

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Paperisesta sähköiseen ostolaskujärjestelmään

Kokemuksia ensimmäiseltä puolivuotiskaudelta

Aino Simoska

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö

Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tradenomi

TORNIO 2012

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja.....	7
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	10
2	UUDEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN	11
2.1	Projektin riskit.....	12
2.2	Projektiryhmä.....	12
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	14
3.1	Muutoksesta viestittäminen organisaatiossa	15
3.2	Muutoksen haasteet ja esteet.....	15
3.3	Muutosvastarinta.....	16
3.4	Vanhasta poisoppiminen osana onnistunutta muutosta	18
3.5	Käyttäjäkoulutus ja käyttöönoton seuranta	20
3.6	Yhteenveto muutoksesta	20
4	SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO	22
4.1	Sähköinen ostolasku.....	24
4.2	Ostolaskujen vastaanotto ja skannaus	25
4.3	Verkkolasku	26
4.4	Ostolaskuprosessi tiliöinnistä täsmäytykseen	28
4.5	Muut sähköisen taloushallinnon osat	29
5	RONDO-OSTOLASKUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO.....	31
6	POHDINTA	39

LÄHTEET.....	41
--------------	----

TIIVISTELMÄ

Simoska, Aino 2012. Paperisesta sähköiseen ostolaskujärjestelmään - Kokemuksia ensimmäiseltä puolivuotiskaudelta. Opinnäytetyö. Kemi - Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Tornio. Sivuja 42. Liitteet 1

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiriatutkimuksesta. Teoriaosuus käsittelee muutoksen onnistumista henkilökunnan näkökulmasta ja sähköisen ostolaskutuksen teoriaa. Toisen osuuden muodostavat käyttäjähaastattelut ja osallistuva havainnointi Simon kunnan siirryttyä sähköiseen ostolaskutukseen kesäkuussa 2011. Tutkimus etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten käyttöönottoprosessi on onnistunut? Mitä etuja tai haittoja on ilmennyt järjestelmän käyttöönotosta verrattuna manuaaliseen ostolaskuhallintaan?

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska taloushallinnon sähköistyminen ja muut automatisoidut prosessit lisääntyvät koko ajan niin yrityksissä, kotitalouksissa kuin julkishallinnossakin. Sähköistetyt prosessit ovat ekologinen ja kustannustehokas vaihtoehto verrattaessa niitä vastaaviin paperisiin prosesseihin. Ostolaskutuksen sähköistämistä ja sen onnistumista tarkastellaan työntekijän näkökulmasta.

Avainsanat: Muutoksen johtaminen, sähköinen ostolaskujärjestelmä, verkkolasku, kvalitatiivinen tutkimus.

ABSTRACT

Simoska, Aino 2012. Toward paperless electronic purchase invoice system - Experiences of the first six months. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 41. Appendix 1.

This research was conducted in the municipality of Simo concerning the implementation of the electronic invoicing system. The research questions asked in this thesis are as follows: How did the process of electronic invoicing succeed? What are the advantages gained and the disadvantages experienced after the commissioning of the electronic invoicing system compared with the old system?

The topic of the thesis is current because the electrification in financial management and in other processes increases constantly in companies, in households and in the public sector. The electronic processes are an ecological and advantageous option in comparison with processes relying on paper version documentation. The system change and managing it is examined from the point of employee.

The thesis consists of the theoretical part and the empirical research part. The theoretical part of the thesis deals with management of change from the personnel's point of view and theories of electronic invoicing. The empirical part consists of the interviews and the participatory observations conducted in the municipality of Simo when the municipality of Simo implemented the electronic invoicing system in June 2011.

The results of the thesis show that the personnel are very satisfied with the new electric invoicing system, because it helps them with their work in many ways. The new system saves time in manual routines and it is more ecological and cost efficient than the paper option. The electronic invoicing is only one part of a holistic change that will continue in the future and the results of this thesis are useful in the further processes where the electrification continues.

Keywords: management of change, electric invoice system, e-invoice, qualitative analysis

1 JOHDANTO

Suomi on sähköisen taloushallinnon johtavia maita, vaikka taloushallinnon digitalisointuminen onkin yleistynyt odotettua hitaammin. Verkkolaskuliikenteessä asemamme on jo uhattuna, huolimatta yritysten välisen sähköisen laskutuksen selvästä ykkössijasta. Taloushallinnon sähköistäminen säästää sekä kustannuksia että ympäristöä, sillä paperin tarve ja hiilidioksidipäästöt pienenevät. Yleisesti puhuttaessa taloushallinnon digitaalisuudesta oletetaan sen käsittävän vain verkkolaskutuksen ja laskujen sähköisen käsittelyn. Täydellisimmillään se kuitenkin tarkoittaa taloushallinnon totaalista paperittomuutta ja kattaa laajimmillaan talouden prosessit yli yritys- ja organisaatorajojen. (Lahti & Salminen 2008, 9-12.) Vuonna 2008 asetettu työryhmä, joka osana Arjen tietoyhteiskunnantoiminta -ohjelmaa pyrkii sähköisen laskutuksen laajempaan käyttöönottoon, pitää tavoitteenaan saada verkkolaskutus yleistymään vuoteen 2011 mennessä. Työryhmän mukaan kyseisten toimenpiteiden tulee kohdistua nimenomaan kuluttajiin, pk-yrityksiin ja kuntiin. (Verkkolaskutuksen edistäminen kunnissa 2010.)

Tutkimukseni on rajattu verkkolaskutukseen ja nimenomaan ostolaskujärjestelmän käyttöönottoon Simon kunnassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Rondo-ohjelmiston ensimmäisen puolen vuoden ajalta saatuja käyttökokemuksia sekä muutoksen onnistumista käyttäjien näkökulmasta katsottuna. Rondo on arkistointiin sekä asiakirjojen sähköiseen käsittelyyn tarkoitettu ohjelma. (Logica 2012).

Opinnäytetyössä tutkitaan sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönottoa järjestelmän käyttäjän näkökulmasta. Haastatteluilla kartoitetaan alun käyttäjäkokemuksia. Lisäksi haastattelen tutkimukseen kunnan kirjanpitäjää, jonka kokemukset antavat tietoa kirjanpidon näkökulmasta. Toimin järjestelmän käyttäjänä, joten käytän tutkimuksessa hyväksi myös omia havaintoja.

Aiheen valintaan vaikutti hyvin paljon se, että tein harjoitteluni Simon kunnan kirjanpidossa, jossa valmisteltiin muutosta perinteisestä kirjanpidosta kohti digitaalista taloushallintoa. Ensimmäisenä muutoskohteena oli siirtyminen ostolaskujen käsittelyyn sähköisesti vuoden 2012 alusta alkaen. Siirtymävaihe alkoi 15.6.2011, jolloin vielä hyväksyttiin myös paperiset laskut, jotka skannattiin järjestelmään käsittelyä varten. Vanhasta järjestelmästä luopuminen muutti ostolaskujen käsittelyprosessin täydellisesti. Vanhat käytännöt piti vaihtaa uusiin ja se vaati muutoksen hyväksymistä kaikilta.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajani on Simon kunta, joka sijaitsee aivan Lapin läänin eteläosassa. Asukkaita kunnassa on noin 3500. Simo on liittynyt Oulunkaaren kuntayhtymän jäseneksi ja osa kunnan toiminnoista on siirtynyt kuntayhtymälle. Kunnan henkilöstö- ja talousosasto aloitti kuntayhtymän osana vuoden 2011 alussa, jolloin sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönottovalmistelut aloitettiin. Kuntayhtymällä on käytössä Logican Rondo-ostolaskujärjestelmä, joka otettiin myös Simossa käyttöön kesäkuussa 2011. Kunnassa on jo aiemmin ollut käytössä Logican ProEconomica taloudenohjausjärjestelmä.

Laskujen käsittelyyn osallistuu Simon kunnassa kaikkiaan 28 henkilöä, joista seitsemän on hyväksyjä ja 21 asiatarkastajia. Ostolaskuja koko kuntayhtymässä käsitellään vuodessa noin 80 000, joista vuonna 2010 noin 25 000 tuli sähköisinä. Simon kunnan käsiteltävien ostolaskujen arvioitu määrä on noin 7000 kappaletta vuodessa.

Logica on eurooppalainen 36 maassa toimiva IT-palveluyritys, jolla on jo useiden kymmenien vuosien historia paitsi Suomessa, myös muissa Pohjoismaissa, Hollannissa ja Isossa-Britanniassa. Suomessa yhtiöllä on noin 3200 työntekijää. Yritys tarjoaa konsultointipalveluita, integroituja tietojärjestelmiä ja toimii asiakkailleen ulkoistuskumppanina. Nykyisen Logican historia lähtee vuodesta 1964, jolloin perustettu CMG -yhtiö muodostaa konsernin perustan. Erilaisten yrityskauppojen ja yhdistymisten jälkeen konsernin yhteinen nimi on vuodesta 2008 ollut Logica. (Logica 2012.)

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on selvittää käyttökokemuksia Rondo-ohjelmiston käytöstä ensimmäisen puolen vuoden ajalta. Saatujen tulosten perusteella saadaan tietoa muutoksen vaikutuksista käyttäjien näkökulmasta katsottuna.

Pyrin löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Miten käyttöönottoprosessi on onnistunut? Mitä etuja tai haittoja on ilmennyt järjestelmän käyttöönotosta verrattuna manuaaliseen ostolaskuhallintaan? Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2002, 155) kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tiedon keruu luonnollisissa ti-

lanteissa, joissa ihmiset toimivat tiedonkeruun välineinä. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ja siinä tutkittavien näkökulmilla ja kokemuksilla on merkittävä osa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytän haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Aineiston keruu on tehty pääosin todellisessa työympäristössä. Olen haastatellut tutkimusta varten Simon kunnan kirjanpitäjää, joka siirtyi Oulunkaaren kuntayhtymän työntekijäksi samalla, kun kunnan kirjanpitopalvelut siirtyivät kuntayhtymän hoidettaviksi. Kirjanpitäjän lisäksi olen haastatellut neljää Rondo-käyttäjää kunnan eri osastoilta.

Havainnointi on kaikille tieteenaloille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä. Käyttämistieteessä tutkijan arkihavaintojen lisäksi käytetään hyväksi erilaisia systemaattisen havainnoinnin muotoja. Havainnointia voidaan käyttää tarkasteltaessa sekä käyttäytymistä että kielellisiä ilmaisuja. Havainnointi on ensisijaisesti kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mutta toimii myös osana kvalitatiivista tutkimusta. Havainnointi vaatii tutkijalta valmiuksia, koska reaaliaikaisessa tiedonkeruussa tiedon tulva voi hämärtää itse rekisteröintiä. Tapahtumat ovat havainnoinnissa ainutkertaisia, kun taas haastattelussa asiaan voidaan tarpeen vaatiessa palata. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 37- 38.)

Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi. Siinä tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä käyttäen monipuolisia ja eri tavoin hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksen etuna pidetään sitä, että se sallii yleistyksen, jotka ovat usein askel toimintaan. Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen, ja niiden tuloksia sovelletaan käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 16–17) Tapaustutkimuksessa pysytään tyypillisesti vain muutamassa, mahdollisesti jopa vain yhdessä havaintoyksikössä. Tutkimusta käytetään muun muassa silloin, kuin halutaan ratkaisu kokonaisvaltaiseen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58)

Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia keskenään riippuvuus-suhteisia osavaiheita. Vaikka tutkimuksen kokonaisluonnetta on vaikea kuvata yleispätevästi, on silti mahdollista nimetä joukko vaiheita, jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Aloittelevan tutkijan on helpompi aloittaa tutkimus, jos hän tietää pääpiirteittäin, mitä vaiheita tutkimus sisältää. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 13-16). Tutkimukseni osat, havainnointi ja teemahaastattelut, tukevat toisiaan. Havainnoinnista osa on tapahtunut harjoitteluni aikana kunnan kirjanpidossa ja osa siitä tapahtuu edelleen työssäni, varsinaisessa työympäristössä. Teemahaastattelut on tehty eri osastoilla, ostolaskujärjestelmän käyttäjien työpisteissä, niin ikään aidoissa olosuhteissa.

Työharjoittelun aikana keräsin aineistoa paperisten ostolaskujen käsittelyn loppuvaiheesta. Pääsin erinomaiselle näköalapaikalle harjoittelua tehdessäni, koska juuri silloin kunnassa valmisteltiin uuden ostolaskujärjestelmän käyttöönottoa. Kaikki valinnat tätä muutosta varten oli jo tehty eli tiedettiin, että järjestelmä tulee olemaan Logican Rondo, koska kunnassa on jo aiemmin ollut käytössä Logican ProEconomica. Mahdollisuuteni havainnointiin oli mahdollisimman kattava, sillä pääsin harjoitteluajanani osallistumaan suunnittelupalaveriin, joissa olivat läsnä edustajat Simon kunnasta, Oulunkaaren kuntayhtymästä sekä järjestelmän toimittajaorganisaatiosta, Logicalta.

1.4 Keskeiset käsitteet

EDI (Electronic Data Interchange). Sähköinen tiedonsiirto. Yrityksen tietojärjestelmän tiedoista tuotettu määrämuotoinen tietovirta, joka välitetään sähköisesti vastaanottavaan yritykseen purettavaksi automaattisesti vastaanottajan järjestelmään.

eInvoice Pohjoismaisen verkkolaskukonsortion verkkolaskumäärittäminen.

Finvoice Suomen Pankkiyhdistyksen verkkolaskumäärittäminen

IBAN (International Bank Account Number). Muodostuu suomalaisesta tilinumerosta, jonka alkuun lisätään ISO-standardin maakoodi FI ja 2-merkkinen tarkiste. Suomalainen IBAN on aina 18-merkkinen ja se saadaan pankista.

OVT-tunnus SFS 5748 standardin mukainen OVT-tunnus rakentuu ISO6523 -standardin mukaisesta Suomen verohallinnon tunnuksesta 0037, Y-tunnuksesta (8 merkkiä ilman väliviivaa) sekä vapaamuotoisesta 5 merkistä, jolla voidaan antaa organisaation alataso tai kustannuspaikka. Tunnuksen kokonaismittana on pisimmillään 17 merkkiä ja sen rakenne on virallisesti määritelty, mutta tunnuksia ei myönnä kukaan, vaan organisaatiot muodostavat itse omat tunnuksensa.

Reititys Tarkoittaa toimintaa, jolla pyritään löytämään verkkolaskulle vastaanottaja.

Sähköpostilasku Sähköpostiviestinä tai sen liitteenä lähetettävä lasku, jota ei voida käsitellä kirjanpidossa automaattisesti.

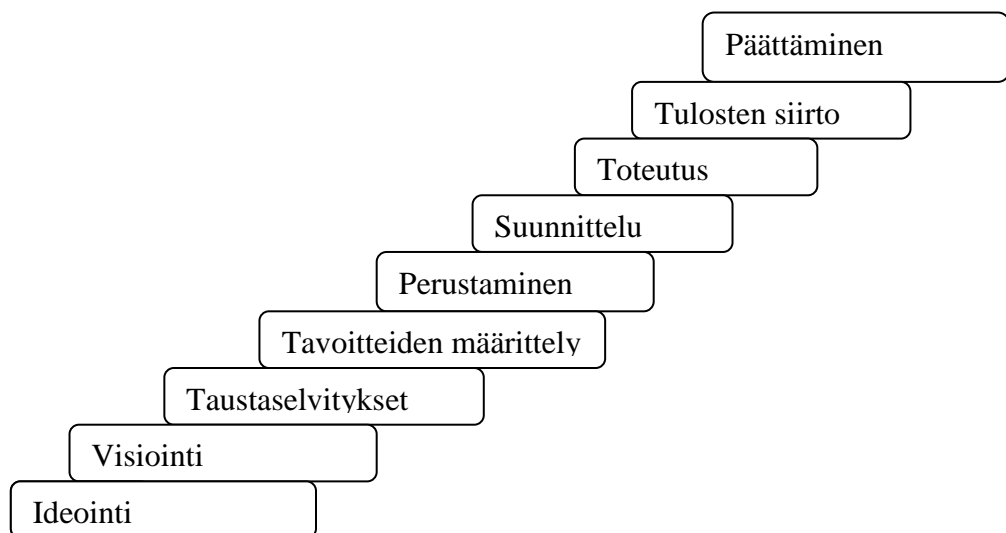
Sähköinen lasku Käsite, joka sisältää verkkolaskun, EDI-laskun ja sähköpostilaskun

Verkkolaskuosoite Verkkolaskujen välityksessä käytettävä osoite, joka voi olla OVT-tunnus, IBAN-tunnus, verkkolaskutili tai verkkopalvelutunnus. (Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa 2009.)

2 UUDEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN

Meneillään oleva yhteiskunnallinen ja teknologinen kehitys merkitsee toimintatapojen ja -edellytysten muutosta myös kunnissa. Toiminnan ja toimintojen kehittäminen edellyttää muutosta, joten myös uusien sähköisten menetelmien käyttöönotto on mahdollista vain vanhasta pois oppimalla ja täysin uusien tekniikoiden omaksumista tilalle. Muutos-tarve lähtee organisaation omasta toiminnasta, jolloin on ensiksi määriteltävä, mitä muutoksella tavoitellaan ja perustelut muutokselle. Mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemiseksi ei riitä pelkästään itse muutos, vaan lisäksi on huomioitava työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen ja työn sisällöt sekä fyysiset olot. (Luomala 2008, 5-9.)

Projekti on harkittu ja suunniteltu, tiettyyn tavoitteeseen pyrkivä hanke, jonka oma projektiorganisaatio vie läpi tietyssä aikataulussa määritellyin resurssein. Projekti perustetaan yleensä jonkun ongelman ratkaisemiseksi tai ainakin vallitsevan tilanteen parantamiseksi. (Rissanen 2008, 14.) Projektin päävaiheet etenevät kuvan 1 osoittamalla tavalla ideoinnista aina valmiiseen projektiin. (Rissanen 2002, 16).



Kuva 1. Projektin päävaiheet

2.1 Projektin riskit

Kaikkeen inhimilliseen toimintaan, niin myös projekteihin, liittyy riskin mahdollisuus. Varsinkin suurissa projekteissa nämä riskitekijät pyritään kartoittamaan ja niiden mahdollisuus minimoimaan jo ennen varsinaisen projektin aloittamista. Osa riskeistä on kuitenkin ennalta arvaamattomia, jolloin niihin ei voida varautua. Projektin alku- ja loppuvaiheen riskit eroavat toisistaan ja ovat riippuvaisia projektin luonteesta, suuruudesta ja kestosta. (Rissanen 2002, 163-164.)

Projektin onnistumista uhkaavat monenlaiset riskit, joita ei vielä käynnistysvaiheessa mahdollisesti voida tunnistaa. Henkilöriskin aiheuttaa esimerkiksi jonkun projektin avainhenkilön vaihtuminen. Yhteistoiminta projektiryhmän sisällä voi ajautua odottamattomasti konfliktiin ja näin uhata onnistumista. Projektin sisällä voi syntyä jokin esimerkiksi henkilöstöön tai aikataulutukseen kohdistuva ennakoitua arvaamaton riskitilanne. Markkinariski taas aiheutuu talouden muuttujien yhtäkkisestä vaihtelusta, jolloin esimerkiksi valuuttakurssien vaihtelu voi nousta uhkaamaan projektin onnistumista. Teknologiariskistä on kyseessä, kun valittu teknologia osoittautuukin juuri kyseiseen projektiin sopimattomaksi. Luonto, sää ja ympäristö aiheuttavat etenkin rakennusprojekteille mahdollisen epäonnistumisen uhan. Sopimusriski on yleinen pitkissä projekteissa, kun osapuolet uudelleenarvioivat tilannettaan ja joku mahdollisesti luopuu omasta osuudestaan kesken prosessin. Poliittisen riskin mahdollisuus ilmenee tilanteessa, jossa uusi päättävä elin kyseenalaista aiemmin tehdyt päätökset eikä asetu niiden taakse. Asiakasriski, sopimusriski ja tuoteriski ovat tyypillisiä pitkille projekteille, kun tuotekehittelyn tuloksien odottaminen nostaa kustannuksia ja asiakas tästä syystä luopuukin hankkeesta. (Rissanen 2002, 165-166.)

2.2 Projektiryhmä

Projektin ydinjohton muodostavat projektipäällikkö ja johtoryhmä. Suurissa projekteissa voi olla useita osaprojekteja, joilla jokaisella on oma johtoryhmänsä. Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia yhdessä johtoryhmän kanssa, että projekti kokonaisuutena etenee tehokkaasti kohti päämäärää. Onnistuakseen projektipäällikkö tarvitsee hyvät

sosiaaliset taidot, jotta yhteistyö projektiin osallistuvien kanssa olisi sujuvaa. Projekti päällikölle hyviä ominaisuuksia ovat lisäksi kyky motivoida, innostaa ja delegoida, ja näillä keinoin saada muu projektiryhmä sitoutumaan työhön. (Rissanen 2002, 72-75.) Johtoryhmän jäseniksi on hyvä valita organisaatiosta henkilöitä, joilla on tuntemusta projektin alueelta. Muita jäseniksi valittavia voisivat olla asiakkaan, kohderyhmän tai muun edunsaajan edustajat, samoin kuin rahoittajatahon tai markkinoinnin edustaja. (Rissanen 2002, 113.)

Johtoryhmään valitaan yleensä niiden tahojen edustajia, joilla on suuri mielenkiinto projektin kulkuun ja sen tuloksiin. Johtoryhmä koostuu 3-6 henkilöstä ja se kokoontuu säännöllisesti tietyn aikataulun mukaisesti. Ryhmän keskeisiä tehtäviä on valvoa ja ohjata projektin pysymistä aikataulussaan. Se käsittelee ja hyväksyy suunnitelmat ja mahdollisesti niihin tehtävät muutokset, samoin kuin tavoitteiden tarkistukset ja miten projektin liittäminen ympäristöönsä onnistuu. Tiedonvälitys on ensiarvoisen tärkeää ja sen avulla voidaan hälventää ennakkoluuloja, joita projekti tai sen sidosorganisaatiot usein kohtaavat. Ryhmä tukee toiminnallaan projektipäällikköä työssään. Se suojelee ja puolustaa mahdollisilta vastatoimilta, joiden kohteeksi projektit aika usein joutuvat. (Rissanen 2002, 72-77.)

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Ostolaskujärjestelmän käyttöönotto on suuri muutos kohti digitaalista taloushallintoa. Kaikki toiminta on muutosta ja sanotaan, että ”pysyvää on vain muutos”. Kun muutos lähtee ihmisestä itsestään ja perustuu vapaaehtoisuuteen, ei kenenkään itsemääräämisoikeutta loukata. Kyseessä on vapaaehtoisuuden, vaikuttamisen ja pakon välisestä tasapainosta. Pakko nopeuttaa muutoksen läpiviemistä ja on sinänsä ihan hyväksi, koska täydellisen vapaaehtoiseen muutokseen ei monellakaan organisaatiolla ole ajallisesti varaa nykyisenä taloudellistumisen aikana. (Erämetsä 2003, 13-22.)

Muutos organisaatiossa on tarpeen monestakin syystä, eikä vähiten sähköistymisen takia. Sähköistymisestä saadaan hyvin monenlaisia etuja, kuten ympäristön säästäminen, nopeus, joustavuus, virheiden minimointi ja tilansäästö. Tässä tutkimuksessa käsiteltävää muutosta voidaan pitää hyvänä, koska se selvästi ja yksiselitteisesti helpottaa työntekijöiden työtä. Lähtökohtaisesti välttämätön muutos tulkitaan hyväksi, vaikka se ei välttämättä tunnu hyvältä. (Erämetsä 2003, 19-22.) Kuva 2 kertoo muutoksen etenemisestä. (Mattila 2008, 50).



Kuva 2. Muutoksen vaiheet

Organisaatiossa tehtävä muutos voi olla kaikkia toimintoja koskeva, yksittäinen ja hyvinkin eriytynyt tai kaikkea siltä väliltä. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa luodaan kokonaiskuva muutosprosessista ja siihen liittyvistä riskeistä. Onnistuneen perustan luominen tukee käynnistystä ja hallittua etenemistä, niin ettei mikään odottamaton häiritse itse muutosprojektia. Etenemisvaiheelle on tyypillistä uusien ja päättyvien tehtävien limittyminen, ensimmäiset saavutukset muutoksesta ja mahdolliset korjaavat toiminnot. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt toteutuvat ja lopputulos tulee esiin. Kaikissa muutoksissa eri vaiheet ovat olemassa, mutta aina niiden rajat eivät ole yhtä selkeät. (Mattila 2008, 50-52.)

Muutoksessa voidaan katsoa olevan neljä eri tasoa, joista ensimmäinen on yksilön muutos. Yksilön muutos on kaiken kaikkiaan niin tärkeä, että ilman sitä ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta. Muutoksen toinen taso on taktista tai jollakin tavalla työhön liittyvää. Nämä muutokset eivät liity koko organisaatioon, vaan esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönottoon prosessin osaksi. Kolmannen muutostason muodostavat strategiset muutokset ja näitä ovat esimerkiksi yrityskaupat, uudet tuotteet ja uudet markkinat. Kulttuuriset muutoshankkeet kuuluvat neljänteen tasoon ja ovat kaikkein hitaimpia ja hankalimpia toteutukseltaan, koska tällöin muutoksen kohteina ovat organisaatiossa vallitsevat arvot ja sen toimintaa ohjaavat uskomukset. (Erämetsä 2003, 23-26.)

3.1 Muutoksesta viestittäminen organisaatiossa

Täysin uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii organisaation kaikilta jäseniltä panostusta ja joustoa. Kaikkien osallisten sitoutumisen varmistamiseksi aloitetaan tiedottaminen ja mahdolliset uudelleenjärjestelyt organisaatiossa jo hyvissä ajoin. Kun tavoitteena on siirtyä paperisesta sähköiseen ostolaskujärjestelmään, tulee asiataarkastajat ja hyväksyjät kouluttaa uuteen järjestelmään. Alusta saakka on tärkeää valmistella koko organisaatiota vastaanottamaan tuleva muutos ja kannattamaan projektia. Uusien taloushallinnon ohjelmistojen ja ratkaisujen hyödyt tulevat esiin vain niiden aktiivisen hyödyntämisen myötä. Järjestelmämuutoksen yhteydessä on hyvä hetki päivittää yrityksen kaikki prosessit ja sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönoton lisäksi uudistaa mahdollisuuksien mukaan muitakin toimintoja. (Ensiaskleet verkkolaskutukseen 2012.)

3.2 Muutoksen haasteet ja esteet

Muutosprojekti kohtaa lähes poikkeuksetta etenemisen kannalta ikäviä haasteita ja esteitä, joten niihin olisi tarpeen jo alusta asti valmistautua. Johdon on pystyttävä huomioimaan erilaiset alaisilta tulevat signaalit, joita muutosprosessi aiheuttaa. Tämän ei kuitenkaan saa antaa vaikuttaa omaan johtajuuteen vaan on annettava signaali, että myös työntekijät haluavat tulla huomioonotetuiksi. Johtajan on tunnettava yrityksensä kulttuuri ja henkinen tila, jossa parhaimmillaan työntekijän ajattelu ja asennoituminen on sa-

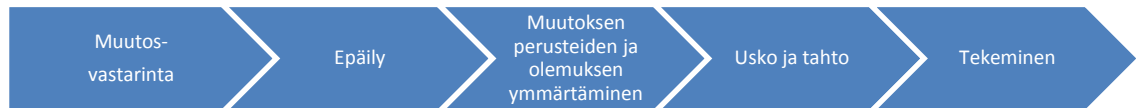
mansuuntainen ylimmän johdon kanssa. Pakottamalla läpiviety muutosprosessi aiheuttaa tahallista väärinymmärtämistä, vastarintaa, ohjeiden jäykkää seuraamista, vähenevää itseohjautumista työtehtävissä, huononevaa työilmapiiriä ja jopa mahdollisia eroamisia. (Erämetsä 2003, 34-36.)

Muutoksen läpiviemiselle on olemassa hyvin monenlaisia esteitä ja haasteita, jotka vähintäänkin hidastavat prosessia. Kun muutoksen perusteita ei kerrota hyvissä ajoin ja muutosprosessi käynnistetään siten, ettei henkilökohtaiseen muutokseen anneta mahdollisuutta tai aikaa, nousevat negatiiviset muutostunteet pintaan ja muutosvastarinta voimistuu. Muutokseen sitoutuminen kaikilla organisaatio- ja yksiköillä on onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää, mutta se vaatii kaikkien muutoksen vaikutuspiirissä olevien ottamista mukaan ja aktiivista tiedottamista alkavasta prosessista. Sitouttaminen vaatii kommunikointia ja johdolta ehdotonta asettautumista muutoksen taakse. Uusien asioiden ottaminen vanhojen tehtävien rinnalle ei yksistään riitä takaamaan aitoa muutosta, vaan vanhasta on myös osattava luopua. Joissakin tapauksissa muutos osoittautuu organisaatioon nähden liian suureksi, jotta se voitaisiin toteuttaa yhdellä kertaa. Tällöin toteutus on viisainta jakaa osiin, ja siten helpottaa läpiviennin hahmottamista ja koordinoimista. Ylemmän johdon avuksi on perusteltua ottaa jo alussa mielipidevaikuttajia, niin sanottuja muutosagentteja, jotka hyvin usein ovat organisaation jäseniä ja toimivat muutosvaikuttajina sattuman kautta. (Erämetsä 2003, 37-40.)

3.3 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. (Erämetsä 2003, 98). Väite tuntuu oudolta, kun lähes poikkeuksetta muutosvastarintaa pidetään negatiivisena ilmiönä. Muutoksissa kuitenkin tarvitaan myös vastakkaisia mielipiteitä, jotta tuloksena ei olisi hetken mielijohteesta aikaan saatu kaaos. Terve muutosvastarinta jalostaa kehitystä ja pakottaa testaamaan ja hiomaan teknologian ja tieteen saavutuksia. Samalla muutosvastarinta jarruttaa täysin mahdottomia toteutuksia pääsemästä käytäntöön asti. Jokaisessa yhteisössä muutosvastarintaa voidaan havaita heti, kun muutoksen merkit alkavat näkyä. Jokaisella osallisella on oma mielipiteensä asioista ja jokainen vastustaa omalla tavallaan. Vastustus voi olla suoranaista kauhunsekaista paniikkia,

terveesti kriittistä tai kaikkea siltä väliltä. Muutosvastarinta voi kuitenkin pahimmillaan lamaannuttaa kaiken toiminnan, vaikka sillä oikein ohjattuna voitaisiin rikastaa ja jalostaa prosessia kohti parempaa ja oikeampaa tulosta. (Erämetsä 2003, 98-100.) Kuva 3 esittää, kuinka positiivinen muutostunneprosessi käynnistyy ja kulkee epäilystä muutoksen ymmärtämiseen, saavuttaen vihdoin varsinaisen toiminnan. (Erämetsä 2003, 100).



Kuva 3. Positiivinen muutostunneprosessi

Muutosvastarinnan olemassaolon tiedostaminen ja tunnustaminen on tärkeää. Sen jälkeen sitä on käsiteltävä rationaalisesti ja omaa innostusta unohtamatta pyrittävä eläytymään toisen sanomaan ja asemaan. Muutostunteita ei voida kieltää, mutta niitä voidaan vähitellen muuttaa, pyrkimällä irti negatiivisista tunteista kohti positiivisuutta. Yhteisö ei useinkaan suhtaudu automaattisesti suurella innostuksella muutoksiin ja muutos voi onnistua vasta, kun koko asia on mietitty myös muulla kuin rationaalisella tasolla. Tämä vaatii prosessin uudelleenrakentamista ja mahdollisesti viivästyttää muutoksen läpivientiä tuntuvasti. (Erämetsä 2003, 100-101.)

Muutoksessa suurimman esteen muodostavat juuri ihmiset, joista organisaation muutokseen on mahdollista saada tarvittava voima. Ihmisten vastustus kohdistuu eniten muutoksen kohteeksi joutumista vastaan. (Viitala 2007, 278-279.) Ilman avointa keskustelua epävarmuus voi muuttua uhkaksi ja jopa lamaannuttaa organisaation toimintaa. Tietoinen ja jatkuva muutostunteiden prosessointi helpottaa hyväksymään tilanteen, jota ei itse voi muuttaa. Samalla tietoisuus muutoksen mukanaan tuomista mahdollisuuksista kasvaa ja antaa mahdollisuuden selvittää muutoksesta ja hyväksyä tapahtunut. (Luomala 2008, 17-18.)

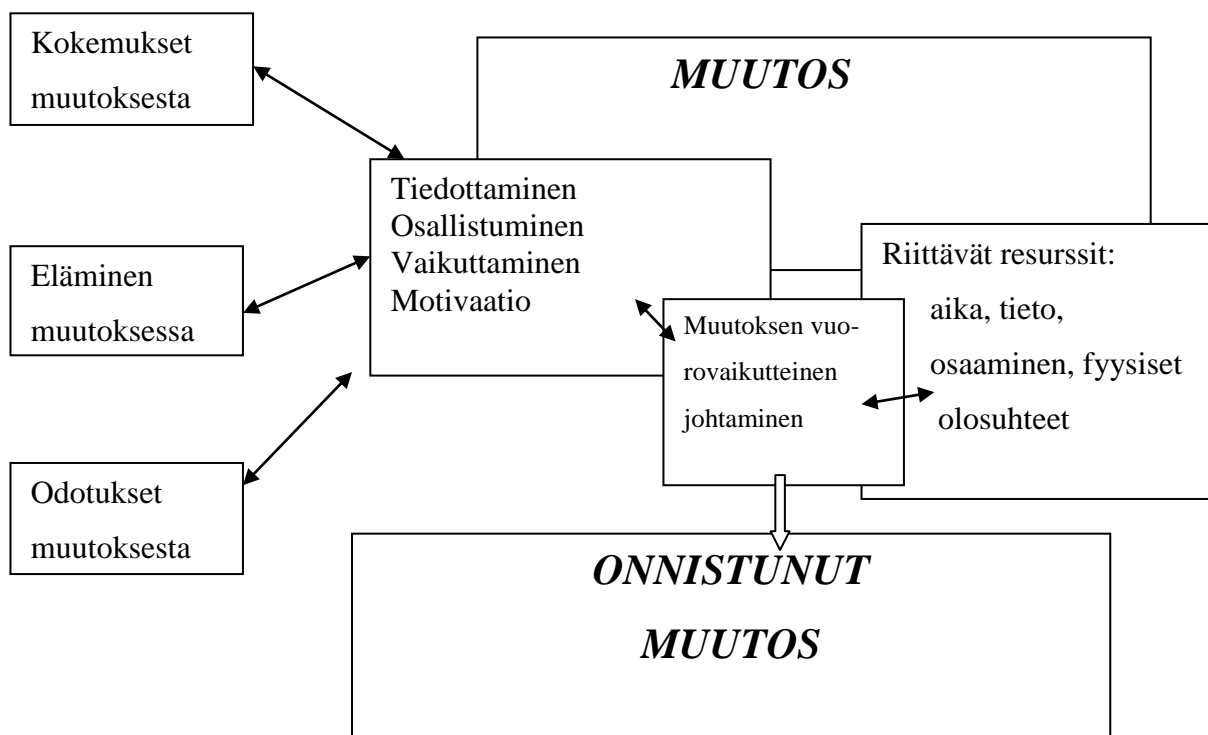
Muutoksen yhtenä toimijana voidaan käyttää muutosagenttia, joka voi olla joku organisaatioon kuuluva tai ulkopuolinen. Organisaation ulkopuoliset muutosagentit ovat yleensä konsultteja, valmentajia, kouluttajia tai muulla tavalla alan asiantuntijoita, jotka

tukevat muutostyötä tuomalla oman osaamisensa sen tueksi. Yleisesti ottaen muutosagenttina voi toimia kuka tahansa, joka tukee työyhteisöä kehityksessä ja rooliin voi joutua myös sattuman kautta. Muutosagentin rooliin ryhtymisestä on sovittava työyhteisössä. Niin kutsutut epäviralliset, rooliin omin päin ryhtyneet, muutosagentit voivat sekoittaa toimillaan koko prosessin ja saada osapuolet hämmennyksiin. (Honkanen 2006, 22-23.)

3.4 Vanhasta poisoppiminen osana onnistunutta muutosta

Muutos uuteen tarkoittaa myös luopumista jostakin vanhasta ja on tärkeää, että luopumista todella tapahtuu, eikä uusia asioita vain kasata vanhojen lisäksi. Toiseksi vanha toimintatapa täytyy unohtaa totaalaisesti, sillä työaika ei tule riittämään sekä vanhan että uuden työtavan toimintaan. Kolmanneksi on poistettava muutosta vastaan toimivat esteet, jotka voivat olla prosesseja, mittareita ja järjestelmiä. Joissakin tapauksissa esteenä voivat olla myös työyhteisössä vallitsevat asenteet, jotka eivät tue yrityksen strategiaa. Neljänneksi muutos olisi saatava tapahtumaan sekä tunne- että asennepuolella, jottei mielikuva vanhasta estä uuden omaksumista ja keskittymistä olennaiseen. (Erämetsä 2002, 209-212.)

Kuva 3 osoittaa, mitä elementtejä tarvitaan onnistuneeseen muutokseen. (Luomala 2008, 14).



Kuva 3. Onnistuneen muutoksen elementtejä

Onnistuneessa muutosprojektissa on muutosvisio ja tavoite saatu vietyä kirkkaana läpi prosessin. Tätä on edesauttanut projektin aikainen avoin ja luottavainen ilmapiiri. Työn laadunvalvonta ja projektin etenemisen muu seuranta on hoidettu asianmukaisesti siten, että muutostyön kuluessa esille tulleet muutostarpeet on huomioitu ja tarvittavat korjaustoimet on tehty välittömästi. Onnistuneen muutoksen viestintä projektin sisällä ja suhteet sidosryhmien suuntaan, erityisesti asiakkaisiin, on hoidettu koordinoitusti. Riittävät resurssit projektin läpiviemiseksi on turvattu ja niiden käyttöä on valvottu hallitusti. Mahdollisten muutosprojektin aikana tulleiden ristiriitojen sovittelu ja kriisien ratkaisu on onnistuneesti saatu hoidettua. Muutosprojektiin osallistuvien henkilöiden ja ryhmien mahdolliset projektin aikana ilmenneet työskentelyä koskevat ongelmat on ratkaistu. (Rissanen 2002, 75-76.)

3.5 Käyttäjäkoulutus ja käyttöönoton seuranta

Projektit ovat tehokkaita henkilöstön kehittämisen muotoja. Sähköiseen taloushallintoon siirtymisen osaprojektit antavat henkilöstölle mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja toimivat tehokkaina sitouttamisen välineinä. Hankkeet toimivat kokonaisnäkemysten ja yrityksen tuntemuksen kehittäjinä, samalla kun ne tarjoavat väylän ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. (Viitala 2007, 193.)

Osaamiseen liittyvät kiinteästi tietojen ja taitojen lisäksi myös asenne ja motivaatio. Organisaatio hyötyy parhaiten niistä, jotka asennoituvat myönteisesti ja joiden motivaatiota osaamattomuus ei heikennä. (Viitala 2007, 182.)

Käyttöönottovaiheessa laaditaan ensin yksityiskohtaiset määrittelydokumentit, jotka sisältävät projekteista yksityiskohtaiset kuvaukset ja kaiken raportoinnin. Sähköinen taloushallinto tarjoaa mahdollisuuksia kehittämiseen läpi talousprosessien, jolloin tulisi uudelleenmäärittelyt laajentaa koskemaan myös työnkuvia ja organisaatiota. Määrittelyjen jälkeen siirrytään tekniseen toteutukseen ja testaukseen, joka sisältää teknisen parametroiden ja sovellusten perustietojen perustamisen tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Tähän yhteyteen kuuluvat myös tekniset asennukset ja tietoliikenneyhteyksien perustaminen. Varsinaiseen käyttöön siirrytään eri menetelmillä tapahtuneen testauksen jälkeen. Tähän vaiheeseen liitetään viimeiset käyttäjäkoulutukset ja käyttäjien havaintojen perusteella tarpeellisiksi katsotut muutokset. Käyttöönoton pilotointi voidaan mahdollisesti tehdä ensiksi jollain yksittäisellä osastolla tai organisaation osalla. Seurannassa on tärkeää kiinnittää huomiota, että uudet menetelmät ja työtavat on otettu käyttöön organisaatiossa, ja että ulkopuoliset sidosryhmät toimivat sovitulla tavalla. (Lahti & Salmi 2008, 190-191.)

3.6 Yhteenveto muutoksesta

Organisaatioissa on meneillään jatkuvaa jonkinasteista muutosta, johon ei koko ajan kiinnitetä huomiota, mutta joka kuitenkin viestittää kyseisen yrityksen kulttuurista. Vasta isomman prosessin käynnistäminen voi nostaa näkyviin työntekijöiden erilaiset suh-

tautumistavat muutokseen. Onnistunut muutos edellyttää yhteisöllistä oppimista ja sitoutumista muutoksiin. Tähän päästään, kun muutos perustellaan riittävän hyvin ja toteutetaan jouhevasti, jotta saavutettavat hyödyt pystytään selvästi todentamaan. (Luomala 2008, 27.)

Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunnan sähköisen laskutuksen työryhmän antamat toimenpideohjeet sisältävät muuan muassa seuraavanlaisia kunnallissektorille suunnattuja ohjeita koskien verkkolaskutusta. Työryhmä kannustaa kaikkia kuntia siirtymään verkkolaskun käyttöön viivästelemättä ja ottamaan sen osaksi elinkeinopolitiikkaa ja siten edistämään alueen yritysten kehittymistä. Verkkolaskua jo käyttävien kuntien kokemuksia neuvotaan käyttämään esimerkiksi palveluntarjoajien kilpailutuksessa ja vertaistukena sähköiseen järjestelmään siirtyvissä kunnissa. Kuntien hankintatoimia neuvotaan lisäksi ottamaan verkkolaskutus yhdeksi sopimusehdoksi tarjouspyynnöissään ja näin nopeuttamaan omalta osaltaan verkkolaskutuksen käyttöönottoa. Verkkolaskutukseen siirtyminen tulee huomioida, kun tehdään ohjelmistopäivityksiä SEPA-muutosta varten. (Sähköisen laskutuksen työryhmä : toimenpiteet verkkolaskun edistämiseksi 2009, 23-27.)

Projektin päätösvaiheessa suoritetaan arviointi, jossa suunnitelmia ja tuloksia verrataan. Olennaista tässä vaiheessa on, että projektin kuluessa kertynyt oppi ja kokemukset kerätään jatkoprojekteja varten. Projektin onnistumisesta kertoo osaksi se, että järjestelmät toimivat, mutta vähintään yhtä tärkeä osa on se, että toimintoja ja prosesseja on saatu muutettua pysyvästi rationaalisemmiksi, ja että työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä uusiin menetelmiin. Digitaalinen taloushallinto on jatkuvaa kehittämistä ja työtapojen kyseenalaistamista. (Lahti & Salminen 2008, 191.)

4 SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

Elinkeinoelämän Valtuuskunnan, EVA:n, raportin päähavaintojen mukaan Suomi on jäämässä digitaalisessa tietoyhteiskunnan kehittämisessä muiden maiden jalkoihin. Kehitystä kyllä tapahtuu, mutta muut vertailukelpoiset maat ovat kiirehtineet Suomen edelle ja ovat etenemässä jo uudelle tasolle digitaalisessa kehityksessä. Synkät talousnäkyvät maailmalla uhkaavat maamme talouskasvua, ja tarvitaan aivan uudenlaista tuottavuuden kasvua, joka voidaan varmistaa digitalisoimisella. Ohi kiiruhtaneissa maissa julkinen sektori on avainasemassa digitalisoitumisen kehittämisessä ja perusarkkitehtuurin luomisessa alustalle, jonka varassa yhteiskunta rakentuu. (Turkki 2009, 9.)

Evan raportissa on suosituksia, kuinka myös Suomi voi päästä digitalisoinnissa aivan uudelle tasolle. Suositusten mukaan sähköinen lasku ja automatisoitu kirjanpito olisi saatava nopeasti eteenpäin. Tässä ei ole kyse pelkästään kulujen pienentämisestä, vaan laajasta toimintatapojen muutoksesta, jolla myös hallinnollinen taakka saadaan kaikille osapuolille pienemmäksi. Päätäväisellä toiminnalla kaikki jo olemassa olevat taloushallinnon ratkaisut saadaan tehokkaaseen ja hyödylliseen käyttöön. Julkisen sektorin hallussa oleva tieto on saatava vapaasti käyttöön siten, että tietoturva ja -suoja kuitenkin taataan. Digitalisoinnilla voidaan palvelusektorille luoda uusia toimintatapoja ja parantaa tuottavuutta, mutta tärkeintä olisi saada jo valmiit suunnitelmat ja toimenpidesuosituksukset nopeasti käyttöön. Suositusten mukainen toiminta vaatii kuitenkin investointia tulevaisuuteen. Kulut lisääntyvät hetkellisesti, mutta tuottavuuden kasvu ja ylläpidettävien järjestelmien väheneminen pienentävät rahoitustarvetta tulevaisuudessa. Evan raportin loppupäätelmän mukaisesti Suomella ei ole varaa jättää tätä tekemättä, sillä digitalisoinnin lykkäämisellä maamme on yhä vaikeampi selvitä haasteista, joita ikääntyminen, velkaantuminen ja elinkeinorakenteen muutos aiheuttavat. (Turkki 2009, 9-12.)

Taloushallinnon digitalisointi tarkoittaa kaikkien prosessin osien sähköistämistä, eli paperia ei käytetä missään taloushallinnon vaiheessa. Esimerkiksi laskujen skannaaminen järjestelmään muuttaa prosessin sähköiseksi, jota pidetään digitaalisen taloushallinnon esiasteena. Paperiton kirjanpito -termiä käytettiin yleisesti 1990-luvulla tarkoittamaan kirjanpidon lakisäätteisten tositteiden sähköistä esitysmuotoa. (Lahti & Salminen 2008, 21-22.)

Yritysten välinen verkkolaskutus on maassamme hyvin yleisesti käytössä, mutta kuluttajalaskutus on vasta yleistymässä. Suomen lainsäädäntö on antanut jo vuodesta 1997 alkaen mahdollisuuden sähköiseen taloushallintoon ja paperittomaan kirjanpitoon. Vauhtia kehitykselle ovat antaneet suomalaisten suuri luottamus Internet-palveluihin, maksutapahtumien automaattinen käsittely viitteiden avulla ja tiliotteiden sähköinen käsittely ja TITO-standardi. (Lahti & Salminen2008, 23.)

Kuntaliiton vuonna 2008 tekemän selvityksen mukaan kunnat ja kuntayhtymät vastaanottavat vuosittain 10 miljoonaa ostolaskua, joista noin 5 miljoonaa käsitellään sähköisinä. Kunnista lähes puolet (46 %) ei vielä tuolloin vastaanottanut sähköisiä laskuja, mutta suurin osa (71 %) näistä suunnitteli verkkolaskutuksen käynnistämistä lähimmän kahden vuoden aikana. Vuonna 2008 alle 5000 asukkaan kunnista vain joka neljäs vastaanotti sähköisiä laskuja, kun taas yli 30 000 asukkaan kunnista jo 96 % oli vaihtanut paperiset laskut verkkolaskuun. Verkkolaskun hyödyntämisestä kunnat päättävät itsenäisesti ja valmiudet muutokseen riippuvat yksiköiden koosta ja käytössä olevista resursseista(Sähköisen laskutuksen työryhmä : toimenpiteet verkkolaskun edistämiseksi 2009, 25.)

Valtiokonttorin arvion mukaan perinteisen paperilaskun hinnaksi kaikkienensa tulee noin 30 euroa laskulta, kun taas verkkolaskun hinta on huomattavasti alempi eli noin 10 euroa laskulta. Kaikkein edullisin on täysin automatisoitu lasku, jonka hinnaksi tulee vain noin yksi euro laskulta. Kuntaliiton arvioiden mukaan pelkästään ostolaskujen osalta kuntien säästö olisi yhteensä 150 miljoonaa euroa vuodessa. (Verkkolaskutuksen edistäminen kunnissa 2010.)

Pienten kuntien kokemattomuus vastaavanlaisista projekteista muodostaa haasteen siirtä verkko-laskutukseen ja tästä syystä prosessiin joudutaan sitomaan resursseja. Oman haasteensa muodostaa vastaavasti etenkin pienten toimittajien saaminen sähköisen laskutuksen piiriin.(Sähköisen laskutuksen työryhmä : toimenpiteet verkkolaskun edistämiseksi 2009, 25.)

4.1 Sähköinen ostolasku

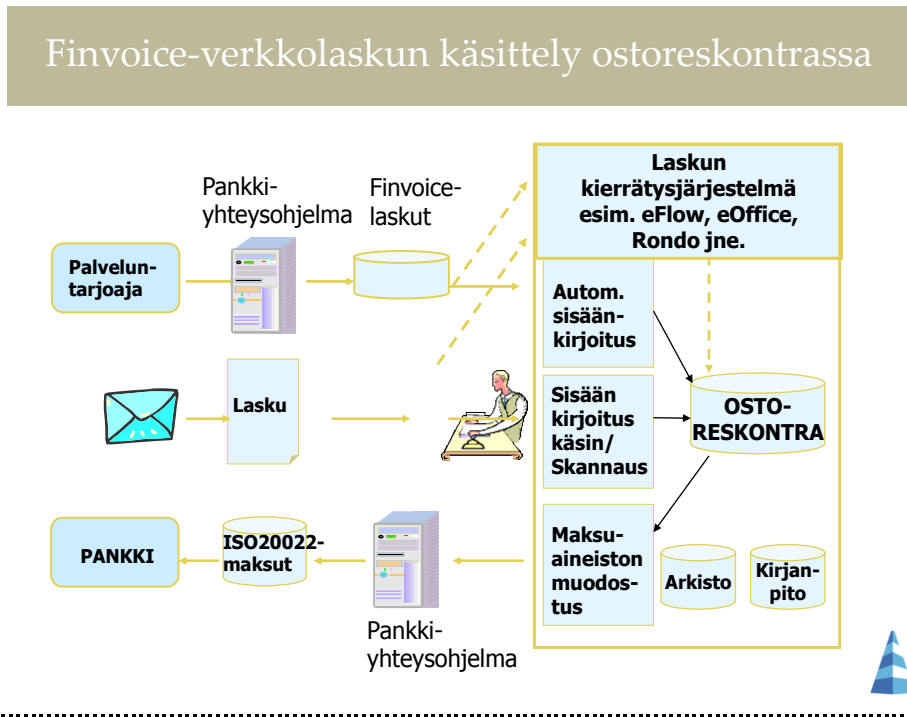
Suomessa lähetetään vuosittain noin 400 miljoonaa laskua, joista noin puolet on yritysten välisiä. Näistä sähköisten laskujen osuus oli vuonna 2006 vain noin 15 miljoonaa, vaikka Suomea pidetäänkin sähköisen taloushallinnon ykkösmaana. (Lahti & Salminen 2008, 23.)

Perinteisen ostolaskuprosessin kulku:

1. Paperinen ostolasku saapuu
2. Lasku toimitetaan asiattarkastajalle
3. Asiattarkastaja tekee tiliöintimerkinnät
4. Lasku toimitetaan hyväksyjälle
5. Hyväksyjä tekee hyväksymismerkinnät
6. Lasku toimitetaan ostoreskontranhoitajalle
7. Ostoreskontranhoitaja kirjaa manuaalisesti laskun perustiedot ja tiliöinnin ostoreskontraan
8. Ostolasku arkistoidaan mappiin
9. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

(Lahti & Salminen 2008, 49.)

Kuva 4 havainnollistaa yritysten välisen verkkolaskun käsittelyä ostoreskontrassa. (Finvoice-verkkolasku yritysten välillä 2011).



Kuva 4. Finvoice-verkkolaskun käsittely ostoreskontrassa

4.2 Ostolaskujen vastaanotto ja skannaus

Ostolaskujen vastaanotto sähköiseen ostolaskujärjestelmään tapahtuu, joko skannaamalla paperilasku järjestelmään, verkkolaskuna tai EDI-liittymällä. Ostolaskujen sähköisen käsittelyn ohjelmistoja ovat erilaiset taloushallinnon sovellukset tai ERP-sovellukset sekä tilitoimisto tai verkkopankkisovellukset. Sähköpostilaskut eivät sovellu sähköiseen järjestelmään muokattaviksi, vaan ne on tulostettava ja joko skannattava tai kirjattava manuaalisesti. Muokkaustarpeesta johtuen niistä ei ole laskun vastaanottajalle samaa hyötyä kuin aidosti sähköisistä laskuista. (Lahti & Salminen 2008, 55-57.)

Suomessa tuotetuista sähköisistä laskuista suurin osa on skannattu järjestelmään. Laskuttajalla on kaksi mahdollisuutta, joko skannata itse tai ostaa palvelu ulkopuoliselta tuottajalta, joita ovat muun muassa Itella ja Xerox. (Lahti 2008, 56.) Tutkimuksen koh-

teena olevan järjestelmän palveluntuottaja on Logica, joka myös tarjoaa skannauspalvelua Rondo-ohjelmaa täydentämään. Skannauksesta on mahdollista käyttää kahdenlaista versiota, joissa tiedot tallennetaan joko manuaalisesti tai automaattisesti järjestelmään. Manuaalinen skannaus tarkoittaa pelkän laskun kuvan tallentamista ja laskun perustietojen tallentamista käsin. Verkkolaskuun verrattuna skannauksessa on kuitenkin aina virhemahdollisuus, vaikka siinäkin on mahdollisuus automatisoida osa manuaalisista työvaiheista. (Lahti & Salminen 2008, 55-57.)

4.3 Verkkolasku

Verkkolasku eroaa paperilaskusta vain siinä, että se lähetetään ja vastaanotetaan sähköisessä muodossa. Sähköisiä laskuja lähettävien ja vastaanottavien yritysten määrä on jatkuvassa kasvussa. Verkkolaskutukseen siirtyminen tuo yritykselle monenlaisia hyötyjä, joista huomattavimpina pidetään kustannussäästöjä. (Lahti & Salminen 2008, 57 - 59.)

Verkkolaskutus on oleellinen osa sähköistä ja digitaalista taloushallintoa ja samalla myös merkittävin tehokkuutta edistävä yksittäinen taloushallinnon osa. Verkkolaskutuksessa laskun tiedot siirtyvät sähköisessä muodossa laskuttajan järjestelmästä ostajan järjestelmään. Laskuttaja voi liittää kyseiseen data-aineistoon laskun kuvan tai ostaja voi halutessaan muodostaa kyseisestä datasta laskun. Verkkolaskun kuvaa tarvitaan lähinnä arkistointiin tai tositteena laskukierrossa tarkastuksen ja hyväksymisen yhteydessä. (Lahti & Salminen 2008, 22.)

Laskudatan avulla laskujen sisäänluku järjestelmään automatisoituu eikä manuaalista tallennusta enää tarvita. Tosin verkkolaskussa saattaa olla tietoja, kuten markkinointiviestejä, joiden lähettäminen määrämuotoisena on vaikeaa. Usein laskudataan voi olla vaikea lisätä muita tietoja standarditiedon lisäksi. Tästä syystä on hyvä, että laskun kuva liitetään verkkolaskudatan mukaan. Kirjanpidossa tai hyväksymiskierroksella saadaan näkyviin markkinointiviestit, jotka eivät laskudatasta näy. Laskudataa ja kuvaa siis käsitellään eri tavoin, jolloin laskudata menee suoraan järjestelmään mahdollistaen auto

maattikirjaukset ja maksutapahtumat. Laskun kuva taas on vastaanottajan toiveiden mukainen ja se muodostaa arkistoitavan tositteen. Verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanotto tapahtuu operaattoreiden ja pankkien välityksellä. (Lahti & Salminen 2008, 57 - 59.)

Taulukossa 1 on listattuna julkishallinnolle verkkolaskusta koituvat hyödyt sekä laskuttajan että vastaanottajan ominaisuudessa (Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa 2009).

Taulukko 1. Verkkolaskun hyödyt julkishallinnolle

Laskuttajana	Vastaanottajana
<ul style="list-style-type: none"> • nopea laskun välitys • materiaalikustannukset alenevat • asiakastyytyväisyys paranee • manuaalinen työ vähenee • mahdollisuus sähköiseen arkistointiin • mahdollisuus ulkoistaa laskutus • virheelliset maksusuoritukset vähenevät 	<ul style="list-style-type: none"> • ei manuaalista laskunsiöttöä • ei paperilaskujen skannausta • lisäarvopalveluiden mahdollisuus • laskun kierrätys nopeaa • arkistointi helpottuu • arkistojen käyttö helpottuu • tallennus- ja käsittelyvaiheen virheet vähenevät • kirjanpito automatisoituu • taloudenohjaus pysyy paremmin ajan tasalla • hankintatoimen laskuissa automatisointi voidaan ulottaa laskun tarkastukseen

Verkkolaskun hiilijalanjälki on pienimmillään 150 grammaa, kun taas paperilaskun hiilijalanjälki on noin 450 grammaa laskua kohti. Ero ei kuitenkaan johdu paperinsäästöstä ja jakeluprosessin muutoksesta, kuten voisi olettaa, vaan päästösäästöt saadaan ajan säästämisestä aiheutuvasta työn tehostumisesta. Paperilasku kuormittaa ilmastoa neljä kertaa enemmän kuin verkkolasku (Verkkolaskutuksen edistäminen kunnissa 2010.)

Verkkolasku ja automatisoitu kirjanpito muodostavat sähköisen taloushallinnon ytimen. Pelkästään verkkolaskuun siirtyminen ei yksinään riitä taloushallintoa automatisoimaan, mutta johonkin taloushallinnon järjestelmään sidottuna siirtymisestä saadaan suurin

hyöty. Vaikka taloushallinnon sähköistäminen aloitettaisiin vain tästä yhdestä prosessin osasta, tulee jo tässä vaiheessa tarkastella sähköistä taloushallintoa kokonaisuutena. Sähköistämisen edetessä prosessin kaikkien osien on toimittava saumattomasti, joten ohjelmia ja laitteita hankittaessa niiden yhteensopivuus tulee todentaa. Verkkolasku on kustannustehokas tapa hoitaa yrityksen laskutusta ja aika usein juuri laskutusprosessin sähköistäminen käynnistää yrityksen koko taloushallinnon sähköistämisen. (Yrittäjät 2012.)

Verkkolaskutuksessa sähköiset laskut siirtyvät automaattisesti lähettäjän järjestelmästä vastaanottajan taloushallinnon järjestelmään ja siitä edelleen kierto, hyväksyttäväksi, maksuunpanoon ja kirjanpitoon. Suurin hyöty sähköisessä taloushallinnossa saadaan verkkolaskujen tuomasta automaatiosta. Verkkolaskuilla voidaan monissa tapauksissa pienentää huomattavasti laskujen käsittelykustannuksia paperilaskuihin verrattuna. (Yrittäjät 2012.)

4.4 Ostolaskuprosessi tiliöinnistä täsmäytykseen

Sähköiseen ostolaskujärjestelmään saapuneen laskun perustiedot on jo tallennettu skannauksen yhteydessä tai verkkolaskulta ja seuraavaksi ostoreskontranhoitaja tarkastaa tiedot, tiliöi sen, suorittaa alv-käsittelyn ja lähettää lopuksi hyväksymiskierrokselle. Ratkaisusta riippuen edellä mainitut toiminnot voidaan myös automatisoida. Kierrokselle lähetetyn laskun vastaanottaja, asiatarkastaja tai hyväksyjä, saa saapuneesta laskusta ilmoituksen sähköpostiinsa tai matkapuhelimeensa. Oletustiliöinnillä voidaan edelleen helpottaa toistuvien ja samoilla tiliöintitiedoilla saapuvien laskujen käsittelyä ja näin vähentää tiliöintivirheitä. (Lahti & Salminen 2008, 62-63.)

Organisaatio voi määritellä laskujen asiatarkastus- ja hyväksymisrutiinit itselleen sopivaksi, sillä kirjanpitolaki jättää sen sisäisen valvonnan tehtäväksi. Usein hyväksymismenettely on kaksiportainen, jolloin asiatarkastaja tarkastaa tilauksen ja laskun yhteneväisyyden ja lähettää sen toiselle henkilölle hyväksyttäväksi. Järjestelmään on mahdollista tallentaa myös hyväksymisoikeuksien ylläpito, jolloin se tarkistaa, ettei kukaan pääse hyväksymään valtuuksiaan suurempia ostolaskuja. (Lahti & Salminen 2008, 63-64.)

Saapumisviestin lisäksi käsittelijöille voidaan lähettää muistutuksia, odottavista tai lähi-aikoina erääntyvistä laskuista. Näin varmistetaan, että laiminlyötyjä laskuja ei jää järjestelmään odottamaan käsittelyä. Hyväksymiskierroksen jälkeen laskujen arkistointi voidaan järjestelmästä riippuen tehdä sähköisesti ja käsittelijät löytävät käsittelemänsä laskut tarpeen vaatiessa suoraan sähköisestä arkistosta. (Lahti & Salminen 2008, 65-66.)

Ostolaskujen maksatusta on mahdollista harventaa 1-2 kertaa viikossa sähköisten ostolaskujen nopeamman kierron vuoksi ja täten myös säästää työaikaa ja kassanhallintaa. Ostoreskontraohjelmassa laskujen maksatus on mahdollista ohjelmoida tapahtuvaksi tietyiltä tileiltä, jolloin esimerkiksi konserniyhtiöiden laskut maksatetaan omalta tililtään. (Lahti & Salminen 2008, 70.)

Ostoreskontran täsmäytys tapahtuu vertaamalla avoimia ostolaskuja kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Tämän lisäksi seurataan säännöllisesti ostomaksujen välitilin saldoa, jotta kaikki ostoreskontrasta lähetetyt maksut tulevat veloitetun oikean määräisinä ja valuuttalaskujen kurssierot käsiteltyä. (Lahti & Salminen 2008, 71.)

4.5 Muut sähköisen taloushallinnon osat

Ostolaskuprosessin lisäksi taloushallinnossa erotetaan useita erillisiä prosesseja. Myyntilaskuprosessiin kuuluvat vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Matka- ja kululaskuprosessi kohdistuu kuluihin, jotka aiheutuvat työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessiin kuulumattomista pienkulutapahtumista. Maksuliikenne ja kassanhallinta kattavat tiliotapahtumien käsittelyn ja siihen liittyvät maksuvälineet. Käyttöomaisuuskirjanpito seuraa koneiden ja kaluston hankintoja ja niiden arvostusta ja poistoja. Pääkirjanpidon osaprosesseja ovat jaksotukset, täsmäytykset, kauden sulkeminen sekä muista esijärjestelmistä tulevien kirjausten käsittely, ja se toimii osaprosessien solmukohtana. Raportointiprosessissa muodostetaan raportit ja suoritetaan niiden jakelu. Raportointi käyttää kaikkien muiden osaprosessien tietoja ja alkaa siitä mihin muut prosessin osat päättyvät. Arkistointi liittyy kaikkiin prosesseihin ja muodostaa sähköisen taloushallinnon selkärangan. (Lahti & Salminen 2008, 15-16.)

Kontrollit perustuvat täsmäytyksiin ja kuittauksiin ja niillä varmistetaan, että aineiston siirto on tapahtunut täydellisenä ja oikeana. Kuittausanomassa kerrotaan vastaanotettujen laskujen yhteiskappalemäärä ja siinä on ilmoitus lähetys-erän lähetysten onnistumisesta. Kontrollien automatisointia suositellaan myös tehtäväksi, mikäli mahdollista. (Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa 2009, 5-6.)

5 RONDO-OSTOLASKUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Paperisten ostolaskujen käsittelystä sähköisiin verkkolaskuihin siirtyminen tuli ajankohtaiseksi Simon kunnassa, kun siitä tuli Oulunkaaren kuntayhtymän osakas vuonna 2011. Kunnassa oli tehty jo aiemmin alustavia suunnitelmia sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönottoa varten. Kaikilla Oulunkaaren osakkaina olevilla kunnilla, samoin kuin Simon kunnalla, oli jo käytössä Logican ProEconomica–taloudenohjausjärjestelmä, siten oli luonnollista, että uusi sähköinen ostolaskujärjestelmä olisi Logican Rondo.

Muutosprosessi paperisesta sähköiseen ostolaskujärjestelmään nopeutui Simon kunnassa, kun kunnan ja Oulunkaaren kuntayhtymän yhteistyö alkoi vuoden 2011 alussa. Projektin osapuolina ovat Simon kunta asiakkaana ja Logica Oy toimittajana. Käyttäjörganisaation muodostavat Simon kunta, Simon vuokratalot Oy ja Simon vesihuolto Oy. Tässä ensimmäisessä vaiheessa Rondo-ohjelman otti käyttöön Simon kunta ja tytäryhtiöt siirtyvät ohjelman käyttäjiksi myöhemmin määriteltävänä ajankohtana. Varsinaisen ostolaskujen kierrätyksen tuotantokäyttö aloitettiin kesäkuussa 2011. Samaan aikaan sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönoton kanssa käynnistyi myös sähköinen arkistointi.(Tarjouspyyntö 2011.)

Simon kunnalla oli aiemmin neljä kirjauspistettä, joista sosiaali- ja terveysosaston kirjauspiste lakkasi vuoden 2010 lopussa, kun se ensimmäisenä siirtyi Oulunkaaren kuntayhtymän hoidettavaksi. Kuntaan jäi kuitenkin edelleen kolme kirjauspistettä, joissa kaikissa on omat tositiesarjansa. Rondon käyttöönottovaiheessa otettiin käyttöön myös uusi kirjauspiste Rondo-ostolaskut, jonka kautta kaikki kunnan laskut tällä hetkellä kiertävät. Tämän lisäksi varsinaiseen ohjelmaan, ProEconomicaan, tehtiin uusi tositiesarja Rondon kautta kierrätettäville laskuille (Tarjouspyyntö 2011.)

Toimittajayhtiö Logicalla on oma käyttöönottomalli, jonka mukaisesti myös Simon kunnan sähköinen ostolaskujärjestelmä tehtiin. Käyttöönoton etenemisestä vastasivat sekä toimittaja että asiakas yhteisvastuullisesti sopimuksen mukaan. Osapuolten sopimuksen mukaisesti ohjausryhmää ei perustettu, vaan projektin toteuttamisen toteutti projektiryhmä. Projektiryhmässä oli jäseniä Simon kunnasta, Simon vesihuolto Oy:stä, Simon vuokratalot Oy:stä, Oulunkaaren kuntapalvelutoimistosta sekä Logica Oy:stä. (Simon kunnan Rondo-ohjelmiston käyttöönotto ostolaskujen elektroniseen käsittelyyn 2011.)

Projektiryhmän tehtäviksi määriteltiin projektisuunnitelmassa sovelluskohtainen aikataulus, suunnitelman mukainen eteneminen ja sovellusten sovitustarpeiden määrittely. Koska projekti on suunniteltu tehtäväksi osaprojekteina, tuli projektiryhmän tehtäväksi sopia seuraavien vaiheiden aikataulutuksesta. Päivittäisjohtamisen ja käytännön toimeenpanon hoitivat asiakkaan ja toimittajan projektipäälliköt, joiden vastuulla oli saavuttaa asetetut tavoitteet annettujen resurssien puitteissa. (Simon kunnan Rondo-ohjelmiston käyttöönotto ostolaskujen elektroniseen käsittelyyn 2011.)

Rondo-ohjelman käyttöympäristönä toimii Logican palvelinympäristö. Laskujen skannaamisen hoito Simon kunnan paperisten laskujen osalta hoiti siirtymävaiheessa Pudasjärven kaupungin infopiste. Siirtymävaiheen 15.6.-31.12.2011 ajan paperisia laskuja vielä voitiin ottaa vastaan, mutta vuoden 2012 alusta oli tarkoitus hyväksyä vain sähköisinä saapuvat laskut. Ehdotonta kieltoa ei kuitenkaan voitu toteuttaa, sillä kunnalla on vielä suhteellisen paljon pientoimittajia, joilla ei toistaiseksi ole valmiuksia sähköisen laskutuksen käyttöönottoon. Siirtymävaiheen ajaksi hallintokunnat saivat jokainen oman postilokeron, jonne skannaukseen menevät paperilaskut tuli toimittaa. Tällä hetkellä skannauspalvelu on ulkoistettu sähköisten laskujen välittäjä Enfolle, ja edelleen päämääränä on päästä mahdollisimman pian täydellisesti eroon paperisista laskuista.

Käyttäjäkoulutusta oli erikseen pääkäyttäjille ja asiatarkastajille sekä hyväksyjille. Pääkäyttäjien koulutus kesti kaksi päivää. Näiden päivien aikana tehtiin Rondo Client ja web asennukset sekä määriteltiin ohjelman perustiedot, jotta se saatiin keskustelemaan ProEconomican kanssa. Koulutustilanteessa määriteltiin myös kaikki käyttäjät ja annettiin jokaiselle tarvittavat käyttöoikeudet siten, että rajattiin oikeudet koskemaan kutakin hyväksyjää osastojen ja omien kustannuspaikkojen mukaan. Simon kunnassa on vain hallinto- ja kunnanjohtajalla oikeudet hyväksyä laskut kautta linjan eli kaikilta hallintokunnilta. Pääkäyttäjille oli vielä syyskuussa tukipäivä, jolloin käytiin läpi ongelmia, joita oli käyttöönottovaiheessa ilmennyt. Näitä ongelmatilanteita olivat esimerkiksi virheellisten laskujen uudelleen reitittäminen ja poisto ProEconomicasta.

Rondo -ostolaskujen käsittelyohjelmien käyttöönotto oli aikataulutettu tapahtuvaksi 15.6.2011 ja Rondo-loppukäyttäjien koulutus tapahtui aivan käyttöönoton alla. Haastattelemani asiatarkastajien mielestä ajankohta juuri ennen käyttöönotto oli sikäli oikea,

että varsinainen tuotantokäyttö alkoi välittömästi koulutuksen jälkeen. Koulutusta olisi toivottu olevan enemmän, koska tässä vaiheessa oikeita verkkolaskuja ei vielä ollut käsiteltäväksi varsinaisessa opetustilanteessa. Toisaalta kaikki haastateltavat totesivat, että ”työ opettaa”, mutta myönsivät epävarmuuden vaivanneen ensimmäisiä sähköisten laskujen käsittelykertoja. Samaa epävarmuutta tunnistin myös omassa toiminnassani. Lisäksi huomiota haastatteluissa herätti käyttökoulutuksen osuminen juuri ennen kesäloomia. Tämä johti siihen, että useimmilla loppukäyttäjillä tuli ohjelman käyttöön tauko heti tuotantokäytön alussa ja opitut asiat olivat vaarassa unohtua.

Rondo-ohjelman käyttöönoton yhteydessä asiatarkastajille ja hyväksyjille nimettiin sijaiset, joita ei aiemmin paperilaskujen aikaan kaikilla ollut. Aiemmin laskut odottivat loman ajan vastaanottomerkintöjä, tiliöintejä, hyväksymistä ja kirjaamista. Rondo-ohjelman käyttöönoton jälkeen laskut siirretään lomien ja muiden poissaolojen ajaksi sijaiselle, joka hoitaa asiatarkastuksen ja siirtää ne edelleen hyväksyjälle.

Siirtyminen sähköiseen ostolaskujärjestelmään tapahtui työntekijän näkökulmasta katsottuna melko nopealla aikataululla, koska koko Oulunkaaren kuntayhtymän kirjanpito haluttiin saada samalle tasolle mahdollisimman pian. Kuntayhtymän kirjanpidon sisäiset kuntarajat ylittävät sijaisuudet olivat hankalammin järjestettävissä, kun kuntayhtymän ostolaskujen käsittely oli osittain vanhakantainen. Oma haasteensa kuntien välisissä sijaisuuksissa kohdistuu reitittäjälle, joka joutuu hallitsemaan kaikkien yhtymän kuntien tilikartat ja kustannuspaikat, pystyäkseen täysipainoiseen työpanokseen.

Resurssien niukkuudesta kertoo se, että perustietojen päivittämisestä ja siirtopolkujen tekemisestä vastasi käytännössä Oulunkaaren kuntayhtymään siirtynyt kirjanpitäjä, joka tunsikin ProEconomica-ohjelman parhaiten. Peruskunnan ja Oulunkaaren kuntayhtymän työjaon rajapinnat olivat vielä käymättä, joten varsinaista varahenkilöä ei vielä tässä vaiheessa pääkäyttäjällä ollut. Lomien aikana jouduttiin kuitenkin tukeutumaan myös kunnan työntekijöihin, jotka eivät periaatteessa olleet sopimuksen mukaisia varahenkilöitä, koska Simon kunta ostaa taloushallinnosta suurimman osan Oulunkaaren kuntayhtymältä.

Muutos sinänsä tapahtui projektisuunnitelman aikataulun mukaisesti. Mahdollisilta viivästymisiltä vältyttiin ja aikataulussa pysyttiin lähes täysin. Ainoan poikkeuksen tähän teki seurantapäivän siirtyminen elokuulta syyskuulle, mitä ei voida pitää varsinaisen projektin viivästymisenä. Tiukka aikataulu oli perusteltu, koska seuraava muutosprojekti oli ajoitettu vuodenvaihteeseen 2011-2012. Tällöin olivat kohteena tilikarttojen ja kustannuspaikkojen uudistaminen, joiden muokkaamiseen oli varattu syksyn aika kirjanpidossa.

Vaikka aivan projektin alussa oli aistittavissa epäilyjä muutosta kohtaan, antoi puolen vuoden valmistautumisaika henkilökunnalle mahdollisuuden sisäistää muutoksen tarpeellisuus. Havaintojeni mukaan varsinaisen muutosprojektin käynnistyessä olivat kaikki paremminkin odottavalla, kuin vastentahtoisella mielellä muutoksen suhteen. Haastateltavani ainakin ilmaisivat tyytyväisyytensä siitä, että muutos sähköiseen ostolaskujärjestelmään oli ”vihdoinkin totta”, kuten yksi heistä painotti. Osa kertoi odottaneensa muutosta jo vuosikausia, koska paperisten laskujen käsittelyn rutiinit veivät aikaa muilta töiltä.

Terveen muutosvastarinnan piirteitä tulkiten voidaan todeta, että tässä nimenomaisessa tapauksessa vastarinta oli positiivista. Sen tarkoitus ja suunta ei ollut vastustaa muutosta sinänsä, vaan muutoksen tarpeellisuuden sisäistämisen jälkeen energia kohdistettiin varsinaiseen muutokseen.

Muutoksessa tärkeää on uuden oppiminen, mutta vielä tärkeämpää saattaa olla vanhasta pois oppiminen. Vanhat työtavat ovat jokaisen ”takaraivolla” ja on hyvin mahdollista, että niihin palataan, mikäli vanhasta ei osata todella luopua. Vanhojen työtapojen hylkääminen on tarpeen myös siksi, ettei ole taloudellisesti kannattavaa tehdä töitä kahdella tapaa. Luottamus uuteen toimintatapaan tulee luoda koulutusvaiheessa, ja viimeistään käyttöönottovaiheessa vanhasta on luovuttava.

Niille toimittajille, joilla ei ole sähköistä laskutusmahdollisuutta tarjottiin vaihtoehdoksi Pagero Free Web Portalia. Tällä tavalla verkkolaskujen lähettämisen Oulunkaaren kuntayhtymälle saattoi aloittaa ilman ylimääräisiä kustannuksia. Pagerolla ei voida lähettää liitteitä ja siksi laskut tulevat sähköisinä, mutta laskukopio tulee vielä liitteiden kanssa, jotta laskujen jyvittäminen eri osastojen maksettaviksi saadaan tehtyä.

Toimittajien toivottiin välittävän laskunsa Pageron kautta, mutta yksityishenkilölle tämä kanava ei käy, koska palvelu on tarkoitettu nimenomaan yrityskäyttöön. Tästä syystä joidenkin laskuttajien kohdalla joudutaan vielä käyttämään sekä vanhaa että uutta laskutusmuotoa. Kaikkien toimittajien saamiseksi sähköisten laskujen käyttäjiksi, on Pagerolla meneillään testaus, voidaanko henkilötunnusta käyttää rekisteröitymiseen. Mikäli tässä onnistutaan, tulee Pagero toimimaan toimittajien apuna rekisteröitymisessä ja laskuttamisessa maksuttoman palvelun kautta.

Digitaalinen taloushallinto on tulevaisuutta myös kunnissa, joista lähivuosina siirtyy eläkkeelle juuri niitä toimihenkilöitä, joiden tehtäviin laskujen käsittely on kuulunut. Taloushallinnon rutiinit jäävät näin yhä pienemmän joukon tehtäviksi ja sähköisten menetelmien toivotaan tulevan avuksi laajemminkin, kuin pelkästään laskujen osalta. Kirjanpito ja koko taloushallinto käsittää useita muitakin osaprosesseja, joiden sähköistämällä saadaan sekä organisaatiota että henkilökuntaa avustavia

Ajansäästöä syntyy etenkin siitä, että monet paperisten laskujen käsittelyyn liittyvät aikaa vievät työvaiheet jäävät kokonaan pois. Sähköisen laskun käsittelyssä ei enää tarvitse avata kymmeniä kirjekuoria, leimata jokaista laskua erikseen, eikä allekirjoittaa tiliöityjä laskuja. Samoin jää papereiden siirtäminen manuaalisesti käsittelijältä toiselle ja mahdolliset maksujen viivästymiset, koska laskun paikantaminen on huomattavasti helpompaa, kuin vanhalla systeemillä.

Ostolaskut tulevat enää harvakseltaan paperisina, vaikka toimittajien saaminen sähköisen ostolaskutuksen piiriin tuntui vielä alkuvuodesta melko työläältä, ainakin työntekijöiden havaintojen mukaan. Oman kokemukseni mukaan kovinkaan moni toimittaja ei huomionnut toukokuussa 2011 heille lähetettyjä tiedotteita, ja siirtynyt laskuttamaan sähköisesti. Näin tapahtui, vaikka useilla valmiudet siihen olisivat jo olleet olemassa. Varsinkin suurten toimittajien valmiudet paljastuivat, kun heiltä tiedusteltiin syytä paperisen ostolaskun toimittamiseen vuodenvaihteen jälkeen. Kunnan tiedote ei ollut useissa tapauksissa mennyt perille oikeaan kohteeseen vastaanottavassa organisaatiossa, ja oli tästä syystä jäänyt huomiotta. Vaikka siirtymäaika oli puoli vuotta, yllätti Simon kunnan ostolaskujen sähköistyminen useat toimittajat.

Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna toimittajien informointi ja opastaminen kuormitti vuoden vaihteessa Simon kunnan eri osastoja huomattavasti. On ymmärrettävää, että yksityishenkilöillä ja pk-yrityksillä ei ollut vielä valmiuksia sähköiseen laskutukseen. Yllätyksen aiheuttivat muutamat suhteellisen suurista toimittajista, jotka eivät siirtyneet valmiuksistaan huolimatta sähköiseen laskutukseen ennen kuin niiltä sitä erikseen pyydettiin. Myös yllättävän monelta, suureltakin toimittajalta puuttui sähköisten laskujen toimittamisen mahdollistava ohjelma. Näissä tapauksissa ongelmia toivat juuri se, että laskujen määrän huomioon ottaen, suuret toimittajat eivät pitäneet Pageron ilmaista kanavaa mahdollisuutena, koska Pagerolle laskut on toimittajan tehtävä käsin, eikä niitä voida siirtää omasta laskutusohjelmasta suorasiirtona.

Osa toimittajista ei toimita sähköisiä laskujaan koontilaskuina, joten sähköistenlaskujenkin asiatarkastukseen kuluu kohtuullisen paljon aikaa. Aivan samoin aikaa kuluu kohtuuttomasti myös reititykseen, koska jokaiselta laskulta reitityksen yhteydessä tarkistetaan perustiedot ja annetaan sille tositepäivämäärä.

Siirtymävaiheessa paperiset ostolaskut toimitettiin Pudasjärven kunnan infoon skannattaviksi. Tästä oli tarkoitus luopua vuodenvaihteessa, kun odotettiin kaikkien toimittajien siihen mennessä siirtyneen uuteen laskutustapaan. Tammi-helmikuussa 2012 oli vain todettava, että kaikilla toimittajille ei edelleenkään ollut valmiuksia sähköiseen laskutukseen. Tällöin skannauspalvelu siirtyi Enfolle, joka perusti kuntayhtymän paperisia laskuja varten postilokeron, johon ne toimitetaan. Ongelma on tältä kohdin kuntayhtymän kunnille yhteinen, vaikka Rondo on ollut muiden kuntien käytössä jo vuosia

Ongelmatilanteet osastoilla vähenivät, kun skannauksen jatko oli turvattu. Enää hyvin harvoin tarvitsee selittää laskuttajalle, mitä sähköinen lasku tarkoittaa. Omalle kohdalleni sattui useita pientoimittajia, jotka olivat harmissaan, kun yritin selvittää, miksi paperista laskua ei enää voitu hyväksyä. Hankintojen rajoittaminen suuriin toimittajiin olisi ollut yksi vaihtoehto ainakin omalla osastollani, koska etenkin omakustanteet markkinoidaan useimmiten suoramyyntinä.

Suoraviivaisimmin verkkolaskun käsittely omassa työssäni ja haastateltavieni mukaan toimii siten, että reitittäjä tarkastaa laskun perustiedot ja antaa tositepäivämäärän sille, jonka jälkeen se siirretään asiatarkastukseen oikealle osastolle. Asiatarkastaja toteaa laskun toimituksen mukaisuuden ja lisää tiliöinnin sekä kustannuspaikan. Arvonlisäveroprosentin lisäämisen jälkeen lasku tallennetaan ja siirretään vastaavalle hyväksyjälle, joka hyväksymismerkinnän jälkeen siirtää sen maksettaviin. Joskus lasku välitetään väärälle osastolle, josta se kommentoituna palautetaan joko reitittäjälle tai välitetään oikealle osastolle toimenpiteitä varten. Enää ei tarvitse lähteä ”paperi kourassa osastolta toiselle” etsimään oikeaa vastaanottajaa.

Simon kunnassa oli jo vuosia totuttu ProEconomican käyttöön ja haastateltavien mielestä tämä helpotti omalta osaltaan siirtymistä uuteen ostolaskujärjestelmään. ”Kynnys oli siltä osin matalampi”. Aluksi sähköisiä ostolaskuja tuli harvakseltaan, koska toimittajat eivät olleet reagoineet Simon kunnalta saamiinsa tiedotteisiin, joissa kerrottiin muutoksista. Alussa osa sähköisistä laskuista ei koskaan saapunut järjestelmään, joten niitä ei myöskään pystytty maksamaan eräpäivänään. Tämän vuoksi kesän ja syksyn aikana tuli normaalia enemmän huomautuslaskuja, joiden ”etsintä” myös aiheutti lisätyötä. Kadonneiden laskujen kohtaloa ei kaikilta osin pystytty selvittämään, mutta lähes jokaisella osastolla näitä ”bittiavaruuteen” kadonneita jouduttiin jäljittämään. Jostakin selittämättömästä syystä saman laskun uudelleen lähettäminen riitti ”avaamaan linjat” ja seuraavan laskun välittäminen onnistui ongelmitta.

Tiedottamisen tärkeys muutoksen kaikissa vaiheissa on kaikkien osapuolten kannalta tärkeää. Näin voidaan välttää väärää informaatiota ja turhaa epävarmuutta työyhteisössä. Tutkimassani tapauksessa muutosprosessista tiedottaminen oli lähtenyt epävirallisesti käyntiin heti vuoden vaihteessa, kun projektin aikataulu oli alkanut muotoutua. Virallinen tiedotus hoidettiin projektisuunnitelman aikataulun mukaisesti. Projektin aloituskokous pidettiin 12.4.2011 jolloin projektiryhmä kokoontui ensimmäisen kerran.

Muutoksesta viestitettiin myös toimittajia ja muita sidosryhmiä, jotta ne voisivat varautua muutokseen omalta osaltaan. Toimittajille lähetettiin tiedote ja uudet laskutusosoitteet toukokuussa 2011. Havaintoni mukaan nämä tiedotteet aiheuttivat kyllä kyselyjen tulvan toimittajien suunnalta. Kuitenkin pitkin syksyä oli havaittavissa, että kovinkaan

moni toimittaja ei vielä tässä vaiheessa nähnyt aiheelliseksi vaihtaa laskutustaan sähköiseen muotoon. Koska loppuvuosi vielä vastaanotettiin paperisia laskuja, ei sähköisten laskujen osuus ainakaan omalla osastollani saavuttanut odotettua tulosta. Myös haastateltavillani oli samansuuntainen kokemus asiasta. Innottomuuden muutokseen ymmärtää varsinkin pienten toimittajien kohdalla, mutta se etteivät useimmat niistäkään, joilla oli valmiudet sähköiseen laskutukseen olemassa, vaihtaneet vielä tässä vaiheessa laskutusmuotoa. Vasta, kun toimittajia veloitettiin sähköisen ostolaskun käyttöön, alkoivat puhelimet soida ja kaikki haastateltavani kokivat alkuvuoden suhteellisen rasittavaksi. Aikaa vieväksi ja stressaavaksi työntekijät tunsivat lähes päivittäin useita kertoja tapahtuneen toimittajien opastamisen sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöön.

Rondo-ohjelma otettiin käyttöön juuri ennen lomakautta kesäkuussa 2011, joten varsinainen tuotantokäyttö alkoi monien työntekijöiden osalta vasta elo-syyskuussa. Käyttöönoton seurantapäivä oli syyskuussa 2011. Seurantapäivänä oli mahdollisuus tuoda esiin ohjelmaan liittyvät kysymykset ja ilmenneet virheet.

Ostolaskujen käsittelyn seuranta tekee lähinnä reitittäjä, joka seuraa laskujen käsittelyprosessin onnistumista ja sitä jäävätkö reitillä olevat laskut ”jumittamaan” ja miksi. Ohjelma lähettää tietyin ajoin ilmoituksia sähköpostiin käsittelyä odottavista laskuista ja tästä syystä kaikkien loppukäyttäjien odotetaan käyttävän aktiivisesti ja päivittäin sähköpostiaan. Reitittäjä seuraa, jääkö keskeytyneisiin ja selviteltäviin laskuja, joita pitäisi kiirehtiä eteenpäin. Reitittäjä seuraa myös siirroissa, että tiedot ovat oikein, ja että laskut siirtyvät ProEconomican puolelle.

Lisäksi syyskuussa pidettynä seurantapäivänä kerrattiin arkistoon siirtämistä ja laskujen löytämistä Rondosta. Tämä oli yksi seurantapäivän tärkeimmistä tehtävistä, koska käyttöönottovaiheen koulutuspäivänä arkistossa ei vielä ollut laskuja, joita olisi voitu harjoitusmielessä käyttää.

Osana koko tätä sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönottoprojektia otettiin käyttöön myös sähköinen arkistointi. Joka koskee suurimmalta osalta kirjanpidon raporttien arkistointia. ProEconomicasta voidaan arkistoida Rondon puolelle pääkirjat, päiväkirjat sekä osto- ja myyntireskontran arkistoitavat raportit.

6 POHDINTA

Kaikkiaan muutosprosessissa onnistuttiin hyvin, mikäli kriteerinä pidetään työntekijöiden tyytyväisyyttä läpikäytyyn muutokseen. Kukaan ei ole halukas vaihtamaan takaisin paperisten laskujen käsittelyyn. Tietotekniikan pitkäaikaisina käyttäjinä kaikki ovat tyytyväisiä nykyiseen laskujenkiertojärjestelmään ja projektille odotetaan jatkoa. Lisäksi haastateltavat ilmaisivat tyytyväisyytensä siirtymisestä monella tavalla ekologisempaan laskujenkiertoon.

Viestittämisen tärkeyttä muutoksen kaikissa vaiheissa ei varmaan koskaan korosteta liikaa. Tutkimassani tapauksessa muutosprosessin tiedottaminen oli lähtenyt epävirallisesti käyntiin heti vuoden vaihteessa, kun tulevan projektin aikataulu oli alkanut muotoutua. Virallinen tiedotus hoidettiin projektisuunnitelman aikataulun mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että tiedotusta projektin etenemisestä olisi toivottu enemmän ja aiemmin. Projektin aloituskokous pidettiin huhtikuussa, jolloin projektiryhmä kokoontui ensimmäisen kerran.

Ennakkoon lähetettiin toimittajille tiedote ostolaskujärjestelmän käyttöönotosta, jotta nämä voisivat tehdä tarvittavat toimenpiteet hyvissä ajoin. Kaikissa toimittajayhteisöissä tiedote ei kuitenkaan saavuttanut laskutusta hoitavaa osastoa tai laskutuksen vastuuhenkilöä. Informaatiokatkos aiheutti ylimääräistä kuormitusta kunnan henkilökunnalle vuodenvaihteessa, kun paperisten laskujen vastaanottaminen oli suunnitelmien mukaan tarkoitus lopettaa. Täydellisesti paperittomaan ostolaskujärjestelmään ei ole päästy vielä, koska toimittajien valmiudet olivat ja ovat edelleen hyvin eritasoisia. Vuoden 2012 aikana on kuitenkin ollut nähtävissä pk-yritysten valmiuksien päivittymistä, ja rajoituksia aiheuttavat oman kokemukseni mukaan enää yksityishenkilöt. Omalla osastollani näitä ovat omakustantajat, joiden valmiudet ovat kaikkein rajoitetuimpia.

Laskujen maksun tehostuminen näkyy ensisijaisesti kierron nopeutumisenä, koska ohjelma huomauttaa laiminlyödyistä laskuista. Samaa tehostumista tukee sijaisjärjestely, jota paperisessa laskukierrossa ei nykyisessä laajuudessaan ollut. Jokaisella asiatarkestajalla ja hyväksyjällä on sijainen, jolle laskut voidaan kääntää esimerkiksi lomien ajaksi. Lomalle lähtijä tekee poissaolomerkinnän omiin tietoihinsa ja vastaavana aikana tulleet laskut ohjautuvat sijaisen hoidettaviksi. Tämä järjestely varmistaa myös sen, ettei lo-

malta palaavilla ole ”laskuläjiä” vastassaan. Sijaista järjestely kuormittaa vain väliaikaisesti, ja saman edun jokainen sijainen vastaanottaa palatessaan omalta lomaltaan.

Erityisen huomion käyttäjien keskuudessa on saanut sähköisen ostolaskutuksen ja nimenomaan laskujen kierron seurannan helppous. Turhat työvaiheet ovat jääneet pois ja työaika kuluu vähemmän ostolaskujen käsittelyyn. Kaikkien osapuolten etu olisi, että koko ostolaskujen sähköinen käsittely saataisiin mahdollisimman pian jokaisen toimittajan käyttöön. Vaikka paperisten laskujen osuus väheneekin tasaisesti, on kahden erilaisen järjestelmän rinnakkainen käyttö kuormittavaa työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Uuden järjestelmän tuomista eduista päästään nauttimaan täysipainoisesti vasta, kun vanha systeemi on poistunut käytöstä.

Vaikka projekti on saatu valmiiksi ja tuotantokäyttö täysillä alkanut, jatkuu muutosprosessi edelleen. Ohjelman toimittaja Logica jatkaa kehitystyötä ja uusia ominaisuuksia Rondo-ohjelmaan kehitetään ja ne tulevat käyttöön uusina päivityksinä. Käyttäjät odottavat jatkoprojekteja, joilla sähköistä taloushallintoa laajennetaan myös muihin prosesseihin. Koulutusta ja kehittämistä jatketaan sähköisten prosessien suuntaan ja tulevaisuuden visiona voidaan pitää tilannetta, jossa kaikki prosessin osat toimittajan esitteestä arkistointiin asti toimisivat portaattomasti sähköisenä. Tähän päämäärään pääseminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä ja eri ohjelmien rajapintojen keskinäistä keskusteluyhteyttä. Yhä pienenevän työntekijämäärän tehtäväksi jää työmäärä, jonka tekemisen avuksi sähköistäminen olisi hyvä viedä mahdollisimman pitkälle.

LÄHTEET

Painetut

- Erämetsä Timo 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. 13., osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Tammi, Keuruu.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus : miten tarttua muutokseen. Talentum, Helsinki
- Metsämuuronen, Jari 2008. 3. uudistettu painos. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky. Helsinki.
- Rissanen, Tapio 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Pohjantähti, Jyväskylä.
- Turkki, Teppo 2009. Nykyaikaa etsimässä – Suomen digitaalinen tulevaisuus. EVA raportti. EVA, Helsinki

Painamattomat

Ensiasteleerit verkkolaskutukseen 2012. Tiece. Luettu 3.3.2012.

<<http://www.tiece.fi/display/opaslaskutus/Ensiasteleerit+verkkolaskutukseen>>

Finvoice-verkkolasku yritysten välillä 2011. Finanssialan keskusliitto, Helsinki. Luettu

5.5.2012. <<http://www.fkl.fi/teemasivut/finvoice/Sivut/default.aspx>>

Logica 2012. Luettu 7.4.2012. <<http://www.logica.fi/>>

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC : Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampere. Luettu 2.1.2012.

<<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>>

Simon kunnan Rondo-ohjelmiston käyttöönotto ostolaskujen elektroniseen käsittelyyn 2011. Projektisuunnitelma. Logica, Helsinki.

Sähköisen laskutuksen työryhmä : toimenpiteet verkkolaskun edistämiseksi 2009. Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta . Luettu 31.12.2011.

<http://www.arjentietoyhteiskunta.fi/files/152/verkkolaskun_loppuraportti_lopullinen29012009b.pdf>.

Verkkolaskutuksen edistäminen kunnissa 2010. Suomen kuntaliitto. Luettu 2.1.2012.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/taloudenohjaus/yhtenainenneuromaksualuesepa/Documents/Yleiskirje_Verkkolaskutuksen%20edist%C3%A4minen%20kunnissa.pdf>.

Tarjouspyyntö - e-kirjeet, verkkopalkkalaskelma ja ostolaskujen välityspalvelu 2011.

Luettu 7.4.2012. <<http://213.255.165.171/iinseutu/kokous/2011305-4-351.PDF>>

Tieken julkaisusarja 2012. Verkkolaskufoorumi. Luettu 1.3.2012.

<<http://www.tiece.fi/pages/viewpage.action?pageId=15109187>>

Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa 2009. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 155. Luettu 1.1.2012. <<http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs>>.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Luettu 7.4.2012.

<<http://library.ellibs.com/book/978-951-37-5269-9>>

Yrittäjät 2012. Sähköinen taloushallinto. Luettu 14.4.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/#ostolaskut>

Haastattelukysymykset

1. Mikä on nykyinen tehtäväsi ostolaskujen käsittelyprosessissa?
2. Miten mielestäsi järjestelmän käyttöönotosta tiedotettiin?
3. Miten työsi muuttui siirtyessänne käsittelemään ostolaskuja sähköisesti?
4. Onko laskujen tarkastus/hyväksyntä muuttunut? Onko laskujen kierron seuranta muuttunut?
5. Onko laskujen käsittely nopeutunut?
6. Miten uskot sähköisen toimintatavan tehostavan laskujen käsittelyä?
7. Sähköisen laskunkierron hyvät/huonot puolet?
8. Millaista koulutusta saitte siirtymävaiheessa?
9. Oliko koulutus sähköiseen laskunkiertoön riittävä?
10. Muuttuiko yhteistyö tavarantoimittajien kanssa siirtyessänne sähköiseen ostolaskujen vastaanottoon ja käsittelyyn?
11. Ovatko rutiinitehtävien ja mahdollisten virheiden määrät muuttuneet sähköisen ostolaskujen käsittelyn myötä?
12. Onko laskujen välitystoiminnassa ilmennyt ongelmia? Minkälaisia?
13. Mielenpiteesi sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä kokonaisuutena?