



**PALVELUKESKUSMALLIN KÄYTTÖNOTON TAVOITTEET JA TO-
TEUTUNEET HYÖDYT MAAVOI-
MIEN MATERIAALILAITOKSEN
ESIKUNNASSA**

Marjaana Temisevä

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014
Liiketalouden ko

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MARJAANA TEMISEVÄ:

Palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteet ja toteutuneet hyödyt Maavoimien materiaalilaitoksen esikunnassa

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella palvelukeskusmallin käyttöönoton vaikutuksia asiakasyrityksessä. Tavoitteena oli tutkia talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteiden toteutumista asiakasyrityksessä henkilöstön näkökulmasta.

Kohdeorganisaationa on Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta (MAAVMATLE), jossa siirryttiin sähköiseen laskujen käsittelyyn ottamalla käyttöön Rondolaskujen käsittelyjärjestelmä vuonna 2006. MAAVMATLE noudattaa Valtiokonttorin Kieku-ohjelman periaatteita. Kieku-tavoitteena on yhtenäiset tietojärjestelmät ja yhtenäiset toimintaprosessit palvelukeskuksen ja asiakasviraston kesken, jolloin saavutetaan muun muassa parempi asiakas- ja työtyytyväisyys talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä.

Aluksi työssä esitellään palvelukeskusmalli ja sähköinen taloushallinto sekä Kieku-ohjelma ja sille asetetut tavoitteet. Empiirisessä osiossa esitellään kohdeorganisaatio ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Vertailuaineistona esitellään Pääesikunnan henkilötövuosianalyysi sekä sen yhteydessä Pääesikunnan analyysin tueksi suorittama puolustushaarojen haastattelu ja ostolaskuprosessin havainnointi. Työssä on selvitetty kyselylomakkeen avulla käyttäjien kokemuksia palvelukeskuksen käyttöönotosta kohdeorganisaatiossa. Lopuksi kyselylomakkeen vastaukset on analysoitu ja esitetty SWOT-analyysin avulla.

Kyselylomakkeen vastaukset myötäilivät pitkälti Pääesikunnan suorittaman haastattelun tuloksia. Palvelukeskusmalli kokonaisuudessaan on otettu käyttäjien puolelta hyvin vastaan, ja käyttöönoton tavoitteet ovat hyvin tiedossa. Esiin nousseita asiakas- ja työtyytyväisyyttä heikentäviä seikkoja olivat mm. toimintamallin jäykkyys, tiedon hajanaisuus, käytettävien tietojärjestelmien heikko käytettävyys, toimintojen päällekkäisyys ja vastuukysymykset. Verkkolaskutus koettiin alkuun haastavaksi, mutta sen osalta tilanne on jo ajan myötä muuttunut sujuvammaksi. Henkilötövuosianalyysi osoitti laskevaa trendiä asiakasyrityksessä ja palvelukeskuksessa. Vähentyneet henkilötövuodet aiheuttivat lisätöiden jakamista ja ajoittain ylitöiden tekemistä. Kyselyn tulosten avulla saatiin kehitysideaksi tiedonkulun sujuvuuden ja tehokkuuden lisääminen kohderyhmien tarpeita mukaillen.

Asiasanat: palvelukeskus, sähköinen taloushallinto, verkkolaskutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Economics Degree programme

MARJAANA TEMISEVÄ:

The Objectives and Actual Benefits of the Deployment of the Service Centre Model in Army Materiel Command Headquarters.

Bachelor's thesis 73 pages, appendices 6 pages
December 2014

The objective of this thesis was to study the deployment of the finance and human resource management service centre model from the user perspective.

The target organisation is Army Materiel Command Headquarters (AMCHQ), which introduced an electronic invoice handling by taking into use the Rondo- invoice processing system in 2006. AMCHQ follows the principles of the Kieku-programme. The objective of Kieku is to have integral information systems with coherent operating processes between the service centre and the customer organisation, and thus achieve better customer and employee satisfaction for those working in finance and human resources management positions.

To begin with, the study introduces the service centre model and the Kieku-programme along with its objectives. The empirical section describes the target organisation and Palkeet, the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. As reference material, the study presents Defence Command's full-time employment analysis together with observations of the invoicing process and material from an interview with the Defence Command's project group. User experiences regarding to the launching of the service centre model were surveyed with a questionnaire. Finally, the questionnaire responses are analysed and presented with the help of a SWOT analysis.

The results of the questionnaire mainly conform to the responses received in the interviews executed by the Defence Command. All in all, the service centre model has been well accepted by the users and the objectives of deployment are well known. According to the study, the main factors weakening customer and employee satisfaction are rigidity of the operating model, disunity of the information, weak usability of the information systems, and overlapping operations and responsibility areas. Electronic invoicing was seen as challenging at first, but the stance has changed more positive in the long run. The FTE analysis showed a declining trend taking into consideration also the declined FTE in the service centre. Diminished FTE caused allocation of extra work and occasional overtime working. The outcome of the questionnaire points also a development idea, as the information flows need to be more fluent and effective, paraphrased by the needs of the target group.

Key words: service center, electronic financial accounting, e-invoicing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön aiheen tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.3	Rajaukset.....	8
1.4	Tutkimusmenetelmät	8
1.5	Tutkimuksen kulku	9
2	PALVELUKESKUS	10
3	SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO.....	12
3.1	Verkkolaskutus	13
3.2	Ostolaskujen käsittelyprosessi	14
3.3	Rondo.....	15
4	KIEKU.....	16
4.1	Kieku-hankkeen strategiset tavoitteet.....	17
4.2	Kieku-ohjelma Puolustusvoimissa.....	17
5	AINEISTONHAKU- JA TUTKIMUSMENETELMÄT	19
5.1	Triangulaatio.....	19
5.2	Kyselyt.....	20
5.2.1	Teemahaastattelu.....	21
5.3	Havainnointi.....	22
5.4	SWOT-analyysi	23
6	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS PALKEET	24
6.1	Palvelutarjonta	25
6.1.1	Taloushallinnon palveluvalikoima.....	26
6.1.2	Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen taloushallintopalvelutarjonta puolustusvoimille.....	26
6.2	Palvelukeskusmallin tavoite	28
6.2.1	Palvelukeskusmalli osana valtionhallinnon tuottavuustyötä.....	29
6.2.2	Talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden haasteet	29
6.3	AT-tukipalvelu.....	29
7	MAAVOIMIEN MATERIAALILAITOKSEN ESIKUNTA	31
7.1	Sähköinen tilauksellisen laskun käsittely MAAVMATLE:ssa	32
7.2	Verkkolaskut MAAVMATLE:ssa	33
8	HENKILÖTYÖVUOSIANALYYSI	35
8.1	Taloushallinnon htv-yhteenvedo MAAVMATL:ssa.....	35
8.2	Yhteenvedo prosesseittain	37

8.3	Ostolaskuprosessin tuottavuus	40
8.4	Htv-analyysin haastattelut	41
8.4.1	Yhteistyö Palkeiden kanssa	41
8.4.2	Ostolaskujen käsittelyn havainnot	42
9	KYSELYN TULOKSET	43
9.1	Palvelukeskusmallin käyttöönotto	44
9.2	Perehdytys, tiedonkulku ja yhteistyö	47
9.3	Käytössä olevat tietojärjestelmät	49
9.4	Palvelukeskus	51
9.5	Vastausten SWOT-analyysi	56
9.5.1	Miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi	56
9.5.2	Miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi	57
9.5.3	Miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään	57
9.5.4	Miten uhat vältetään	59
10	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	68
	Liite 1. Kyselylomake 1 (6)	68

LYHENTEET JA TERMIT

MAAVMATLE	Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta
SUTSE	Suunnittelu- ja taloussektori
KAUSE	Kaupallinen sektori
HANSE	Hankintasektori
htv	henkilötyövuosi

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aiheen tausta

Taloushallinnon palvelukeskusten perustaminen on 2000-luvun ilmiö, josta on kuitenkin vain vähän kirjallisuutta. Aiheen aineisto koostuu pääosin julkisen sektorin raporteista. Kattavimpia saatavilla olevia raportteja ovat Valtiokonttorin tiedotteet Kieku-hankkeesta. Palvelukeskus-teemaa on käsitelty joissain diplomitöissä ja opinnäytetöissä varsin vaihtelevin näkökulmin – on tutkittu muun muassa palvelukeskuksen käyttöönoton kustannuksia (Luhtajärvi 2010), palvelukeskusmallille asetettujen tuottavuustavoitteiden toteutumista (Kinnula 2010), palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Siltanen 2008) ja tarkasteltu palvelukeskusmallia muoti-ilmiönä (Heikkinen 2005). Tämän opinnäytetyön näkökulma poikkeaa aiemmin tehdyistä tutkimuksista siten, että tarkastelun kohteena ovat pääasiassa asiakasyrityksen henkilökunnan kokemukset palvelukeskuksen käyttöönotosta ja palvelukeskuksen vaikutus henkilökunnan työn laatuun ja määrään. Palvelukeskusmallin käyttöönottoa perustellaan myös tarpeella ennakoida suurten ikäluokkien eläköityminen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös palvelukeskusmallin vaikutusta henkilötyövuosiin asiakasyrityksessä.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta (MAAVMATLE). Maavoimien materiaalilaitoksen esikunnassa on otettu käyttöön Valtion keskitetyn palvelukeskuksen palvelut koskien taloushallinnon palveluita. Opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönoton jälkitarkastus Maavoimien materiaalilaitoksen esikunnassa. Palvelukeskusmallin käyttöönottoon liittyy myös sähköiseen taloushallintoon siirtyminen sekä toiminnanohjausjärjestelmien ja laskunkäsittelyohjelman käyttö.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella palvelukeskusmallin käyttöönoton vaikutuksia asiakasyrityksessä. Tavoitteena on tutkia, kuinka palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteet ovat toteutuneet henkilöstön näkökulmasta Maavoimien materiaalilaitoksen esikunnassa.

Palvelukeskusmallia perustellaan usein tehokkuuden, laadun ja nopeuden parantamisella sekä henkilöstön ammattitaidon kehittämisellä. Palvelukeskusmallin käyttöönotto on myös sosiaalinen tapahtuma, ja käyttöönoton onnistumisessa suurena tekijänä on, kuinka työntekijät ottavat uuden toimintatapamallin vastaan. Tavoitteena on tarkastella käyttöönottoa erityisesti organisaation käytännön näkökulmasta, ei pelkästään taloudellisten mittareiden kautta, peilaten käyttöönoton kokemuksia talousalan henkilöstön työn toteuttamisesta ja toimintatapamallien muuttumisesta käyttöönoton perusteluihin tavoitteisiin. Avaintekijöinä työssä tulevat olemaan uuden toimintatapamallin käyttöönotto, arvojen yhdenmukaisuus, muutoksen perusteleminen, henkilöstön osallistuminen, osallistuttaminen ja viestintä, sekä henkilöstön perehdyttäminen niin omiin kuin yhteisön muidenkin jäsenten tehtäviin ja vastuualueisiin.

1.3 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä ei tarkastella palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteiden toteutumista talousnäkökulmasta esimerkiksi palkka- yms. kustannusten vertailun avulla. Opinnäytetyössä ei käsitellä kokemuksia juuri pilotoitavana olevan, Joensuuhun sijoituvan vuonna 2015 täyden toimintansa aloittavan puolustusvoimien palvelukeskuksen käyttöönotosta.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä yhdistetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto hankitaan pääasiassa kyselylomakkeen ja havainnoinnin kautta. Kyselyn tuloksilla haetaan vastausta siihen, kuinka asetetut tavoitteet ovat toteutuneet käyttäjien näkökulmasta ja mitä muutoksia käyttöönotto mahdollisesti toi heidän työarkeensa. Samalla selvitetään, voidaanko eri käyttäjäryhmien näkemyksiä yhdistämällä saada

enemmän irti palvelukeskusmallin hyödyistä, minkä myötä opinnäytetyö voi palvella jatkossa yhteistyötä palvelukeskuksen kanssa ja toimintatapamalleja muokattaessa.

1.5 Tutkimuksen kulku

Aluksi opinnäytetyössä esitellään palvelukeskus ja palvelukeskusmalliin vahvasti liittyvä sähköinen taloushallinto. Sen jälkeen kartoitetaan palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteita ja esitellään kohdeorganisaatio, taloushallinnon palvelukeskus, Kieku-hanke sekä kohdeorganisaatiossa käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät. Opinnäytetyön empiirinen osuus sisältää tietoa palvelukeskuksen käyttöönoton jälkeisestä tilanteesta. Lopuksi tarkastellaan käyttöönoton onnistumisen mittareita, joista tässä työssä painotettuina ovat kyselylomakkeilla ja havainnoinnilla haettu tieto aiheista järjestelmän ja palvelun laatu, vaikutus käyttäjäryhmiin, käyttäjätyytyväisyys ja palvelun käytettävyys

2 PALVELUKESKUS

Keskitettyt toiminnot ja talouspalvelukeskukset

Keskitetty taloushallinto ja erityisesti palvelukeskukset ovat yleinen suuntaus. Palvelukeskusajattelu eroaa puhtaasta perinteisestä keskittämisenäkökulmasta nimenomaan palvelunäkökulman vuoksi. Perinteisessä keskittämisessä on haettu pääsääntöisesti mittakaavaetuja eikä taloushallintoa ole nähty palveluroolissa. Palvelukeskustoimintamallin lähtökohdaksi on keskittämisen tuomien mittakaavaetujen lisäksi tarjota korkeatasoista palvelua ydinliiketoiminnoille, mikä näkyy mm. laadukkaana raportointina. Yleensä palvelukeskukseen sijoitetaan erityisesti taloushallinnon ulkoisen laskennan tehtäviä, kun taas controller-tehtävät nähdään usein toimivammaksi lähellä operatiivisia yksiköitä hoidettuna. (Lahti & Salminen 2014, 211.)

Taloushallinnon keskittäminen isompiin yksiköihin vähentää haavoittuvuutta yksittäisistä yksilöistä sekä parantaa mahdollisuuksia tehdä kattavat varahenkilöjärjestelyt. Isommissa yksiköissä henkilöiden on mahdollista erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin saadaan käyttöön syvempää osaamista kuin jos kaikki tekevät kaikenlaisia taloushallinnon töitä. Isompi yksikkö tarjoaa työntekijöille paremmat mahdollisuudet urakehitykseen. (Lahti & Salminen 2014, 212.)

Yritykset ovat saavuttaneet monia merkittäviä parannuksia palvelukeskusten käyttöönottojen myötä. Kustannussäästöjen lisäksi merkittävä edistys on ollut yhteisen standardin saavuttaminen läpi eri toimipaikkojen. Sekä palvelut että kaikki taloudellinen informaatio sijaitsevat yhdessä paikassa keskitetysti ja informaatio on tallennettu yhdenmukaisesti ja ajantasaisesti, mikä lisää myös toiminnan läpinäkyvyyttä. Muita mainittuja hyötyjä ovat mm. valvontakustannusten pienentyminen, prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen, parempi tapahtumien käsittelyn joustavuus sekä johtajien ajankäytön tehostuminen. Keskitetyn taloushallinnon kustannukset ovat myös läpinäkyvämpiä kuin hajautetun organisaation, tehokkuuden mittaaminen on helpompaa ja kehitystoimenpiteiden läpivienti on nopeampaa. (Lahti & Salminen 2014, 212.)

Palvelukeskuskonsepti ei rajoitu pelkästään taloushallinnon rutiinitoimintojen, kuten osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn, vaan myös korkeampaa asiantuntijaosaamista ja vähemmän standardoitavissa olevaa toimintaa voidaan sijoittaa palvelukeskuksiin. Yritykset ovat kuitenkin ensisijaisesti sijoittaneet ainakin volyymeiltaan suuret ja suoritusina toistuvat samankaltaiset toiminnot palvelukeskuksiin. Tällaisista toiminnoista on saavutettavissa merkittävimmät kustannussäästöt, kun ne pyritään automatisoimaan mahdollisimman pitkälle, ja ne osat, joita ei pystytä automatisoimaan, pyritään hoitamaan mahdollisimman standardoidusti. Yleisimmät taloushallinnon palvelukeskuksissa hoidetut toiminnot ovat järjestyksessä: osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Ensimmäiset palvelukeskukset olivatkin aluksi lähinnä suuria tehtaita paperilaskujen ja muiden dokumenttien käsittelyyn. Hyvin pian kuitenkin huomattiin, että palvelukeskuskonsepti soveltuu hyvin myös korkeamman lisäarvon tuottavien asiantuntijapalveluiden keskittämiseen, kuten raportointiin sekä rahoituksen ja kassavirtojen hallintaan. (Lahti & Salminen 2014, 212.)

Palvelukeskuskonsepti tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden uudelleen organisoida ja tehostaa asiantuntijaosaamisen hyväksikäyttöä. Pienempien tulosityksiköiden ei kannata välttämättä investoida tiettyihin kapean sektorin asiantuntijoihin, joiden tarve on vähäistä ja epäsäännöllistä. Kokoamalla nämä asiantuntijat yhteen voidaan luoda kustannustehokkaampi ja nopeammin reagoiva palvelu koko yritykselle. Taloushallinnon tapahtumien käsittelyn lisäksi voidaan esimerkiksi rahoitusfunktio ja osa johdon laskentatoimista tarjota liiketoiminnoille palvelukeskuksesta käsin. (Lahti & Salminen 2014, 213.)

3 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Yrityksen siirtyminen sähköiseen taloushallintoon ei merkitse vain kirjanpidon automatisointia ja sähköisten kanavien hyödyntämistä. Toiminnan tehostumisen ja kustannusten laskemisen lisäksi sähköiseen taloushallintoon siirtyminen mahdollistaa koko yrityksen toimintojen joustavan organisoinnin ja uudenlaisen, ajantasaiseen tietoon perustuvan johtamisen. Sähköisen taloushallinnon ydin on verkkolasku ja sen myötä automatisoitu kirjanpito. Verkkolaskut eivät kuitenkaan yksinään automatisoi taloushallintoa, ja suurimmat hyödyt saadaan kun verkkolaskut kytketään johonkin taloushallinnon järjestelmään. Taloushallinnon sähköistämisessä tulee miettiä kokonaisuutta. Sähköistyminen merkitsee mm. laskujen kierrätystä ja hyväksymistä sähköisesti, sähköistä maksuliikennettä sekä tiliotteiden ja viitesierrojen vastaanottoa sähköisesti, viranomaisilmoitusten lähetyttä sähköisesti ja kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta. Jos sähköisyydestä halutaan suurin mahdollinen hyöty, täytyy näiden kaikkien osien toimia saumattomasti yhteen. Sähköisessä taloushallinnossa verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan sekä asiatarkestettavaksi että hyväksyttäväksi. Maksuliikenne toimii yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti reskontrasta myyntisaatavan maksetuksi. Maksutapahtumista, viitesierroista ja tiliotteista muodostuu automaattisesti tiliöintimerkinnät. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka mahdollistaa töiden uudelleen järjestämisen ajasta ja paikasta riippumatta, tehostaa yrityksen taloushallintoa ja alentaa kustannuksia. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen tai sen käyttöasteen nostaminen tulee nähdä paljon laajemmin kuin vain prosessien sähköistämisenä ja järjestelmien uusimisena. Oikein toteutettuna se väistämättä muuttaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti myös koko taloushallinnon organisointia. Digitaalisuus mahdollistaa asioiden tekemisen täysin uudella tavalla. Prosesseja tai näiden työvaiheita voidaan sijoittaa myös maantieteellisesti eri paikkoihin tai ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Kehityshankkeeseen kannattaakin yhdistää töiden organisoinnin uudelleensuunnittelu myös strategisesta näkökulmasta pohtimalla miltä osin on mahdollista ja järkevää hyödyntää ulkoistuspalveluita ja mitä kannattaa ehdottomasti pitää itsellä. Kehitysprojekti edellyttää tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 220.)

3.1 Verkkolaskutus

Sähköisen taloushallinnon parhaiden etujen saavuttamisen edellytyksenä on verkkolaskutus, koska se mahdollistaa prosessin automatisoinnin. Verkkolaskutus vähentää virheitä ja tehostaa käsittelyä. Verkkolaskutus on myös ympäristöystävällinen valinta. Valtion virastot ja laitokset eivät enää vastaanota paperilaskuja. Valtiokonttori toteaa julkaisussaan 8.11.2012 että verkkolaskujen käsittely on kustannuksiltaan vain kolmannes paperilaskujen käsittelyyn verrattuna.

Yritys voi olla vihreä, tehokas ja panostaa palveluun siirtymällä verkkolaskutukseen. Verkkolasku on keskimäärin neljä kertaa ilmastoystävällisempi vaihtoehto kuin paperilasku. Suurin erottava tekijä on ajan säästämisestä aiheutuva työn tehostuminen ja siitä saatavat päästösäästöt. Tämä hyöty tulee esille etenkin ostolaskun käsittelyssä. Tästä johtuen työntekijän hiilijalanjäljellä on suuri vaikutus sekä verkkolaskun että muiden toimintojen hiilijalanjälkiin. (Finanssialan Keskusliitto 2010.)

Ostolaskut voidaan vastaanottaa verkkolaskuina joko pankkien tai muiden operaattoreiden kautta. Verkkolaskujen vastaanottamisen hyödyt liittyvät erityisen kiinteästi siihen, että verkkolaskut on suoraan kytketty taloushallinnon järjestelmään. Tällöin laskusta muodostuu automaattisesti merkinnät kirjanpitoon ja ne voidaan lähettää sähköisesti hyväksyttäväksi. Vain tällä tavoin vältetään laskun käsittelyn manuaalisilta vaiheilta. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Suomessa noin 70 % kaikista yrityksistä lähettää verkkolaskuja. Suurissa yrityksissä vastaanotettujen verkkolaskujen osuus voi olla yrityskohtaisesti jopa 80–100 %, sillä monet isot yritykset ja julkiset organisaatiot ovat tehneet päätöksen vastaanottaa ostolaskuja ainoastaan verkkolaskuina. Verkkolaskujen osuus on käytännössä helpointa kasvattaa suureksi sellaisissa yhtiöissä, jotka vastaanottavat pääosin laskunsa suomalaisilta suurilta ja keskisuurilta yrityksiltä. Verkkolaskujen osuuden kasvattamista hidastaa yleensä toimittajien suuri määrä, toimittajien pieni koko ja ulkomaisten toimittajien suuri osuus. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

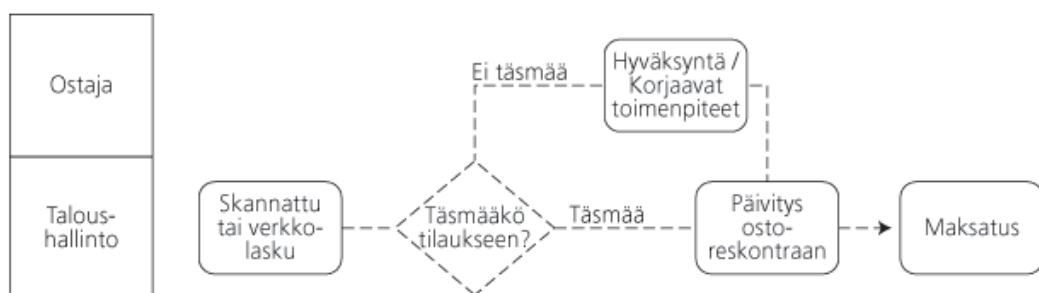
Organisaatioissa käsitellään kuitenkin sähköisesti huomattavasti edellä mainittua suurempi määrä laskuja, sillä monissa organisaatioissa paperimuodossa saapuvat laskut

skannataan sähköiseen muotoon. Skannauksessa on mahdollista poimia laskulta sen perustietoja sähköiseen muotoon, mutta tämä on paljon työläämpää kuin verkkolaskudatan hyödyntäminen ja skannauksesta tulisikin pyrkiä oikeisiin verkkolaskuihin laskukäsittelyn automatisoinnin mahdollistamiseksi ja manuaaliryöön poistamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

3.2 Ostolaskujen käsittelyprosessi

Ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, jolloin sen tehostamisella ja automatisoinnilla on saavutettavissa yleensä suurimmat hyödyt. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Lahti ja Salminen (2014, 56) kuvailevat ostolaskun käsittelyn olevan tehokkaimmillaan silloin, kun järjestelmään on luotu ostoehdotus, joka hyväksytään. Hyväksytystä ostoehdotuksesta muodostuu ostotilaus, joka lähetetään toimittajalle. Toimituksen tapahtuttua ostotilaukselle tehdään vastaanottokirjaus ja ostolasku vastaanotetaan verkkolaskuna ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Ostolaskulle poimitaan siihen liittyvät ostotilaustiedot automaattisesti. Tiliöinti tallentuu automaattisesti ostotilauksen tietojen perusteella. Mikäli lasku täsmää ostotilaukseen, tapahtuu ostolaskun hyväksyntä järjestelmässä ja ostolaskun maksuaineisto siirretään pankkiin.



KUVIO 1. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 56).

3.3 Rondo

Puolustusvoimilla otettiin käyttöön Rondo-järjestelmä 1.1.2006. Helmikuussa 2014 otettiin käyttöön versio R8.

Laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä Rondo on paperitonta kirjanpitoa tukeva järjestelmäpalvelu valtionhallinnon käyttöön. Palvelu tarjoaa valtionhallinnon organisaatioille laskujen ja asiakirjojen kierrätykseen ja arkistointiin tarvittavat ohjelmistot, käyttöpalvelun, palvelun valvonnan, palvelun kehittämisen ja ylläpidon. Rondon avulla virastot voivat käsitellä osto- ja myyntilaskunsa ja muun taloushallinnon aineistonsa sekä arkistoida ne sähköisesti. (Valtiokonttorin julkaisu 27.11.2012.)

Järjestelmästä on viraston tarvitsemat liittymät muihin taloushallinnon järjestelmiin, muuhun tietoverkkoon, sähköiseen laskujen välityspalveluun ja laskujen skannauspalveluun tai -sovellukseen. (Valtiokonttorin julkaisu 27.11.2012.)

4 KIEKU

Tämän luvun sisältö esittelee Kieku-hankkeen, ja kuinka sen strategisia tavoitteita ja periaatteita noudatetaan puolustusvoimilla.

Kieku-hanke on Valtiohallinnon omistama ja Valtiokonttorin toteuttama hanke, jonka tavoitteena on valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmän toteutus ja käyttöönotto Valtiovarainministeriön asettaman ohjausryhmän linjausten mukaisesti.

Tavoitteena on, että palvelukeskukset ja niiden asiakasvirastot käyttävät määriteltyjen palveluiden tuottamiseen yhteisiä tietojärjestelmiä yhtenäisin toimintaprosessein. (KPMG:n raportti: Kieku-hanke. 2013.)

Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä. Kieku tulee käyttöön ministeriöissä ja virastoissa vuosien 2012–2016 aikana. Yhtenäiset ja virtaviivaiset prosessit tehostavat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa tukemalla palvelukeskusmallia, luoden pohjan työjaolle viraston ja palvelukeskuksen välillä. Prosessit tuovat joustavuutta resursointiin ja mahdollistavat tasalaatuisen palvelun. Kieku perustuu globaalisti käytössä olevaan teknologiaan, mikä mahdollistaa kehittymisen talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisena. Kiekussa tiedot tallennetaan kertaalleen ja siellä missä ne syntyvät, ja samaa tietoa voidaan hyödyntää Kiekun eri sovelluksissa. Kieku-portaali tulee kaikille virkamiehille ja esimiehille jonka myötä saavutetaan itsepalvelun mahdollisuus silloin kun sitä tarvitaan. Sen myötä virkamies ja esimies pääsevät suoraan tarvitsemiinsa tietoihin käsiksi. (Valtiokonttori: Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa 2012.)

Kiekun tehtäväksi asetettiin talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien, toimintatapojen, rakenteiden sekä välineiden kehittäminen. Tavoitteena oli luoda edellytykset, joissa talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuus paranee kohdealueilla viidessä vuodessa n. 40 %, hallinnon palvelukyky ja laatu paranevat ja samalla sekä asiakas- että työtyytyväisyys ovat talous- ja henkilöstöhallintotehtävissä nykyistä parempia. Asiakastytyväisyydellä tarkoitetaan virastojen ja laitosten johdon tyytyväisyyttä oman virastonsa taloushallintoon ja henkilöstöpalveluihin. Työtytyväisyydellä tarkoitetaan virastojen ja laitosten taloushallintoon ja henkilöstöpalveluihin kuuluvan henkilöstön tyytyväisyyttä omiin tehtäviinsä. (Valtiokonttori: Kieku-ohjelman loppuraportti 2009.)

4.1 Kieku-hankkeen strategiset tavoitteet

Strateginen tavoite 1: Hallinnon palvelukyvyyn ja laadun kehittäminen

Tavoitteena on kehittää kaikille hallinnonaloille soveltuvat, yhdenmukaiset tukitoimintojen toimintamallit, vapauttaa henkilöstöä lisäarvoa tuottaviin tehtäviin ja vastata eläköitymisen haasteisiin. Yhtenäisillä toimintaperiaatteilla ja tarkoituksenmukaisilla raportoinneilla varmistetaan oikeat ja riittävät tiedot. Toimintamallin kehittämisessä ja uusien mahdollisuuksien luomisessa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa jonka myötä korostuu reaaliaikaisuus ja itsepalvelu. (Valtiokonttori: Kieku-ohjelman loppuraportti 2009.)

Strateginen tavoite 2: Toiminnallisen tehokkuuden parantaminen

Toiminnan prosesseja ja menetelmiä yhdenmukaistamalla ja yksinkertaistamalla lisätään kustannustehokkuutta. Taloushallinnon palveluiden ja henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen tuottavuutta parannetaan hyödyntämällä palvelukeskusmallia ja sähköisiä palveluja. Toimintojen ja prosessien virtaviivaistamisessa hyödynnetään nykyaikaista tieto- ja viestintäteknologiaa, korostaen automaatiota ja itsepalvelua. (Valtiokonttori: Kieku-ohjelman loppuraportti 2009.)

Strateginen tavoite 3: Henkisten voimavarojen hallinta

Hankkeen avulla tuotetaan johtamista tukevia lisäarvopalveluja ja parannetaan valtion houkuttelevuutta työnantajana, luoden ja ylläpitäen osaavaa, uudistumiskykyistä ja motivoitunutta organisaatiota. (Valtiokonttori: Kieku-ohjelman loppuraportti 2009.)

4.2 Kieku-ohjelma Puolustusvoimissa

Puolustusvoimilla on toimintansa luonteen vuoksi käytössä oma SAP-järjestelmä, joten Puolustusvoimat toteuttavat taloushallinnon tehtäviään Kieku-ohjelman prosessikuvausten mukaisesti ilman että puolustusvoimilla otettaisiin käyttöön ns. Kieku-SAP-järjestelmä.

Kieku-järjestelmää käyttää Suomen valtionhallinnossa tällä hetkellä n. 19 000 virkamiestä. Kieku-ratkaisu otetaan valtionhallinnossa käyttöön asteittain vuosina 2011–

2016. Tästä poikkeuksena VTT ja Puolustusvoimat, joissa ei oteta käyttöön Kiekua. Kiekun käyttäjiä vuoden 2016 lopussa on noin 65 000. (Valtiokonttorin uutiskirje 2/2014.)

Puolustusvoimat toteuttaa taloushallinnon tehtävät valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämisohjelman (Kieku, käynnissä 2004–2008) laatimien prosessikuvausten mukaisesti siten, että esimerkiksi osa palveluista ostetaan Palkeet-palvelukeskukselta. Kieku-hankkeessa puolestaan on kyse tuon ohjelman jatkokehittämisestä sekä edelleen valtion henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien yhdenmukaistamisesta ja vir-taviivaistamisesta sekä niitä tukevan tietojärjestelmän (ns. Kieku-SAP) käyttöönottamisesta. Kieku-hankkeen myötä koko valtionhallinnossa pyritään tuottavuuden parantamiseen keskittämällä toimenpiteitä ja standardisoimalla niitä mahdollisuuksien mukaan. Puolustusvoimat ei liity Kieku-hankkeen tietojärjestelmä-osuuteen, sillä Puolustusvoimilla on ollut oma SAP-toiminnanohjausjärjestelmänsä käytössä jo noin kymmenen vuoden ajan. Arvelen, että Puolustusvoimat ei ota Kieku-SAP:ia käyttöönsä johtuen Puolustusvoimien toiminnan luonteesta ja erityispiirteistä esimerkiksi elinjakson hallinnan suhteen. Yhteisten tukipalveluiden ja yhteisen tuottavuustavoitteiden myötä Puolustusvoimat kuitenkin toimii Kieku-ohjelman ja Kieku-hankkeen periaatteiden mukaisesti muun muassa standardisoidulla toimenpiteillä ja pyrkimällä mahdollisuuksien mukaan toimimaan samalla tavalla kuin muukin valtionhallinto. Tavoitteena on, että esimerkiksi Palkeet-palvelukeskus voi toimia kaikkien asiakkaidensa kanssa mahdollisimman yhdenmukaisesti. Puolustusvoimien erityistarpeiden ja -piirteiden vuoksi tähän ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa päästä. (Talous-suunnittelija, haastattelu 18.8.2014.)

5 AINEISTONHAKU- JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä yhdistellään kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää. Tutkimusaineisto hankitaan sekä kyselylomakkeen että havainnoinnin avulla.

Määrällisen tutkimuksen parina pidetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvasti laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen suuntaukseen. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

5.1 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Jos tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä (esimerkiksi kysely ja haastattelu), on kyseessä menetelmätriangulaatio. Useimmiten menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmene-

telmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Yhden tutkimusmenetelmän kuvatessa kohdetta vain tietystä näkökulmasta, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kyselyjä puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla että havainnointia. Työssä havainnoidaan palvelukeskusmallin käyttöönottoa laskunkäsittelyketjussa sekä kirjanpidon ja taloussuunnittelun osalta. Laskun käsittelyä ketjussa havainnoidaan laskun saapumisesta järjestelmään, kunnes siitä syntyy kirjanpidon tosite. Opinnäytetyön tekijällä on aktiivinen rooli tapahtumaketjussa. Havainnoinnin lisäksi haastatellaan kyselylomakkeella muita laskunkäsittelyketjuun kuuluvia sekä MAAVMATLE:n kirjanpitotehtäviin ja taloussuunnitteluun osallistuvia. Haastattelu toteutetaan kyselylomakkeella siten että jokainen haastateltava antaa vastauksensa kirjallisena. Tutkimuksella pyritään selvittämään asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä tavoitteiden sisäistäminen laitoksessa. Kehittämisehdotuksia pyritään luomaan havainnoinnin ja kyselylomakkeen vastausten perusteella.

5.2 Kyselyt

Kyselyiden aiheina ovat haastateltavien roolit ja kokemukset liittyen MAAVMATLE:n sähköiseen laskunkäsittelyjärjestelmään ja palvelukeskusmallin käyttöönottoon, sekä kokemukset omien työtehtävien ja toimintatapamallien muuttumisesta palvelukeskusmallin käyttöönoton jälkeen. Kyselyn kohteina ovat MAAVMATLE:n laskunkäsittelyprosessin eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt, myös kirjanpidon ja suunnittelun osalta.

Strukturoitu haastattelu tai paremminkin strukturoitu haastattelulomake tarkoittaa lomaketta, jossa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti. Sen enempää haastattelijalla kuin vastaajallakaan ei ole lainkaan vapausasteita tulkinnoille. Sekä kysymys että siihen tulevat vastausvaihtoehdot on annettu ennalta. Puolistrukturoidussa haastattelussa suuri osa kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä. Kuitenkin lomakkeella voi olla joko kokonaan avoimia kysymyksiä tai sitten kysymyksiä, joissa ns. on muotoa: muuta, mitä tai jokin muu asia. Tällaisessa tutkimuksessa voi nousta esiin sellaisia uusia asioita, joita tutkimusta ja lomaketta suunniteltaessa ei vielä osattu ainakaan täsmällisesti ajatella. Puolistrukturoitu haastattelu antaa huomatta-

vaa joustavuutta sekä haastattelijalle, vastaajalle kuin myös tutkijalle. Aineiston käsittelyn kuluva työmäärä kuitenkin kasvaa avoimien vastausten lukumäärän kasvaessa. Silti puolistrukturoidun haastattelun käyttö on varsin suositeltavaa, olkoonkin, että avoimien kysymysten lukumäärän suhteen on oltava kriittinen. (Tilastokeskus 2014.)

5.2.1 Teemahaastattelu

Kyselylomakkeen kysymykset käsittelevät eri aihealueita, ja vastaukset käsitellään teemoittain. Henkilöt, joille kyselylomake osoitetaan, ovat keskenään hyvinkin erilaisissa rooleissa laskunkäsittelyprosessissa ja muissa taloushallinnon tehtävissä. Sen vuoksi kysely suoritetaan mukaillen teemahaastattelun ideaa, antaen haastateltavan vapaalle puheelle tilaa, pysytellen kuitenkin teemassa.

Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun suorittamisen edellytyksenä on huolellinen perehtyminen aiheeseen sekä haastateltavien tilanteen tunteminen. Tämän opinnäytetyön tekijä on työtehtäviensä puolesta vahvasti mukana laskunkäsittelyprosessissa ja sen myötä teemahaastattelun edellytykset täyttyvät.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon, operationalisoitava. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.3 Havainnointi

Havainnointi voi olla luonteeltaan osallistuvaa, jolloin tutkijalla on aktiivinen rooli toiminnassa, tai ei-osallistuvaa, jolloin tutkija pitäytyy pelkästään havainnoijana. Havainnointitekniikkana voidaan käyttää systemaattista havainnointia, jossa tutkija jäsentee tutkimusongelman ennen havainnointia ja muodostaa etukäteen luokitteluja tutkimusongelman perusteella, tai ei-systemaattista havainnointia, jossa havainnointi on joustavaa ja väljää. Systemaattista tekniikkaa käyttävällä tulee olla tutkimusalueesta ennakkotietoa, jonka perusteella voidaan päättää mitä ja milloin havainnoidaan. Ei-systemaattista tekniikkaa käyttävä havainnoija hyödyntää teoriaa, jonka avulla tekee ennako-oletuksia ilmiöistä ja rekisteröi havainnoidut seikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Systemaattisella havainnoinnilla on tässä opinnäytetyössä suuri merkitys, koska opinnäytetyön aihe liittyy olennaisesti opinnäytetyön tekijän työtehtäviin ja työn suorittamisen yhteydessä tehtyihin havaintoihin.

Havainnointi on systemaattista tarkkailua, jonka avulla saadaan tietoa ihmisten toiminnasta ja se voi kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnoinnilla saadaan suoraa tietoa yksilö ja ryhmän käyttäytymisestä ja se soveltuu tutkimusmenetelmänä hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnot kohdistuvat ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi siihen, miten tutkittavaa ilmiötä käytetään tai miten ihmiset toimivat ilmiöön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Havainnointia voidaan tehdä sekä ihmisten verbaalista että nonverbaalista ilmaisusta. Havainnot tekee tutkija, jonka on pystyttävä erottamaan omat havaintonsa siitä, miten muut ihmiset kuvailevat tai kertovat omista havainnoistaan. Havaintoja voidaan dokumentoida monin tavoin, esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, valokuvaamalla, äänittämällä tai videoimalla. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

5.4 SWOT-analyysi

Kyselyn tuloksista tehdään SWOT-analyysi, jonka avulla saadaan yhteenveto nykyisen tilanteen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Havainnointia ja SWOT-analyysia peilataan palvelukeskusmallille asetettuihin tavoitteisiin, jotta saadaan selville ovatko käyttäjien kokemukset samansuuntaisia asetettujen tavoitteiden kanssa.

SWOT-analyysin avulla voidaan saada aikaan yhteinen näkemys tutkittavasta asiasta. Koska eri henkilöt voivat nähdä saman asian eri tavalla, on luonnollista että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Analysoitavat tiedot syötetään nelikenttään. Analyysin pohjalta voidaan kehittää toimintasuunnitelma, jossa kerrotaan miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, heikkouksia muuttaa vahvuudeksi ja miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhkia vältetään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.)

Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)

KUVIO 2. SWOT-analyysialusta (Lindroos & Lohivesi 2010, 220).

6 VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS PALKEET

Tässä luvussa esitellään Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet sekä Palkeiden palvelutarjonta, ja Palkeiden ja puolustusvoimien välisen palvelusopimuksen sisältöä.

Valtion talousarviolain (423/1998, 12§) mukaisesti valtion talousarviotalouden kirjanpitoyksiköt vastaavat maksuliikkeestään ja kirjanpidostaan sekä laativat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Virastot ja laitokset huolehtivat myös sisäisen valvonnan ja johdon laskentatoimen asianmukaisuudesta (TaL 16§ ja 24b§). Valtiokonttori kerää kirjanpitoyksiköiden kirjanpitotiedot ja hoitaa keskuskirjanpidon (Laki valtiokonttorista 305/1991, 2§). Valtiokonttori myös laatii ehdotuksen valtion tilinpäätökseksi (TaA 67b§) sekä ohjaa valtion kirjanpitoa ja maksuliikettä (TaL 24c§). Palkeiden tehtävänä on valtioneuvoston asetuksen (229/2009) mukaan tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa toimiville yksiköille. (Valtiovarainministeriön julkaisu 7/2014.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeita toteutetaan ja on toteutettu yleisesti 2000-luvulla. Henkilöstö- ja taloushallinto ovat yleisimmät palvelut. Keskeisinä ajureina ovat olleet kustannussäästöt ja tehokkuuden lisääminen, tietojen parempi ajantasaisuus sekä parempi mahdollisuus valtiosoisien tiedon seurannalle; eri yksiköiden vertailtavuus paranee. Kyseessä ei ole pelkästään tietojärjestelmähanke, vaan laaja toiminnan muutos- ja kehittämishanke. Suomessa hanke on toteutettu vaiheittain: ensin Palkeet (2006 - 2009) ja Kieku vuoden 2016 loppuun mennessä, käsittäen n. 65 000 virkamiestä. Virastot ovat olleet Palkeiden asiakkaana jo vuosia, ja talous- ja henkilöstöhallinto on laajasti katettu. (Holmström 2014.)

Valtion palvelukeskusmallin mukaisesti palvelukeskus on valtionhallinnon sisäinen toimija joka tuottaa asiantuntija-, tausta- ja tukipalveluja asiakkaina toimiville ministeriöille, valtion virastoille ja laitoksille sekä muille talousarviotalouden organisaatioille. Palvelu on asiakkaille maksullista. Virastot ja laitokset siirtyvät palvelukeskuksen asiakkaiksi kokoamalla tehtäväkokonaisuuksia ja resursseja yhteen palvelukeskukseen ja

luopuvat kyseisten tehtävien tuottamisesta omana työnään. (Valtiovarainministeriö Budjettiosasto 2008.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä noin 80 000 yksittäiselle palkansaajalle. Palkeet toimii valtionhallinnon sisäisenä palveluntarjoajana valtiovarainministeriön alaisuudessa. Palkeet on merkittävä toimija valtionhallinnon konsernipalveluissa ja työllistää yhteensä yli 700 talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista. Liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Palkeet toimii valtakunnallisesti hajautetulla toimintamallilla Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. (Palkeet 2014.)

6.1 Palvelutarjonta

Palvelukeskuksen palvelutuotanto on asiakaskohtaista ja se räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan.



KUVIO 3. Palvelukeskuksen palvelutuotanto (Valtiovarainministeriö Budjettiosasto 2008).

6.1.1 Taloushallinnon palveluvalikoima

Palkeet tarjoaa kattavat talouspalvelut asiakasvirastoille. Peruspalvelut tuotetaan kaikille virastoille valtionhallinnon prosessien ja yhtenäisen toimintatavan mukaisesti. Lisäpalvelut sovitaan asiakkaan kanssa asiakkaan valinnan perusteella.

Talouspalvelujen palveluvalikoima

1. Hankinnasta maksuun	2. Tilauksesta perintään	3. Kirjauksesta tilinpäätökseen
<p>Menojen käsittelyn peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimittajarekisterin ylläpito • Menositteiden käsittely • Maksuunpano • Menotiliotteiden käsittely <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kierronvalvonta kerran viikossa erääntyneistä • Kierronvalvonta viikon sisällä erääntyvistä 	<p>Tulojen käsittelyn peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasrekisterin ylläpito • Nimikerekisterin ylläpito • Laskutus • Tulotiliotteiden käsittely • Suoritusten käsittely • Myyntireskontran hoito • Saatavien valvonta • Perintä <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva laskutus • Massalaskutus • Kiirelaskutus • Saldoselvitykset • Perintä, liiketaloudelliset saatavat 	<p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seurantakohteiden ylläpito • Pääkirjanpito • Kauden vaihteen tehtävät • Käyttöomaisuuskirjanpito • Tilinpäätös <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menositteiden tiliöinti
<p>4. Suunnitelmista tuloksiin</p> <p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito • Sisäisten budjettien ylläpito 		

KUVIO 4. Talouspalvelujen palveluvalikoima. (Palkeet/palvelut 2014).

6.1.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen taloushallintopalvelutarjonta puolustusvoimille

Tässä luvussa luetellaan yksityiskohtaisemmin palvelukeskuksen tarjoamia taloushallinnon palveluita puolustusvoimille. Sisältö on peräisin Puolustusvoimien ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelusopimuksesta. (liite 1A. 1.1.2012)

Menojen käsittely sisältää menotositteiden ja muun maksuaineiston sähköisen käsittelyn niin, että maksutiedosto muodostuu oikeamääräisistä maksuista oikeille maksunsaajille oikea-aikaisesti. Palvelu sisältää toiminnot: toimittajatietojen ylläpito, ostolaskujen esitiliöinti sovitun vastuun mukaisesti, tilauksellisten, sopimuksellisten ja tilauksettomien ostolaskujen sekä muiden menotositteiden käsittely maksatusvalmiiksi, palveluun liittyvän aineiston sähköinen arkistointi. Palvelu tuotetaan käyttäen Rondo- ja PVSAP-tietojärjestelmiä.

Tulojen käsittely palveluna pitää sisällään laskuttamisen ja saatujen maksujen käsittelyn sähköisiä menetelmiä hyödyntäen niin, että laskut lähetetään oikeille velallisille oikeamääräisinä ja -aikaisina, maksut kohdistuvat oikeille laskuille ja kirjanpilotiedosto on virheetön. Tulojen käsittely sisältää toiminnot: asiakastietojen ylläpito, laskujen muodostaminen ja toimittaminen velalliselle, myyntireskontran hoito, maksukehotusten käsittely, viivästyskorkolaskujen käsittely, palveluun liittyvän aineiston sähköinen arkistointi. Palvelu tuotetaan käyttäen maksuliikejärjestelmää sekä PVSAP-järjestelmää.

Maksuliikepalvelun sisältönä on taloudellinen ja turvallinen menojen maksaminen sekä tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen maksujen ja saatujen suoritusten käsittelyssä siten, että suuri osa tapahtumista saadaan tiliöityä automaattisesti järjestelmän ohjaustietojen avulla ja siirrettyä kirjanpitoon sekä reskontriin. Asiakkaan pankkitilien käyttö- ja muiden valtuutusten hallinta on sujuvaa ja valvottua. Maksuliikepalvelu sisältää toiminnot: maksatus, tiliotteiden käsittely, ostoreskontran hoito, pankkitilien hallinta, kassavirtaennusteen tallentaminen, palveluun liittyvän aineiston sähköinen arkistointi. Palvelu tuotetaan käyttäen Rondo-, Opus Capita-, Rahakas- ja SAP-tietojärjestelmiä.

Kirjanpito ja tilinpäätös tuotetaan noudattaen voimassaolevia säädöksiä ja määräyksiä. Palvelu pitää sisällään varainhoitovuoden aloituksen toimenpiteet, vuoden aikaisen kirjanpito ja päättämisen, tilinpäätöslaskelmien ja -liitteiden sekä tilinpäätöserittelyiden tuottamisen sovitun vastuun mukaisesti sekä kirjanpitopalveluun liittyvän aineiston raportoinnin ja sähköisen arkistoinnin. Palvelu tuotetaan käyttäen Rondo-, Excel- ja PVSAP-tietojärjestelmiä.

Käyttöomaisuuskirjanpito tuottaen käyttöomaisuutta koskevat oikeat ja riittävät tiedot pääkirjanpidon, tilinpäätösten ja omaisuuden valvontaan. Palvelu sisältää käyttöomaisuuteen kuuluvien kohteiden ja tapahtumien kirjaamisen niiden koko elinkaaren osalta,

käyttöomaisuuden täsmäytyksen, poisto- ja korkoajojen ajamisen sekä poistotapahtumien siirron kirjanpitoon ja palveluun liittyvän aineiston sähköisen arkistoinnin. Palvelu tuotetaan käyttäen PVSAP-tietojärjestelmää.

Sisäinen laskenta ja raportointi tuotetaan nykyisellä tietojärjestelmällä siten, että virastoilla ja ohjaavilla tahoilla on käytössä sekä ulkoisessa ohjauksessa että viraston tuloksellisessa johtamisessa tarvittavat tiedot talouden osalta sovitussa aikataulussa. Palvelu sisältää uusien seurantakohteiden ja seurantakohteiden muutosten tallentamisen asiakkaan toimittaman kirjallisen pyynnön saavuttua.

Taloushallinnon pääkäyttäjätehtävät pitävät sisällään palvelukeskuksen omistamien ja/tai hallinnoimien järjestelmien käytettävyyteen ja ylläpitoon liittyvät tehtävät, joita ovat mm käyttöoikeuksien hallinta, käytön tuki ja versioiden päivittämiseen liittyvät tehtävät. Palvelu tuotetaan käyttäen Rondo- ja Opus Capita-tietojärjestelmiä.

(Puolustusvoimien ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelusopimus, liite 1A. 1.1.2012)

6.2 Palvelukeskusmallin tavoite

Toimintamallin tavoitteena on mahdollistaa mittakaavaetujen saaminen ja niiden hyötyjen ohjaaminen valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden lisäämiseen sekä aikaansaada palveluorganisaatiomainen in house-toiminta, joka soveltuu erityisesti talousarviotaloudessa toimivien virastojen ja laitosten palvelemiseen. Tavoitteena on myös, että palvelukeskusmallin myötä toimintatapojen ja prosessien kehitystyö valtiolla sekä yhteisten taha/heha¹- järjestelmäinfrastruktuurin käyttö mahdollistuu. Julkishallinnon ja asiakkaiden erityispiirteiden tuntemus takaa tuotettavien palveluiden hyvän laatutason ja palvelujen saatavuuden kaikissa olosuhteissa (riittävä kapasiteetti ja toiminta useassa toimipisteessä). Palvelukeskus mahdollistaa osaamiskeskittymien muodostamisen sekä tarjoaa valtion henkilöstölle mahdollisuuden osaamisensa kehittämiseen ja palkitseviin työuriin valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä. Tavoitteena on myös turvata talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen saatavuutta tuleva eläköityminen ja työvoii-

¹ Taloushallinto ja henkilöstöhallinto: taha/heha

maan kohdistuva kilpailu huomioon ottaen. (Valtiovarainministeriö; Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke 2008.)

6.2.1 Palvelukeskusmalli osana valtionhallinnon tuottavuustyötä

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisen tavoitteeksi on asetettu n. 40 %:n tuottavuuden lisääminen, jonka toteutuskeinoina ovat palvelukeskustaminen; taha/heha tehtävien siirtäminen virastoista palvelukeskuksille ja resurssien uudelleenkohdistukset, toimintojen kokoamisen mahdollistamat suorite-volyymien mittakaavaedut ja yksikkökustannusten lasku, koottu tehokas palvelutuotanto ja uudet tietojärjestelmät, automaatio ja muut toimintaprosessien kehittäminen, standardoidut ja yhtenäiset toimintatavat. Tuottavuusohjelmassa asetetut nykyiset htv-tavoitteet on mitoitettu n. 30 %:n tuottavuusnousuun. (Valtiovarainministeriö; Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke 2008.)

6.2.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden haasteet

Haasteena on tuottavuuden kehittyminen sekä palvelukeskuksissa että virastoissa. Muutos- ja uudistusvalmius, yhteisten toimintamallien jalkautus sekä yhteisen tietojärjestelmän käyttöönottohankkeen onnistuminen ja limittäminen muuhun kehittämiseen aiheuttavat haastetta tuottavuuden kehittymiselle. (Valtiovarainministeriö; Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke 2008.)

6.3 AT-tukipalvelu

Palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen kommunikointi tapahtuu pääasiassa käyttäen palvelupyyntöjen käsittelyjärjestelmää (AT-tiketti/AT-tukipalvelupyyntö). Asiakastuki (AT) on palvelupyyntöjen hallintajärjestelmä, joka toimii ainoana yhteyspisteenä asiakkaalta palvelukeskukseen. AT:n käyttöönoton myötä palvelunumerot poistuivat käytöstä. Vain kiireellisiä ja monimutkaisia asiakaspalvelupyyntöjä suositellaan tekemään puhelimitse.

Palvelukeskuksen näkökulmasta asiakastukijärjestelmä vaatii henkilökunnalta vahvaa ammattitaitoa ja palveluhenkeä. Asiakasvirastoilta se vaatii uuden toimintatavan hyväksymistä. Enää ei viestitellä vanhan tutun kanssa, vaan kirjoitetaan palvelupyyntö ja jatketaan muita tehtäviä vastausta odottaessa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2011.)

7 MAAVOIMIEN MATERIAALILAITOKSEN ESIKUNTA

Maavoimien Materiaalilaitokseen (MAAVMATL) kuuluu neljä huoltorykmenttiä: Etelä-Suomen huoltorykmentti (ESHR), Länsi-Suomen huoltorykmentti (LSHR), Itä-Suomen huoltorykmentti (ISHR) ja Pohjois-Suomen huoltorykmentti (PSHR) sekä Räjähdekeskus (RÄJK). Laitoksen johtoesikunta on Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunta (MAAVMATLE), joka sijaitsee Tampereella. Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunnan päätehtävät ovat maavoimien ja puolustushaarojen yhteisen sotavarustemateriaalin teknisen elinjakson hallinta ja maavoimien huollon järjestelyjen toteuttaminen. Esikunta vastaa myös kumppanuussopimusten solmimisesta ja toteuttaa maavoimien kaikki sotavarusteiden hankinnat. Esikunnassa on kolme osastoa: järjestelmä-, huolto- ja hallinto-osastot. Esikuntaa johtaa esikuntapäällikkö. (Maavoimien materiaalilaitoksen esite 2014.)

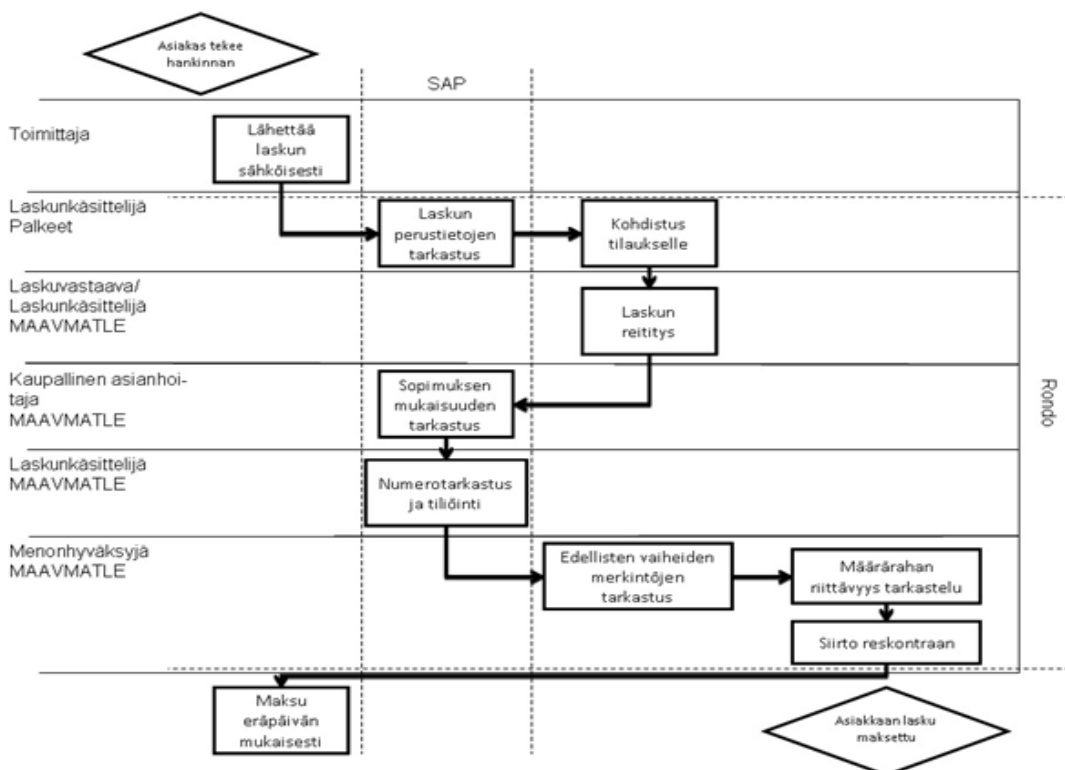
Tässä opinnäytetyössä varsinaisena kohderyhmänä ovat MAAVMATLE:n hallinto-osaston suunnittelu- ja taloussektori (SUTSE) ja kaupallinen sektori (KAUSE) sekä järjestelmäosaston hankintasektori (HANSE). Näiden sektoreiden henkilökunnan päivittäisiin tehtäviin liittyy olennaisesti sähköinen taloushallinto ja yhteistyö palvelukeskuksen kanssa. Kohderyhmässä oli mukana myös huolto-osaston laskujenkäsittelijät, järjestelmäosaston toimialapäällikkö ja henkilöstösektorin sihteeri, koska heidän työtehtäviinsä sisältyy myös sähköistä laskujenkäsittelyä. Keskittyen varsinaiseen kohderyhmään MAAVMATLE:n muut sektorit jätetään tässä esittelemättä.



KUVIO 5. MAAVMATLE:n organisaatiokaavio opinnäytetyön kohderyhmän osalta.

7.1 Sähköinen tilauksellisen laskun käsittely MAAVMATLE:ssa

Tilauksellisen laskun maksuprosessi pitää sisällään monta eri toimintoa eri ihmisten suorittamana. Palkeet reitittää laskun asiakkaalle (laitoksessa nimetyille laskuvastaavalle suunnittelu- ja taloussektorissa) kohdistettuna tilaukselle. Ennen maksuunpanoa lasku kierrätetään kaupallisella asianhoitajalla (joko kaupallisella sektorilla tai hankintasektorilla) sopimuksenmukaisuuden tarkastamista varten. Jos laskua ei ole kohdistettu tässä vaiheessa tilaukselle (johtuen esimerkiksi sap-vastaanoton puuttumisesta), lasku palautetaan kaupallisen asianhoitajan toimesta Palkeisiin kohdistusta varten. Samoin toimitaan mm eräpäivän muuttamisten vuoksi. Kohdistusten/korjausten jälkeen lasku palautuu Palkeista laskuvastaavalle, joka reitittää laskun edelleen kaupalliselle asianhoitajalle. Jos lasku on sopimuksenmukainen, se reititetään asiatarkastettuna kaupallisen asianhoitajan toimesta takaisin laskuvastaavalle, joka tekee laskulle numerotarkastuksen ja suorittaa laskulle tiliöinnin. Tiliöity lasku reititetään menohyväksyjälle tarkastusta ja menohyväksyntää varten. Menohyväksynnän jälkeen lasku siirtyy Palkeisiin reskontraan ja eräpäivän mukaisesti maksatukseen.



KUVIO 6. Laskun kierrätys MAAVMATLE:ssa sähköisessä järjestelmässä (Salmela 2014).

7.2 Verkkolaskut MAAVMATLE:ssa

Tässä luvussa tarkastellaan verkkolaskujen osuuden kasvamista puolustusvoimilla. Vuonna 2008 alkanut mahdollisuus vastaanottaa verkkolaskuja on kasvattanut vastaanotettujen verkkolaskujen osuutta vuosittain. Vaikka Pääesikunnan Talousosasto asiakirjassaan (24.2.2012) toteaa verkkolaskujen osuuden kasvattamisen pysähtyneen, ollen tuolloin vain 60 % (MAAVMATL 64 %), tapahtui MAAVMATL:ssa vuosina 2012–2013 merkittävä verkkolaskuvolyymien kasvu, ollen vuonna 2013 jo 88 %².

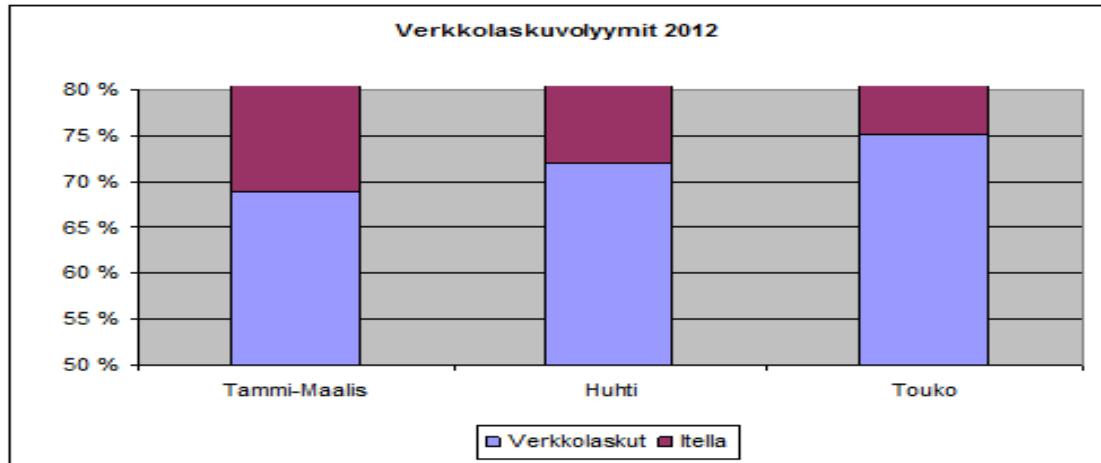
Verkkolaskuvolyymien kasvattamisella on merkittävä osuus taloushallinnon säästöjä tavoitellessa. Pääesikunnan Talousosasto (2012) toteaa asiakirjassaan, että sähköisestä taloushallinnosta ei saada kaikkia sen tarjoamia hyötyjä irti, jos laskuttajat lähettävät laskunsa kirjeitse paperilaskuina. Paperilaskut on avattava laskujen välittäjäpalvelussa Itellassa ja vietävä erityistoimenpitein sähköiseen järjestelmään. Verkkolaskun käsittely on oleellisesti tehokkaampaa kuin paperilaskujen. Itellan hinnoittelun mukaan paperilaskujen kustannukset ovat huomattavasti kalliimmat kuin verkkolaskujen. Paperilaskujen kustannukset ovat 0,63 snt/lasku, kun taas verkkolaskujen kustannukset ovat 0,03 snt/lasku. (Pääesikunta Talousosasto 24.2.2012.)

Verkkolaskuvolyymien kasvattamiseksi puolustusvoimat tarjoaa pienille laskuttajille soveltuvan maksuttoman palvelun, jonka kautta verkkolaskun tekeminen on helppoa ja vaivatonta. Laskuttajat ohjataan käyttämään Valtiokonttorin internet-sivustolla olevaa maksutonta verkkolaskutusportaalia. Sivusto on julkaistu 8.11.2012. Tämä maksuton ja ohjeistettu palvelu vaikutti selkeästi verkkolaskuvolyymien kasvuun. (Valtiokonttori 2012.)

Vuonna 2011 Maavoimien Materiaalilaitoksen joukko-osastojen verkkolaskuvolyymit olivat välillä 54–69 % koko laitoksen volyymin ollessa noin 64 %. Tarkasteltaessa Maavoimien Materiaalilaitoksen verkkolaskuvolyymiä vuoden 2012 osalta havaittiin kasvava trendi, toukokuun puolenvälin verkkolaskuvolyymien ollessa jo 75 %. Verrattuna vuoden 2011 toukokuun 64 %:n kasvu on huomattava.

(Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunta, Hallinto-osasto 30.5.2012.)

² Taulukko 1, sivu 34.



KUVIO 7. Maavoimien materiaalilaitoksen verkkolaskuvolyymit 2012 (MAAVMATLE 2012).

Maavoimien materiaalilaitoksen taloushallintopalveluiden ennuste vuodelle 2013 oli se, että verkkolaskujen prosenttiosuus ylittää vaaditun 80 % riippuen ulkomaisten hankintojen määrästä.

(Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, hallinto-osasto 23.1.2013.)

Verkkolaskujen osuus oli vuonna 2013 yhteensä 88 %.

TAULUKKO 1. MAAVMATL:n³ verkkolaskuvolyymi 2013. (MAAVMATLE tilinpäätöskertomus 2013)

Reitti	Joukko-osasto	Ostolaskuja	Verkkolaskuja	Verkkolasku-%
9100	MAAVMATLE	9912	8884	90
6011	ESHR	2921	2708	93
6021	LSHR	5972	5001	84
6031	ISHR	2934	2547	87
6041	PSHR	2698	2451	91
0690	RÄJK	1855	1487	80
	Yhteensä	26292	23078	88

³ Joukko-osastot; ks. kohdeorganisaation esittely, luku 7.

8 HENKILÖTYÖVUOSIANALYYSI

Tässä luvussa esitellään Pääesikunnan talousosaston tuottamaa taloushallinnon raporttia. Aineisto on peräisin Pääesikunnan talousosaston taloushallinnon prosessien henkilötyövuosien (htv) seurantaraportista joka on tuotettu maaliskuussa 2012. Henkilötyövuosien raportoinnin yhteydessä suoritettujen haastattelujen sisältöä verrataan tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselyn tuottamaan aineistoon, joka on esitelty kohdassa 9.

Puolustusvoimissa on säännöllisesti seurattu htv-määrien muutoksia prosesseittain, ja verrattu niitä tilanteeseen ennen palvelukeskusta. Tavoitteena on varmistaa, että htv-määrät vähenevät tavoitteiden mukaisesti, ymmärtää eläköitymisen vaikutus, sekä todentaa htv-siirtymä ns. lisäarvotehtävien puolelle. Kyselyn tulosten tarkempaa analyysia varten suoritettiin jokaisen puolustushaaran esikunnassa tuloksia tarkentava haastattelu ja ostolaskuprosessin havainnointi maaliskuussa 2012. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Htv-yhteenvedossa on tarkasteltu myös palvelukeskuksen htv-määriä. Palvelukeskuksen htv-määrät kääntyivät myös laskuun v. 2010. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

TAULUKKO 2. Puolustusvoimien taloushallinnon ja palvelukeskuksen htv-määrät 2004–2012 (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Htv / Taloushallinto	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12 htv	%	Luonn.poist 2012-2015
Pääesikunta yhteensä	63	115	90	118	120	99,6	-20,2	-17 %	11
Maavoimat yhteensä	227	182	152	154	148	120,1	-27,7	-19 %	12
MaavMatL yhteensä	70	70	57	53	44	41,0	-3,2	-7 %	7
Merivoimat yhteensä	56	43	48	44	46	36,6	-9,3	-20 %	3
Ilmavoimat yhteensä	59	67	66	73	73	63,2	-9,6	-13 %	5
PV yht. ulkoisen lask. prosessit	335	313	247	264	244	226	-18,3	-8 %	26
PV yht. sisäisen lask. prosessit	74	94	73	73	68	51	-17,0	-25 %	6
PV yht. suunnittelun prosessit	67	69	94	105	118	83	-34,6	-29 %	6
PV kaikki yhteensä	476	477	413	442	430	360,4	-69,9	-16 %	38
Palvelukeskus			60	43	37	31,4	-5,6	-15 %	
KAIKKI YHT.	476	477	473	486	467	391,8	-75,6	-16 %	38

8.1 Taloushallinnon htv-yhteenvedo MAAVMATL:ssa

Htv-raportin perusteella MAAVMATL:n htv-määrät ovat pienentyneet vuosina 2010–2012 3,2 htv:n verran. MAAVMATL:n oman arvion mukaan todellinen vähennys olisi alle 1 htv:ta. Organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet siten, että henkilöitä on vähennet-

ty ja heidän työnsä on jaettu muille. Pudotus ei ole välttämättä todellinen, koska ajoitain tästä johtuen joudutaan tekemään ylitöitä. Vuosina 2008–2009 supistettiin htv-määriä huomattavasti. Toiminta on tällä hetkellä jo ääri rajoilla ja mahdollisuuksia vähentämiseen ei enää ole. Eläköityminen (6,5 htv:ta) huolestuttaa pääesikunnan suorittaman haastatteluun vastanneita. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

TAULUKKO 3. Htv-yhteenveto MAAVMATL:ssa (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012).

TaHa / MaavMatL	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	Luonn.poist. 2012-2015
Ostolaskujen käsittely	22	20	18	19	15	13,5	-1,3	2,9
Matkalaskut, matkahallinta	6	8	7	5	4	3,8	0,0	0,4
Laskutus	2	2	2	1	1	1,0	-0,1	0,0
Myyntireskontra	3	3	1	1	0	0,5	0,1	0,0
Maksuliike (lähtevä raha)	3	1	1	0	0	0,0	-0,1	0,0
Kirjanpito ja tilinpäätökset	8	8	6	5	5	5,1	0,0	0,8
Käyttöomaisuuskirjanpito	4	3	2	1	1	1,2	0,2	0,1
Ulkoinen laskenta yht.	48	46	36	32	26	25,1	-1,1	4,1
Sisäinen laskenta	6	6	2	3	2	1,9	-0,3	0,3
Raportointi ja analysointi	7	8	7	6	5	4,0	-1,0	0,7
Valtuuskirjanpito	2	2	1	0	0	0,3	-0,2	0,1
Sisäinen laskenta yht.	14	16	10	10	8	6,3	-1,5	1,0
Suunnittelu (talousuunn. jos eriteltu)	9	8	11	7	5	6,3	0,9	1,2
(ei ihmisen suunnittelu jos eriteltu yllä olevasta)				4	5	3,4	-1,4	0,2
Suunnitteluprosessi yht.	9	8	11	11	10	9,6	-0,6	1,4
MaavMatL yht.	70	70	57	53	44	41,0	-3,2	6,5

MAAVMATL-haastattelussa selvinneet syyt muutoksille:

Ostolaskut -1,3 htv. Kyselyssä ostolaskuprosessin jakaminen osiin on tarkentanut vastausta edelliseen kyselyyn verrattuna. Htv-määrät eivät ole vertailukelpoisia muiden puolustushaarojen kanssa koska käytössä on ylimääräinen seurantakohdeulottuvuus ja laskut ovat huomattavasti monimutkaisempia.

Suunnittelu -0,6 htv. Pudotus johtuu todennäköisesti kyselyssä käytetyistä prosessien rajauksista. RÄJLE:ssä on yksi suunnittelijan paikka täyttämättä.

Raportointi ja analysointi -1 htv. SAP:ssa on otettu käyttöön uusia sisäisen laskennan toiminnallisuuksia. Sen ei pitäisi olla pudottanut htv-määriä, vaan päinvastoin määrien olisi odotettu kasvavan. Myös logistiikan hankehallinnan toiminnallisuuksia käyttöönotto on vaikuttanut taloushallinnon työmääriin. Vuoden 2012 seurantakohdeuudistus⁴ vaikuttanut siten, että normaalitöitä ei ole voitu tehdä. Tämä on luultavasti pudottanut htv-määriä. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

⁴ Seurantakohdeuudistuksella luotiin uusia tiliointitekijöitä eri hankkeiden kustannusten seuranta varten.

8.2 Yhteenveto prosesseittain

Lähes kaikkien prosessien htv-määrät ovat laskeneet edelliseen kyselyajankohtaan verrattuna (2008). Ainoastaan maksuliikenteen htv-määrät ovat nousseet. Suurimmat laskut ovat tapahtuneet sisäisen laskennan ja suunnitteluprosessien alueella. Ulkoisen laskennan prosesseissa on vähennystä edelliseen kyselyyn verrattuna 7,5 %. Ulkoisen laskennan prosesseissa suuri vähennys joukko-osastojen työssä tapahtui 2008 kyselyssä, jolloin osa työstä siirtyi palvelukeskukseen. Tämän jälkeen muutokset ovat olleet kohtuullisen pieniä. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

TAULUKKO 4. Htv-määrät prosesseittain (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

TaHa / Kaikki puolustushaarat	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	Luonn. poist
Ostolaskujen käsittely	164	146	114	125	117,3	114,0	-3,3	15,8
Matkalaskut, matkahallinta	65	67	58	63	56,9	48,2	-8,7	5,4
Laskutus	15	16	11	9	8,8	7,9	-0,9	0,3
Myyntireskontra	15	12	6	11	9,8	4,8	-5,0	0,3
Maksuliike (lähtevä raha)	16	12	11	6	4,0	4,6	0,6	0,3
Kirjanpito ja tilinpäätökset	49	47	40	43	41,6	40,7	-1,0	3,5
Käyttöomaisuuskirjanpito	11	11	8	7	5,9	5,8	-0,1	0,8
PV ulkoinen laskenta yht.	335	313	247	264	244,3	226,0	-18,3	26,2
Sisäinen laskenta	14	25	20	20	18,3	12,7	-5,6	1,5
Raportointi ja analysointi	57	62	49	49	46,1	34,7	-11,4	3,2
Valtuuskirjanpito	3	7	4	3	3,9	3,9	0,0	0,9
PV sisäinen laskenta yht.	74	94	73	73	68,3	51,3	-17,0	5,5
Suunnittelu (taloussuunn. jos eroteltu)	67	69	94	53	55,5	44,0	-11,5	3,9
<small>(toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)</small>				52	62,2	39,1	-23,1	1,9
Suunnitteluprosessi yht.	67	69	94	105	117,7	83,1	-34,6	5,8
PV yhteensä	476	477	413	442	430,3	360,4	-69,9	37,6
Palvelukeskus (aloitti 2007)			60	43	37	31,4		
KAIKKI YHTEENSÄ	476	477	473	486	467	392	-76	

Ostolaskujen käsittely

Ostolaskujen käsittely on suurin yksittäinen prosessi ja htv-määrät ovat pysyneet likimain samalla tasolla. Palvelukeskuksen osuus työmäärästä on kohtuullisen alhainen. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

TAULUKKO 5. Ostolaskujen käsittelyn htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Ostolaskujen käsittely	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L. poist 2012-15
Pääesikunta	21	28	23	34	33,7	33,5	-0,2	5,2
Maavoimat	82	61	41	38	35,9	33,5	-2,4	4,4
MaavMatL	22	20	18	19	14,8	13,5	-1,3	2,9
Merivoimat	21	14	12	13	12,8	12,9	0,1	1,9
Ilmavoimat	18	23	20	21	20,1	20,6	0,5	1,5
PV yhteensä	164	146	114	125	117,3	114,0	-3,3	15,8

Kirjanpito ja tilinpäätökset

Kirjanpidon ja tilinpäätösten työmäärä on pysynyt likimain ennallaan. Haastattelujen perusteella työtä on siirretty palvelukeskukseen. Tämä ei kuitenkaan juurikaan näy vähentyneenä työmääränä joukko-osastoissa. 22 joukko-osastolla htv-määrät ovat nousseet. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

TAULUKKO 6. Kirjanpidon ja tilinpäätösten htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Kirjanpito ja tilinpäätökset	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta	11	13	6	10	11,5	12,0	0,5	1,2
Maavoimat	19	16	17	17	13,8	13,9	0,1	1,3
MaavMatL	8	8	6	5	5,2	5,1	0,0	0,8
Merivoimat	3	5	5	5	4,0	4,0	0,0	0,0
Ilmavoimat	8	6	6	7	7,2	5,6	-1,6	0,2
PV yhteensä	49	47	40	43	41,6	40,7	-1,0	3,5

Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskirjanpidon htv-määrien muutokset ovat pieniä 0,1 – 0,2 htv (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012).

TAULUKKO 7. Käyttöomaisuuskirjanpidon htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Käyttöomaisuus kirjanpito	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta	1	2	1	1	1,3	1,1	-0,2	0,1
Maavoimat	4	4	3	3	2,5	2,7	0,2	0,6
MaavMatL	4	3	2	1	0,9	1,2	0,2	0,1
Merivoimat	1	1	1	0	0,4	0,3	0,0	0,0
Ilmavoimat	1	1	1	1	0,8	0,5	-0,3	0,0
PV yhteensä	11	11	8	7	5,9	5,8	-0,1	0,8

Sisäinen laskenta

Sisäisen laskennan htv:t ovat laskeneet 31 %.

TAULUKKO 8. Sisäisen laskennan htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Sisäinen laskenta	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta	0	7	7	5	5,4	2,5	-2,9	0,3
Maavoimat	4	8	7	7	7,1	5,0	-2,1	0,6
MaavMatL	6	6	2	3	2,2	1,9	-0,3	0,3
Merivoimat	4	1	1	2	1,2	1,2	0,0	0,4
Ilmavoimat	0	4	2	3	2,4	2,1	-0,4	0,0
PV yhteensä	14	25	20	20	18,3	12,7	-5,6	1,5

Pääesikunnan haastattelun kohderyhmän alustavat arviot muutosten syistä:

Sisäisen laskennan kehittäminen painottuu vuosiin 2013–2014. Tämän ansiosta htv-määrät tulevat oletettavasti nousemaan. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Suunnitteluprosessi

Toiminnan suunnittelun htv:t ovat laskeneet 37 %. Talouden suunnittelun htv:t ovat laskeneet 21 %.

TAULUKKO 9. Suunnitteluprosessin htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Suunnitteluprosessi (talous- ja toim. suunn)	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta (talous suunn. jos eroteltu)	1	18	21	15	16,1	10,6	-5,5	0,8
(+toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)				13	11,4	10,3	-1,1	0,6
Maavoimat (talous suunn. jos eroteltu)	49	28	34	18	19,7	14,3	-5,4	1,3
(+toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)				23	27,7	13,9	-13,8	0,3
MaavMatL (talous suunn. jos eroteltu)	9	8	11	7	5,4	6,3	0,9	1,2
(+toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)				4	4,8	3,4	-1,4	0,2
Merivoimat (talous suunn. jos eroteltu)	9	8	16	5	4,7	4,7	-0,1	0,3
(+toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)				6	8,4	3,9	-4,6	0,3
Ilmavoimat (talous suunn. jos eroteltu)	0	7	12	9	9,6	8,2	-1,4	0,4
(+toiminnan suunnittelu jos eroteltu ylläolevasta)				6	9,9	7,8	-2,2	0,5
PV yhteensä	67	69	94	53	55,5	44,0	-11,5	3,9
				52	62,2	39,1	-23,1	1,9

Raportointi ja analysointi

Raportoinnin ja analysoinnin htv:t koko Puolustusvoimissa ovat laskeneet 25 %.

TAULUKKO 10. Raportoinnin ja analysoinnin htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Raportointi ja analysointi	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta	7	17	13	13	12,1	7,5	-4,6	1,0
Maavoimat	21	24	17	17	15,7	13,9	-1,8	0,7
MaavMatL	7	8	7	6	5,1	4,0	-1,0	0,7
Merivoimat	7	5	4	5	5,2	3,3	-1,9	0,0
Ilmavoimat	15	8	9	9	8,1	6,1	-2,0	0,8
PV yhteensä	57	62	49	49	46,1	34,7	-11,4	3,2

Pääesikunnan suorittaman haastattelun kohderyhmän alustavat arviot muutosten syistä:

SAP-hankkeen raportointivälineisiin liittyvät viivästyneet käyttöönotot ovat vähentäneet htv-määriä. Kun raportit saadaan kuntoon, htv-määrien odotetaan nousevan. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Valtuuskirjanpito

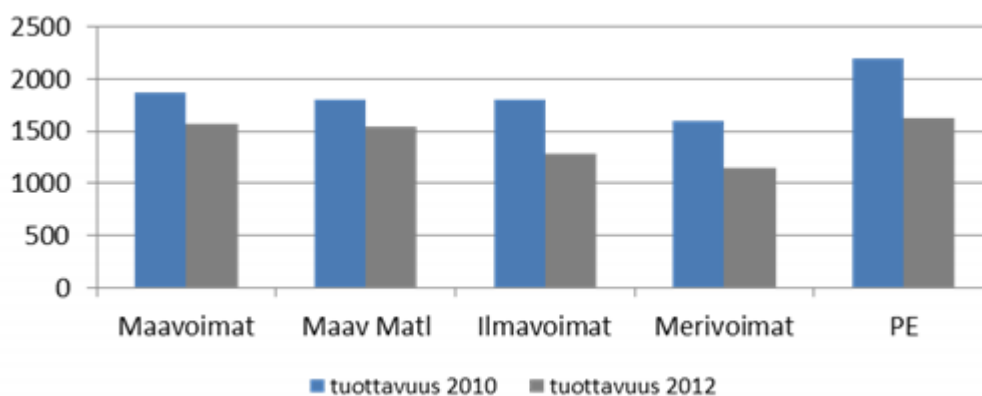
Valtuuskirjanpidon htv-määrien muutokset ovat pieniä, 0,1 – 0,2 htv.

TAULUKKO 11. Valtuuskirjanpidon htv-määrät (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Valtuus- kirjanpito	Tot. 2004	Tot. 2006	Tot. 2008	Tot. 2009	Tot. 2010	Tot. 2012	Muutos 2010-12	L.poist 2012-15
Pääesikunta	0	3	1	1	1,8	1,5	-0,3	0,4
Maavoimat	0	0	1	0	0,2	0,4	0,2	0,0
MaavMatL	2	2	1	0	0,5	0,3	-0,2	0,1
Merivoimat	1	0	0	0	0,2	0,3	0,1	0,0
Ilmavoimat	1	1	1	1	1,2	1,3	0,2	0,5
PV yhteensä	3	7	4	3	3,9	3,9	0,0	0,9

8.3 Ostolaskuprosessin tuottavuus

Ostolaskujen tuottavuus on laskenut koko puolustusvoimissa. Tuottavuuden lasku johduu pääsääntöisesti volyymien laskusta. Tuottavuuslaskelmien vertailuluku kuvaa sitä, kuinka monta ostolaskua yksi henkilötyövuosi keskimäärin käsittelee vuodessa. Mitä suurempi vertailuluku, sitä tehokkaampi yksikkö on. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)



KUVIO 8. Ostolaskuprosessin tuottavuus 2010–2012 (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012)

Pääesikunnan talousosaston haastatteluissa pyrittiin selvittämään syitä volyymin muutoksille. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tarkasteltu ajanjakso ei anna todellista kuvaa prosessin tuottavuudesta. Koko Puolustusvoimissa toteutettu seuranta-kohdeuudistus aiheutti viivettä laskujen käsittelyyn. Tästä johtuen volyymit eivät vastaa normaalia. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

8.4 Htv-analyysin haastattelut

Pääesikunnan talousosaston suorittaman htv-kyselyn tuloksia tarkentamaan suoritettiin jokaisen puolustushaaran esikunnassa yhden taloushallinnon henkilön haastattelu. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään syitä htv- ja tapahtumamäärien muutoksille. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin yhteistyön sujuvuutta Palkeiden kanssa ja puolustushaaran tulevaisuuden kehityssuunnitelmia ja tulevaisuuden näkymiä. Näissä vastauksissa tuli vahvasti esiin Puolustusvoimauudistuksen vaikutus. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

8.4.1 Yhteistyö Palkeiden kanssa

Yhteistyö Palkeiden kanssa koetaan pääsääntöisesti hyväksi. Yhteistyöryhmät ovat toimineet hyvin ja Palkeiden työntekijät koetaan tehokkaiksi, ystävällisiksi ja palveluaittiiksi. Puolustusvoimien oman palvelukeskuksen vaihtaminen Palkeisiin on tuonut toimintaan ammattimaisempaa otetta. Selkeämpi toimittaja-asiakassuhde koetaan hyväksi. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Osa koki huolestuttavana sen, että Valtiokonttori ja laki määräävät vastuut laitokselle, mutta tarkistus saattaa olla ulkoistettu Palkeille. Kirjanpidon oikeellisuuden tarkistaminen koettiin tästä syystä joissain paikoissa turhaksi. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että Palkeiden suorittama kirjanpidon virheiden etsintä nopeuttaa asiakkaan omaa työtä.

Työnjako Palkeiden kanssa vähentää vaarallisten työyhdistelmien vaaraa. Negatiivisena asiana koettiin, että osaaminen siirtyy oman talon ulkopuolelle. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

AT-tikettijärjestelmän käyttö jakaa mielipiteitä. Joidenkin mielestä se hidastaa prosessia. Kiiretilanteissa on kuitenkin saanut ottaa yhteyttä puhelimitse. Joissain tehtävissä olisi nopeampaa tehdä asia itse, kun kirjata se järjestelmään. Toisaalta on koettu hyvänä asiana, että tikettijärjestelmän ansiosta myös asiakas saa kirjallisen sen, mitä Palkeiden kanssa on sovittu. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Puolustusvoimien yhteinen palvelusopimus Palkeiden kanssa ei ota haastateltavien mielestä riittävästi huomioon eri puolustushaarojen ominaispiirteitä. Joissain prosesseissa vain pieni osa prosessista on siirretty Palkeille. Yhdessä pitkäksi venyvien vasteaikojen kanssa se aiheuttaa haastateltavien mielestä turhaa hidastusta prosesseihin, esim. laskutus. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

Joissain prosesseissa kommunikaatio Palkeista joukko-osastoihin kulkee esikuntien kautta, esimerkiksi kirjanpidon ja matkalaskuttomien matkapyyntöjen tarkistuslistat. Monet olivat sitä mieltä, että Palkeet voisivat lähettää materiaalit myös suoraan joukko-osastoille. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

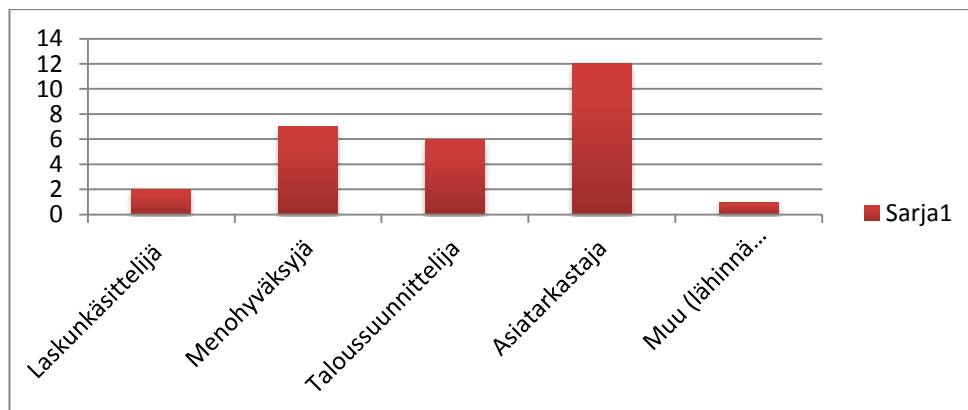
8.4.2 Ostolaskujen käsittelyn havainnot

Palkeiden vastuulla on laskun perustietojen oikeellisuus ja tietojen täydentäminen: laskun eräpäivän tarkistaminen ja korjaaminen, pankkitilitiedot, toimittajatiedot. Palkeet kohdistaa laskun tilaukselle. Puuttuvat kohdistukset aiheuttavat laskun ”pompottelua”. Puutteelliset kohdistukset voivat johtua laskun puutteellisista tiedoista tai laskun virheellisestä käsittelystä Palkeissa. Ostolaskujen käsittelijät joutuvat hylkäämään ja lähettämään laskuja takaisin Palkeille huomattavia määriä. Syynä laskun hylkäämiseen oli useimmiten perustietojen virheellisyys tai vastaanottokuittauksen puute. Osassa tapauksista virhe johtui toimittajasta ja osassa Palkeista. Osa havainnoitavista toivoi mahdollisuutta korjata itse virheellisiä perustietoja. Laskun hylkääminen ja sen palautuminen Palkeista voi viedä useita päiviä. Palkeet palauttavat korjatut laskut laskujen vastaanottajille, jotka reitittävät ne eteenpäin niiden käsittelijöille. Palkeet voisi myös reitittää laskun suoraan sen hylänneelle käsittelijälle, jolloin palautuminen nopeutuisi. (Pääesikunta Talousosasto 30.3.2012.)

9 KYSELYN TULOKSET

Kyselylomake (Liite 1) lähetettiin esikunnassa hankintasektorin (HANSE), kaupallisen sektorin (KAUSE) ja suunnittelu- ja taloussektorin (SUTSE) työntekijöille sekä yhdelle järjestelmäosaston menohyväksyjälle ja muiden osastojen laskujen asiatarastukseen osallistuville sihteereille ja suunnittelijoille. HANSE:n, KAUSE:n ja SUTSE:n henkilöiden rooleina on laskunkäsittelijä, menohyväksyjä, taloussuunnittelija, asiatarastaja sekä kirjanpidon osalta ohjaava.

Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kyselyn kohteiden kanssa välittömässä yhteistyössä, kysely suoritettiin kirjallisena siten, ettei opinnäytetyön tekijän persoona vaikuta vastauksiin läsnäolollaan. Kysely lähetettiin sisäisellä postilla. Saatetekstissä mainittiin vastausten luottamuksellisesta käsittelystä ja annettiin mahdollisuus vastata myös anonymisti. Kyselyn tulokset pyritään esittämään ilman, että vastaajan henkilöllisyys tulee ilmi tekstin sisällöstä. Kyselyyn vastasi yhteensä 21 henkilöä ja vastauksia saatiin joka roolin edustajalta kattavasti.



KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden roolit taloushallinnon ja laskujen käsittelyn prosesseissa.

Kysymys 1 oli tarkoitettu kartoittamaan vastaajien roolit. Yhdellä henkilöllä voi olla järjestelmässä useampikin rooli, esimerkiksi menohyväksyjä & taloussuunnittelija.

Noin 2/3 vastaajista käyttää Rondo ja SAP-järjestelmää päivittäin, loput kerran viikossa tai harvemmin. Kyselyn tuloksissa kävi ilmi, että roolien kesken vertaillen vastaajilla oli keskenään hyvin samankaltaisia kokemuksia palvelukeskusmallin käyttöönotosta ja sen myötä sähköisestä taloushallinnosta ja tietojärjestelmistä.

Kyselyn tulokset esitellään tässä teemoittain. Ensimmäisenä aiheena on palvelukeskusmallin käyttöönotto. Toisena aiheena on perehdytys, tiedonkulku ja yhteistyö. Kolmantena aiheena on käytössä olevat tietojärjestelmät, ja neljäntenä aiheena henkilöstön kokemukset palvelukeskuksesta. Kyselylomakkeen lopussa annettiin mahdollisuus vapaalle sanalle toivoen kommentteja joita vastaaja ei saanut sisällytettyä lomakkeen valmiisiin kysymyksiin.

9.1 Palvelukeskusmallin käyttöönotto

Kysymys nro 3: Kuinka työtehtäväsi muuttui palvelukeskusmallin käyttöönoton jälkeen? Jos et ole ollut nykyisessä tehtävässäsi ennen palvelukeskusmallin käyttöönottoa, kuvaile kuinka työnkuvaasi on vaikuttanut esimerkiksi verkkolaskuvaatimus jonka myötä paperilaskutuksen osuus on merkittävästi vähentynyt.

Sähköisen laskunkäsittelyn eduksi vastaajat kertoivat laskujen kierron seurannan helpottuminen ja selkeys verrattuna paperilaskujen kierrättämiseen. Myös laskujen hakeminen arkistosta on helpottunut. Sähköisestä järjestelmästä saa paremmin kuvan nykytilanteesta, ja eri käsittelijöiden kommentit kulkevat laskun mukana, antaen tärkeää informaatiota seuraaville käsittelijöille. Kokonaisuutena muutos koettiin positiiviseksi.

Joidenkin vastaajien mielestä laskujen käsittely sähköisessä järjestelmässä on työläämpää kuin paperilaskujen käsittely. Työ on byrokraattisempaa ja joustavuus on vähentynyt, järjestelmä on kankeampi ja hitaampi. Negatiivisena, työtä hidastavana seikkana koettiin tietojen päivittyminen SAP-järjestelmästä Rondo-järjestelmään. Esimerkiksi virheiden korjaaminen koettiin helpommaksi silloin kun laskut ja kirjanpidon tositteet kirjattiin suoraan SAP-järjestelmään, ilman että jouduttiin odottamaan muuttuneiden tietojen päivittymistä Rondo-järjestelmään. Puutteellinen kirjallinen ohjeistus ja koulutus koettiin heikentävän R8-järjestelmän käytettävyyttä.

Verkkolaskuvaatimus aiheuttaa ongelmia laskun saapumisen suhteen, varsinkin alkuvaiheessa monella toimittajalla oli vaikeuksia. Kaikilla toimittajilla ei ole mahdollisuutta lähettää verkkolaskuja, ja vaatimus hämmentää toimittajia. Laskuja ”katoaa” tämän myötä enemmän kuin ennen. Katoamiset tapahtuvat toimittajan lähettäessä verkkolaskua, joten ongelma johtuu suurimmalta osin verkkolaskutuksen käyttöönotosta laskutta-

jan suunnalla. Kolmannes vastaajista koki etteivät muutokset ole vaikuttaneet työtehtäviin.

Osa vastaajista koki että palvelukeskuksen käyttöönotto vaikutti työtehtäviin hyvin vähän, vain tietyt päivittäiset rutiinityöt siirtyivät palvelukeskukseen.

Hallintoyksikkö tekee kaiken työn ja Palkeet suorittaa vain ”napin painaluksen”. AT-palvelupyynnön tekemiseen menee resursseja enemmän kuin mitä menisi itse määrärahasiirron tekemiseen. Siirtojen tallentaminen kestää palvelukeskuksessa kauan, sen pitäisi toteutua tunneissa, ei päivissä eikä viikoissa – - hallintoyksikkö joutuu tekemään varsinaisen työn ja selvityksen, palvelukeskus vain tallentaa.

Työn siirtäminen ei oikeasti vähentänyt työtä hallintoyksikössä, vaan pikemminkin toi viivettä ja lisätyötä.

Kysymys nro 4: Mitä lisäarvoa tapahtuneet muutokset ovat mielestäsi tuoneet niin käyttäjän kuin MAAVMATLE:n suhteen?

Vastauksissa nousi vahvasti esille sähköisen järjestelmän selkeys, läpinäkyvyys, jäljitettävyyden nopeus ja luotettavuus. Paperiset laskut saattoivat kadota. Keskitetty ja toimiva arkistointi tuo säästöjä myös tilakustannuksissa. Paperittomuus on myös ekologisempaa. Yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin, reagointi on helpompaa.

Rutiinitöiden siirtäminen palvelukeskukselle vapauttaa MAAVMATLE:n resursseja vaativampiin tehtäviin. Sujuvuutta lisää myös se, että Palkeet voi bongata samansuuruiset hyvitys- ja veloituslaskut omasta toimestaan.

Negatiivisia lisäarvoja:

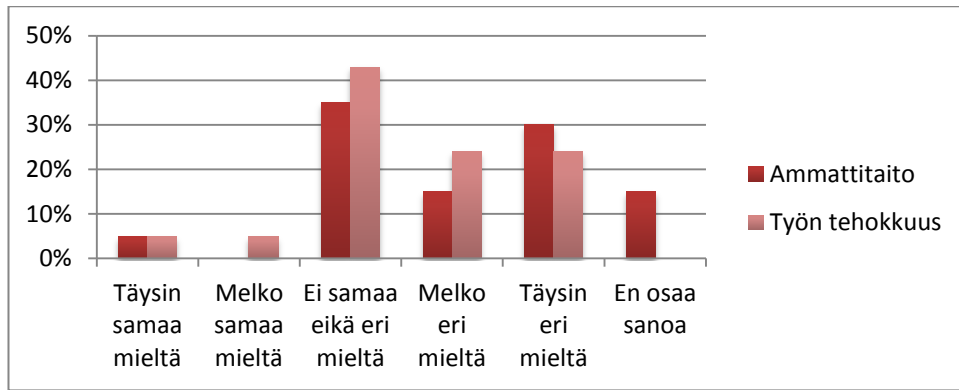
Laskunkäsittelyketju on pitkittynyt ajallisesti ja lisätietopyyntöjä on runsaasti.

Vastuu tapahtumista on edelleen asiakkaalla ja Palkeet suorittaa vain työn teknisen osan. Epäilyksiä aiheuttaa palvelukeskuksen kyvyt toimia kriittisissä tilanteissa.

En osaa sanoa. Koko muutos on jokseenkin huonosti informoitu ja sekava. Ehkä hyödyt ovat jossain vaiheessa nähtävissä?

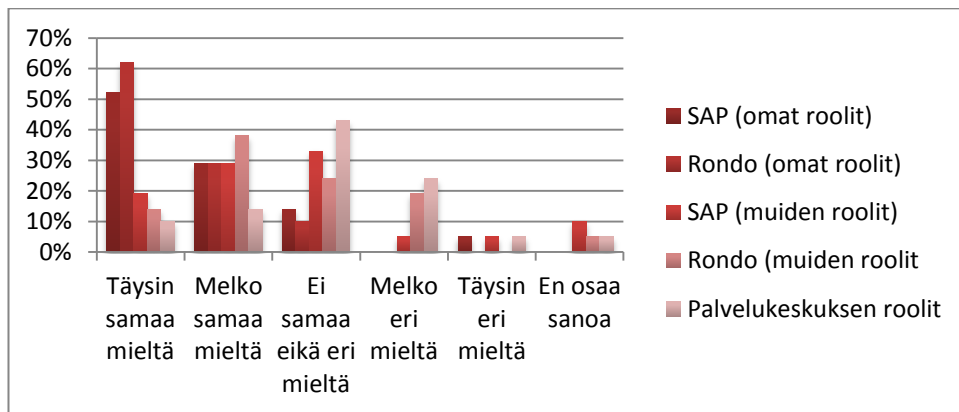
Kysymys 9 ja 10: Ammattitaitoni/työni tehokkuus on lisääntynyt palvelukeskusmallin käyttöönoton myötä

Vastaajista 10 % kokee että työn tehokkuus on lisääntynyt. 5 % vastaajista kokee ammattitaitonsa lisääntyneen. Vastaajista 45 % ei ole havainnut ammattitaitonsa lisääntyneen. 48 % vastaajista kokee ettei palvelukeskusmallin käyttöönotto ole lisännyt työnsä tehokkuutta.



KUVIO 10. Vastausten jakauma kysymyksissä 9 ja 10.

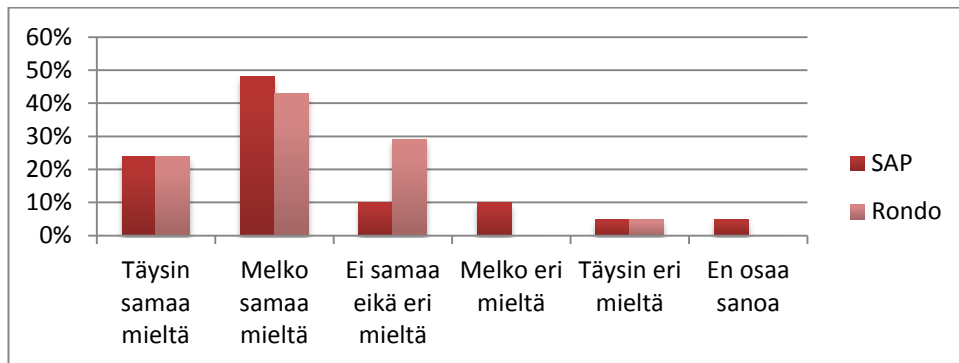
Kysymykset 5, 6 ja 16 oli aseteltu selvittämään kuinka käyttäjillä on tiedossa omat, kollegoiden ja palvelukeskuksen roolit laskunkäsittelyprosessissa ja taloushallinnon tehtävissä. Noin 90 % vastaajista tunnistaa oman roolinsa sekä SAP- että Rondo-järjestelmässä hyvin. Palvelukeskuksen roolit olivat selkeitä vain vajaalle neljännekselle vastaajista.



KUVIO 11. Vastausten jakauma kysymyksissä 5, 6 ja 16.

9.2 Perehdytys, tiedonkulku ja yhteistyö

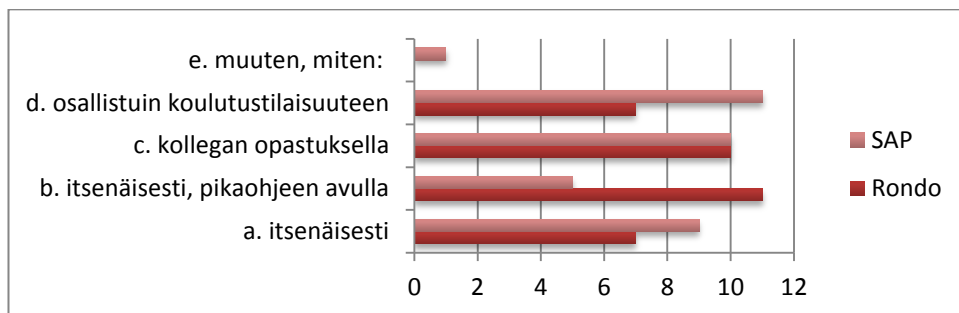
Kysymys 8: Ongelmatilanteissa tiedän kenen puoleen voin kääntyä saadakseni apua. Suurin osa vastaajista kokee tietävänsä mistä voi saada apua ongelmatilanteissa. Vain yhteensä neljännes koki epävarmuutta tai ei osannut lainkaan sanoa mistä apua saisi.



KUVIO 12. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 8.

Kysymyksellä nro 14 pyrittiin selvittämään mistä laskunkäsittelyketjuun kuuluvat saavat ajankohtaista tietoa. Suurin osa vastaajista sai ajankohtaisen tietonsa sisäisen tiedotuksen avulla tai laskunkäsittelytiimin esimieheltä ja kollegoilta. Yksi vastaajista koki, ettei ajankohtaista tietoa saada mistään. **Kysymyksellä nro 15** kartoitettiin vastaajien kommunikointikäytäntöjä ja -mahdollisuuksia. Suurin osa vastaajista luetteli niin sisäisen postin, pikaviestinnän ja kasvotustenkin tapahtuvan kommunikoinnin, antaen ymmärtää että kommunikointimahdollisuudet ovat tiedossa. Vastauksissa kävi tosin ilmi myös se, että toiset kokevat kommunikoinnilla olevan kynnyksen: *”Mahdollisuuksia toki on, mutta kaikki tuntuvat painiskelevan ongelmien kanssa omissa kopeissaan.”*

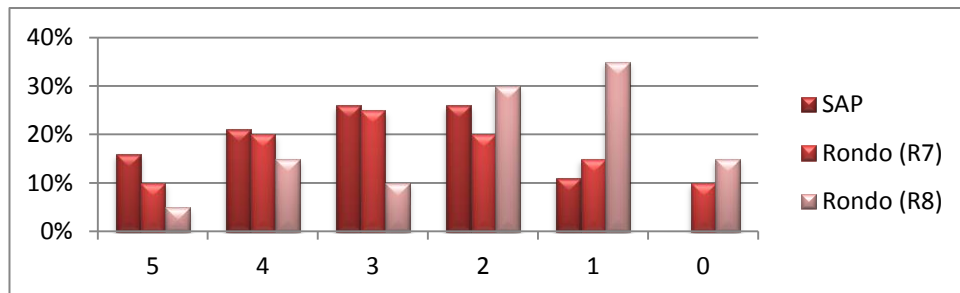
Kysymys nro 11 selvitti työntekijöiden perehtymistapoja käytössä oleviin järjestelmiin (SAP ja Rondo). Vastaukset annettiin rasti-ruutuun -periaatteella, joten yksittäisellä henkilöllä oli tähän kysymykseen monta vastausvaihtoehtoa.



KUVIO 13. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 11.

Vastauksista käy ilmi, että suurin osa Rondo-järjestelmään perehtymisestä on tapahtunut itsenäisesti, pikaohjeen avulla ja kollegan opastuksella. SAP-järjestelmään perehtyminen on tapahtunut suurimmalta osin koulutustilaisuuksissa ja kollegojen opastuksella.

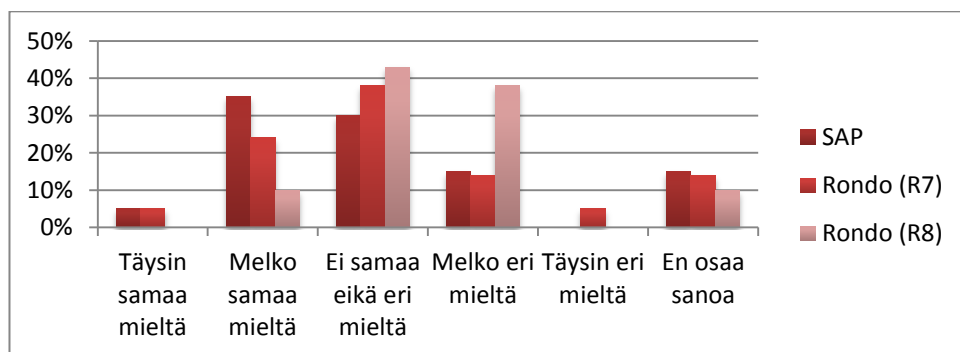
Kyselylomakkeen **kysymyksen nro 12** perusteella mielipiteet järjestelmien käyttökoulutusten riittävydestä myötäilivät kysymyksen nro 11 vastauksia



KUVIO 14. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 12.

Uusi R8-järjestelmä otettiin käyttöön helmikuussa 2014. Vastaajista 20 % on kokenut saaneensa riittävän koulutuksen järjestelmän käyttöön, 65 % ei katsonut saaneensa riittävästi koulutusta. SAP-järjestelmän ja R7-järjestelmän osalta katsottiin saadun keskimäärin riittävämmän koulutuksen.

Kysymys nro 13 vahvistaa kysymysten 11 ja 12 tuloksia. Vastausten perusteella 5 % vastaajista koki SAP- ja R7-järjestelmien käyttöönoton positiivisena seikkana. SAP-järjestelmän käyttöönotto koettiin huomattavasti positiivisimmaksi (35 % melko samaa mieltä). R8:n käyttöönotto oli melko positiivinen 10 %:lle vastaajista. 38 % ei kokenut R8-järjestelmän käyttöönottoa juurikaan positiivisena muutoksena.

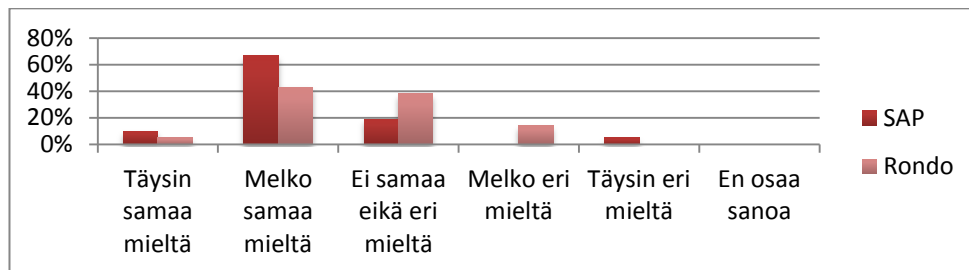


KUVIO 15. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 13.

9.3 Käytössä olevat tietojärjestelmät

Kysymys 23: Järjestelmä on tarvittaessa hyvin käytettävissä

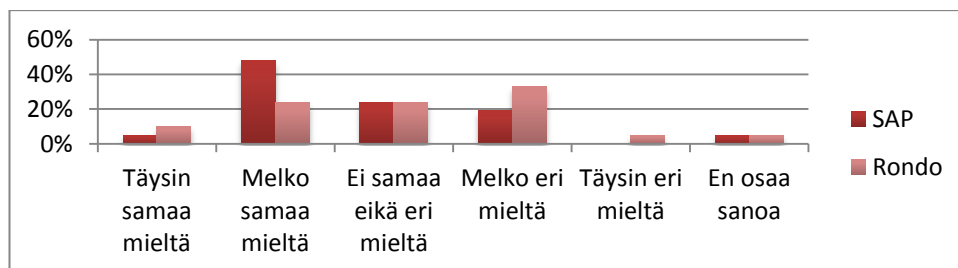
Yli 70 % vastaajista kokee SAP-järjestelmän olevan hyvin käytettävissä. Noin 45 % vastaajista kokee Rondo-järjestelmän olevan hyvin käytettävissä.



KUVIO 16. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 23.

Kysymys 24. Järjestelmän tuottama informaatio on helposti saatavilla

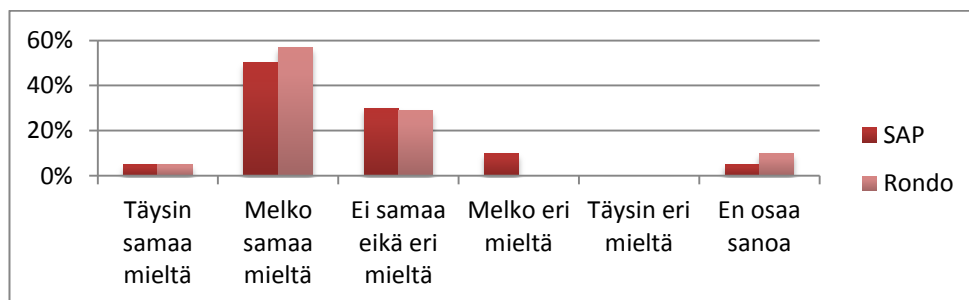
Puolet vastaajista kokee SAP-järjestelmän tuottaman informaation olevan helposti saatavilla. Noin 40 % vastaajista ei koe Rondo-järjestelmän informaation olevan helposti saatavilla.



KUVIO 17. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 24.

Kysymys 25: Järjestelmän tuottama informaatio on luotettavaa ja ajantasaisista

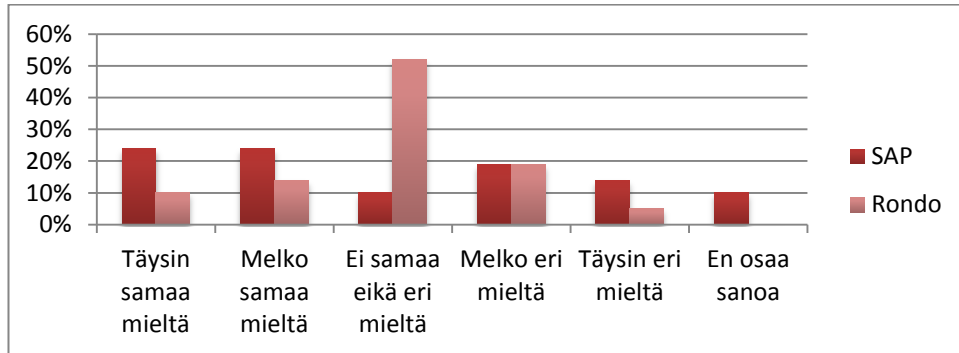
Yli puolet vastaajista kokee sekä SAP- että Rondo-järjestelmän tuottaman tiedon luotettavaksi ja ajantasaiseksi.



KUVIO 18. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 25.

Kysymys 26: Järjestelmä on helppokäyttöinen

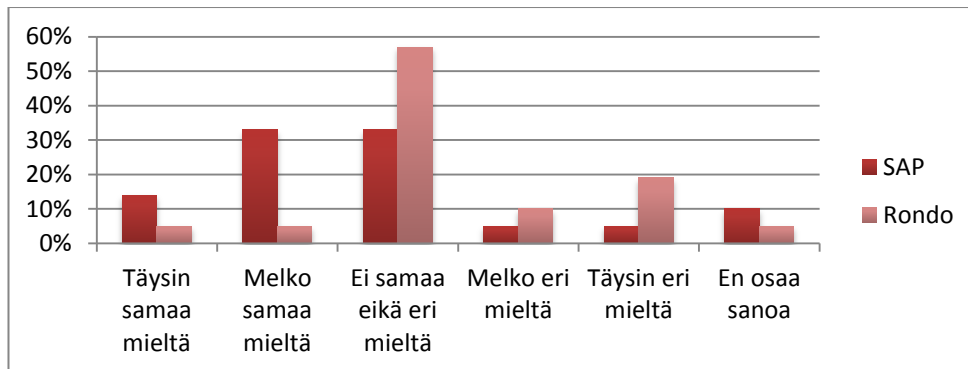
Puolet vastaajista kokee SAP-järjestelmän helppokäyttöiseksi. Rondo-järjestelmän koki helppokäyttöiseksi vain neljännes vastaajista. Kolmannes vastaajista ei koe SAP-järjestelmää helppokäyttöiseksi. Yli puolet vastaajista ei omannut mitään mielipidettä Rondo-järjestelmän helppokäyttöisyydestä, ja eri mieltä oli noin neljännes vastaajista.



KUVIO 19. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 26.

Kysymys 27: Järjestelmän käyttö lisää työni tehokkuutta ja parantaa työsuoritukseni

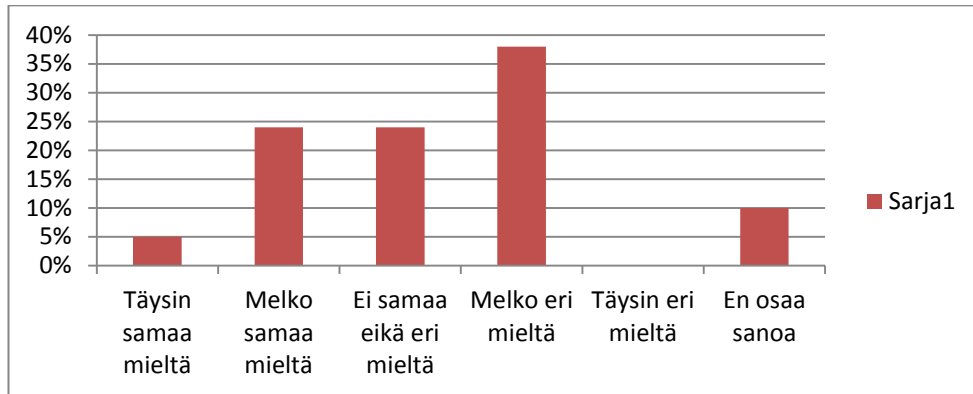
Puolet vastaajista kokee SAP-järjestelmän lisäävän työn tehokkuutta. Vain 10 % vastaajista kokee Rondo-järjestelmän lisäävän työn tehokkuutta. Suurin osa vastaajista ei omannut mielipidettä järjestelmien osallisuudesta työn tehokkuuden ja työsuorituksen parantamisen suhteen. Noin kolmannes oli eri mieltä siitä että Rondo-järjestelmä toisi tehokkuutta työn suorittamiseen.



KUVIO 20. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 27.

9.4 Palvelukeskus

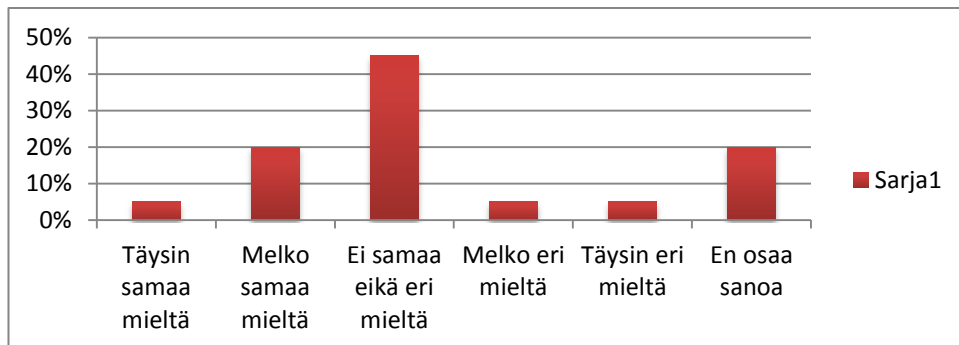
Kysymyksellä nro 17 kartoitettiin vastaajien kokemuksia yhteydenpidosta palvelukeskuksen kanssa. 29 % vastaajista koki yhteydenpidon toimivaksi. 38 % vastaajista oli asiasta melko eri mieltä.



KUVIO 21. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 17.

Kysymys 18: Siirtyminen palvelukeskusmalliin oli tarpeellista

Vastaajista 25 % kokee palvelukeskusmalliin siirtymisen tarpeelliseksi. Vain 10 % on eri mieltä. Suurin osa (65 %) vastaajista ei ole muodostanut asiasta mielipidettä.



KUVIO 22. Vastausten jakauma kysymyksessä nro 18.

Kysymys nro 19 oli asetettu kartoittamaan vastaajien tiedonsaantia palvelukeskusmallin käyttöönotosta. Osalla vastaajista ei ollut tiedottamisesta lainkaan muistikuvaa. Kokeettiin myös, että vain verkkolaskutuksen osalta tiedottaminen oli ollut riittävää. Vahvin tiedonsaantiväline on sisäinen posti ja tiedotustilaisuudet, sekä joillain vastaajilla myös oma osallistuminen palvelukeskusmallin työnjaon suunnitteluun.

Kysymys nro 20 kartoitti vastaajien käsitystä palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteista. Vahvimmin vastauksista nousi esille tehtävien/rutiinitoimintojen keskittäminen sekä yhteisten toimintamallien ja keskittämisen tuoma kustannussäästö. Tavoitteiksi

mainittiin myös paperilaskuista luopuminen, toiminnan tehostaminen, käytäntöjen yhdenmukaistaminen, rationalisointi ja osaamisen keskittäminen sekä tarve hoitaa tehtävät kun henkilökuntaa vähennetään.

Esille nostettiin myös negatiivisia havaintoja:

Tehostaminen. Mutta onko se toteutunut todella?

Keskittäminen ei ole kaikin osin vähentänyt työtä pv:llä, esim mr-siirrot.

Kysymyksellä nro 21 haluttiin kartoittaa, ovatko vastaajat itse kokeneet tai havainneet työssään tarvetta palvelukeskusmallin käyttöönottoon. Esille nousi laskujen kierron seurattavuus ja valvonnan mahdollisuus sähköisessä järjestelmässä, nykyisellä toimintatavalla laskut saapuvat koko organisaation käsiteltäväksi (*”laskuja ei jää pöydän kulmal- le”*). Toimintojen päällekkäisyys aiemmassa toimintatavassa koettiin epäkohdaksi. Kolmannes vastasi, ettei muista tai ei ole havainnut tarpeita, kokien että työt hoituivat yhteistyöllä;

Mielestäni aikaisempi toimintatapa oli ihan toimiva.

Kysymyksellä nro 22 haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat uudessa toimintatavassa ongelmatilanteita entiseen toimintatapaan verrattuna. Vastauksissa nousi esille huoli siitä että palvelukeskuksen ajoittaiset ruuhkat aiheuttavat viivästystä laskujen käsitte- lyyn, eikä asiakas pääse siihen itse vaikuttamaan. *”Yksittäisten laskujen suhteen toiminta kiiretilanteissa hidastuu (mm. eräpäivät)”*. Myös palvelukeskuksen ammattitaito kriittisissä tilanteissa epäilyttää, tarkoittaen esimerkiksi vuodenvaihteen kiiretilanteissa maksuperusteisten ja suoriteperusteisten rahastojen käsittelyä vuodenvaihteessa erään- tyvien laskujen suhteen.

Henkilöstö vaatii syvällisen koulutuksen, PV:n hankinnat on muutakin kuin pullaostoja!

Vahvana kokemuksena nostettiin esille myös toimintamallin kankeus ja vastuukysymys.

Syntyy päällekkäistä työtä, kun kahdessa paikassa käsitellään samaa prosessia. Vastuu prosessista on edelleen hallintoyksiköllä ja siksi palvelu- keskusta on valvottava. Omia töitä joutuu sopeuttamaan palvelukeskuksen aikatauluihin ja odottamaan heidän suoritustaan.

Sellaisia työtehtäviä ei saisi ulkoistaa/siirtää palvelukeskuksiin, jotka eivät oikeasti vähennä työtä hallintoyksikössä vaan pikemminkin tuovat viivettä ja lisätyötä.

Tiedonkulku koettiin myös ongelmaksi:

Palvelukeskus ei tunne yhteyshenkilöitä ja paikallisia tapoja, kaikki toiminta perustuu dokumentteihin.

Palvelukeskuksen sisäinen tiedonvälitys heidän eri ryhmiensä välillä ei tunnu sujuvan.

Tiedonvaihto hidastuu kun asioita käsittelevät henkilöt ovat kaukana toisistaan. Laskujen käsittely on hidastunut merkittävästi.

Huonosti ohjeistettu tai sitten ohjeet hukkuvat kaiken muun viestittelyn sekaan?

Verkkolaskutus kokonaisuudessa koettiin epäkohdaksi. Koettiin myös, että PV:n erityispiirteiden johdosta poikkeavuudet Kieku-mallista aiheuttavat ristiriitoja.

Vastauksissa kävi ilmi myös huoli palvelukeskuksen henkilökunnan työn sisällöstä:

Työn mielekkyys voi vähentyä palvelukeskuksessa, koska työt eivät ole enää laaja-alaisia.

Kysymys 28: Kerro kokemuksistasi uuden laskunkäsittelyjärjestelmän käyttöönotosta: (Jos et ole ollut nykyisessä tehtävässäsi ennen laskunkäsittelyjärjestelmän käyttöönottoa, kuvaile kuinka työnkuvaasi on vaikuttanut esimerkiksi verkkolaskuvaatimus jonka myötä paperilaskutuksen osuus on merkittävästi vähentynyt.)

Positiivisena kokemuksena vastauksissa mainittiin, että laskujen käsittely on kokonaisuutena hallittavampaa ja luotettavampaa. Jos laskulla on vastaanotot ja eräpäivät oikein, laskunkäsittely on helppoa. Verkkolaskutukseen siirtymisen koettiin alkuun vievän liikaa resursseja.

Tietenkin sähköisessä järjestelmässä nähdään laskun käsittelyn historia ja laskut sähköisessä muodossa, mutta suurena häirtatekijänä järjestelmän ja eri toimijoiden (Itella, Palkeet) hitauden aiheuttamat ongelmat.

Eniten negatiivista palautetta sai uusi laskunkäsittelyjärjestelmä R8: Todettiin että uuden järjestelmän käyttöönotto ei ollut onnistunut, koska käyttökoulutukseen ei ollut aikaa. Paljon ongelmia aiheutti myös se, ettei järjestelmä ollut käyttöönottoaiheessa valmis.

Järjestelmän/toimintamallin hitaus koettiin työn suorittamista hankaloittavaksi seikaksi:

Rondossa laskut kulkevat liikaa eestaas, monta kertaa kaup.as.hoitajalla.

Laskujen kohdistuksissa ja eräpäivissä on virheitä joten laskun käsittely hankaloituu.

Laskut tulevat tällä hetkellä asiatarkastettaviksi kohtuuttoman pitkällä viiveellä siitä, kun ne on skannattu järjestelmään. Mikäli SAP-vastaanotto

tehdään tämän jälkeen, niin kohdistettavaksi palautettu lasku viipyy jälleen liian kauan Palkeissa.

R7 oli käytettävyydeltään ja hakutoiminnoiltaan selkeämpi. R8 käyttö on täytynyt pääosin opetella ohjeiden kanssa itse, joten kaikkea hyötyä ei ainakaan vielä ole saanut irti.

Kysymys 29: VAPAA SANA: Jos sinulla on aiheeseen liittyviä kommentteja, jotka eivät sisältyneet edellä oleviin kysymyksiin, ole hyvä ja tuo ajatuksesi esiin tässä:

Vapaan sanan tilassa nostettiin esille toimintamallin sujuvuus, tai tarkemmin sen puute:

Haluan todeta, että palvelukeskusmallin (niin palkeet kuin uusi palvelukeskuskin) jatkokehittämissä pitäisi ottaa huomioon, että PVUUD:ssa⁵ hallinnon tehtäviä vähennetään ja siksi olisi tärkeää, että tehtävät joita ulkoistetaan/siirretään palvelukeskuksiin ovat sellaisia tehtäviä, jotka oikeasti vähentävät hallintoyksikköjen työkuormaa, ei niin että enemmän ja enemmän joutuu hallintoyksikkö pienillä henkilöstöresursseilla tekemään valmistelutöitä ja AT-pyyntöjä joka ikisestä asiasta.

Ajatus järjestelmän takana on epäilemättä hyvä, mutta sen sujuva toiminta edellyttää niin monen osatekijän lokahtamista kohdalleen (lasku vastaa täysin Sap-tilausta, jonka kenties pitää vastata täysin erillistä sopimusta, vastaanotto on tehty heti ja oikein, toimitus on tullut ajallaan, jokainen tiliointitekijä on kohdallaan...) että kitkatta läpi sujahtava maksu lienee melkoinen harvinaisuus. Hitautta ei voida välttää, kun jokainen käsittelyvaihe ja esitetty kysymys vie aikaa tunteja, ellei päiviä.

AT-asiakaspalvelu koettiin hitaaksi ja persoonattomaksi. Toiveena tuotiin esille mm mahdollisuus asioida aina saman henkilön kanssa, jolloin työn sisältö ja termit muokautuisivat tutuksi niin asiakkaalle kuin palvelukeskushenkilöllekin, sen sijaan että aina asioidessaan palvelukeskuksen kanssa, asiakas joutuu ”aloittamaan koko tarinan alusta”.

Palkeitten suuri heikkous on henkilökohtaisen asiakaspalvelun puute. Ongelmatilanteessa asian käsittely on erittäin vaikeaa, koska asiaa ei pysty käsittelemään yhden ja saman yhteyshenkilön kanssa.

AT-asiakaspalvelua, joka on käytännössä viestintäväline hallintoyksikön ja palvelukeskuksen välillä pitäisi kehittää. Mm sisäänkirjaus on ainainen ongelma ellet siellä joka viikko käy, salasanat vanhenee liian pian ja järjestelmä on muutenkin aika kankea.

SAP-järjestelmän ja Rondon läpinäkyvyys on työn tehokkuutta ja sujuvuutta lisäävä tekijä, mutta käyttäjät itse ovat havainneet että kaikki tieto ei aina käy ilmi pelkästään

⁵ PVUUD: Puolustusvoimien organisaatiouudistus v.2015.

sähköisen järjestelmän avulla. Jokaisen käyttäjän tulisi muistaa merkitä tarpeelliset tiedot ja omat suoritettut työvaiheensa niin ostotilaukselle kuin laskullekin, jotta muut käyttäjät saisivat työssään tarvitsemat tiedot käytettäväkseen suoraan järjestelmästä.

Ainakin MAAVMATLE:ssa tilauksia on perinteisesti hoidettu "omina" tilauksina, eikä osata huomioida muiden tilausta tai siihen liittyviä laskuja käsittelevien tarpeita. (esim kaikkien muutosten kirjaaminen ylös sapsottilaukselle)

Myös uuden Rondo-version käytettävyys sai palautetta. Laskunkäsittelyohjelman asianmukainen näkymä olisi merkittävä tekijä jokapäiväisen työn suorittamisessa.

R8 layout huono: passiivista taustaa paljon, aktiivisen kentät pieniä.

9.5 Vastausten SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeys ja läpinäkyvyys • työnjako helpottunut • toimiva arkistointi • yllättäviin tilanteisiin, esim. sairauspoissa-oloihin reagointi helpompaa • kommunikointimahdollisuudet ovat hyvin käyttäjien tiedossa • yhteishenki; työntekijät kokevat saavansa apua ja ohjeita kollegoiltaan 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • uuden järjestelmän käyttöönotto toteutettiin ilman riittävää koulutusta • ei tiedosteta muiden asianhoitajien tarpeita informoinnin suhteen (aiheuttaa lisäkyselyjä ja tuo viivettä) • vähäisen/puutteellisen järjestelmän käyttökoulutuksen vuoksi järjestelmästä ei saa kaikkea hyötyä irti
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • rutiinitöiden ja tukitoimintojen siirto palvelukeskukselle vapauttaa resursseja vaativampiin tehtäviin • verkkolaskutuksen myötä laskujen käsittely ja valvonta on tehokkaampaa • yhteisten toimintamallien tuoma kustannussäästö • osaamisen keskittäminen • verkkolaskutuksen myötä paperittomuus = ekologisuus 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • palvelukeskus suorittaa tapahtumien tallentamisen, vastuu tapahtumista asiakkaalla • palvelukeskuksen ruuhkatilanteet viivästyttävät asiakkaan laskujen käsittelyä • töiden päällekkäisyys • vasteaika liian pitkä; asiakas joutuu odottamaan päästäkseen jatkamaan työtään • verkkolaskutus on ongelmallista varsinkin pienemmille toimittajille • tiedonkulku hankalaa/heikkoa • henkilökohtaisen asiakaspalvelun puute • asiakas ei pysty kovin vaikuttamaan töidensä nopeampaan käsittelyyn

9.5.1 Miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi

Kommunikointimahdollisuudet ovat hyvin tiedossa, mutta tiedon paljous ja hajanaisuus heikentävät tiedonkulkua. Selkeämpi kommunikointireitti aihealueittain toisi selkeyttä tiedonvälitykseen. Työtovereiden välinen yhteistyö on olennainen osa työhyvinvointia, sen ylläpitoon tulee aina kannustaa. Pääesikunnan Talousosaston suorittaman haastattelun (kohta 8.5.1) tulosten perusteella yhteistyö Palkeiden kanssa koetaan pääsääntöisesti hyväksi ja palvelukeskuksen työntekijät koetaan tehokkaiksi, ystävällisiksi ja palveluult-

tiiksi. Tämä niin asiakkaan kuin palvelukeskuksen työntekijöiden arvokas taito yhteistyöhön on vahvuus, joka voi olla suureksi hyödyksi kehitettäessä toimintamallin sujuvuutta.

9.5.2 Miten heikkoudet muutetaan vahvuudeksi

Uuden järjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumisessa on ensisijaista se, että käyttäjät hyväksyvät uuden järjestelmän. Usein muutosvastarintaa aiheuttaa se, että muutokset vaikuttavat käyttäjien työhön, ja se koetaan henkilökohtaisella tasolla. Tunteukset kohdistuvat järjestelmän ominaisuuksiin ja leviävät helposti käyttäjäryhmän yhteiseksi asenteeksi järjestelmää kohtaan. Käyttäjien tyytyväisyys järjestelmää kohtaan vaikuttaa työn tulokseen, ja sen myötä koko organisaation toimintaan. Riittävä koulutus, huomioiden yksilön erityistarpeet, ja riittävä aika uuden asian omaksumiseen myötävaikuttavat uuden toimintatavan hyväksymiseen. Työtyytyväisyyteen vaikuttava järjestelmien käytettävyyden (tai sen puute) ei ole pelkästään koulutuksesta kiinni. Käyttöön tulee tarjota järjestelmä, joka palvelee työn suorittajia niin, ettei varsinaisen työn tekemiseen (sopimustenhallinta, taloussuunnittelu, kirjanpito) tarvittavat resurssit mene hukkaan, ja työn suorittajille jää tilaa oman ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen.

Paperilaskujen käsittelyyn käytetyt työtunnit on mahdollista käyttää tehokkaammin. Laskujen kierto ja kierron seuranta on luotettavampaa sähköisen laskukäsittelyjärjestelmän mahdollistaessa muun muassa asiatarkastajien sijaistamisen. Sen myötä katoaa se mahdollisuus, että laskuja jäisi poissaolevan henkilön ”pöydän kulmalle”. Yhä useampi yritys on siirtynyt verkkolaskutukseen, mutta havainnot omassa työssä osoittavat, että aina on laskuttajia joille se ei syystä tai toisesta ole mahdollista (yksityishenkilöt, ulkomaiset yhteistyökumppanit). Siksi on tärkeää vielä säilyttää mahdollisuus myös paperilaskujen toimittamisesta skannaten sähköiseen järjestelmään.

9.5.3 Miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään

Osaamisen keskittäminen: tehtävien priorisointi ja reagointi kiiretilanteisiin nousi esille kyselyn vastauksissa, antaen ymmärtää, että asiakkaan suunnalla on huoli töiden suorittamisesta oikea-aikaisesti ja asiakkaan toivomalla tavalla. Palvelukeskuksen ruuhkat

aiheuttavat viivettä laskujen käsittelylle, ja laskun käsittelyn viivästyessä jokainen osapuoli joutuu suorittamaan oman osuutensa kiireessä. Paineen alla työskennellessä myös virheiden määrä on vaarassa kasvaa. Toimintamallin jäykkyys ei kasvata luottoa siihen, että esimerkiksi kiiretilanteissa, muun muassa vuodenvaihteen kiireiden aikaan, kaikkiin töihin ehdittäisiin reagoida ajoissa. Tapahtumien hitaus pitkittää odotusaikoja ja asiakkaalla kasvaa tunne siitä, ettei omien töiden suorittamiseen pysty vaikuttamaan tarpeeksi. Tarkasteltaessa henkilöiden oman roolin ja toisten roolin tuntemusta havaittiin, että omat roolit ovat hyvin tiedossa. Kollegoiden ja palvelukeskuksen roolien tuntemus oli vastausten perusteella monella heikompaa. Parempi perehtyminen koko tapahtumaketjun roolien sisältöön ja oman osuuden vaikutukseen koko ketjussa toisi varmasti itsekullekin varmuutta työn suorittamiseen. Laaja-alaisempi käsitys koko prosessista, ja jokaisen oman osuuden vaikutuksesta toisiin osuuksiin, olisi motivaatiota ja työn mielekkyyttä lisäävä seikka.

Käytössä olevat sähköisen taloushallinnon tietojärjestelmät ovat hyvin toimiessaan mainioita työvälineitä, ja niistä kannattaa ottaa irti kaikki mahdollinen hyöty. Laskujen käsittely- ja arkistointijärjestelmä Rondo (nyt käytössä versio R8) oli vielä käyttöönottohetkellä hieman keskeneräinen. Puutteeksi on todettu varsinkin tietojen päivittyminen SAP-järjestelmästä Rondo-järjestelmään. Sen koetaan olevan hidasta ja se aiheuttaa turhaa viivettä työn suorittamiselle, etenkin kiiretilanteissa. Käyttöönoton yhteydessä ei koettu saadun tarpeeksi koulutusta. Vastauksista kävi ilmi että R8:n käyttö oli opeteltu enimmäkseen omatoimisesti tai kollegan avustuksella. Vastauksissa mainittiin myös R8-järjestelmän ulkoasu, joka ei palvele käyttäjää. Hyvinä puolina laskunkäsittely- ja arkistointijärjestelmässä on vahvasti läpinäkyvyys ja tapahtumien seurantamahdollisuus. Syvemmän perehdytyksen ja laajempien käyttöoikeuksien myötä näistä hyvistä ominaisuuksista olisi käyttäjälle enemmän hyötyä. Järjestelmän tuottama informaatio koettiin vastausten perusteella luotettavaksi.

Tässäkin tiedonkululla on suuri merkitys. Tiedonkulkua helpottamalla ja yksinkertaistamalla osaamisen keskittäminen vahvistuu.

9.5.4 Miten uhat vältetään

AT-tukipalvelupyynnön jäykkyyden lisäksi henkilökohtaisen palvelun puute nostettiin esille kyselyn vastauksissa. Koetaan, että tehdessään AT-palvelupyyntöä, joudutaan tekemään sama työmäärä kuin tehdessään koko suorituksen itse. Vastuu on asiakkaalla ja palvelukeskus tekee vain tallennustyön. Silti tapahtuma ei valmistu välttämättä edes samana päivänä, jolloin palvelupyynnön tehnyt henkilö joutuu viivästyttämään omia töitään odottaessaan, että palvelukeskus suorittaa oman osuutensa. Tämä on omiaan aiheuttamaan turhautumista ja töiden viivästyistä. AT-palvelupyöntökäytäntö koetaan jäykäksi kommunikointivälineeksi joka etäännyttää työn suorittajia toisistaan, koska sen myötä karsiutuu pois henkilökohtainen yhteydenpito ja neuvottelu. On selkeää, että palvelukeskuksen henkilöstölle on helpompaa poimia palvelupyyntöjä sähköisestä järjestelmästä, verraten siihen, että puhelimet soisivat jatkuvasti. Käytäntö tuo tärkeää työrauhaa palvelukeskuksen henkilöstölle. Myös omat havaintoni työtä suorittaessa ovat samansuuntaisia. Aiemmin, kun palvelukeskukseen oltiin enemmän yhteydessä puhelimitse, saatiin aikaiseksi vuorovaikutteinen keskustelu työn sisällöstä ja sen suorittamisesta ja tehtävä tuntui selkeämmältä. Henkilökohtainen yhteydenpito mahdollisti varsinkin erityistilanteiden vaatiman neuvonpidon, tuoden samalla mahdollisuuden keskustella toimenpiteen vaatimasta ajasta, jolloin asiakas voi rytmittää oman työnsä suorittamisen. Samalla vahvistui tunne siitä että tehdään työtä yhdessä.

Vastuunjaon ja tiedonkulun selkeyttäminen keventää työn suorittamista. Lisäksi töiden suorittamista joissain tilanteissa voisi nopeuttaa asiakkaan omat mahdollisuudet vaikuttaa töidensä kulkuun ja nopeuteen, esimerkiksi pystymällä itse muuttamaan laskun perustietoja. Opinnäytetyön edetessä nousi esille asiakkaan edustajien kokemukset siitä, ettei oman työn kulkuun pysty aina vaikuttamaan. Varsinkin tilauksellisissa laskuissa perustietoja, esimerkiksi eräpäivää, joudutaan usein muuttamaan. Perustietojen tallennus ja muuttaminen tapahtuu palauttamalla lasku palvelukeskukseen, josta se palautuu takaisin muutosten jälkeen, ja siihen kuluu aikaa. Koska eräpäivän tarkistaminen kuuluu sopimuksenmukaisuuden tarkistamiseen, joka tapahtuu kaupallisen asianhoitajan toimesta, olisi perustietojen muuttamisen mahdollisuus asianhoitajan itsensä toimesta työn sujuvuutta lisäävä tekijä. Muissakin tallennustehtävissä asianhoitajat (suunnittelijat, laskunkäsittelijät) kokivat, että tiettyjen asioiden tallentaminen itse olisi sujuvampaa, kuin aikaa vievä tehtävien reitittäminen palvelukeskukseen. Samalla vahvistuisi tunne siitä että järjestelmä mahdollistaa oman työn hallinnan.

10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelukeskusmallin käyttöönotto on täysin perusteltua, kun tarkastellaan asiaa tarpeella vastata eläköitymiseen ja taloushallinnon sähköistymiseen. Palvelukeskusmalli on kuitenkin ilmiönä varsin tuore, ja käyttöönotto vaatii uuden suunnittelua ja uuteen tottumista kaikilta osapuolilta.

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn kyselyn tulokset myötäilevät kovasti Pääesikunnan Talousosaston tekemän htv-analyysin yhteydessä suoritettujen haastattelujen tuloksia (esitelty kohdassa 8.5). Yhteistyö ja kommunikointi asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä koetaan miellyttäväksi, mutta tiettyjen toimintatapojen koetaan olevan hitaita. Htv-analyysi osoittaa, että henkilötyövuodet ovat laskusuuntaiset, koska uutta henkilökuntaa ei ole palkattu poislähteneiden tilalle, vaan työt on jaettu muiden kesken. Se on johtanut siihen, että ajoittain joudutaan tekemään ylitöitä. Myös palvelukeskuksen henkilötyövuodet ovat viime vuosien aikana kääntyneet laskuun.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation henkilökunta kokee verkkolaskutuksen ja sähköisen laskujen käsittelyn pääosin hyvänä uudistuksena. Palvelukeskusmallin käyttöönoton tavoitteet ovat hyvin tiedossa. Paperilaskuista verkkolaskuihin siirtyminen on kuitenkin suuri muutos työkuulttuurissa, ja sen omaksuminen vie aikansa niin laskuttajilla kuin asiakkaallakin. Alun vaikeuksien jälkeen muutos on vastaanotettu ja omaksuttu hyvin. Vastauksissa nousi esille myös verkkolaskujen ekologisuuden tärkeys.

Vastausten perusteella henkilöstö kokee sähköisen taloushallinnon kokonaisuutena tuovan työn suorittamiseen parempaa hallittavuutta ja luotettavuutta. Tulokset kertovat kohdassa 4.1 esitellyn Kiekun strategisen tavoitteen, toiminnallisen tehokkuuden parantamisen, toteutuneen. Tavoitteena oli myös asiakas- ja työtyytyväisyyden paraneminen talous- ja henkilöstöhallintotehtävissä. Kyselyyn vastanneilla ei ilmene tyytymättömyyttä itse palvelukeskusmallia kohtaan. Tosin todettiin myös, ettei aiempikaan toimintamalli ollut huono. Asetettujen tavoitteiden mukaista ammattitaidon kehittymistä eivät vastaajat juurikaan kokeneet saavuttaneensa uuden toimintamallin myötä.

Työtyytyväisyyteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä nykyisessä toimintamallissa todettiin olevan varsinkin vastuukysymykset (vastuu on asiakkaalla ja palvelukeskus suorittaa tallennustyön). Vastuun kantaminen toisen suorittamasta tehtävästä on hämmentävä seikka.

Työtyytyväisyyteen vahvasti vaikuttavia seikkoja ovat myös käytettävissä olevat tietojärjestelmät. Nämä jokapäiväiset työvälineet vaikuttavat käytettävyydellään olennaisesti työtyytyväisyyteen. Omana havaintona työarjessani on järjestelmien hitauden aiheuttama turhautuneisuus käyttäjien keskuudessa. Järjestelmien hitauteen on organisaatiosamme toki jo kiinnitetty huomiota, ja siihen on selkeästi alettu reagoimaan pyrkien parantamaan käyttäjien työskentelymahdollisuuksia.

Toimintamallin kankeutta aiheuttaa töiden päällekkäisyys. Oman työmäärän ei koeta vähentyneen, vaan koetaan että koko työn saisi samalla vaivalla ja nopeamminkin tehtyä itse, verraten siihen, että nykymallin mukaan tarvittavat tiedot välitetään palvelukeskukseen tehtäväksi. Toimintamallin hitaus aiheuttaa huolta siitä, että kiiretilanteissa pystyttäisiin reagoimaan tarvittavalla tavalla. Sama seikka todennettiin Pääesikunnan Talousosaston teettämässä haastattelussa (esitelty kohdassa 8.5). Töiden päällekkäisyys palvelukeskusmallin käyttöönotossa on tämän opinnäytetyön yhteydessä suoritetun kyselyn lisäksi todettu myös muissa tutkimuksissa. Kinnula (2010) toteaa pro gradu – tutkielmassaan, että palvelukeskusmalli ei ole tuonut työn tuottavuutta talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessissa.

Palvelukeskusmallin omaava potentiaali tuottavuuden parantamiseksi ei ole siis realisoitunut, koska virastoissa tehdään palvelukeskuksen kanssa paljon päällekkäistä työtä. Päällekkäisyyden poistaminen on haaste, koska virastot tukevat palvelukeskusta palvelukeskusmallin aloitusvaiheessa. – Tulevaisuudessa valtionhallinnossa on mahdollista saavuttaa nykyistä parempi tuottavuuden taso. Palvelukeskuksen tulee parantaa prosessejaan ja viraston tulee panostaa tehtävien uudelleen organisointiin. (Kinnula, 2010).

Tiedonkulku on isossa organisaatiossa aina haasteellista. Informaatiota on saatavilla, mutta kuten vastauksissakin kävi ilmi, tiedotteet hukkuvat tietotulvaan. Useimmat vastaajista totesivat nojaavansa tietopyynnöissään joko laskunkäsittelijöiden esimieheen tai kollegoihin. Omia havaintojani ja kollegoilta kuulemiani mielipiteitä työelämässäni on, että välillä tieto jaetaan liian isolle kohderyhmälle, ja se on omiaan tuomaan turhautuneisuutta – kaikkiin tiedonantoihin ei aikojen kuluessa jakseta reagoida jos niiden ei koeta koskettavan oman työn suorittamista. Toisinaan taas joku tärkeäkin tieto saattaa

jäädä vain pienen ryhmän käsiteltäväksi, koska toisten roolien sisällön vähäisen tuntemuksen vuoksi ei huomata, että käsiteltävänä oleva tieto voisi olla tarpeellinen myös muille. Näitä tiedonkulun ongelmia olen havainnut olevan niin sektorien sisällä kuin sektorien välisessäkin tiedonkulussa. Lahti ja Salminen (2014, 220) toteavat myös että isoimmat haasteet toteutusvaiheessa liittyvät yleensä viestintään, henkilöiden johtamiseen muutoksessa tai epäselviin vastuisiin ja toimeksiantoihin toimittajien tai palveluntarjoajien kanssa.

Kyselyn vastauksista päätellen näkisin kehitysehdotuksena tiedonkulun tehostamisen ja myös keventämisen kiinnittäen huomiota eri kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin. Se on työn sujuvuutta ja työtyytyväisyyttä vahvasti lisäävä tekijä. Tiedonkulun tehostamisen myötä kevenisivät vastauksissa eniten esille nousseet seikat, joita olivat vastuukysymykset, toisten roolien tuntemus ja tietämys oman osuuden vaikutuksesta toisten työhön sekä perehdytys käytettävissä oleviin tietojärjestelmiin. AT-tukipalvelun hyvänä puolelana on, että sähköisestä tiedonsiirrosta jää aina dokumentti, toisin kuin puhelimitse tapahtuvasta kommunikoinnista. Sähköinen tiedonsiirto ja tietojen käsittely on kuitenkin ihmisiä toisistaan etäännyttävä tapahtuma. Taloushallinnon sähköistyminen on monella tavalla tarpeellinen ja perusteltu nykyajan ilmiö, mutta emme saa unohtaa, että onnistumisen takana on kuitenkin aina ihminen, omana itsenään ja osana yhteisöä. Tiedonkulun sähköistäminen ei välttämättä kokonaisuudessaan merkitse tiedonkulun tehostamista. Työssäni olen saanut usein havaita, että uuden toimintamallin omaksuminen vie turhaan resursseja varsinaiselta työn suorittamiselta. Sähköisten järjestelmien tulisi palvella käyttäjiä tuoden helpotusta, sen sijaan, että joskus jopa järjestelmään sisäänkirjautuminen koetaan raskaaksi. Tiedotukset hukkuvat uutisvirtaan kohtaamatta tarvitsijaansa.

Sen sijaan, että itse kukin hakee tietoviidakossa ratkaisua ongelmiinsa, näkisin, että organisaatiossa voisi olla joko sektoreittain tai aihealueittain syvemmin perehtyneet yhteyshenkilöt, joiden kautta kulkeva tieto suodattuisi ja jakautuisi tarkemmin kohderyhmille. Näiden yhteyshenkilöiden keskeinen yhteydenpito ja tiedonvälitys olisivat ratkaisu myös työssäni havainnoimaani sektoreiden väliseen tiedonvälityksen satunnaiseen puutteellisuuteen. Yhteyshenkilöt tietäisivät, kelle mikäkin tieto on tarpeen, jolloin ”turhat” tiedot karsiutuisivat työllistävästä ja turhauttavasta informaatiotulvasta. Yhteyshenkilön vastuualueina voisi olla muun muassa tiedottaminen muutoksista koskien taloushallintoa, toimintatapoja, säädöksiä, järjestelmien käyttökatkoksia ja päivityksiä ja uuden henkilön perehdyttämisen seuranta. Nämä seikat olisi hyvä sisällyttää jopa henki-

lön tehtäväkuvaukseen, jotta ylimääräinen kuormittuminen estyisi verraten siihen, että tiedottamisen vastuut olisivat oman toimen ohella kannettavia. Kiekun yhtenä tavoitteena mainittu henkilökunnan ammattitaidon kehittyminen saisi täten lisää tilaa, kun työntekijä saisi paremmat mahdollisuudet suorittaa varsinaisia työtehtäviään, ilman että sekä Pääesikunnan htv-analyysin yhteydessä tehdyn haastattelun että tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselyn vastausten perusteella esille tulleet töiden ”pompottelu” veisi resursseja. Yhteyshenkilö voisi olla myös linkki palvelukeskuksen väliseen kommunikointiin. Havaitsin henkilökunnan suunnalta myös toiveita siitä, että palvelukeskuksen puolella olisi nimetty henkilö/ryhmä, jonka kanssa asiointi vakiintuisi.

Oman roolin selkeyden lisäksi myös toisten roolien sisällön tuntemus on työn sujuvuutta lisäävä tekijä. Kyselyn vastaukset ja omat havaintoni työni ohella kertovat, että toisten tapahtumaketjuun osallistuvien työtehtävien osuutta ei välttämättä aina tunneta, jolloin heikentyy myös tieto siitä mikä on oman osuuden vaikutus toisten työn suorittamiseen. Sama havainto koskee myös palvelukeskuksen rooleja. Havainnot osoittavat, että laskunkäsittelyketjuun ja taloushallinnon tehtäviin osallistuvia hämmentää käsitys siitä, mitkä roolit ja tehtävät kuuluvat Palkeet-palvelukeskukselle Hämeenlinnassa tai Puolustusvoimien palvelukeskukselle Joensuussa.

Työssäni, ja varsinkin perehtyessäni tarkemmin opinnäytetyöni aineistoon, törmäsin usein sanaan ”rutiini”. Samaa termiä pohtii myös opinnäytetyöni ohjaaja Pirkko Jaatinen (2009) väitöskirjassaan:

Rutiinien siirtymistä koneiden tehtäväksi perustellaan työn muuttumisella mielenkiintoisemmaksi, konsultin työksi. Rutiinin voi tulkita teksteissä myös tehottomuudeksi. Se työ, jonka koneet voivat hoitaa, on ihmisten tekemänä turhaa työtä. Kirjaaminen nähdään turhana, ja paperit aiheuttavat tyhjämpäiväistä paperien pyörittämistä. Koneiden hoidettavaksi halutaan sellainen työ, joka on tuottamatonta. (Jaatinen 2009, 219.)

Rutiini on helposti ymmärrettävissä kohteen arvoa alentavaksi termiksi. Taloushallinnon rutiinitöistä puhuttaessa en voi olla pohtimatta, mitä termi aiheuttaa kyseisen työn arvostukselle. Nykyisten tietojärjestelmien läpinäkyvyys on mahdollistanut sen, että kirjanpidon tapahtumat syntyvät jo laskun tallentamisen yhteydessä, usein jopa automaattisesti, mutta kirjanpidon tapahtumien tärkeyttä ei pidä vähätellä. Rutiinitöiksi sanonut työt tuottavat tärkeää tietoa päättäjille kirjanpidon ja tilinpäätösten muodossa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli tärkeän asian esilletuomisen lisäksi myös mielenkiintoinen matka itseeni opiskelijana ja työyhteisöni jäsenenä. Motivoivana tekijänä oli aiheen läheisyys omaan työarkeeni, vaikka toisaalta juuri se oli aiheuttamassa kompas-tuksia työn edetessä – joskus kauempaa voi nähdä paremmin. Varsinkin kyselylomakkeen kysymysten asettelu oli haasteellista, koska halusin varoa omien käsitysteni näky-mistä kysymysten läpi. Valitsin aineiston keräysmenetelmäksi kirjallisen kyselylomak-keen antaakseni vastaajalle tilaa pohtia vastauksiaan, ilman että haastattelija olisi läsnä odottamassa vastausta. Taustalle jäi jatko-opintoja ajatellen ja vertailun vuoksi kyte-mään kiinnostus kokeilla aineiston keräystä henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Aiheena käyttäjien kokemukset ovat mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Vuosien varrella työni lomassa havaitsemani työntekijöiden kommentit saivat minut toivomaan, että asioita tarkasteltaisiin muustakin kuin kustannusnäkökulmasta. Organisaatiolla ei voi olla parempaa mainosta kuin tyytyväiset työntekijät, siksi heidän sanansa on tärkeä mit-tari tarkastellessa onnistumista ja onnistumisen keinoja.

Jatkotutkimusaiheet

Tämän työn edetessä nousi ajatukseksi jatkotutkimusaiheesta tutkimus siitä, kuinka töi-den päällekkäisyyksiä kohdeorganisaation ja palvelukeskuksen välillä olisi mahdollista poistaa. Tutkimus olisi tarpeen niin Palkeet palvelukeskuksen kuin Puolustusvoimien Palvelukeskuksen töiden päällekkäisyyksiä kohdeorganisaatiossa tutkien. Toisena jatko-tutkimusaiheena näkisin tiedonkulun tehostamisen ja keventämisen kehittämismahdollisuudet joko kohdeorganisaation sisällä tai palvelukeskuksen ja kohdeorganisaation vä-lillä.

Lopuksi haluan esittää kiitokset opinnäytetyön ohjaajilleni, yliopettaja Pirkko Jaatiselle ja kaupallisen sektorin johtaja Lars-Christian Schaumanille. Koin olevani etuoikeutettu saadessani teidät opinnäytetyöni ohjaajiksi. Teidän ohjauksenne on helppo ottaa vas-taan! Olin ylpeä kyselylomakkeiden vastauksia lukiessani, kun sain huomata kuinka osaavassa ja ymmärtävässä porukassa saankaan työskennellä. Kiitos, Matti! Perheeni osuutta opintojen suorittamiseen ei pidä vähätellä – joten kiitos, tytöt, kestitte opiskele-vaa äitiänne koko tämän ajan!

LÄHTEET

- Finanssialan Keskusliitto: Ympäristöystävällinen verkkolasku. Luettu 6.10.2014.
www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen_verkkolas ku.pdf
- Heikkinen, T; Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmio? Tampereen Yliopisto. Pro gradu-tutkielma 2005.
- Holmström, E: Palvelukeskustoiminta ja yhteisten palvelujen järjestäminen kv. vertailussa valtionhallinnossa. 20.5.2014. Luettu 13.8.2014.
- Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Jyväskylän Yliopisto. Aineistonhankintamenetelmät / Havainnointi eli observointi. Luettu 14.8.2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>
- Jyväskylän Yliopisto. Tutkimusmenetelmät / Laadullinen tutkimus Luettu 2.12.2014
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän Yliopisto. Tutkimusmenetelmät / Määrällinen tutkimus Luettu 2.12.2014
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kinnula, P: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus: taustatutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessin tuottavuudesta. Aalto-yliopisto. Pro gradu – tutkielma 2010.
- KPMG:n raportti: Kieku-hanke, Vaiheen kaksi toteutusedellytysten arviointi (2013) Luettu 13.8.2014.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum Media Oy.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Talentum Media Oy.
- Luhtajärvi, A: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Case Tilastokeskus. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö 2010.
- Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, hallinto-osasto 30.5.2012. Asiakirja BI5416 Maavoimien Materiaalilaitoksen verkkolaskuosuuksien kasvattamiseksi tehdyt toimenpiteet.
- Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, tilinpäätöskertomus 2013, liite 9.

Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, hallinto-osasto 23.1.2013. Raportti: Verkkolaskujen osuuden kasvattaminen vuonna 2012.

Maavoimien materiaalilaitoksen esite.

www.puolustusvoimat.fi/wcm/473e7c804f38ca7fa03af0090ad4a1d2/MAAVMATL_esi_te_su_04_2013.pdf?MOD=AJPERES

Palkeet. Luettu 13.8.2014

www.palkeet.fi

Puolustusvoimien ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelusopimus, liite 1A. 1.1.2012

Pääesikunta talousosasto; Taloushallinnon prosessien htv-seurantaraaportti. Htv-tilanne 30.3.2012

Pääesikunta Talousosasto, 24.2.2012. Asiakirja AI3282 Puolustusvoimien verkkolaskujen osuuden kasvattaminen vuonna 2012.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.

www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus

Salmela, A. 2014. Hankintojen laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät – Case Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Siltanen, T; Tärkeimmät taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät – case UPM-Kymmene Oyj. Tampereen Yliopisto. Pro gradu-tutkielma 2008.

Suomen Yrittäjät. Sähköinen taloushallinto. Luettu 3.11.2014

www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto

Tilastokeskus. Tilastollinen tiedonkeruu/Haastattelutavat. Luettu 2.12.2014.

www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/

Valtiokonttori: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien, toiminta-tapojen, rakenteiden sekä välineiden kehittäminen. Kieku-ohjelman loppuraportti. www.kiekuhanke.fi. Luettu 3.10.2014

Valtiokonttorin julkaisu: Virastoille ja laitoksille. Taloushallintoa ja -johtamista tukevat palvelut/Verkkolaskutus Julkaistu 8.11.2012, päivitetty 26.4..2013. Luettu 20.8.2014. www.valtiokonttori.fi/fiFI/Virastoille_ja_laitoksille/Taloushallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_taloushallinnon_prosessit/Hankinnasta_maksuun/Verkkolaskutus

Valtiokonttorin julkaisu: Virastoille ja laitoksille. Taloushallintoa ja -johtamista tukevat palvelut/Rondo. Julkaistu 27.11.2012, päivitetty 3.3.2014. Luettu 20.8.2014.

www.valtiokonttori.fi/fiFI/Virastoille_ja_laitoksille/Yhteiset_ICTPalvelut/Taloushallintoa_tukevat_palvelut/Laskujen_ja_asiakirjojen_kierratys_ja_arkistointijarjestelma_Rondo

Valtiokonttori, uutiskirje 2/2014. Suomen valtio eturintamassa talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien keskittämisessä. Luettu 13.8.2014
www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/Public/default.aspx?nodeid=27960

Valtiokonttorin julkaisu: Virastoille ja laitoksille. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa. Luettu 13.8.2014

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, uutiskirje 29.12.2011

Valtiovarainministeriö; Valtion taloushallinnon strategia 2020. Valtiovarainministeriön julkaisu (7/2014)

Valtiovarainministeriö Budjettiosasto; Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten yhdistyminen 19.12.2008. Luettu 13.8.2014.

Valtiovarainministeriö Budjettiosasto; Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke. Lokakuu 2008. Luettu 13.8.2014.

Haastattelut:

Taloussuunnittelija, Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, suunnittelu- ja taloussektori, haastattelu 18.8.2014

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (6)

KYSELYLOMAKE

Vastausasteikko:

5 Täysin samaa mieltä
 4 Melko samaa mieltä
 3 Ei samaa eikä eri mieltä
 2 Melko eri mieltä
 1 Täysin eri mieltä
 0 En osaa sanoa

1. Kuvaile roolisi MAAVMATLE:n laskunkäsittelyketjussa/taloushallinnon tehtävissä:
 (esim. laskunkäsittelijä, menohyväksyjä tms.)

2. Käytän SAP-järjestelmää

	Päivittäin
	Kerran viikossa
	Kerran kuukaudessa
	Harvemmin

Käytän Rondo-järjestelmää

	Päivittäin
	Kerran viikossa
	Kerran kuukaudessa
	Harvemmin

3. Kuinka työtehtäväsi muuttui palvelukeskusmallin käyttöönoton jälkeen? Jos et ole ollut nykyisessä tehtävässäsi ennen palvelukeskusmallin käyttöönottoa, kuvaile kuinka työnkuvaasi on vaikuttanut esimerkiksi verkkolaskuvaatimus jonka myötä paperilaskutuksen osuus on merkittävästi vähentynyt.

2 (6)

4. Mitä lisäarvoa tapahtuneet muutokset ovat mielestäsi tuoneet niin käyttäjän kuin MAAVMATLE:n suhteen?

5. Tiedän selkeästi laskunkäsittelyyn/taloushallintoon liittyvissä tehtävissä oman roolini ja tehtäväni eri järjestelmissä

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

6. Tiedän tarpeeksi selkeästi muiden laskunkäsittelyprosessiin/ taloushallinnon tehtäviin osallistuvien roolit ja tehtävät eri järjestelmissä

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

7. Järjestelmien käyttöä on opastettu riittävästi

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

8. Ongelmatilanteissa tiedän kenen puoleen voin kääntyä saadakseni apua

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

3 (6)

9. Ammattitaitoni on lisääntynyt palvelukeskusmallin käyttöönoton myötä	5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---	---

10. Työni tehokkuus on lisääntynyt palvelukeskusmallin käyttöönoton myötä	5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---	---

11. Kuinka olet opetellut eri järjestelmien (SAP ja Rondo) käyttöä?

SAP

	Itsenäisesti
	Itsenäisesti, käyttöohjeen avulla
	Kollegan opastuksella
	Osallistuin koulutustilaisuuteen
	Muuten, miten:

Rondo

	Itsenäisesti
	Itsenäisesti, käyttöohjeen avulla
	Kollegan opastuksella
	Osallistuin koulutustilaisuuteen
	Muuten, miten:

4 (6)

12. Uuden tietojärjestelmän käyttökoulutus on ollut mielestäni riittävä

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO (R7)	5	4	3	2	1	0
RONDO (R8)	5	4	3	2	1	0

13. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto oli mielestäni positiivinen muutos

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO (R7)	5	4	3	2	1	0
RONDO (R8)	5	4	3	2	1	0

14. Mistä laskunkäsittelyketjuun kuuluvat (asiatarkastaja/menohyväksyjä) saavat ajan-kohtaista tietoa?

15. Kuvaile kommunikointimahdollisuuksiasi ja käytäntöjä eri sektoreilla olevien muiden laskunkäsittelyketjuun kuuluvien kanssa

Palvelukeskuksen tuottamat palvelut

16. Tiedostan selkeästi mitkä laskunkäsittelyn ja taloushallinnon tehtävät kuuluvat palvelukeskukselle	5	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---	---

5 (6)

17. Yhteydenpito palvelukeskuksen kanssa on toimivaa	5	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---	---

18. Siirtyminen palvelukeskusmalliin oli tarpeellista	5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---	---

19. Kuinka palvelukeskusmallin käyttöönotosta tiedotettiin?

20. Mikä mielestäsi on palvelukeskusmallin käyttöönoton tärkein tavoite?

21. Havaitsitko aikaisemmassa toimintatapamallissa joitain epäkohtia joiden arvelet vaikuttaneen palvelukeskusmallin käyttöönottoon?

22. Näetkö palvelukeskusmallissa uusia ongelmatilanteita entiseen toimintatapaan verrattuna?

Käytettävissä olevat atk-järjestelmät:

23. Järjestelmä on tarvittaessa hyvin käytettävissä

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

24. Järjestelmän tuottama informaatio on helposti saatavilla

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

25. Järjestelmän tuottama informaatio on luotettavaa ja ajantasaista

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

26. Järjestelmä on helppokäyttöinen

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

27. Järjestelmän käyttö lisää työni tehokkuutta ja parantaa työsuoritustani

SAP	5	4	3	2	1	0
RONDO	5	4	3	2	1	0

28. Kerro kokemuksistasi uuden laskunkäsittelyjärjestelmän käyttöönotosta: (Jos et ole ollut nykyisessä tehtävässäsi ennen laskunkäsittelyjärjestelmän käyttöönottoa, kuvaile kuinka työnkuvaasi on vaikuttanut esimerkiksi verkkolaskuvaatimus jonka myötä paperilaskutuksen osuus on merkittävästi vähentynyt.)

29. VAPAA SANA: Jos sinulla on aiheeseen liittyviä kommentteja, jotka eivät sisällyneet edellä oleviin kysymyksiin, ole hyvä ja tuo ajatuksesi esiin tässä: