon 22 kpl ostolaskutositetta. Yhdessä lakkautettujen hätäkeskusten kanssa kirjattiin vuonna 2013 yhteensä 251 kpl tositteita. Määrällisesti ostolaskutositemäärä väheni vuoteen 2012 verrattuna -166 kpl (-39,8 %). (Taulukko 12 ja kuvio 16.)

Taulukko 12. Porin hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013
Pirkanmaan hätäkeskus	271	226	187	106
Satakunnan hätäkeskus	260	249	230	123
Porin hätäkeskus				22
Tositteet yhteensä	531	475	417	251
Erotus ed.vuoteen, kpl		-56	-58	-166
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-10,5 %	-12,2 %	-39,8 %



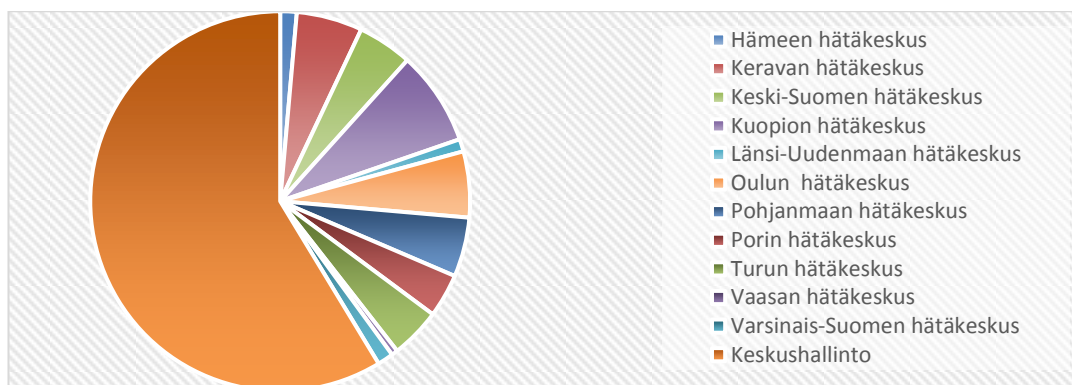
Kuvio 16. Porin hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

6.6 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2014

Vuonna 2014 yhdistettiin 18.3.2014 Länsi-Uudenmaan hätäkeskus jo vuonna 2013 perustettuun Keravan hätäkeskukseen. Tämän lisäksi Hätäkeskuslaitoksessa toteutettiin vuonna 2014 vielä kahden uuden hätäkeskuksen aloitukset. Uusi Turun hätäkeskus aloitti toimintansa 8.4.2014, jolloin siihen yhdistettiin Hämeen hätäkeskus ja Varsinais-Suomen hätäkeskus. Organisaatiomuutoksen viimeisin hätäkeskusten yhdistyminen toteutui, kun uusi Vaasan hätäkeskus aloitti toimintansa 25.11.2014, jolloin siihen yhdistyi Keski-Suomen hätäkeskus ja Pohjanmaan hätäkeskus. Hätäkeskuslaitoksessa käsiteltiin vuonna 2014 yhteensä 3775 kpl ostolaskutositteita, joista hätäkeskuksissa 1560 kpl (41,3 %) ja keskushallinnossa 2215 kpl (58,7 %). Hätäkeskuksista Kuopion hätäkeskuksessa käsiteltiin selvästi eniten ostolaskutositteita 303 kpl, eli 8 % koko Hätäkeskuslaitoksen tositemäärästä. Keskushallinnossa käsiteltävien tositteiden määrä on edelleen selvästi yli puolet (58,7 %) koko viraston tositemäärästä. (Taulukko 13 ja kuvio 17.) Vuoden 2014 lopussa Suomessa toimi kaikkiaan kuusi uutta hätäkeskusta, Oulun hätäkeskus, Kuopion hätäkeskus, Keravan hätäkeskus, Porin hätäkeskus, Turun hätäkeskus sekä Vaasan hätäkeskus.

Taulukko 13. Ostolaskutositemäärä vuonna 2014 yksiköittäin

Tositemäärät	Vuosi 2014	%-osuus
Hätäkeskukset	1560	41,3 %
Hämeen hätäkeskus	53	1,4 %
Keravan hätäkeskus	212	5,6 %
Keski-Suomen hätäkeskus	176	4,7 %
Kuopion hätäkeskus	303	8,0 %
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	40	1,1 %
Oulun hätäkeskus	212	5,6 %
Pohjanmaan hätäkeskus	191	5,1 %
Porin hätäkeskus	140	3,7 %
Turun hätäkeskus	162	4,3 %
Vaasan hätäkeskus	20	0,5 %
Varsinais-Suomen hätäkeskus	51	1,4 %
Keskushallinto	2215	58,7 %
Tositteet yhteensä	3775	100,0 %

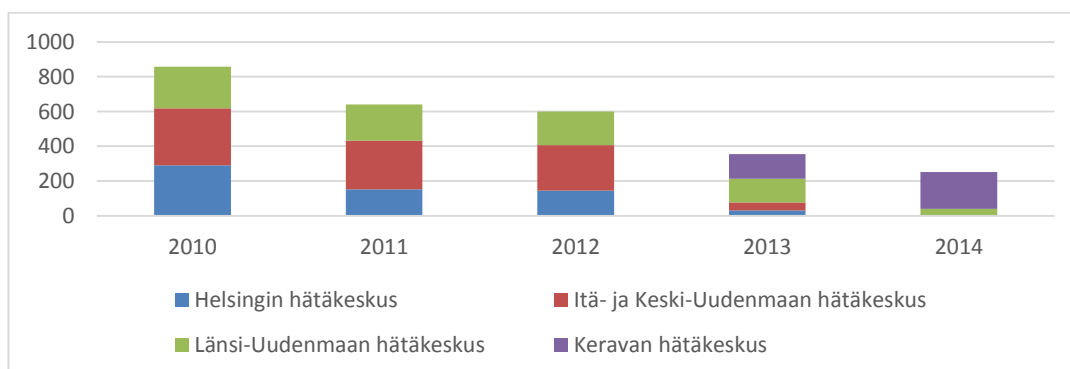


Kuvio 17. Ostolaskutositemäärän jakauma vuonna 2014 yksiköittäin

Keravan hätäkeskukseen keväällä 2014 yhdistetty Länsi-Uudenmaan hätäkeskus käsittelee vuonna 2014 yhteensä 40 kpl ostolaskutositetta ja Keravan hätäkeskus 212 kpl, eli yhteensä 252 kpl tositteita. Tositemäärä on jatkanut määrällistä vähentymistään vuodesta 2013 yhteensä -102 kpl tositteella (-28,8 %). (Taulukko 14 ja kuvio 18.)

Taulukko 14. Keravan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014
Helsingin hätäkeskus	291	152	145	30	
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	328	280	261	46	
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	239	208	193	137	40
Keravan hätäkeskus				141	212
Tositteet yhteensä	858	640	599	354	252
Erotus ed.vuoteen, kpl		-218	-41	-245	-102
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-25,4 %	-6,4 %	-40,9 %	-28,8 %

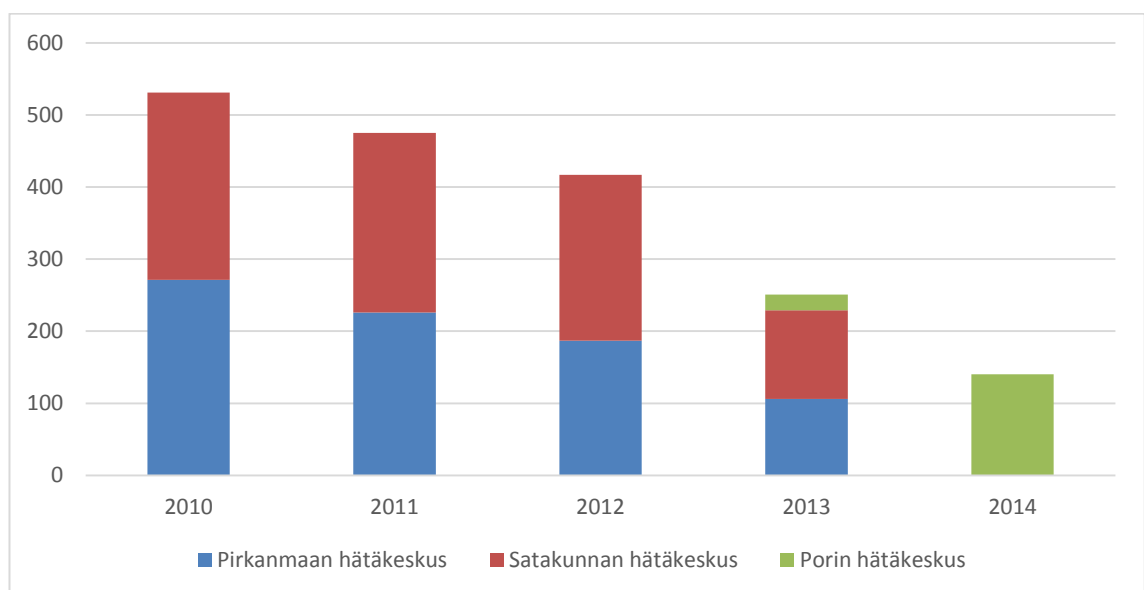


Kuvio 18. Keravan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Vuoden 2013 lopussa toimintansa aloittanut Porin hätäkeskus käsitteli vuonna 2014 yhteensä 140 kpl ostolaskutositetta. Määrällinen muutos yhdistymisvuoteen 2013 on yhteensä -111 kpl tositteita, eli -44,2 %. (Taulukko 15 ja kuvio 19.)

Taulukko 15. Porin hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014
Pirkanmaan hätäkeskus	271	226	187	106	
Satakunnan hätäkeskus	260	249	230	123	
Porin hätäkeskus				22	140
Tositteet yhteensä	531	475	417	251	140
Erotus ed.vuoteen, kpl		-56	-58	-166	-111
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-10,5 %	-12,2 %	-39,8 %	-44,2 %

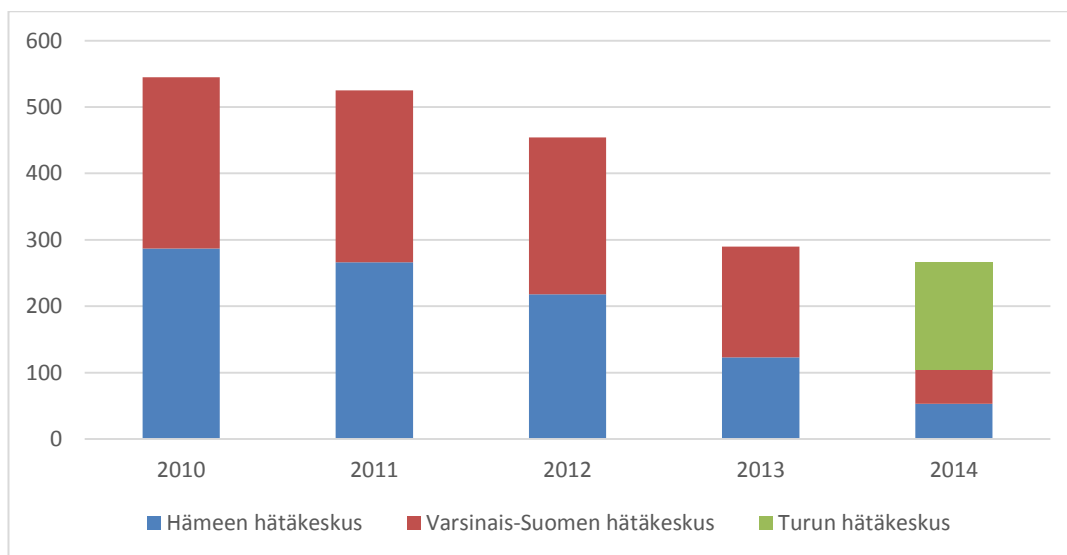


Kuvio 19. Porin hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Uusi Turun hätäkeskus käsitteli perustamisvuonna 2014 yhteensä 162 ostolasku-tositetta, lisäksi yhdistetty Hämeen hätäkeskus 53 kpl ja Varsinais-Suomen hätäkeskus 51 kpl tositetta. Yhteenlaskettuna tositemäärä 266 kpl on vähentynyt edellisestä tilivuodesta 2013 yhteensä -24 kpl ja prosentuaalisesti muutosta tositemäärissä vuo-teen 2013 on -8,3 %. (Taulukko 16 ja kuvio 20.)

Taulukko 16. Turun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014
Hämeen hätäkeskus	287	266	218	123	53
Varsinais-Suomen hätäkeskus	258	259	236	167	51
Turun hätäkeskus					162
Tositteet yhteensä	545	525	454	290	266
Erotus ed.vuoteen, kpl		-20	-71	-164	-24
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-3,7 %	-13,5 %	-36,1 %	-8,3 %

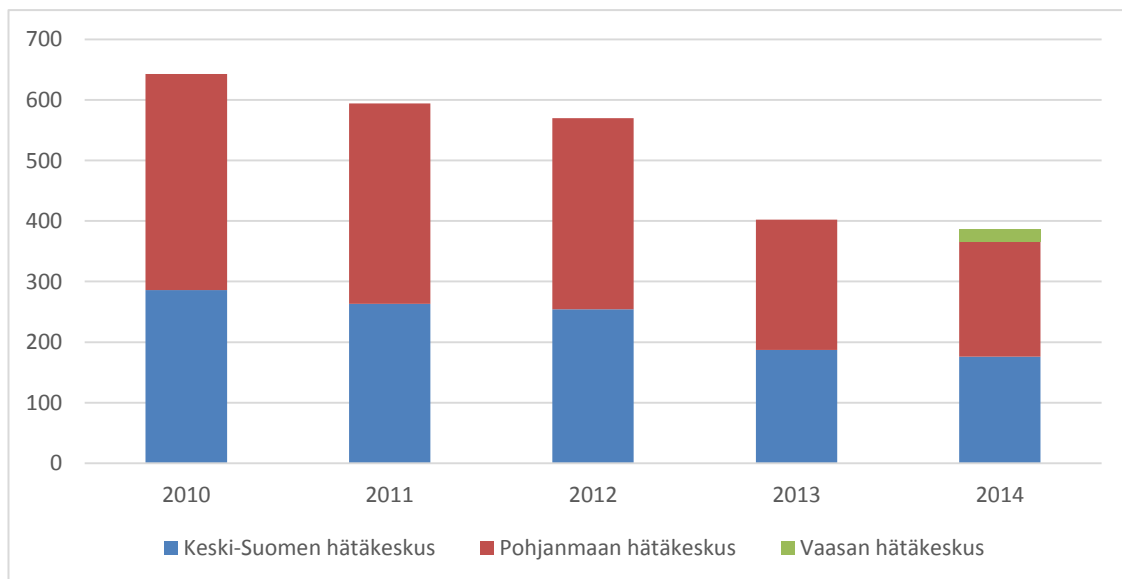


Kuvio 20. Turun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Uusi Vaasan hätäkeskus käsitteli perustamisvuonna 2014 yhteensä 20 ostolaskutositetta, lisäksi yhdistetty Keski-Suomen hätäkeskus 176 kpl ja Pohjanmaan hätäkeskus 191 kpl tositetta. Yhteenlaskettuna tositemäärä 387 kpl on vähentynyt edellisestä tilivuodesta 2013 yhteensä -15 kpl ja prosentuaalisesti muutosta tositemäärissä edelliseen vuoteen on -3,7 %. (Taulukko 17 ja kuvio 21.)

Taulukko 17. Vaasan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014
Keski-Suomen hätäkeskus	286	263	254	187	176
Pohjanmaan hätäkeskus	357	331	316	215	191
Vaasan hätäkeskus					20
Tositteet yhteensä	643	594	570	402	387
Erotus ed.vuoteen, kpl		-49	-24	-168	-15
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-7,6 %	-4,0 %	-29,5 %	-3,7 %



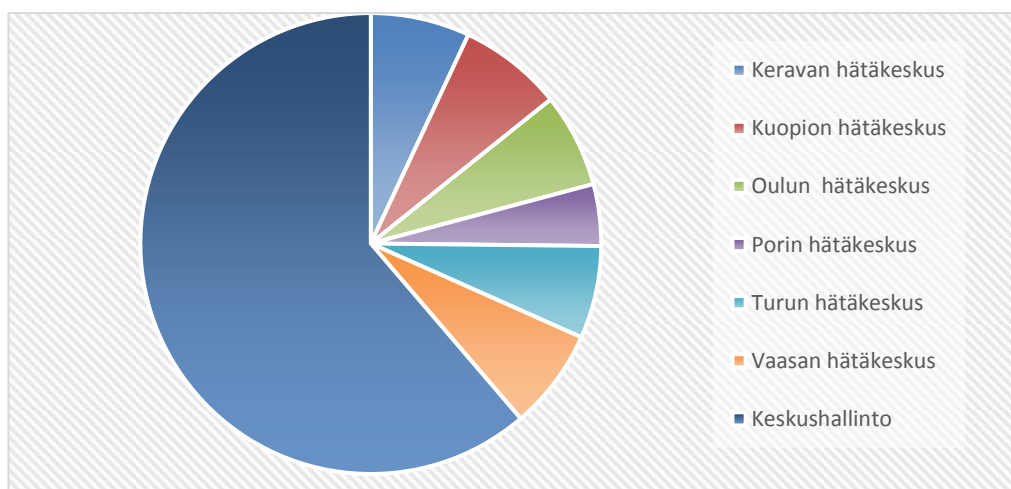
Kuvio 21. Vaasan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

6.7 Ostolaskutositteiden määrällinen kehitys vuonna 2015

Vuosi 2015 on organisaatiomuutoksen jälkeen ensimmäinen tilivuosi, jolloin ostolaskutositteita kohdistettiin pelkästään toiminnassa oleville uusille hätäkeskuksille ja keskushallinnolle. Hätäkeskuksille kohdistui kaikkiaan 1163 kpl (38,7 %) ostolaskutositetta ja hätäkeskuksista eniten tositteita kohdistui Kuopion hätäkeskukselle 219 kpl (7,3 %) ja vähiten Porin hätäkeskukselle 130 kpl (4,3 %). Selvästi eniten koko Hätäkeskuslaitoksen ostolaskujen tositemäärästä kohdistui keskushallinnolle 1840 kpl (61,3 %). (Taulukko 18 ja kuvio 22.)

Taulukko 18. Ostolaskutositemäärä vuonna 2015 yksiköittäin

Tositemäärät	Vuosi 2015	%-osuus
Hätäkeskukset	1163	38,7 %
Keravan hätäkeskus	209	7,0 %
Kuopion hätäkeskus	219	7,3 %
Oulun hätäkeskus	198	6,6 %
Porin hätäkeskus	130	4,3 %
Turun hätäkeskus	195	6,5 %
Vaasan hätäkeskus	212	7,1 %
Keskushallinto	1840	61,3 %
Tositteet yhteensä	3003	100,0 %

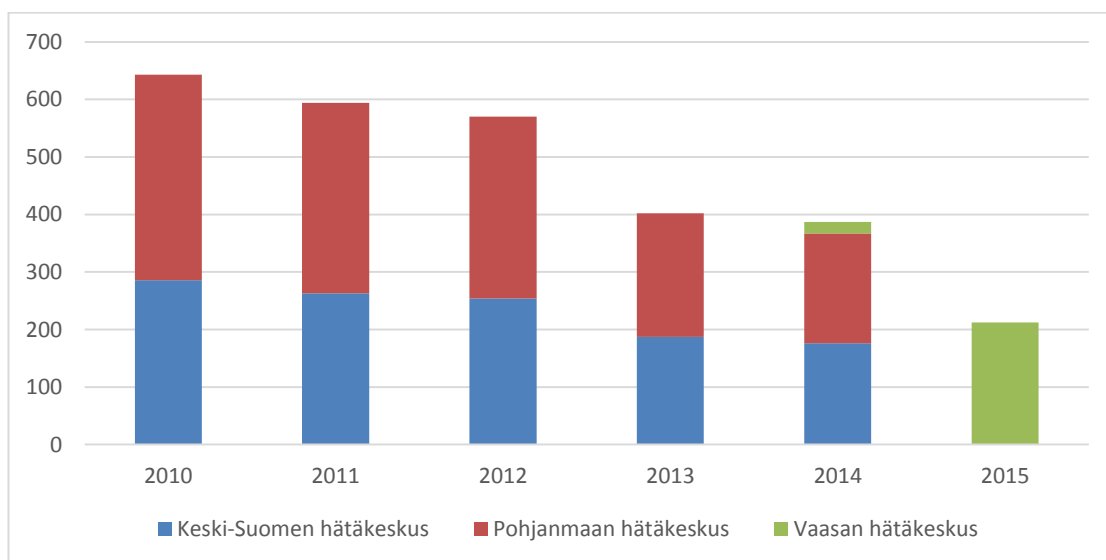


Kuvio 22. Ostolaskutositemäärä vuonna 2015 yksiköittäin

Vaasan hätäkeskuksen perustamisen jälkeisenä vuonna 2015 kohdistui hätäkeskuk-
selle 212 kpl ostolaskutositteita, joka on määrällisesti -175 kpl vähemmän kuin kah-
den yhdistyneen ja uuden Vaasan hätäkeskuksen toteutuma perustamisvuodelta 2014.
Prosentuaalinen muutos on vuoteen 2014 verrattuna -45,2 %. (Taulukko 19 ja kuvio
23.)

Taulukko 19. Vaasan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkes-
kukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Keski-Suomen hätäkeskus	286	263	254	187	176	
Pohjanmaan hätäkeskus	357	331	316	215	191	
Vaasan hätäkeskus					20	212
Tositteet yhteensä	643	594	570	402	387	212
Erotus ed.vuoteen, kpl		-49	-24	-168	-15	-175
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-7,6 %	-4,0 %	-29,5 %	-3,7 %	-45,2 %

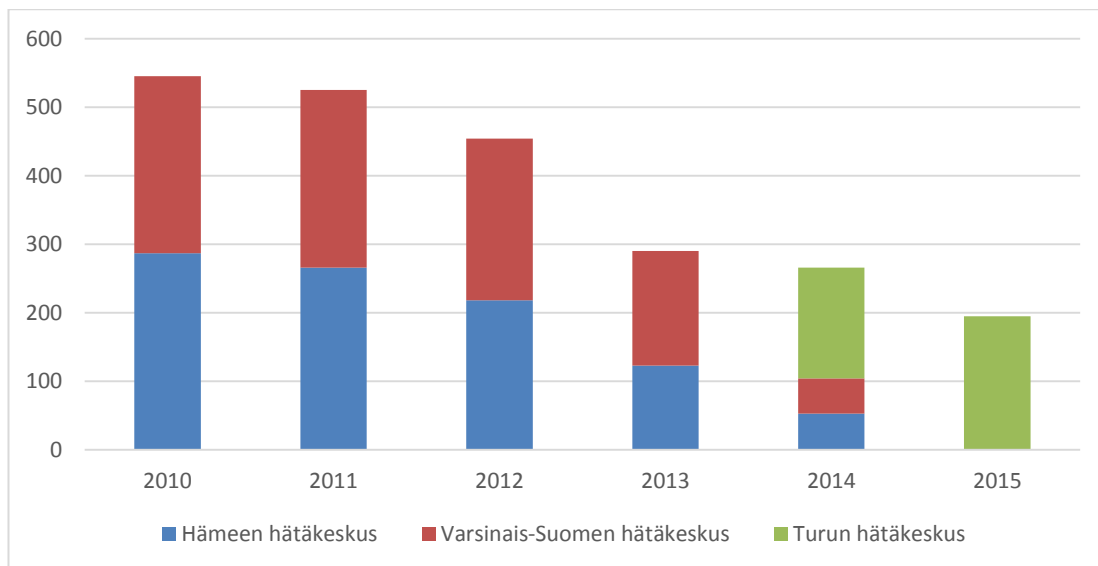


Kuvio 23. Vaasan hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Vuonna 2015 uusi Turun hätäkeskus tuotti 195 kpl ostolaskutositetta, joka on -71 kpl (-26,7 %) vähemmän kuin hätäkeskuksen perustamisvuonna 2014 laskettu määrä yhdistyneiden hätäkeskusten kanssa yhteensä (taulukko 20 ja kuvio 24).

Taulukko 20. Turun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

Tositemäärät	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Vuosi
Yksikkö	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hämeen hätäkeskus	287	266	218	123	53	
Varsinais-Suomen hätäkeskus	258	259	236	167	51	
Turun hätäkeskus					162	195
Tositteet yhteensä	545	525	454	290	266	195
Erutus ed.vuoteen, kpl		-20	-71	-164	-24	-71
Erutus ed.vuoteen, %-muutos		-3,7 %	-13,5 %	-36,1 %	-8,3 %	-26,7 %



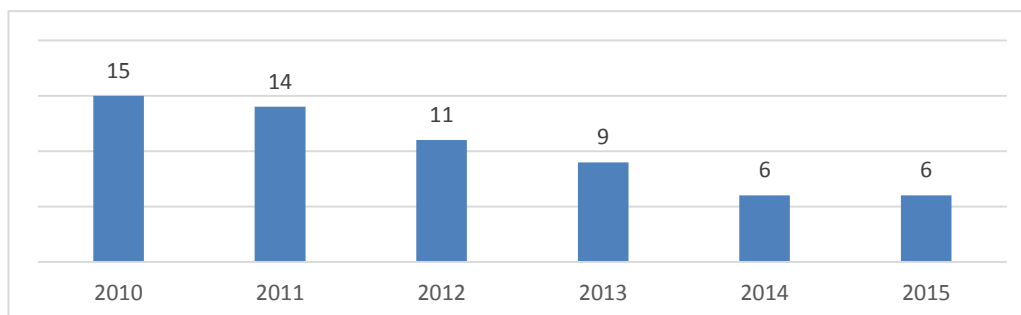
Kuvio 24. Turun hätäkeskuksen ostolaskujen tositemäärä/ lakkautetut hätäkeskukset

6.8 Yhteenveto ostolaskutositemäärien kehityksestä vuosina 2010–2015

Hätäkeskuslaitoksen organisaatiomuutosta edeltävänä vuotena 2010 oli toiminnassa yhteensä 15 hätäkeskusta eri puolilla Suomea. Vuonna 2011 yhdistettiin Pohjois-Pohjanmaan hätäkeskus sekä Lapin hätäkeskus Oulun hätäkeskukseksi 8.11.2011. Vuoden 2012 lopulla Kuopion hätäkeskus aloitti toimintansa, jolloin neljän yhdistettävän hätäkeskusten toiminta loppui porrastetusti, Pohjois-Karjalan hätäkeskuksen osalta 21.11.2012, Etelä-Savon hätäkeskuksen osalta 28.11.2012 ja Pohjois-Savon hätäkeskuksen ja Kaakkois-Suomen hätäkeskuksen osalta 4.12.2012. Keravan hätäkeskus aloitti toiminnan 16.4.2013, jolloin siihen yhdistettiin Helsingin hätäkeskus sekä Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus. Länsi-Uudenmaan hätäkeskus yhdistettiin Keravan hätäkeskukseen vuotta myöhemmin, eli 18.3.2014. Vuonna 2013 toteutettiin myös Porin hätäkeskuksen aloitus 19.11.2013, jolloin samanaikaisesti yhdistettävien Pirkanmaan hätäkeskuksen ja Satakunnan hätäkeskuksen toiminta loppui. Loput kaksi uutta hätäkeskusta, Turun hätäkeskus 8.4.2014, johon yhdistettiin Hämeen hätäkeskus ja Varsinais-Suomen hätäkeskus sekä Vaasan hätäkeskus 25.11.2014, johon yhdistettiin Keski-Suomen hätäkeskus ja Pohjanmaan hätäkeskus, viimeistelivät hätäkeskusten osalta organisaatiomuutoksen päättymään vuoden 2014 lopussa, jolloin Suomessa oli toiminnassa yhteensä kuusi uutta hätäkeskusta. (Taulukko 21 ja kuvio 25.)

Taulukko 21. Hätäkeskusten määrällinen kehitys vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hätäkeskusten määrä vuoden lopussa	15	14	11	9	6	6

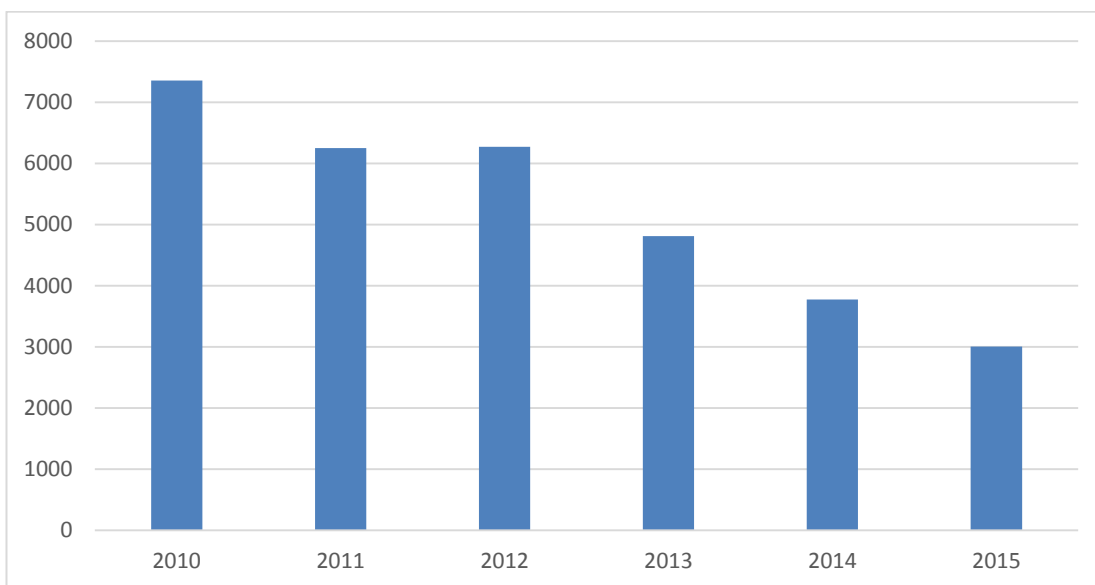


Kuvio 25. Hätäkeskusten määrällinen kehitys vuosina 2010–2015

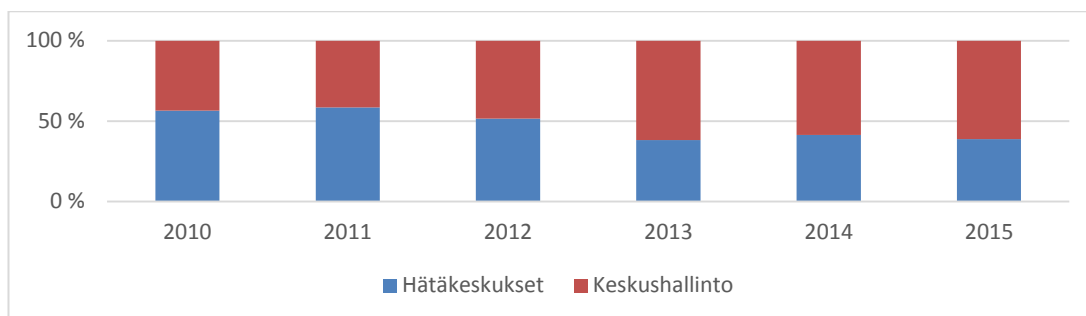
Ostolaskutositteiden määrällinen kokonaiskehitys vuosien 2010–2015 aikana on ollut laskeva vuotta 2012 lukuun ottamatta. Vuonna 2010 hätäkeskusten määrän ollessa 15, kirjattiin kirjanpitoon yhteensä 7352 ostolaskutositetta, joka on tarkasteluvuoteen 2015 verrattuna +4349 kpl enemmän, jolloin Suomessa toimi enää kuusi hätäkeskusta ja käsiteltyjä ostolaskutositteita oli enää 3003 kpl. Vähentyminen on prosenteissa -59,2 % vuosien 2010 ja 2015 välillä. Tositemäärän vähentymistä on tapahtunut miltei jokaisena tarkasteluvuotena, mutta selvästi eniten muutosta on tapahtunut tilivuosina 2013–2015. (Taulukko 22 ja kuvio 26.)

Taulukko 22. Ostolaskutositteiden määrä Hätäkeskuslaitoksessa vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hätäkeskukset	4160	3653	3236	1839	1560	1163
Keskushallinto	3192	2597	3037	2970	2215	1840
Tositteet yhteensä	7352	6250	6273	4809	3775	3003
Erutus ed.vuoteen, kpl		-1102	23	-1464	-1034	-772
Erutus ed.vuoteen, %-muutos		-15,0 %	0,4 %	-23,3 %	-21,5 %	-20,5 %
Erutus vuoteen 2010, kpl		-1102	-1079	-2543	-3577	-4349
Erutus vuoteen 2010, %-muutos		-15,0 %	-14,7 %	-34,6 %	-48,7 %	-59,2 %



Kuvio 26. Ostolaskutositteiden määrä Hätäkeskuslaitoksessa vuosina 2010–2015

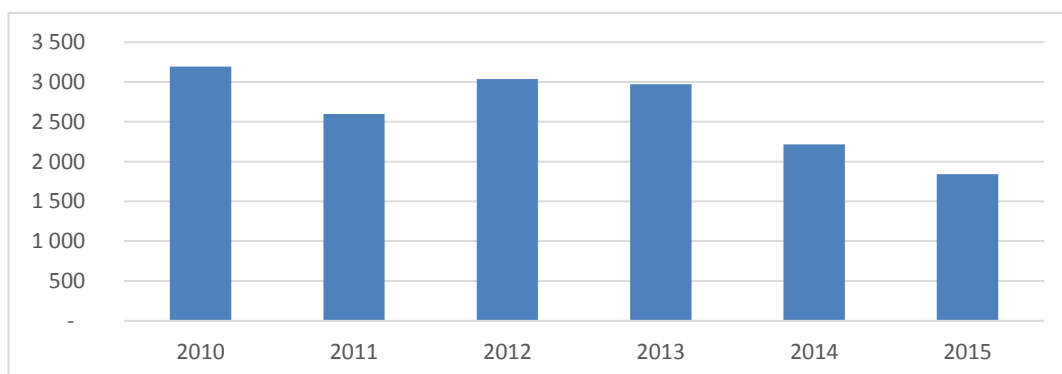


Kuvio 28. Ostolaskutositteiden määrän prosentuaalinen jakauma hätäkeskusten ja keskushallinnon välillä vuosina 2010–2015

Hätäkeskuslaitoksen keskushallintoon kohdistettavien tositteiden määrällinen muutos vuodesta 2010 vuoteen 2015 oli -1352 kpl (-42,4 %). Määrällistä tositteiden vähene- mistä tapahtui jo vuonna 2011 (-595 kpl), mutta nousi lähes entiselleen tarkastelu- vuosien 2012–2013 ajaksi. Vuosien 2014 ja 2015 aikana ostolaskutositteiden määrä on selvästi laskenut verrattuna aikaisempiin tarkasteluvuosiin. (Taulukko 24 ja kuvio 29.)

Taulukko 24. Ostolaskujen tositemäärämuutokset keskushallinnossa vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Keskushallinto	3 192	2 597	3 037	2 970	2 215	1 840
Erotus ed.vuoteen, kpl		-595	440	-67	-755	-375
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-18,6 %	16,9 %	-2,2 %	-25,4 %	-16,9 %
Erotus vuoteen 2010, kpl		-595	-155	-222	-977	-1352
Erotus vuoteen 2010, %-muutos		-18,6 %	-4,9 %	-7,0 %	-30,6 %	-42,4 %

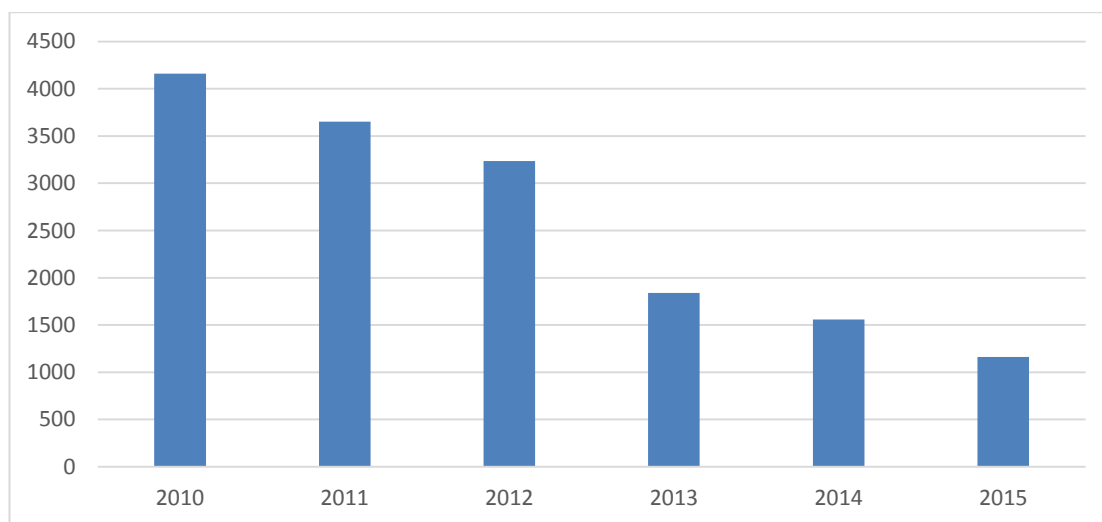


Kuvio 29. Ostolaskujen tositemäärämuutokset keskushallinnossa vuosina 2010–2015

Hätäkeskuslaitoksen hätäkeskuksissa ostolaskutositteiden määrällinen väheneminen on nähtävissä koko vuosien 2010–2015 välisen tarkastelujakson ajan, mutta suurin tositemäärän vähentyminen on nähtävissä vuonna 2013, jolloin määrä väheni edellisestä vuodesta 2012 yhteensä -1397 kpl (-43,2 %) ja vuodesta 2010 yhteensä -2321 kpl (-55,8 %). Vuonna 2015 ostolaskutositemäärä hätäkeskuksissa oli vähentynyt vuodesta 2010 yhteensä -2997 kpl, eli -72 %. (Taulukko 25 ja kuvio 30.)

Taulukko 25. Ostolaskujen tositemäärämuutokset hätäkeskuksissa vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hätäkeskukset	4160	3653	3236	1839	1560	1163
Erotus ed.vuoteen, kpl		-507	-417	-1397	-279	-397
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-12,2 %	-11,4 %	-43,2 %	-15,2 %	-25,4 %
Erotus vuoteen 2010, kpl		-507	-924	-2321	-2600	-2997
Erotus vuoteen 2010, %-muutos		-12,2 %	-22,2 %	-55,8 %	-62,5 %	-72,0 %

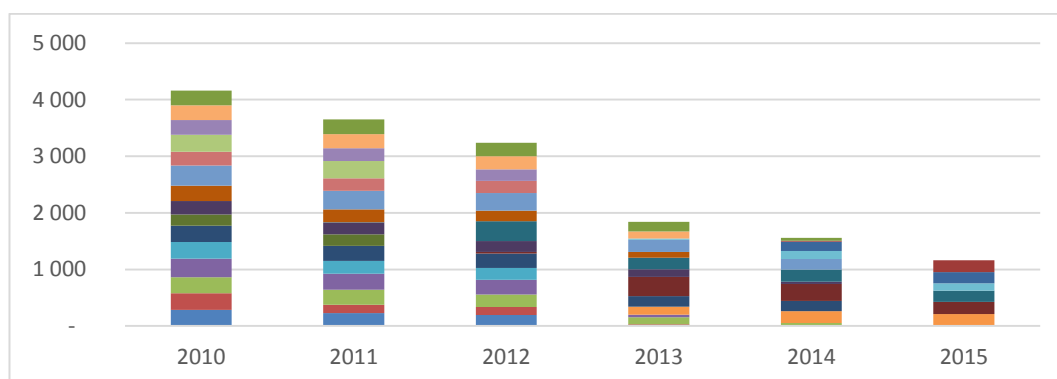


Kuvio 30. Ostolaskujen tositemäärämuutokset hätäkeskuksissa vuosina 2010–2015

Ostolaskutusitteiden määrällinen toteuma hätäkeskuksittain on nähtävissä kootusti taulukosta 26, jossa uudet hätäkeskukset on merkitty korostetuilla riveillä. Kuvio 31 osoittaa hätäkeskusten tositemäärien kehityksen kootusti vuosien 2010–2015 aikana, samanaikaisesti kuin hätäkeskusten määrä väheni viidestätoista kuuteen. (Taulukko 26 ja kuvio 31.)

Taulukko 26. Ostolaskujen määrät kootusti hätäkeskuksissa vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hätäkeskukset	4160	3653	3236	1839	1560	1163
Etelä-Savon hätäkeskus	287	226	194			
Helsingin hätäkeskus	291	152	145	30		
Hämeen hätäkeskus	287	266	218	123	53	
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	328	280	261	46		
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	292	229	207			
Keravan hätäkeskus				141	212	209
Keski-Suomen hätäkeskus	286	263	254	187	176	
Kuopion hätäkeskus			30	339	303	219
Lapin hätäkeskus	201	207				
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	239	208	193	137	40	
Oulun hätäkeskus		2	348	203	212	198
Pirkanmaan hätäkeskus	271	226	187	106		
Pohjanmaan hätäkeskus	357	331	316	215	191	
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	240	221	211			
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	303	306				
Pohjois-Savon hätäkeskus	260	228	206			
Porin hätäkeskus				22	140	130
Satakunnan hätäkeskus	260	249	230	123		
Turun hätäkeskus					162	195
Vaasan hätäkeskus					20	212



Kuvio 31. Ostolaskujen tositemäärien kehitys hätäkeskuksissa vuosien 2010–2015 aikana

Oulun hätäkeskuksen osalta oli heti perustamisen jälkeisenä vuotena 2012 nähtävissä ostolaskutositteiden määrällinen väheneminen ja kehitys jatkui aina tarkasteluvuoden 2015 loppuun asti. Suurin vuosittainen muutos tapahtui vuonna 2012, jolloin ostolaskutositteita oli Oulun hätäkeskuksella kirjanpidossa -167 kpl (-32,4 %) vähemmän kuin vuonna 2011. Vuonna 2013 tapahtui suurin prosentuaalinen muutos (-41,7 %) edelliseen vuoteen 2013 verrattuna. Kokonaisuutena kahden hätäkeskuksen yhdistyminen Oulun hätäkeskukseksi vähensi ostolaskutositteita vuodesta 2010 vuoteen 2015 yhteensä -306 kpl (-60,7 %). (Taulukko 27.)

Taulukko 27. Oulun hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

Oulun hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oulun hätäkeskus aloitti toimintansa 8.11.2011		2	348	203	212	198
Lapin hätäkeskus	201	207				
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	303	306				
Tositemäärä yhteensä	504	515	348	203	212	198
Erotus ed.vuoteen, kpl		11	-167	-145	9	-14
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		2,2 %	-32,4 %	-41,7 %	4,4 %	-6,6 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-306
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-60,7 %

Kuopion hätäkeskuksen perustamisvuoden jälkeinen vuosi 2013 vähensi ostolaskutositteiden määrää -509 kpl (-60 %) verrattuna edelliseen tilivuoteen 2012, jolloin tositteita kirjattiin neljän eri hätäkeskuksen kustannuspaikoille. Ostolaskutositteiden määrä jatkoi vähenemistä myös vuosien 2014 ja 2015 aikana ja tositemäärä oli vuoden 2015 loppuessa -860 kpl (-79,7 %) vähemmän kuin vuonna 2010. (Taulukko 28.)

Taulukko 28. Kuopion hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

Kuopion hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kuopion hätäkeskus aloitti toimintansa 21.11.2012. Yhdistettävät hätäkeskukset yhdistettiin Kuopion hätäkeskukseen viikon välein.			30	339	303	219
Etelä-Savon hätäkeskus	287	226	194			
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	292	229	207			
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	240	221	211			
Pohjois-Savon hätäkeskus	260	228	206			
Tositemäärä yhteensä	1 079	904	848	339	303	219
Erotus ed.vuoteen, kpl		-175	-56	-509	-36	-84
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-16,2 %	-6,2 %	-60,0 %	-10,6 %	-27,7 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-860
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-79,7 %

Keravan hätäkeskuksen perustamisvuonna 2013 vähentyi ostolaskutositteiden määrä -245 kpl (-40,9 %) verrattuna edelliseen tilivuoteen 2012, jolloin tositteita kirjattiin kahden eri hätäkeskuksen kustannuspaikoille. Ostolaskutositteiden määrä jatkoi vähenemistä myös vuosien 2014 sekä 2015 aikana ja tositemäärä oli vuoden 2015 lopussa -649 kpl (-75,6 %) vähemmän kuin vuonna 2010. (Taulukko 29.)

Taulukko 29. Keravan hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

Keravan hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Keravan hätäkeskus aloitti toimintansa 16.4.2013, Länsi-Uudenmaan hätäkeskus yhdistyi Keravan hätäkeskukseen 18.3.2014				141	212	209
Helsingin hätäkeskus	291	152	145	30		
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	328	280	261	46		
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	239	208	193	137	40	
Tositemäärä yhteensä	858	640	599	354	252	209
Erotus ed.vuoteen, kpl		-218	-41	-245	-102	-43
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-25,4 %	-6,4 %	-40,9 %	-28,8 %	-17,1 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-649
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-75,6 %

Porin hätäkeskuksen aloitusvuonna 2013 väheni ostolaskutositteiden määrä -166 kpl (-39,8 %) verrattuna edelliseen tilivuoteen 2012, jolloin tositteita kirjattiin kahden eri hätäkeskuksen kustannuspaikoille. Ostolaskutositteiden määrä väheni myös vuosien 2014 (muutos -44,2 %) sekä 2015 (muutos -7,1 %) aikana ja tositemäärä oli vuoden 2015 lopussa -401 kpl (-75,5 %) vähemmän kuin vuonna 2010. (Taulukko 30.)

Taulukko 30. Porin hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

Porin hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Porin hätäkeskus aloitti toimintansa 19.11.2013				22	140	130
Pirkanmaan hätäkeskus	271	226	187	106		
Satakunnan hätäkeskus	260	249	230	123		
Tositemäärä yhteensä	531	475	417	251	140	130
Erotus ed.vuoteen, kpl		-56	-58	-166	-111	-10
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-10,5 %	-12,2 %	-39,8 %	-44,2 %	-7,1 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-401
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-75,5 %

Turun hätäkeskuksen perustamista edeltävänä vuonna 2013 vähentyi ostolaskutositteiden määrä -164 kpl (-36,1 %) verrattuna edelliseen tilivuoteen 2012, jolloin tositteita kirjattiin kahden eri hätäkeskuksen kustannuspaikoille. Ostolaskutositteiden määrä jatkoi vähenemistä myös hätäkeskuksen perustamisvuonna 2014 sekä 2015 aikana ja tositemäärä oli vuoden 2015 loppuessa -350 kpl (-64,2 %) vähemmän kuin vuonna 2010. (Taulukko 31.)

Taulukko 31. Turun hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

Turun hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Turun hätäkeskus aloitti toimintansa 8.4.2014					162	195
Hämeen hätäkeskus	287	266	218	123	53	
Varsinais-Suomen hätäkeskus	258	259	236	167	51	
Tositemäärä yhteensä	545	525	454	290	266	195
Erotus ed.vuoteen, kpl		-20	-71	-164	-24	-71
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-3,7 %	-13,5 %	-36,1 %	-8,3 %	-26,7 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-350
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-64,2 %

Vaasan hätäkeskuksen perustamista edeltäneenä vuotena 2013 vähentyi ostolaskutusositteiden määrä -168 kpl (-29,5 %) verrattuna edelliseen tilivuoteen 2012, jolloin tositteita kirjattiin kahden yhdistettävän hätäkeskuksen kustannuspaikoille. Ostolaskutusositteiden määrä oli vuoden 2015 loppuessa -431 kpl (-67 %) vähemmän kuin vuonna 2010. (Taulukko 32.)

Taulukko 32. Vaasan hätäkeskuksen perustamisen yhteydessä tapahtunut tositemäärämuutoskehitys

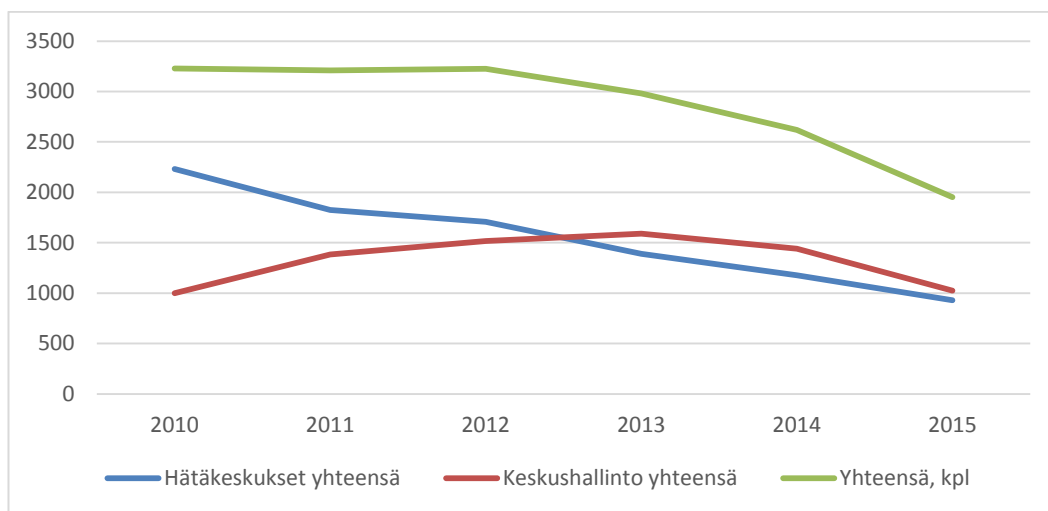
Vaasan hätäkeskus						
Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vaasan hätäkeskus aloitti toimintansa 25.11.2014					20	212
Keski-Suomen hätäkeskus	286	263	254	187	176	
Pohjanmaan hätäkeskus	357	331	316	215	191	
Tositemäärä yhteensä	643	594	570	402	387	212
Erotus ed.vuoteen, kpl		-49	-24	-168	-15	-175
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-7,6 %	-4,0 %	-29,5 %	-3,7 %	-45,2 %
Erotus vuoteen 2010, kpl						-431
Erotus vuoteen 2010, %-muutos						-67,0 %

6.9 Matkalaskujen määrällinen kehitys tarkasteluvuosina 2010–2015

Hätäkeskuslaitoksen matkalaskujen määrällinen kehitys tarkasteluvuosina 2010–2015 on kokonaisuudessaan ollut laskeva. Vuonna 2010 koko virastossa käsiteltiin matkoihin liittyviä laskuja yhteensä 3228 kpl, kun taas vuonna 2015 määrä oli 1952 kpl. Vähennystä tämä on määrällisesti 1276 kpl ja prosentuaalisesti -39,5 %. Hätäkeskusten osalta matkustukseen liittyvien laskujen määrä väheni koko vuosien 2010–2015 tarkastelukausten ajan, kun taas keskushallinnon osalta on nähtävissä matkustukseen liittyvien laskujen määrällistä kasvua vuosien 2011–2013 aikana. Vuonna 2014 kääntyi matkustukseen liittyvät laskut määrälliseen laskuun myös keskushallinnossa. (Taulukko 33 ja kuvio 32.)

Taulukko 33. Matka- ja kululaskut vuosina 2010–2015

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hätäkeskukset yhteensä	2230	1825	1709	1390	1176	929
Keskushallinto yhteensä	998	1384	1516	1591	1442	1023
Yhteensä, kpl	3228	3209	3225	2981	2618	1952
Erotus ed.vuoteen, kpl		-19	16	-244	-363	-666
Erotus ed.vuoteen, %-muutos		-0,6 %	0,5 %	-7,6 %	-12,2 %	-25,4 %
Erotus vuoteen 2010, kpl		-19	-3	-247	-610	-1276
Erotus vuoteen 2010, %-muutos		-0,6 %	-0,1 %	-7,7 %	-18,9 %	-39,5 %

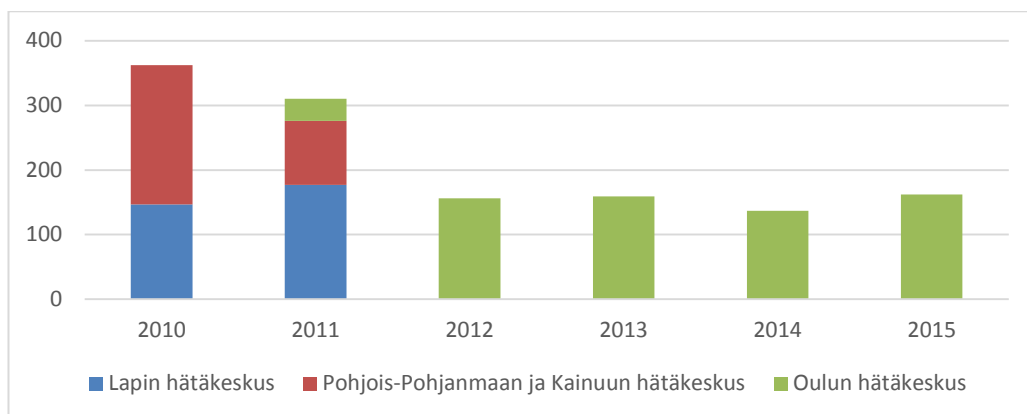


Kuvio 32. Matka- ja kululaskujen kehitys vuosina 2010–2015

Oulun hätäkeskuksen aloituksen jälkeen vuodesta 2012 alkaen on hätäkeskukseen liittyvien matkalaskujen määrä vähentynyt tuntuvasti ja vuodesta 2010 alkaen vuoteen 2015 verrattuna -200 kpl (-55 %) (taulukko 34 ja kuvio 33).

Taulukko 34. Oulun hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lapin hätäkeskus	147	177				
Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus	215	99				
Oulun hätäkeskus		34	156	159	137	162
Yhteensä, kpl	362	310	156	159	137	162

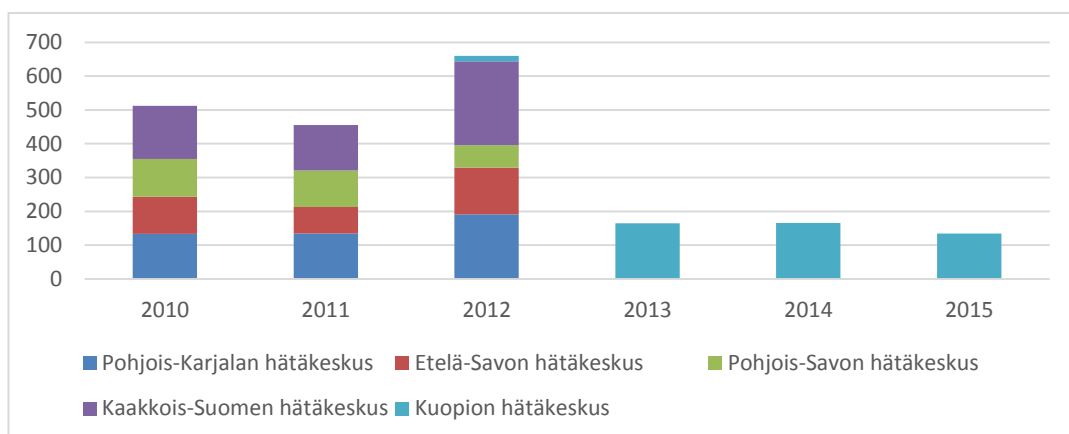


Kuvio 33. Oulun hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

Kuopion hätäkeskuksen aloituksen jälkeen vuodesta 2013 alkaen on hätäkeskukseen liittyvien matkalaskujen määrä vähentynyt tuntuvasti ja vuodesta 2010 alkaen vuoteen 2015 verrattuna -378 kpl (-73,8 %) (taulukko 35 ja kuvio 34).

Taulukko 35. Kuopion hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pohjois-Karjalan hätäkeskus	133	134	191			
Etelä-Savon hätäkeskus	110	79	138			
Pohjois-Savon hätäkeskus	112	108	67			
Kaakkois-Suomen hätäkeskus	157	134	248			
Kuopion hätäkeskus			16	165	166	134
Yhteensä	512	455	660	165	166	134

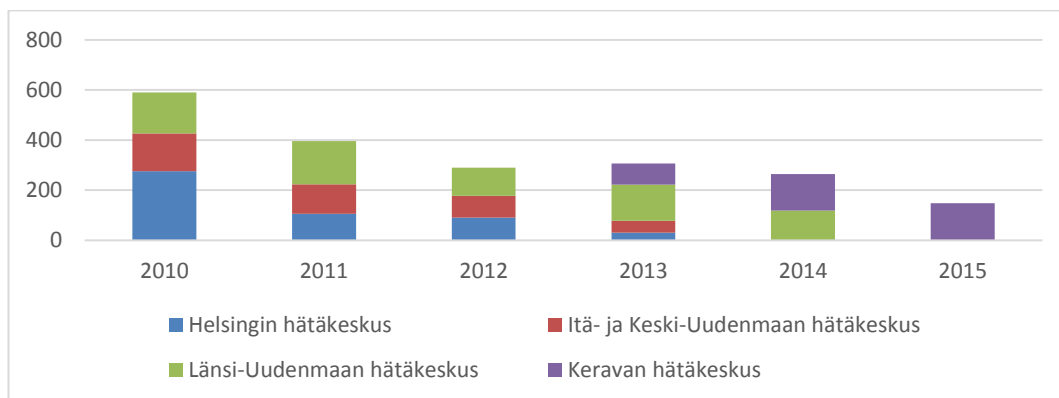


Kuvio 34. Kuopion hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

Keravan hätäkeskuksen aloituksen jälkeen vuodesta 2013 alkaen on hätäkeskukseen liittyvien matkalaskujen määrä vähentynyt tasaisesti ja vuodesta 2010 alkaen vuoteen 2015 verrattuna -442 kpl (-74,9 %) (taulukko 36 ja kuvio 35).

Taulukko 36. Keravan hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Helsingin hätäkeskus	276	106	91	30		
Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus	150	118	87	48		
Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	164	172	112	144	119	
Keravan hätäkeskus				85	145	148
Yhteensä	590	396	290	307	264	148

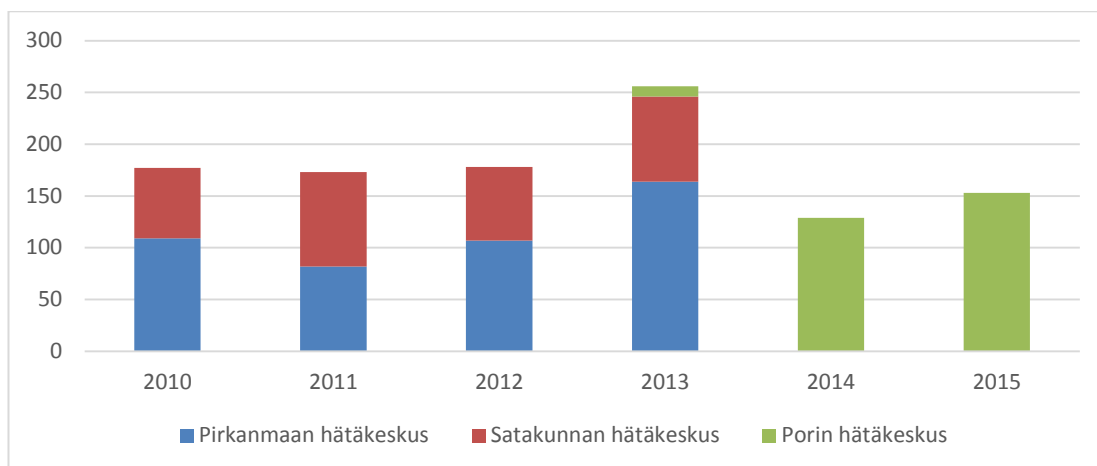


Kuvio 35. Keravan hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

Porin hätäkeskuksen aloitusvuonna 2013 hätäkeskukseen liittyvien matkalaskujen määrä kasvoi poikkeuksellisen paljon, +78 kpl (+43,8 %), mutta kasvu on tasaantunut jo seuraavana tarkasteluvuotena ja vähentynyt tasaisesti kokonaisuutta tarkasteltaessa vuosilta 2010–2015 (taulukko 37 ja kuvio 36).

Taulukko 37. Porin hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pirkanmaan hätäkeskus	109	82	107	164		
Satakunnan hätäkeskus	68	91	71	82		
Porin hätäkeskus				10	129	153
Yhteensä	177	173	178	256	129	153

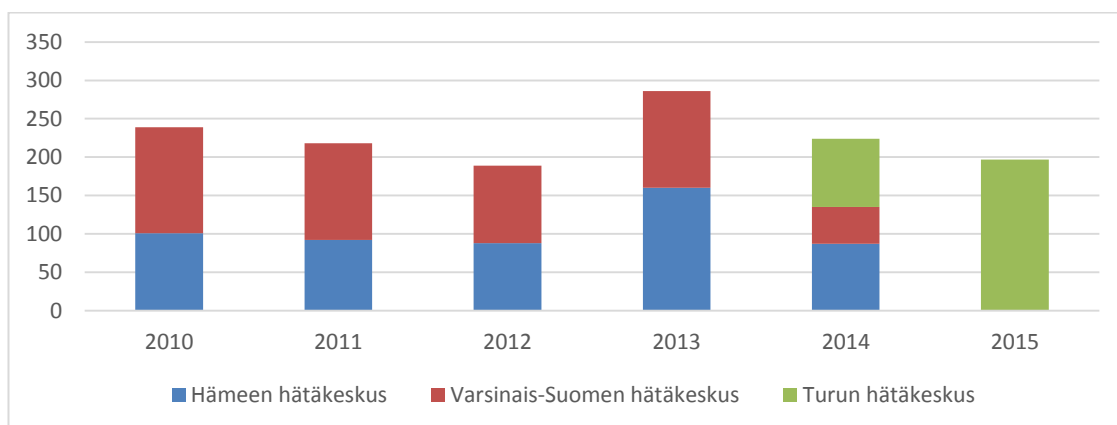


Kuvio 36. Porin hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

Turun hätäkeskuksen perustamista edeltävänä vuonna 2013 on matkalaskujen määrä tilapäisesti kasvanut + 97 kpl (+51,3 %), mutta sen jälkeen määrällinen vähentyminen on jatkunut (taulukko 38 ja kuvio 37).

Taulukko 38. Turun hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hämeen hätäkeskus	101	92	88	160	87	
Varsinais-Suomen hätäkeskus	138	126	101	126	48	
Turun hätäkeskus					89	197
Yhteensä	239	218	189	286	224	197

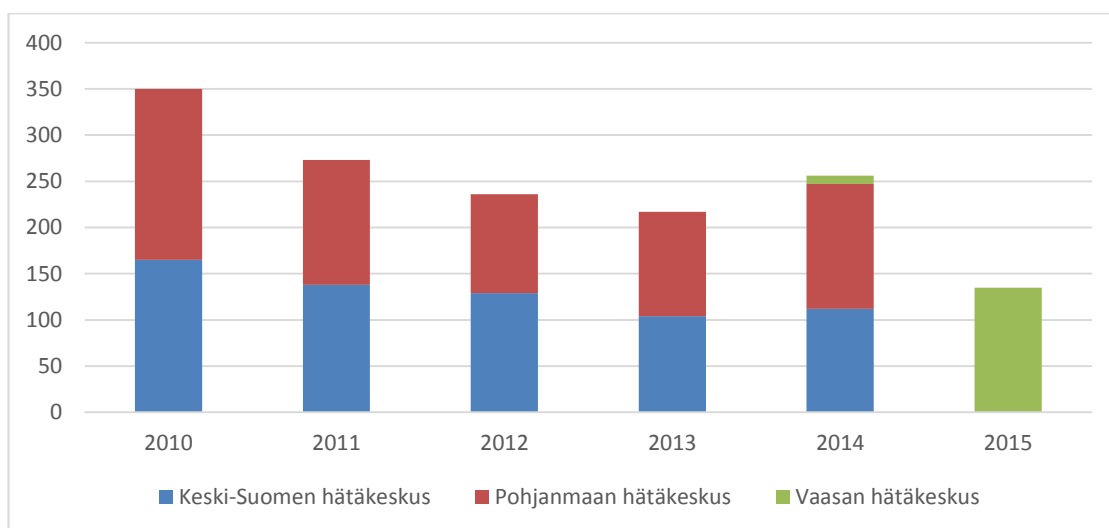


Kuvio 37. Turun hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

Vaasan hätäkeskuksen aloitusvuonna 2014 matkalaskujen määrä kasvoi tilapäisesti +39 kpl (+18 %), mutta tasaisena jatkunut matkalaskumäärien vähentyminen jatkui jo seuraavana vuonna ja vuodesta 2010 alkaen vuoteen 2015 verrattuna vähentymistä on tapahtunut -215 kpl (-61,4 %) (taulukko 39 ja kuvio 38).

Taulukko 39. Vaasan hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

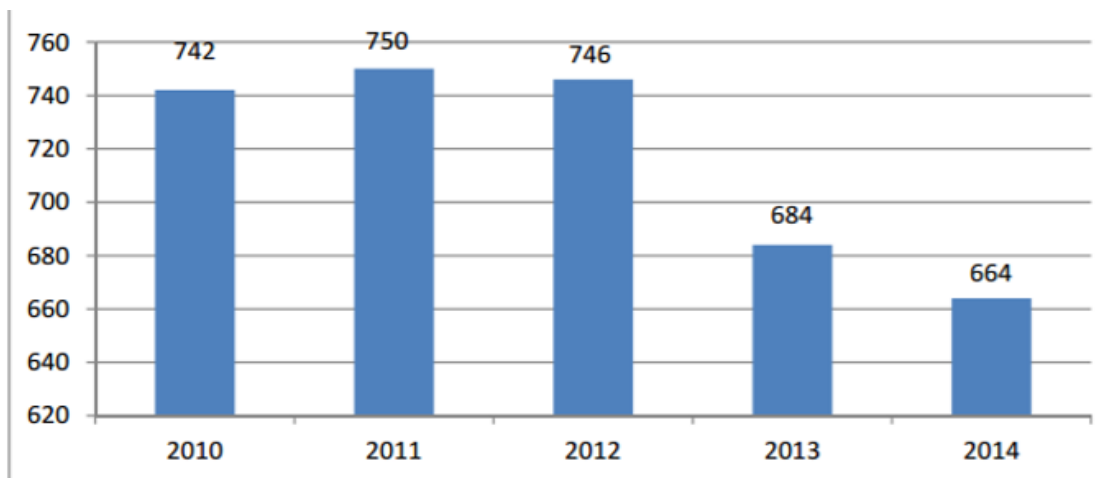
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Keski-Suomen hätäkeskus	165	138	129	104	112	
Pohjanmaan hätäkeskus	185	135	107	113	135	
Vaasan hätäkeskus					9	135
Yhteensä	350	273	236	217	256	135



Kuvio 38. Vaasan hätäkeskukseen yhdistettyjen yksiköiden matkalaskumäärät

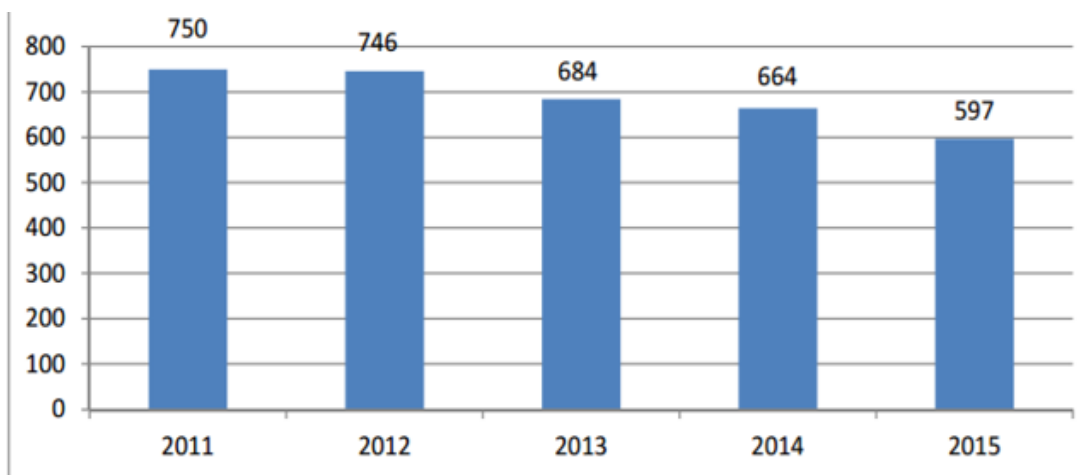
6.10 Henkilötyövuosien määrä vuosina 2010–2015

Hätäkeskuslaitoksessa suurin henkilöstötyövuosiin vaikuttanut muutos tapahtui vuoden 2013 aikana, jolloin toteutuneet henkilötyövuodet vähenivät yhteensä 62 henkilötyövuotta. Muutos selittyy henkilöstötilinpäätöskertomuksen mukaan rakenneuudistuksen vaikutuksilla ja päällekkäisten tehtävien poistumisilla. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstökertomus 2014, 9.; kuvio 39.)



Kuvio 39. Häätäkeskuslaitoksessa toteutuneet henkilötyövuosimäärät 2010–2014

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstötilinpäätöksen mukaan toteutuneet henkilötyövuosimäärät vähenivät merkittävästi, eli 67 henkilötyövuotta vuosina 2014–2015 viimeisten häätäkeskusten yhdistämisistä johtuen. Merkittävää muutosta ei ole odotettavissa lähitulevaisuudessa, koska häätäkeskusten rakenneuudistus on saatettu jo loppuun. (Häätäkeskuslaitoksen henkilöstökertomus 2015, 9.; kuvio 40.)



Kuvio 40. Häätäkeskuslaitoksessa toteutuneet henkilötyövuosien määrät 2011–2015

7 YHTEENVETO JA TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kolmesta pääluvusta; Häätäkeskuslaitos organisaationa, Häätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus ja sen tavoitteet ja Häätäkeskuslaitoksen taloushallinto. Näiden kolmen kokonaisuuden eri osa-alueita on avattu tarkemmin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä sivulla 8. ja kuviossa 1.

Luvussa 3, Häätäkeskuslaitos organisaationa, määritellään valtionhallinnon rakennetta ja toimintaperiaatteita yleisellä tasolla. Teorian avulla avataan julkisten toimielimien järjestystä, valtionhallinnon rakennetta, johtamisen periaatteita sekä julkisten organisaatioiden ohjattavuuden tunnuspiirteitä ja toteuttamista. Luvussa 3.1 todetaan Häätäkeskuslaitoksen olevan sisäministeriön alainen tulosohtjattava keskusvirasto, jolla on tärkeä rooli sisäisen turvallisuuden yhtenä toteuttajana Suomessa ja jonka toimintaa lainsäädäntö vahvasti säätelee.

Luvussa 3.2 todetaan strategisen johtamisen olevan tärkeänä osana valtionhallinnon johtamiskulttuuria ja -prosessia. Teorian avulla avataan strategisen johtamisen pääperiaatteita ja osaamisvaatimuksia julkisessa hallinnossa, samoin todetaan kokonaisuuksien hahmottamisen olevan tärkeä osa strategisen johtamisen osaamista. Luvussa 3.2 avataan myös Häätäkeskuslaitoksen strategiasta pääkohdat, jotka viitoittavat opinnäytetyön aihealueen perusteita. Luvussa 3.3 käsitellään Häätäkeskuslaitoksen tämän tutkimuksen aikainen sekä nykyinen organisaatorakenne sekä kerrotaan keskushallinnon roolista julkisen hallinnon toteuttajana.

Luvussa 4, Häätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus ja sen tavoitteet, avataan organisaatiomuutoksen ja muutoksen johtamiseen periaatteita. Organisaatiolla tarkoitetaan sellaista rakenteellista toimintatapaa, joka edesauttaa saavuttamaan johtamiselle toivottavaa tehokasta päätöksentekoa ja suunnitelmallisuutta, jotta saavutetaan organisaation strategiset päämäärät. Organisaatioiden uudistaminen on jatkuvaa työtä, jota julkiselta johtamiselta odotetaan, samoin johtajuuteen liittyy kyky tunnistaa uudistamistarpeet ja toteuttaa muutosjohtajuutta hallitusti.

Luvussa 4.2 kerrotaan Häätäkeskuslaitoksen organisaatiomuutoksen kokonaisuus, se miten rakenneuudistus sai alkunsa häätäkeskustoiminnan kehittämiseen liittyvistä strategisista linjauksista, jotka ohjaava ministeriö määritteli. Sisäasiainministeriö linjasi häätäkeskusalueiden kasvattamisesta ja uusien häätäkeskusten perustamisista, kuten myös häätäkeskusten vähentämisistä viidestätoista kuuteen. Luku 4.3 kertoo, että muutosprosessia johdettiin Häätäkeskuslaitoksessa koko rakenneuudistuksen ajan keskushallinnosta käsin erillisen strategisen muutoshankkeen avulla. Häätäkeskustoimintaa säätelevä lainsäädäntö uudistettiin vuonna 2011, samoin viraston työjärjestys päivitettiin uuden lainsäädännön mukaiseksi. Häätäkeskuslaitoksen organisaatiomuutos onnistui aikataulussa ja kaikki perustettaviin uusiin häätäkeskuksiin yhdistettävät häätäkeskukset aloittivat toimintansa suunnitellusti. Luvussa 4.4 kerrotaan keskeisenä periaatteena koko rakennemuutosprosessin ajan olleen hyvän henkilöstöpolitiikan noudattaminen, jokaiselle Häätäkeskuslaitoksen työntekijälle tarjottiin työtä uudella häätäkeskuspaikkakunnalla, jonne häätäkeskuksia perustettiin.

Luku 5, Häätäkeskuslaitoksen taloushallinto, kertoo luvussa 5.1 valtionhallinnon taloushallinnosta yleisesti, siitä miten julkisilla verorahoilla tuotetaan julkista palvelutoimintaa, pääosin maksuttomasti veronmaksajien hyväksi. Lainsäädäntö säätelee ja ohjaa tarkasti verorahojen käyttöä ja valvontaa. Luvussa 5.2 tutustutaan valtion taloushallinnon prosesseihin ja niiden ohjaukseen sekä kerrotaan pääperiaatteet talouden osa-alueen järjestämiseksi yhtenäisellä tavalla koko Suomessa. Virastotasoinen talouden suunnittelu ja seuranta toteutetaan kirjanpitoyksikkötasolla, toisaalta tuki- ja asiantuntijapalveluita tuotetaan myös valtiohallinnon yhteisellä toimijalla (Palkeet). Häätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjataan sisäministeriön suunnalta, samoin taloudenpitoa. Häätäkeskuslaitos toimii omana kirjanpitoyksikkönä, jolla on omat toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä sisäiset ohjeet taloushallinnon järjestämiseksi. Määrärahoista päättää kuitenkin ohjaava taho, eli sisäministeriö, jolle tulee tuottaa seurantaraportit säännöllisesti. Koska Häätäkeskuslaitos on toiminut vuodesta 2013 alkaen valtion kirjanpitoyksikkönä, pitää sen tehdä myös oma virastotasoinen tilinpäätös ja toimintakertomus vuosittain.

Luvussa 5.3 kerrotaan, että valtion kirjanpitoyksiköillä pitää olla asetuksenmukainen virastotasoinen taloussääntö, jossa kerrotaan viraston talouden järjestämisen peli-

säännöt tarkasti, samoin kuin koko talouden organisaation toteuttaminen. Myös Häätäkeskuslaitoksessa on laadittu oma taloussääntönsä, jota pitää tarkastella myös sisäisen ohjenuorana virastossa toimiville virkamiehille. Tämän lisäksi Häätäkeskuslaitoksessa on annettu viraston sisäisenä ohjeena talousarvion käyttö- ja seurantaohje, joka on käytännönläheisempi ja antaa tietoa mm. budjetoinnista, talouden seurannasta, hankintojen toteuttamisesta ja ostolaskujen käsittelystä. Luvussa 5.4 kerrotaan Häätäkeskuslaitoksessa taloushallintoon liittyvistä tietojärjestelmistä ja raportointivälineistä, joita käytetään jokapäiväisessä työssä taloushenkilöstön arjessa. Käytössä on erityisesti Kieku-tietojärjestelmä, jota valtionhallinnon toimijat käyttävät. Samoin ostolaskujen käsittelyssä käytettävä Rondo-järjestelmä ja matkalaskujen käsittelyjärjestelmä M2 ovat valtionhallinnon talouden saralla toimivia kokonaisuuksia.

Tämän opinnäytetyön varsinaiset selvityksen tulokset esitetään luvussa 6. Luvussa 6.1 kerrotaan lyhyesti tutkimusmateriaalin poimitun talouskirjanpidon pääkirjoista ja käsittelystä Excel-tiedostoina selvitystyötä analysoitaessa tarkemmin. Selvitystyö on ostolaskutositteiden osalta eroteltu kuuteen tarkasteluvuoteen aikajanelle 2010–2015, jotta voidaan seurata tositemäärien kehitystä eri vuosien aikana ja selvittää organisaatiossa tapahtuneen muutoksen vaikutusta tositemääriin.

Luvussa 6.2 esitetään tarkasteluvuotta 2010 alkutilanteena kaikille seuraaville muutokseen liittyville tarkasteluvuosille. Ostolaskutositteita käsiteltiin viidessätoista häätäkeskuksessa sekä keskushallinnossa ja voidaankin todeta, että ostolaskutositteiden määrä eri häätäkeskusten välillä oli melko tasaisesti jakautunut. Keskushallinnossa käsiteltiin selvästi vajaa puolet koko Häätäkeskuslaitoksen ostolaskutositteista vuonna 2010.

Luvussa 6.3 käsitellään vuotta 2011, jolloin ensimmäinen organisaatiomuutoksen alainen Oulun häätäkeskus aloitti toimintansa ja siihen yhdistettiin kaksi toimivaa häätäkeskusta. Koska yhdistyminen tapahtui loppuvuonna 2011, ei ostolaskutositteiden määrän muutos näkynyt määrällisesti lainkaan. Sen sijaan voidaan todeta, että yleisesti koko häätäkeskuslaitoksen ostolaskutositteiden määrä väheni vuoteen 2010 verrattuna yli tuhannella tositteella, prosentuaalinen tositemäärien jakauma häätäkeskusten ja keskushallinnon välillä muuttui vain hieman.

Luvussa 6.4 käsitellään vuoden 2012 aikana näkyviä ostolaskutositemäärien muutoksia. Koko viraston ostolaskutositemäärät pysyivät ennallaan, mutta suhde hätäkeskusten ja keskushallinnon tositemäärien välillä tasoittui siten, että nyt noin puolet koko viraston tositteista käsiteltiin keskushallinnossa. Kuopion hätäkeskus aloitti toimintansa loppuvuonna 2012, ja samanlainen tilanne kuin vuotta aiemmin Oulun hätäkeskuksen kohdalla – ostolaskutositemäärissä ei näkynyt yhdistymisvuonna määrällistä vaikutusta. Oulun hätäkeskuksen oltua toiminnassa nyt vuoden, alkavat tositemäärävaikutukset näkyä. Vähennystä on ensimmäisenä toimintavuotena 2012 tapahtunut prosentuaalisesti -32,4 % verrattuna yhdistymisvuoteen 2011.

Luvussa 6.5 tarkastellaan vuoden 2013 aikana tapahtuneita ostolaskutositteiden määriä. Koko Hätäkeskuslaitoksen ostolaskutositemäärä väheni edelleen ja nyt hätäkeskuksissa käsiteltiin enää 38,2 % tositemäärästä, keskushallinnossa jo peräti 61,8 %. Kuopion hätäkeskuksen, joka oli ollut toiminnassa nyt vuoden, ostolaskujen tositemäärä väheni vuodessa -60 %. Muutosta tarkasteluvuoteen 2010 on -509 ostolaskutositetta. Keravan hätäkeskus aloitti uutena hätäkeskuksena toimintansa keväällä 2013, Porin hätäkeskus aloitti marraskuussa 2013. Keravan hätäkeskuksen osalta voidaan jo yhdistymisvuoden lopulla nähdä muutosta tapahtuneen ostolaskutositemäärissä -40,9 %. Porin hätäkeskuksen osalta muutosta ostolaskujen tositemäärissä on yhdistymisvuonna -39,8 %, vaikka yhdistyminen tapahtuikin loppuvuonna 2013.

Luvussa 6.6 tarkastellaan vuoden 2014 aikaisia muutoksia ostolaskujen tositemäärissä. Koko virastossa ostolaskutositteiden määrä väheni jälleen, hätäkeskuksissa käsiteltiin 41,3 % ja keskushallinnossa 58,7 % koko viraston ostolaskutositteista. Vuonna 2013 aloittaneen Keravan hätäkeskuksen ostolaskutositemäärä väheni vielä lisää aloitusvuoteen verrattuna -28,8 % ja Porin hätäkeskuksen aloitusvuotta seuraava vuosi 2014 näytti -44,2 % vähennystä vuoteen 2013. Turun hätäkeskus aloitti uutena hätäkeskuksena keväällä 2014 ja vuoden lopussa ostolaskutositteiden määrä oli vähentynyt vuoteen 2013 verrattuna -8,3 %. Uusi Vaasan hätäkeskus aloitti toimintansa viimeisenä organisaatiomuutoksen kohteena olevana hätäkeskuksena loppuvuonna 2014 ja muutosta ostolaskutositemäärässä edelliseen vuoteen 2013 oli näkyvissä vuoden lopussa -3,7 %.

Luvussa 6.7 todetaan, että vuonna 2015, jolloin ei enää tapahtunut hätäkeskusten yhdistymisiä, ostolaskutositemäärä on koko virastossa 3003 kpl ja niistä 38,7 % kohdistuvat hätäkeskuksille ja 61,3 % keskushallinnolle. Vaasan hätäkeskuksen toimittua vuoden, käsittelee yksikkö -45,2 % vähemmän ostolaskutositteita kuin perustamisvuonna 2014. Turun hätäkeskuksen vähennys tositemäärissä on -26,7 % aloitusvuoteen 2014 verrattuna.

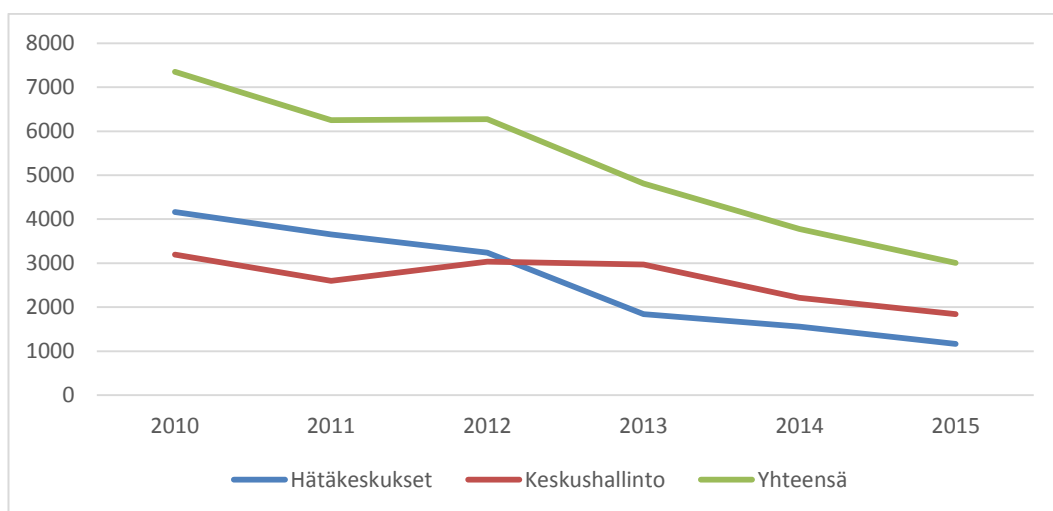
Luku 6.8 käsittelee kaikkien tarkasteluvuosien 2010–2015 aikaisia ostolaskutositemäärien muutoksia kootusti ja voidaankin todeta, että vähennystä on tositemäärissä tapahtunut paljon. Koko virastossa on ostolaskutositemäärä vuoden 2015 lopussa enää 3003 kpl, kun luku aloitusvuonna 2010 oli 7352 kpl. Vähennystä on siis tapahtunut tositemäärissä -59,2 % aikajaksolla 2010–2015. Kun tarkastelun aloitusvuonna 2010 käsiteltiin ostolaskutositteista 57 % hätäkeskuksissa ja 43 % keskushallinnossa, on tilanne vuoden 2015 lopussa 39 % hätäkeskuksissa ja 61 % keskushallinnossa. Tämän opinnäytetyön selvityksessä ostolaskutositemäärien muutoksesta organisaatiomuutoksen aikana voidaankin todeta, että hätäkeskuksissa käsitelty ostolaskutositemäärä on vähentynyt vuodesta 2010 vuoteen 2015 yhteensä -72 %, sekä muutosta on ollut myös keskushallinnon tositemäärissä samana aikajaksona -42,4 %. Luvussa 6.8 käsitellään vielä uusien hätäkeskusten osalta tarkemmin kaikkien tarkasteluvuosien aikana tapahtuneet muutokset tositemäärissä koko aikajaksolla 2010–2015.

Luvussa 6.9 kerrotaan matkalaskuihin liittyvistä muutoksista vuosien 2010–2015 aikana. Yhteenvetona muutoksista voidaan todeta, että matkalaskujen määrä on tasaisesti laskenut koko virastossa, ja muutoksen tekijänä on nimenomaan matkalaskujen määrän vähentyminen hätäkeskuksissa. Keskushallinnossa matkalaskujen määrä kasvoi organisaatiomuutosvuosina 2010–2015, mutta palasi vuoden 2010 määrälliselle tasolle vuonna 2015. Voidaankin ajatella, että matkalaskujen prosentuaalinen vähennys -39,5 % vuosien 2010–2015 välillä johtuisi hätäkeskusten vähenemisestä viides-tätoista kuuteen. Luvussa 6.9 kerrotaan lisäksi tarkemmin uusien hätäkeskusten osalta matkalaskujen määrällisistä muutoksista tarkasteluvuosien 2010–2015 aikana. Suurin muutos matkalaskujen osalta -73,8 % tapahtui Kuopion hätäkeskuksen yhdistymiseen liittyen ja pienin Porin hätäkeskuksen kohdalla -1,3 %.

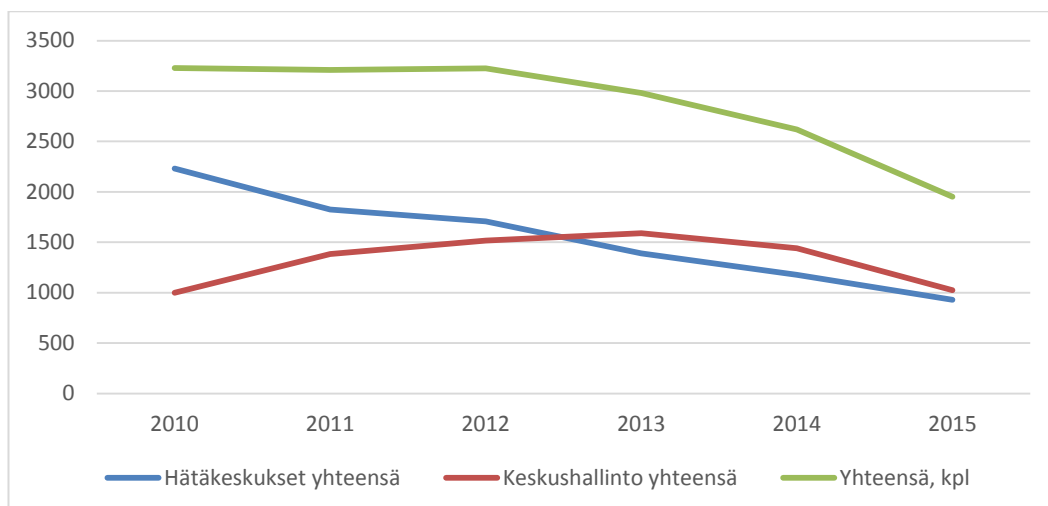
Luvun 6.10 lopussa käsitellään henkilötövuosimäärien muutos organisaatiomuutosvuosina 2010–2014 sekä jälkeisenä vuotena 2015. Kuvio 39, sivulla 61 näyttää henkilötövuosimäärän kehityksen ja kuviosta voidaanakin päätellä, että organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilötövuosien määrään vähentävästi erityisesti vuoden 2013 aikana (-62 htv). Vähentymistä on tapahtunut vielä lisää vuosina 2014 (-20 htv) ja 2015 (-67 htv). Kuten henkilöstötilinpäätöksessäkin kerrotaan, muutos johtuu rakennemuutosten vaikutuksista sekä päällekkäisten tehtävien poistumisista.

Koska valtionhallinnon taloushallintoon liittyy voimakkaasti muutostarpeita, koen tarpeelliseksi käsitellä luvussa 8 lyhyesti valtion taloushallinnon strategisia päämääriä sekä myös valtion taloushallinnon kokonaisarkkitehtuurin tahtotilaa. Vaikka Häätäkeskuslaitoksessa toteutettiin suuri rakennemuutos hätäkeskuksia vähentämällä, uskon, että valtiohallinnon tasolla tulee tapahtumaan myös tulevaisuudessa uudistuksia, jotka vaikuttavat valtion taloushallinnon järjestämiseen.

Tämän opinnäytetyön päätuloksista voidaan tiivistetysti todeta, että Häätäkeskuslaitoksen organisaatorakenteen muutos ja vuosien 2010–2015 ajanjaksolla tehty tositemäärien tarkastelu kertoo, että taloushallinnon osto- ja matkalaskujen tositemäärät ovat vähentyneet kuvioden 41 ja 42 mukaisesti. Organisaatorakenteen muutoksella on ollut selvä vaikutus osto- ja matkalaskusitteiden suoritemääriin.

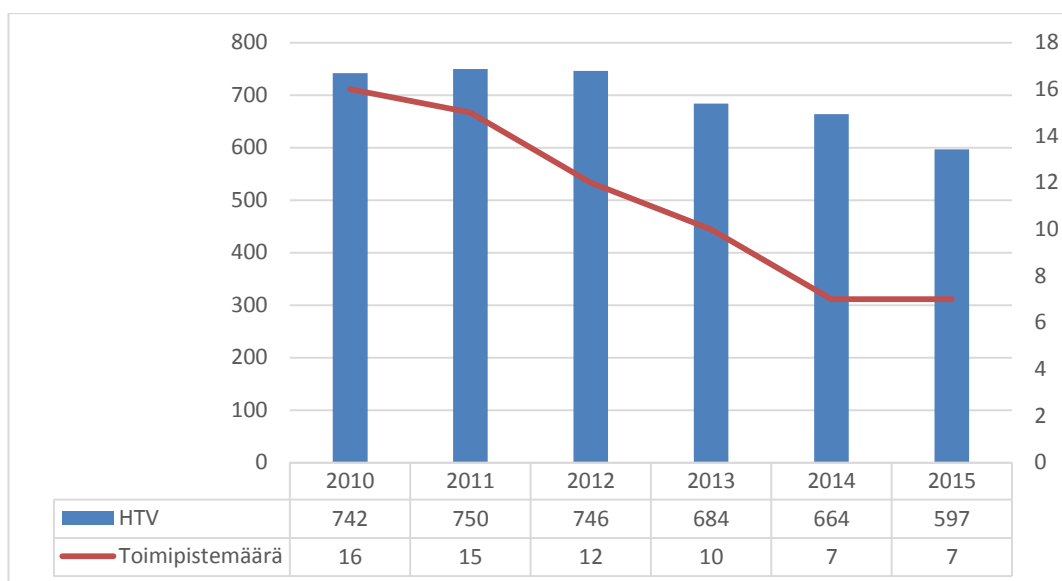


Kuvio 41. Ostolaskusitteiden määrällinen kehitys vuosina 2010–2015



Kuvio 42. Matka- ja kululaskutositteiden määrällinen kehitys vuosina 2010–2015

Toteutuneet henkilötyövuodet ovat kehittyneet vuosien 2010–2015 aikajanaalla alla olevan kuvion 43. mukaisesti. Toteutuneilla henkilötyövuosilla voidaan katsoa olevan merkitystä ainakin matkalaskutositteiden määrälliseen kehitykseen.



Kuvio 43. Toteutuneet henkilötyövuodet/ toimipistemäärät 2010–2015

8 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

8.1 Valtion taloushallinnon strategia 2020

Valtiovarainministeriössä laadittiin Taloushallinto 2020–hankkeessa valtion taloushallinnon strategia, jonka avulla on tarkoitus ohjata tehokasta taloushallintoa ja kehittää johtamista sekä taloushallinnon substanssitoimintoja. Taloushallinnosta talouden hallintaan on hankkeen työryhmän määrittämä visio valtion taloushallinnolle vuodelle 2020. Vision kautta on tarkoitus tuottaa tehokkaasti rutiininomaista taloustietoa tukemaan päätöksentekoa, kehittää prosesseja ja automaatiota sekä siirtää henkilöstötyön painopisteitä. Tarkoitus on selkeyttää valtion taloushallinnossa toimijoiden rooleja, työnjakoa ja vastuuta jatkuvaan kehittämistyöhön panostamalla. Tuottavuuteen liittyvä edistäminen ja tehostettu tietotuotanto toteutetaan valtion taloushallinnon yhteisten prosessien ja tietojärjestelmien avulla. Valtion taloushallinnon strategia 2020 sisältää strategian toteuttamiskeinoina keskittymisen olennaisuuteen, Palkeet-palvelukeskuksen käyttöasteen noston, automatiikan ja tehokkaat prosessit, tietojärjestelmät tukemaan tuottavuuskehitystä sekä luopumisen tarpeettomista toimintatavoista. Taloussuunnittelu sekä henkilöstöhallinto rajattiin pois hankkeesta. (Valtion taloushallinnon strategia 2020, 9.)

8.2 Valtion taloushallinnon kokonaisarkkitehtuuri

Valtion taloushallinnolle laadittu arkkitehtuurikuvaus pohjautuu Taloushallinto 2020–hankkeen strategisiin linjauksiin. Kokonaisarkkitehtuurityön yleisiä tavoitteita ovat 1.) yhteiset ja tehokkaat prosessit valtion jokaisessa toimipisteessä siten, että vastuunjako eri tehtävissä toimijoille on kaikille osapuolille selvä, 2.) toimivat ja helppokäyttöiset tietojärjestelmät taloushallinnossa siten, että toteutus prosessien ja tietojen hallinnan sekä kehittämisen suhteen toteutetaan kokonaisuutena, 3.) taloushallinnossa toimijoilla on selkeästi tiedossa työnjaot, roolit ja vastuut siten, että laajennetaan palvelukeskusmallia tehokkaasti ja 4.) valtion taloushallinnon kehittämistyötä toteutetaan jatkuvasti ja selkeiden menettelytapojen avulla siten, että valtion eri

virastojen, palvelukeskuksen (Palkeet) ja Valtiokonttorin väliset työnjaot sekä vastuut ovat selkeitä. (Taloushallinnosta talouden hallintaan, 12.)

Koko julkinen sektori tulee omaksua taloushallinnon kokonaisarkkitehtuurin toimintatavat. Tukipalveluja keskitetään palvelukeskuksiin, jotta saavutetaan suurempien volyymien ja prosessien kautta paremmat tuottavuushyödyt kuin hajautetussa toimintamallissa. Digitalisaatio tulee aidosti mahdollistamaan yhteiset prosessit ja sitä kautta voidaan tehostaa taloushallintokokonaisuuden vaikuttavuutta. Talouden johtaminen tulee keskittyä organisaatioissa tehtävien tehokkaaseen hoitamiseen ja jatkuvaan toiminnan tehostamiseen. Loppujen lopuksi on kyse käyttää julkisia varoja hallitusti ja tarkoituksenmukaisesti. (Taloushallinnosta talouden hallintaan, 15.)

Tuotteistettuja taloushallintopalveluja tuottaa valtion virastoille Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), jossa kaikki peruspalvelut toteutetaan yhtenäisten prosessien ja toimintatapojen mukaisesti. Virastot voivat myös ostaa Palkeista lisäpalveluja. Operatiivisia taloushallinnon palveluja Palkeet tuottavat kirjanpidon, valtuusseurannan, tulojen ja menojen käsittelyn sekä matkustuksen osaluilla. Mm. menojen käsittely – palvelu käsittää hankinnasta maksuun – prosessin ”päästä päähän”, jolloin varsinainen prosessi muodostaa kokonaisuuden, jossa prosessin rajapinnat ja syötteet ovat kaikki huomioitu. Menojen käsittely kattaa sekä menotositteiden käsittelyn että maksatuksen, jossa osaprosesseja ovat mm. ostolaskujen sekä menotositteiden käsittely sekä maksatus. Lopputuotos on oikea-aikaisesti ja – määräisesti maksetut ostolaskut, jossa varsinainen prosessi ylittää organisaatorajat ja toiminta on erittäin järjestelmäriippuvaista. Tavoitteena on tuottaa robotiikan avulla entistä automatisoidumpaa menotositteiden käsittelyä aiempaa kevyemmällä las- kujen käsittelytavoilla. (Taloushallinnosta talouden hallintaan, 21, 25–26.)

Valtionhallinnossa toteutetaan tällä hetkellä suuria muutoksia, joissa pyritään tehostamaan julkisten organisaatioiden toimintaa. Valtion virastona myös Häätäkeskuslaitos tulee kohtaamaan uudistumisen ja sopeuttamisen osalta paineita. Häätäkeskuslaitoksessa toteutettiin organisaatiomuutos vuosina 2010–2014, mutta lisää uudistuksia on organisaatiossa varmasti vielä tulossa. Esimerkiksi Sipilän hallituksen kärkihankkeena oleva digitalisoinnin lisääminen julkisella sektorilla vaikuttaa kaik-

keen ihmisten avulla tehtävään työhön. Uudistukset voidaan käsitellä myös mahdollisuutena kehittää organisaatiota ja sen toimintaa tulevaisuudessa.

9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena oli selvittää taloudenpidon suoritemääriä, jotka mahdollisesti johtuisivat organisaation rakenteiden muutoksista. Työtä oli mielenkiintoista toteuttaa ja antaa mielestäni selvitettyä tietoa Häätäkeskuslaitoksen käyttöön. Tutkimusaineistona käytetty kirjapidon pääkirjatieta vaati jonkin verran enemmän rajattua tietoa ostolaskutositteiden kohdalla, kuin olin ajatellut. Käytäntö saneli osittain järkevää rajausta, koska tarkoitus oli tuottaa tietoa Häätäkeskuslaitokselle organisaation muutoksen vaikutuksista.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan helposti todeta, että organisaatorakenteiden muuttuminen on kiistatta vaikuttanut Häätäkeskuslaitoksen ostolaskutositteiden suoritemääriin rakennemuutoksen aikana. Yllättävää tässä selvityksessä oli Häätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa olleiden ostolaskutositteiden suoritemäärien kasvanut kehityssuunta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ostolaskutositteiden käsittely tapahtuu Häätäkeskuslaitoksessa yhä enemmän keskushallinnossa, eikä niinkään hätäkeskuksissa.

Samoin muutosta on nähtävissä matkustamiseen liittyvien matka- ja kululaskujen kohdalla, joka selittyy osittain organisaation henkilöstön vähentymisen ja hallinnon uudelleenjärjestelyn kautta. Henkilöstön vähentyminen tutkimusvuosien aikavälillä vaikuttaa toki osittain myös ostolaskutositteiden vähentyneisiin suoritemääriin, mutta ei selitä niiden laskevaa kokonaiskehitystä kokonaan. Koska henkilöstön määrä on organisaatiomuutoksen aikana vähentynyt, voidaan olettaa sillä olevan merkitystä matkustukseen liittyviin matka- ja kululaskujen suoritemääriin.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy

Asetus valtion talousarviosta. 1992. A 11.12.1992/1243.

Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, E. & Vehkamäki, P. 2008. Valtionhallinnon perusteet. 5. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosana Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hätäkeskuslaitoksen asettamispäätös 9.3.2010. 2010. HAK/2010/330.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstökertomus 2014. 2015. HAK–2015–218.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstökertomus 2015. 2016. HAK–2016–375.

Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus 2010–2014. Hätäkeskuslaitoksen raportti 2015. Viitattu 23.11.2016.

http://www.112.fi/download/62205_Hatakeskuslaitos_rakenneuudistus_2010-2014_TIIVISTELMA.pdf?d2649c41d7bcd288

Hätäkeskuslaitoksen raportti 9.1.2013. 2013. HAK/2010/553.

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010–2015. 2010. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu 3/2010.

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2016–2020. 2016. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu HAK–2015–631.

Hätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje. 2012. HAK/2012/856.

Hätäkeskuslaitoksen talousarvion käyttö- ja seurantaohje. 2016. HAK–2016–1017.

Hätäkeskuslaitoksen taloussääntö. 2016. Hätäkeskuslaitoksen ohje HAK–2016–357.

Hätäkeskuslaitoksen tilinpäätös 2013. 2014. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu 1/2014.

Hätäkeskuslaitoksen www-sivut. 2015. Viitattu 18.10.2015. www.112.fi

Hätäkeskuslaitoksen www-sivut. 2016. Viitattu 12.4.2016. www.112.fi

Hätäkeskuslaitoksen www-sivut. 2017. Viitattu 26.2.2017. www.112.fi

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Karjalainen, L. 2004. Tilastomatematiikka. Mikkeli: Pii-Kirjat.
- Laki hätäkeskustoiminnasta. 2011. L 20.8.2010/692.
- Laki valtion talousarviosta. 1988. L 13.5.1988/423.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2 p. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Sisäasiainministeriön kirjanpitoyksikön taloussääntö. 2009. Sisäasiainministeriön julkaisu 37/2009.
- Sisäasiainministeriön päätös 15.5.2009. SMDno/2009/1732. Viitattu 14.4.2016. http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/hatakeskustoiminnan_kehittaminen#
- Sisäasiainministeriön määräys 9.3.2010. SMDno/2010/371. Viitattu 14.4.2016. http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/hatakeskustoiminnan_kehittaminen#
- Sisäasiainministeriön määräys 7.12.2011. SMDno/2011/2051. Viitattu 14.4.2016. http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/hatakeskustoiminnan_kehittaminen#
- Sisäasiainministeriön päätös 5.10.2011. SMDno/2011/1587.
- Sisäasiainministeriön päätös 19.9.2012. SMDno/2010/371.
- Sisäasiainministeriön päätös 10.10.2013. SMDno/2010/371.
- Sisäasiainministeriön päätös 6.2.2014. SMDno/2010/371.
- Sisäministeriön päätös 21.10.2014. SMDno/2010/371.
- Sisäministeriön www-sivut. 2016. Viitattu 14.4.2016. www.intermin.fi
- Suomen perustuslaki. 1999. L 11.6.1999/731 muutoksineen.
- Taloushallinnosta talouden hallintaan. 2015. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisu 43/2015.
- Valtiokonttorin Suomi.fi-toimituksen www-sivut. 2016. Viitattu 5.4.2016. www.suomi.fi
- Valtiokonttorin tiedote 2013. Dnro VK/286/00.01/2013. Viitattu 28.1.2017. <http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?contentid=45342&nodeid=24670>
- Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta. 2011. A 14.10.2010/877 muutoksineen.
- Valtioneuvoston päätös hätäkeskusalueista. 2010. 21.1.2010/36.

Valtion taloushallinnon strategia 2020. 2014. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisu 7/2014.

Valtiovarainministeriön www-sivut. 2016. Viitattu 29.5.2016.
<http://vm.fi/hallintopolitiikka/valtion-taloushallinto>

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

Yin, R. K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.

