Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönotto – Case Kulosaaren Yhteiskoulu

Tiina Pulkkinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2018

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t)
Tiina Pulkkinen

Koulutusohjelma
Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyön nimi
Uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto – Case Kulosaaren Yhteiskoulu

Sivu- ja liitesivumäärä
35 + 0

Opinnäytetyö käsittelee uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönottoa Kulosaaren yhteiskoulussa. Uusi taloushallintojärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2018 keväällä. Opinnäytetyössä käyttöönottoprojektin toteutusta verrataan projektisuunnitelmaan.

Teoriaosuudessa esitellään projekti työmuotona lähdekirjallisuuden valossa. Osuudessa käydään läpi projektin kulku, sen hallinta, ohjausprosessi sekä esitellään projektien yleisiä sudenkuoppia. Teoriaosuudessa käsitellään myös sähköistä taloushallintoa sekä lähdekirjallisuuden valossa, että sen käyttöä Kulosaaren yhteiskoulussa. Koulun taloushallinnon prosessit esitellään teoriaosuuden lopuksi.

Työn toiminnallisessa osuudessa kuvataan taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojekti keväällä 2018. Projektin kulkua verrataan projektisuunnitelmaan ja poikkeamien syitä analysoidaan. Projektia arvioidaan ja syyt onnistumisten ja epäonnistumisten takana kuvataan. Opinnäytetyössä annetaan myös muutamia kehitysehdotuksia vastaaviin projekteihin.

Asiasanat
taloushallinto, käyttöönottoprojekti, sähköinen taloushallinto

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Projekti työmuotona 3
2.1 Projektin elinkaari 3
2.2 Vesiputouksesta ketterään malliin 4
2.3 Projektin ohjausprosessi 5
2.4 Kartta projektin karikoissa - projektisuunnitelma 6
2.5 Projektiorganisaatio 7
2.6 Projektinhallinta 8
2.7 Projektin arviointi 9
2.8 Miksi projektit menevät pieleen? 10
3 Digitaalinen taloushallinto ja sen käyttö koulun arjessa 11
3.1 Digitaalinen taloushallinto 11
3.2 Taloushallinnon prosessit Kulosaaren yhteiskoulussa 12
3.2.1 Ostolaskuprosessi 13
3.2.2 Myyntilaskuprosessi 13
3.2.3 Kirjanpito, raportointi ja arkistointiprosessit 14
3.2.4 Palkanlaskentaprosessi 15
4 Uuden ohjelmiston valinta ja valintakriteerit 17
5 Käyttöönottoprojekti 19
5.1 Kick-off ja projektisuunnitelma 19
5.2 Määrittelyt ja tietojen kerääminen 21
5.3 Yhteiskoulutukset 21
5.4 Konversio ja käyttöönotto 22
5.5 Projektin päättäminen 24
6 Käyttöönottoprojektin arviointi 25
6.1 Taloushallinnon prosessit käyttöönoton jälkeen 25
6.1.1 Ostolaskuprosessi 25
6.1.2 Myyntilaskuprosessi 25
6.1.3 Pääkirjanpito- ja raportointiprosessi 26
6.1.4 Palkanlaskentaprosessi 27
6.2 Haasteelliset aikataulut 28
6.3 Palkanlaskenta kivenä kengässä 29
6.4 Yhteisprojektin onnistumiset ja haasteet 30
7 Pohdinta 32
Lähteet 34

1 Johdanto

Projekteja on kaikkialla. Työelämässä pärjääminen vaatii sitä, että onnistuu projekteissa. Joko myy niitä, hankkii niitä, toteuttaa, arvioi tai laittaa täytäntöön. Todennäköisesti projektiluontoinen työskentely tulee tulevaisuudessa yhä edelleen yleistymään. (Järvenpää & Kankare, 2013, 22.) Projektit pitävät organisaatiot muuttuvan toimintaympäristön haasteiden keskellä ja auttavat niitä toteuttamaan strategiaansa monimutkaistuvassa ja suuren keskinäisriippuvuuden maailmassa. (Virtanen 2009, 19.)

Opinnäytetyön aiheena on uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojekti Kulosaaren yhteiskoulussa ja sen onnistumisen arviointi. Uuden taloushallintojärjestelmän etsiminen ja käyttöönotto tuli ajankohtaiseksi kohdeyrityksessä, Kulosaaren yhteiskoulun osakeyhtiössä vuonna 2017. Yrityksessä ennestään käytössä olleen Visma Econet Pro –ohjelmiston tuen ilmoitettiin loppuvan vuoden 2018 lopussa. Näin ollen uuteen järjestelmään oli pakko siirtyä. Visma Econet Pro –ohjelmisto oli ollut yrityksessä käytössä jo 1990-luvulta saakka ja sama järjestelmä oli käytössä useassa muussakin yksityiskoulussa pääkaupunkiseudulla. Yksityiskoulut organisoituivat Yksityiskoulujen liiton kautta ja alkoivat yhteistyössä kartoittaa uusia ohjelmistoja syksyllä 2017.

Aloitin itse työt kohdeyrityksessä elokuussa 2017 talous- ja hallintokoordinaattorina ja pääsin heti mukaan ohjelmiston valintaprosessiin. Päätös uudesta ohjelmistosta tehtiin helmikuussa 2018 ja uuden ohjelmiston käyttöönottoprojekti alkoi maaliskuussa. Yhteensä viisitoista eri koulua päätyi valitsemaan saman uuden ohjelmiston, joten koko käyttöönottoprojekti rakennettiin hieman eri tavalla niin ohjelmistotoimittajan kuin asiakkaankin näkökulmasta.

Kohdeyrityksen projektiryhmän muodostimme minä sekä koulun taloussihteeri. Ohjelmistosopimuksen toki hyväksyi osakeyhtiön hallitus ja sen allekirjoittivat nimenkirjoitusoikeuden mukaisesti koulun rehtori ja taloussihteeri yhdessä. Projektin käytännön toteutuksesta kuitenkin vastasimme taloussihteerin kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönottoprojektia Kulosaaren yhteiskoulussa keväällä 2018. Projektin kulkua verrataan ohjelmistotoimittajan kanssa yhteistyössä hyväksyttyyn projektisuunnitelmaan. Ohjelmistotoimittaja käyttää projekteissaan ns. SureStep –projektityömenetelmää, johon viitekehykseen toteutunutta käyttöönottoa myös verrataan.

Käyttöönottoprojektin tavoitteena Kulosaaren yhteiskoulun kannalta oli, että järjestelmän olisi saatu täysimääräisesti käyttöön palkanlaskennan ja kirjanpidon osalta toukokuussa

2018 ja myynti- ja ostoreskontran osalta syksyllä 2018. Opinnäytetyössä tarkastellaan miten onnistuimme näissä tavoitteissa sekä annetaan kehitysehdotuksia vastaavanlaisia projekteja ja niiden läpiviemistä varten.

Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Menikö projekti projektisuunnitelman mukaisesti? Vastasiko projektin kulku sille asetettuja odotuksia? Miksi vastasi tai miksi ei? Toteutuiko projektin tavoite? Miksi toteutui tai miksi ei toteutunut? Pitikö aikataulu? Mitä voisimme tehdä toisin seuraavassa vastaavassa projektissa?

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Toiminnallisena osuutena on uuden järjestelmän käyttöönotto Kulosaaren yhteiskoulussa. Uusi taloushallintojärjestelmä otettiin käyttöön toukokuussa 2018 yhteistyössä ohjelmistotoimittajan kanssa. Koska olin itse mukana käyttöönottoprojektissa päävastuullisena käyttöönottajayrityksen puolelta, olen käyttänyt opinnäytetyössä aineistona omia havaintojani, muistiinpanojani ja tuntemuksiani projektin aikana. Tämän aineiston avulla vertaan projektia tutkimuskirjallisuuden luomaan kuvaan projekteista yleensä. Taustakirjallisuutta käytän myös analysoidessani projektin onnistumista sekä antaessani kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön toisessa luvussa tutustutaan projektiin työmuotona. Osuudessa kuvataan projektin yleistä määrittelyä, sen kulkua ja ohjaamista. Myös projektinhallintaa käsitellään. Samoin kuvataan seikkoja, jotka ovat yleisimmin projektien epäonnistumisen taustalla. Kolmas luku keskittyy sähköisen tai digitaalisen taloushallinnon käsittelemiseen. Luvussa tarkastellaan paitsi digitaalista taloushallintoa yleisesti, myös sen käyttöä koulun arjessa. Taloushallintoa tarkastellaan luvussa prosesseittain. Neljännessä luvussa käydään läpi ohjelmiston valintaprosessi ja -perusteet. Viides luku kuvaa itse käyttöönottoprosessia. Luvun rakenne mukailee projektisuunnitelman rakennetta. Kuudennessa luvussa arvioidaan käyttöönottoprojektin onnistumista, analysoidaan syitä onnistumisen tai epäonnistumisen taustalla sekä annetaan kehitysehdotuksia tuleviin projekteihin. Pohdintaosiossa arvioidaan myös opinnäyteyön tekijän omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen aikana.

2 Projekti työmuotona

Projektityö on perinteisesti määritelty määrämuotoiseksi toiminnaksi, jolla on tietyt tavoitteet aikataulut ja resurssit. (Virtanen 2009, 42, Mäntyneva 2016, 11.) Projektin tavoitteena on jokin kertaluonteinen tulos. Projektia on nimenomaan tuloksen aikaansaamiseksi tehty työ, kuten esimerkiksi jonkin tuotantolaitoksen rakentaminen, ei sen lopputulos eli valmis rakennus. (Pelin 2011, 31.) Projektityötä tehdään kaikkialla ja projektiosaamista vaaditaan melkeinpä alasta riippumatta. (Järvenpää & Kankare 2013, 22.) Yksittäinen projekti on kuitenkin aina ainutlaatuinen. Sillä on alku ja loppu ja niiden välillä Mäntynevan (2016, 15) mukaan neljän vaiheen elinkaari: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen, päättäminen. Projekti lähtee jostakin tarpeesta, joko yrityksen itsensä tai sen asiakkaan. Se voi olla vastaus ongelmaan tai pyrkiä positiiviseen muutokseen. (Mäntyneva 2016, 11.)

Organisaatioiden projektityön erilaisia projektityyppejä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Näitä tyyppejä ovat esimerkiksi tuotekehitysprojektit, tutkimusprojektit, tutkimus- ja kehittämisprojektit, sisäiset kehittämisprojektit, sisäiset järjestelmä- tai infrastruktuuriprojektit, toimitusprojektit ja investointiprojektit. (Virtanen 2009, 126-127, Mäntyneva 2016, 11.) Uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto on järjestelmäntoimittajalle toimitusprojekti, kun taas käyttöönottajalle sisäinen järjestelmäprojekti.

Vaikka projektit voidaan tyypitellä, on niillä kaikilla Mäntynevan (2008, 11) mukaan yhteisiä, tunnusomaisia piirteitä:

- Projekti muodostuu ajoitetuista, mutta väliaikaisista aktiviteeteista.
- Projektilla on selkeä tavoite.
- Projektin toiminnot edistävät tuota tavoitetta.
- Projektille on määritelty rajalliset resurssit.
- Projektia koordinoi projektipäällikkö.
- Projektin tavoitteen saavuttamiseen liittyy aina riski tai riskejä.

2.1 Projektin elinkaari

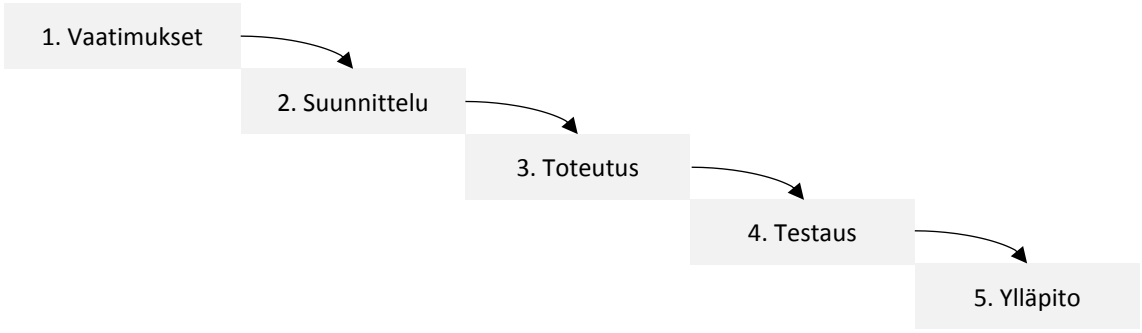
Koska projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus, joka on olemassa jotakin tiettyä tavoitetta varten, on siellä tietty elinkaari. Projekti valmistellaan, se suunnitellaan, toteutetaan ja päätetään (Mäntyneva 2008, 15.) Projektin valmisteluvaihe käynnistyy päätöksestä käynnistää projekti. Käynnistämisen laukaisee tarve, joka samalla rajaa ja suuntaa projektin. Projekti voi käynnistyä joko tilaajan tai mikäli kyseessä on organisaation sisäinen projekti, organisaation itsensä päätöksestä. Suunnitteluvaiheessa projektin tarkemmat tavoitteet, sen laajuus sekä erilaiset vaihtoehtoiset ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseksi selvitetään ja vaihtoehdoista valitaan paras. Tarvittaville tehtäville allokoidaan ihmiset sekä resurssit

ja luodaan aikataulu. Myös projektiin liittyvät riskit tulisi kartoittaa sekä suunnitella niihin varautuminen ja vastaaminen. Kaikki tämä kirjataan projektisuunnitelmaan. (Mäntyneva 2008, 16-17.)

Projektin toteuttamisvaiheessa suunnitelma pannaan täytäntöön ja tehdään siinä suunnitellut toimenpiteet. Mikäli muutoksia tarvitaan, niitä tehdään. Toteutusvaiheessa tärkeää on tunnistaa eteen tulevat ongelmat nopeasti, jotta niihin voidaan reagoida heti. Projekti päätetään, kun haluttu tuotos on valmis ja projekti on dokumentoitu. Päättäminen ja dokumentaatio ovat tärkeitä tulevien projektien kannalta, sillä saatua kokemusta ja oppia voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa. Projekti voi myös päättymisen jälkeenkin syödä resursseja, mikäli sitä ei päätetä asianmukaisesti. (Mäntyneva 2008, 17-18.)

2.2 Vesiputouksesta ketterään malliin

Vesiputousmallia on projektijohtamisessa käytetty jo vuosikymmeniä. Siinä projektin tavoite määritellään ennen toteutuksen alkua. Myös resursointi sekä tarvittava aika pyritään arvioimaan suhteellisen tarkasti. Usein vesiputousmallin projektista voidaan laatia kiinteähintainen sopimus. Tällainen vesiputousmallilla toteutettu projekti onnistuu, jos tavoitteet on mahdollista määritellä hyvin ja projektiosaaminen on kaikilla kunnossa. (Saros, 8.8.2017.) Kuviossa 1 on kuvattu vesiputousmallinen projektintoteutus. Vaiheet seuraavat toisiaan ajallisesti peräkkäin eli kun yksi vaihe on suoritettu, siirrytään seuraavaan. Päällekkäistä tai limittäistä toimintaa ei juuri tällaisissa projekteissa ole.



Kuvio 1. Projektin vesiputousmalli (Saros 8.8.2017).

Vesiputousmallisessa projektissa oletuksena on, että projektin alkuperäiset tavoitteet sekä sen vaatimukset eivät muutu projektimatkan varrella. (Järvenpää & Kankare 2013, 57.)

Ketterällä projektilla ei ole kiveen hakattuja tavoitteita vaan ainoastaan visio halutusta lopputuloksesta. Projektille on kuitenkin määrätty tavoiteaika sekä kiinteät resurssit, joiden avulla myös tarvittava budjetti pystytään jollakin tarkkuudella laskemaan. (Saros 8.8.2017.) Ketterässä projektimallissa matkan varrella kerättävä palaute ohjaa suuntaa

projektia uudelleen, jos (ja kun) projektin tavoitteet ja vaatimukset muuttuvat sen edetessä. (Järvenpää & Kankare 2013, 59.)

Se kumpi malli toteutukseen kannattaa valita, riippuu luonnollisesti projektista. Jos projektin tarve on hyvin tarkasti määritelty, voidaan edelleenkin käyttää vesiputousmallia, vaikka sen voidaan katsoa nykymaailmassa olevankin haasteellinen toimintatapa projektien (yhtä hyvin kuin muunkin työelämän toiminnan) kompleksisuuden vuoksi. Joka tapauksessa kummankin mallin riskit ja rajoitteet on syytä tiedostaa. Projektin onnistumiseen vaikuttavat joka tapauksessa valittua mallia enemmän muut seikat. (Saros 2017.)

2.3 Projektin ohjausprosessi

Projektitoiminnassa voidaan erottaa projektin ohjausprosessi ja toteutusprosessi. Ohjausprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Toteutusprosessi on ohjausprosessia rajatumpi kokonaisuus, joka tapahtuu projektin käytännön toteutuksen vaiheessa. (Pelin 2011, 81-82.)

Projektin ohjausprosessi alkaa käynnistysvaiheella, jossa asetetaan tavoitteet projektille sekä määritellään se. Vastuu tästä on projektin asettajalla. On huomattava, että myös asiakkaan tilaus voi käynnistää projektin. (Pelin 2011, 81.) Ennen käynnistymistä on organisaatiossa määritelty projektin tarve. Silloin on vastattu kysymyksiin siitä, miksi ylipäätään projekti pitää toteuttaa ja kenelle siitä koituu hyötyä. (Virtanen 2009, 153.)

Organisointivaiheessa nimetään projektipäällikkö, joka kokoaa projektiorganisaation kasaan. Usein mukana on myös paljon varsinaisen organisaation ulkopuolisia resursseja, esimerkiksi alihankkijoita. (Pelin 2011, 81.)

Suunnitteluvaiheessa projektipäällikkö ja avainhenkilöt laativat projektisuunnitelman, jossa tavoitteet ja määrittelyt pilkotaan työsuunnitelmaksi ja eri tehtävät resursoidaan. Suunnittelu ja suunnitelmallisuus on tärkeää projektien onnistumisen kannalta. Hyvä suunnitelma auttaa projektia pysymään aikataulussa sekä edistää sitä, että se saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Projektien suunnittelusta usein tingitään kiireeseen vedoten, mutta näin ei tulisi tehdä. (Pelin 2008, 79-80.)

Toimeenpano- ja ohjausvaiheessa tehtävien toteutusta valvotaan, projektin edistymisestä raportoidaan sekä tarvittaessa korjataan poikkeamat suunnitelmasta. Projektin ohjausprosessi jatkuu koko projektin loppuun saakka. (Pelin 2011, 81.) Projektin ohjaus- tai seuran-

taryhmä ohjaa, seuraa ja johtaa projektia. Toimeenpano tai toteutusvaihe on usein pitkäkestoisin vaihe projektista ja vie usein 75-80 % sen elinkaaresta. (Virtanen 2009, 153-154.)

Päättämisvaiheessa projektipäällikön loppuraportti esitellään ja hyväksytään joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan toimesta. Projektiorganisaation purkaminen kuuluu myös päättämisvaiheeseen. (Pelin 2011, 81. Virtanen 2009, 154.) Projekti voidaan joutua päättämään myös alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavalla tavalla. Se voi esimerkiksi valmistua ennen aikojaan tai se voidaan joutua keskeyttämään. Projektin päättämiseen liittyy useita haasteita. Usein projektin osallistujat ovat jo kiinni uusissa projekteissa, projektin tuotokset on voitu ottaa keskeneräisinä käyttöön, dokumentit ovat viimeistelemättä, resurssit ehkä loppuvat ennen projektin päättämistä. Projekti voi hiljalleen hiipua ilman virallista päätöstä. (Virtanen 2009, 154-155.)

2.4 Kartta projektin karikoissa - projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma kertoo, kuinka projektin tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Se toimii pohjana projektin valvonnalle. Suunnittelu niin projekteissa kuin muuallakin tarkoittaa sitä, että etsitään useista vaihtoehtoisesta toteutustavoista paras mahdollinen halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Huomioon otetaan niin aika kuin taloudelliset resurssit. Kaikki projektisuunnitelmat vastaavat, tai ainakin niiden pitäisi vastata yksinkertaisiin kysymyksiin: Kuka? Mitä? Milloin? Miten? Minkä verran? (Pelin 2011, 83.)

Projektin määrittely tehdään projektisuunnitelmaan heti aluksi. Määrittelyissä otetaan kantaa projektin tavoitteisiin (nämä voivat olla esimerkiksi teknisiä ja/tai kustannustavoitteita). Myös pääaikataulu erilaisine välitavoitteineen voidaan määritellä tässä. Tärkeää on, että tavoitteet ovat täsmällisiä ja mitattavia. Seuraavaksi määritellään projektiorganisaatio, joka voi muodoltaan olla pienen projektin henkilöluettelosta monimutkaiseen organisaatiokaavioon. Toteutussuunnitelma on itse projektisuunnitelman pihvi. Siihen sisältyvät tehtäväluettelot, arviota työmääristä, tarkemmat aikataulut sekä resurssisuunnitelmat. Riskien ja mahdollisten ongelmakohtien arviointi olisi hyvä olla mukana jokaisessa projektisuunnitelmassa. Projektibudjetti sekä tarvittaessa arvion perusteet ja maksuaikataulu sekä kustannusseuranta määritellään suunnitelmassa seuraavaksi. Myös tiedonkulku sekä päätöksenteon tavat on hyvä määritellä projektisuunnitelmassa. Lopuksi suunnitelmasta tulisi löytyä vielä selvitys projektin valvonnasta eli esimerkiksi raportointien ajankohdista sekä jakelusta. (Pelin 2011, 86-89.)

Kuvio 2. Projektisuunnittelun vaiheet (Pelin 2008, 89).

Projektisuunnitelmaa voidaan ja hyvä olisikin täsmentää projektin kuluessa. Projektiohjauksella on tässä työssä suuri rooli. Projektin tavoitteet voivat myös muuttua matkan varrella, vaikka itse päämäärä pysyisi samana. (Virtanen 2009, 160-161.)

2.5 Projektiorganisaatio

Projektia varten muodostetaan oma väliaikainen ja tarkoitukseen sopiva organisaatio, projektiorganisaatio. Henkilöiden määrä projektiorganisaatiossa voi vaihdella projektin aikana ja sen koko luonnollisesti riippuu projektin koosta. (Pelin 2011, 63.) Projektin asettaja on tehnyt päätöksen siitä, että projekti käynnistetään sekä rahoittaa sen. Projektin johtoryhmä tai valvontaryhmä toimii asettajan puolesta. Pienissä projekteissa tämä on usein vain yksi henkilö. Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektista aina suunnittelusta toimeenpanon kautta valvontaan ja johtoryhmälle raportointiin. (Pelin 2011, 66-67.) Varsinaisen projektityön tekee projektiryhmä ja sen jäsenet. Heillä on oltava asiantuntijuutta ja osaamista, jotta projektilla on mahdollisuus onnistua. Heidän on siis osattava oma työnsä ja toisaalta heille täytyy olla varattu riittävä määrä työaikaa kulloiseenkin projektiin. Myös hyvä motivaatio kasvattaa onnistumisen mahdollisuutta. (Purola, 10.9.2018, Pelin 2011, 68.) Projektiryhmä ryhmäytyy yhteisen tavoitteen, yhteisten toimintatapojen, luottamuksen rakentumisen sekä kriittisen arvioinnin kautta. Mitä parempi yhteishenki ryhmään saadaan aikaiseksi, sitä vaikutuksellisempaa sen toiminta voi olla. Myös toisten auttaminen on sisäänrakennettu toimivassa projektiryhmässä. (Virtanen 2009, 176.)

Projektipäälliköllä on suuri rooli tai oikeammin monia eri rooleja projektissa. Näitä rooleja ovat esimies, neuvottelija, yhteistyökumppani, asiantuntija, raportoija sekä viestijä. (Virtanen 2009, 176.) Hyvältä projektipäälliköltä vaaditaan useita ominaisuuksia kuten esimerkiksi tavoitteellisuutta, päämäärätietoisuutta, kykyä ratkaista ongelmia, hyviä kommunikointitaitoja, paineensietokykyä sekä riittävää asiaosaamista. (Virtanen 2009, 186.) Myös Huotarinen nostaa blogissaan (18.1.2012) esiin kommunikointitaidot sekä päätöksentekokyvyn kahdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi, jotka hyvällä projektipäälliköllä on.

2.6 Projektinhallinta

Projektinhallinta hallitsee projektia. Hallinta tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että projektin osapuolet (asettajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit) pysyvät tietoisina siitä, missä vaiheessa projektin tavoitteet ovat ja onko tarpeita suunnata projektia uudelleen. (Virtanen 2009, 163.) Projektinhallinnan osatavoitteet ovat Virtasen (2009, 163) mukaan kokonaisuuden, laajuuden, aikataulun, resurssien, kustannusten, hankintojen, riskien, laadun, viestinnän ja dokumenttien hallintaa.

Projektinhallintaan on kehitetty erilaisia työmenetelmiä, jotka auttavat kontrolloimaan ja ohjaamaan projektia. Erilaiset menetelmät soveltuvat eri projekteihin ja organisaatioiden toimintakulttuuriin. Yleisimmin tunnettuja menetelmiä ovat looginen viitekehys, työnositus, janakaavio, tehtäväluettelo, virstanpylväät ja tehtäväverkko, riskienhallintamatriisi ja laadunhallintamatriisi. (Virtanen 2009, 165-170.)

Projektiviestintä on osa projektinhallintaa. Sen voidaan katsoa olevan jopa elintärkeä osa. Riittävän, oikea-aikaisen ja oikeille henkilöille suunnatun viestinnän avulla projektin eri sidosryhmät on mahdollista pitää tietoisina projektin kustakin vaiheesta. (Mäntyneva 2016, 111.) Mäntynevan (2016, 111) mukaan iso osa projektinhallinnan ongelmista on itse asiassa viestinnän ongelmia. Viestintä tukee yhteistyötä projektin osapuolten välillä. Se voi olla myös suullista, mutta on pidettävä myös huoli projektidokumentaation laadukkuudesta. Projektipäälliköllä onkin iso vastuu viestinnästä. (Mäntyneva 2016, 113.)

Viestintä tulisi suunnitella sekä siitä näkökulmasta mitä viestitään että siitä miten viestitään. Sähköposti voi olla hyvä tapa, mutta sen liiallinen käyttö sekä jakelu varmuuden vuoksi liian suurelle määrälle ihmisiä voi aiheuttaa sen, että tärkeät viestit eivät tavoita enää oikeaa kohdetta. Hyvä vaihtoehto sähköisesti lähetettäville dokumenteille on internetin välityksellä toimiva projektiportaali, johon kaikki projektin materiaali ladataan ja osalliset pääsevät käsiksi kaikkiin dokumentteihin internetin välityksellä mistä vain. (Pelin 2011, 287-290.)

Huolimatta digitaalisuuden kehityksestä, tärkeä osa projektiviestintää ovat edelleen projektikokoukset. Millainen sitten on hyvä projektikokous? Mäntynevan mukaan (2016, 114-115) seuraavat kolme ominaisuutta ovat tyypillisiä hyvälle projektikokoukselle:

1. Selkeä tavoite, joka tarkoittaa sitä, että tiedetään selkeästi, millainen kokous on kyseessä ja että siihen osallistuvat oikeat ihmiset.
2. Pysytään aikataulussa ja asiat käsitellään ripeästi. Kokouksen asiat tulee siis valmistella hyvin ja osallistujien tulisi myös valmistautua kokoukseen.

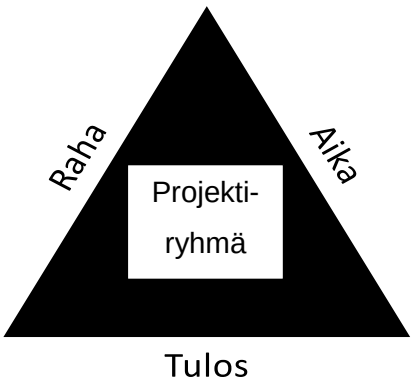
3. Tehdään päätöksiä eli läsnä tulisi olla sellaisten yrityksen edustajien, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä. Tehtyjä päätöksiä pitää myös noudattaa, tämän vuoksi on syytä kirjata toimenpiteet, vastuuttaa ne ja merkitä ylös aikataulut.

Myös Pelin (2011, 303-304) nostaa esiin rajatun osallistujamäärän avainhenkilöineen, hyvän valmistelun, selkeän tavoitteen ja keskittymisen vain ongelmakohtiin ja päätöksentekoon erityisesti projektin valvontakokouksissa tehokkaan projektikokouksen piirteiksi.

2.7 Projektin arviointi

Mistä tietää, että projekti on onnistunut? Usein mittareina on toisaalta se, onko projektin tavoitteet saavutettu ja toisaalta se, riittivätkö projektille asetetut resurssit. Eli saavutettiinko se, mitä haluttiin ennalta sovitussa ajassa ja budjetissa? Projektien onnistumista organisaatioiden kannalta voidaan kuitenkin arvioida myös moniulotteisemmin. Projektia ja sen onnistumista olisi hyvä peilata myös organisaation tavoitteiden kannalta. Projekti tuottaa oppimiskokemuksia monella eri tasolla, mutta ne eivät tule automaattina eivätkä ole itsestäänselvyys vaan vaativat työtä. (Virtanen 2009, 195-197, 201.) Jos ajatellaan aiemmin esitettyjä vesiputousmallista ja ketterää projektia, on vesiputousmallissa helpompi arvioida onnistumista edellä mainituilla mittareilla. Ketterän projektin tavoitteet ovat voineet muuttua matkan varrella, siihen on voitu ohjata lisää resursseja ja aikaa. Täytyy siis muistaa, että ketterässä projektissa myös onnistumisen mittarit elävät rinnan tavoitteiden ja projektin resurssien kanssa.

Projekti, jos mikä, on Pelinin (2011, 35) mukaan tulosjohtamista. Tämä johtuu siitä, että projektille on asetettu tavoitteet ja sen päätyttyä pitäisi olla melko selvää täyttyivätkö ne vai eivät. Lisäkriteeriksi Pelin (2011, 35) listaa myös projektiryhmän kokemuksen. Eli onnistuiko projekti myös työviihtyvyyden ja johtamisen näkökulmasta ei vain tavoitteiden ja resurssien käytön näkökulmasta. Ajattelumalli näkyy niin sanotussa projektin tuloskolmiossa (kuva1).



Kuva 1. Projektin tuloskolmio. (Mukaillen Pelin 2011, 35.)

2.8 Miksi projektit menevät pieleen?

Virtanen (2009, 212-218) listaa vaaratekijöitä, jotka vaikuttavat projektien epäonnistumiseen. Riittämätön informaatio, jonka varassa joudutaan toimimaan voi aiheuttaa epäonnistumisia. Mikäli joudutaan tekemään paljon olettamuksia, on vaarana, että tulee tehtyä vääriä päätöksiä. Ennakoimattomat tapahtumat esimerkiksi projektin osapuolten toimintaympäristössä vaikuttavat projektiin. Myös projektin alkuperäiset tavoitteet tai määrittelyt voivat osoittautua virheellisiksi. Ongelmia voi tulla virheellisen resursoinnin myötävaikutuksella. Projektin johtamisessa voi olla ongelmia tai huomataan, että projekti toimii täysin irrallaan organisaatiosta. Myös viestintä projektin tiimoilta voi muodostaa ongelman. Ja tietenkin ihmisten ollessa kyseessä, voi olla, että projektissa tehdään inhimillisiä virheitä.

Järvenpää & Kankare (2013, 43-53) käsittelevät teoksessaan erityisesti isoihin tietojärjestelmäprojekteihin liittyviä haasteita. Heidän mukaansa syitä projektien epäonnistumiseen ovat esimerkiksi se, että asiakas ei tiedä mitä hän tarvitsee. Toisaalta erityisesti erilaisissa tietojärjestelmäprojekteissa, jotka liittyvät taloushallintoon, asiakkaat usein korostavat omaa ainutlaatuisuuttaan, mikä johtaa raskaaseen määrittelyprosessiin ja olemassa olevan valmisohjelmiston loputtomaan räätälöintiin. Usein myös unohdetaan oppiminen ja omaksuminen. Projekti tuo usein uusia toimintatapoja, joita ei voi johtaa vanhasta.

Pelin (2011, 392-394) listaa 101 syytä projektin epäonnistumiseen. Projektin epäselvät tavoitteet, huono ohjaus, aikatauluhaasteet, tehottomat kokoukset, ohjauksen puute ja kykenemättömyys tarvittaessa muuttaa suuntaa nousevat useissa yksittäisissä syissä esiin myös Pelinin listauksessa.

3 Digitaalinen taloushallinto ja sen käyttö koulun arjessa

3.1 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalinen taloushallinto on ollut arkipäivää Suomessa jo vuosien ajan. Arjen kielenkäytössä termit digitaalinen ja sähköinen taloushallinto tarkoittavat usein samaa asiaa, vaikka niiden välillä on pieni merkitysero. (Lahti ja Salminen 2008, 13.) Tässä opinnäytetyössä käytän molempia termejä rinnakkain tarkoittamaan samaa asiaa.

Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, jonka avulla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumiaan niin, että pystyy raportoimaan toiminnastaan eri sidosryhmilleen. Taloushallinto jaetaan informaation käyttötarkoituksen mukaan usein sisäiseen ja ulkoiseen laskentaan. Sisäinen laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen johdon tarpeisiin, kun taas ulkoisen laskentatoimen tuottamaa informaatiota välitetään sidosryhmille, kuten esimerkiksi viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Lakisääteinen kirjanpito ja tilinpäätös kuuluvat ulkoisen laskentatoimen piiriin.

Kun taloushallinto sähköistetään, sitä tehostetaan erilaisten sähköisten palvelujen avulla. Sähköisessä tai digitaalisessa taloushallinnossa taloushallinnon materiaali käsitellään sähköisenä ja tositteet ovat konekielisiä. Tiedonsiirrot järjestelmien, prosessien sekä toiminnan osapuolten välillä kulkevat sähköisesti. Myös yrityksen sisällä tietoa käsitellään nimenomaan sähköisessä muodossa. Samoin arkistointi tapahtuu sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Sähköinen taloushallinto tuli Suomessa mahdolliseksi lainsäädäntömuutoksella vuonna 1997. Lakimuutos mahdollisti paperittoman kirjanpidon. Uusi laki sallii tositteiden säilyttämisen sähköisessä muodossa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39.) Myös internetin sekä verkkolaskutuksen kehitys ovat edesauttaneet sähköiseen taloushallintoon siirtymistä, joskaan kehitys ei ole ollut aivan niin nopeaa, kuin 1990-luvun lopulla olisi voinut ennakoida. (Lahti & Salminen 2008, 23-24.) Sähköinen taloushallinto on nopeampaa ja tehokkaampaa kuin perinteisiin paperitositteisiin nojaava. Virheiden määrä yleensä vähenee. Myös rutiininomaiset tehtävät vähenevät. Uudet sähköiset järjestelmät nopeuttavat taloushallinnon eri prosesseja ja mahdollistavat suhteellisen reaaliaikaisen raportoinnin. (Lahti & Salminen 2008, 27-28.)

Tarkasteltaessa taloushallintoa, jaetaan se usein eri prosesseihin. Lahti ja Salminen (2008, 15) käyttävät samaa jakoa kuin useat taloushallintoalan ohjelmistotalot sekä konsultit kuin myös useat yritykset jaotellessaan taloushallinnon töitä. Tämän jaon mukaan taloushallinnon voidaan katsoa jakautuvan seuraaviin alaprosesseihin:

- Ostolaskuprosessi
- Myyntilaskuprosessi
- Matka- ja kululaskuprosessi
- Maksuliikenne ja kassanhallinta
- Käyttöomaisuuskirjanpito
- Pääkirjanpitoprosessi
- Raportointiprosessi
- Arkistointi
- Kontrollit

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä uuden taloushallinnon tietojärjestelmän käyttöönottoa eri prosesseissa edellä mainitun jaon mukaisesti. Kaikkia prosesseja en käy läpi, vaan keskityn ostolaskuprosessiin, myyntilaskuprosessiin, pääkirjanpitoprosessiin ja raportointiprosessiin. Lisäksi käyn läpi palkanlaskentaprosessia. Jätän muut edellä mainitut osaprosessit pois, koska ne eivät ole merkittävässä roolissa omassa toimenkuvassani yrityksessä.

3.2 Taloushallinnon prosessit Kulosaaren yhteiskoulussa

Kulosaaren yhteiskoulu on vuonna 1940 perustettu niin sanottu yksityinen sopimuskoulu. Koulua ylläpitää Kulosaaren yhteiskoulun osakeyhtiö. Koulu on erikoistunut kaksikieliseen opetukseen ja opetuksessa painotetaan myös kansainvälisyyttä. (Kulosaaren yhteiskoulu 2018a.) Koulussa oli lukuvuonna 2017-2018 yhteensä 464 peruskoulun 7.-9. –luokkien oppilasta ja 420 lukiolaista (Kulosaaren yhteiskoulu 2018b, 4). Henkilöstöä oli 85, joista hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä 8 ja opetushenkilöstöä rehtorit mukaan lukien 77. Koulu hoitaa itse kaikki taloushallinnon prosessit. Taloushallinnon parissa työskentelevät taloussihteeri ja talous- ja hallintokoordinaattori (allekirjoittanut). Taloussihteeri maksaa ostolaskut, vastaa palkanmaksusta sekä hoitaa laskutuksen. Talous- ja hallintokoordinaattori vastaa ostolaskujen tiliöinnistä sekä hoitaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen ja muun raportoinnin hallitukselle ja toimitusjohtajalle.

Vuonna 2017 Kulosaaren yhteiskoulussa oli käytössä yhteensä kolme eri ohjelmistoa taloushallinnon sähköisiä prosesseja varten. Kirjanpito ja palkanlaskenta hoidettiin yhden ohjelmistolla ja ostolaskujen kierrätys, maksatus sekä ostoreskontra toisella ohjelmistolla. Myyntilaskut tehtiin vielä kolmannessa järjestelmässä ja kirjattiin käsin kirjanpitoon. Kaikki

ohjelmistot olivat pilvipalveluina toteutettuja eli niihin kirjauduttiin internetin välityksellä miltä tahansa koneelta käsin. Ainoastaan ostolaskujen skannausohjelma oli konekohtainen.

3.2.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi on usein näkyvin ja myös eniten taloushallinnon resursseja vievä prosessi (Lahti & Salminen 2008, 48). Sähköinen ostolaskuprosessi kulkee niin, että ostolasku vastaanotetaan verkkolaskuna tai se on tullut skannauspalvelusta tai skannattu itse järjestelmään, sitten lasku tiliöidään ja laitetaan hyväksymiskiertoon, se tarkistetaan, hyväksytään ja päivitetään ostoreskontraan, jonka jälkeen se maksatetaan, tehdään tarvittavat täsmäytykset ja jaksotukset sekä arkistoidaan. Laskua ei missään vaiheessa printata paperille vaan se kulkee sähköisesti joko automatisoituna tai järjestelmän käyttäjien toimesta, sähköisessä muodossa järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2008, 49-50.)

Kulosaaren yhteiskoulun ostolaskuprosessi oli sähköistetty vuoden 2016 lopussa. Käyttöön oli tällöin hankittu pilvipalveluna sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä ja ostoreskontra. Laskuista osa tuli verkkolaskuina ja paperilaskut taloussihteeri skannasi sähköiseen järjestelmään, jossa ne asiatarkastettiin, hyväksyttiin ja maksettiin. Asiatarkastajina toimivat tilaajat sekä hankinnoista vastaavat ja rehtori hyväksyi kaikki laskut. Tämän jälkeen laskut tulivat takaisin taloussihteerille, joka laittoi ne maksuun. Lopuksi sekä lasku että suoritus siirrettiin minun toimestani siirtotiedostona rajapinnan kautta kirjanpitojärjestelmään. Lasku tiliöitiin tässä vaiheessa. Kyseessä oli kahden eri ohjelmistotalon ohjelmistot, mutta rajapinnan kautta siirrot onnistuivat kätevästi.

Vuosittain yritys vastaanottaa kaiken kaikkiaan hieman alle 1500 laskua. Näistä arviolta 30 % tulee verkkolaskuina, kun taas loput taloussihteeri skannaa skannausohjelmalla sisään ostolaskujen kierrätysohjelmaan. Verkkolaskujen osuus on tasaisesti kasvanut ja se tulee varmasti kasvamaan myös tulevaisuudessa.

3.2.2 Myyntilaskuprosessi

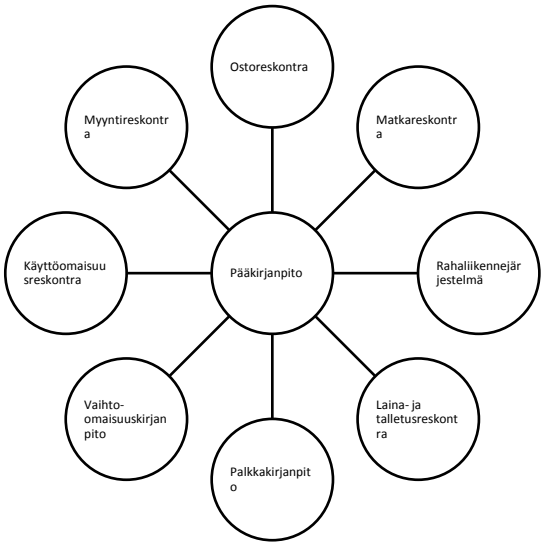
Myyntilaskuprosessi on yleensä yritykselle kriittinen prosessi. Sen toimivuus vaikuttaa suoraan yrityksen likviditeettiin ja mikäli laskutuksessa on virheitä ja viivästyksiä, voi maksuvalmius vaarantua. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Kulosaaren yhteiskoulussa tilanne on hieman toinen. Koulu on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö ja sen tulot tulevat valtiolta valtionosuusjärjestelmän kautta. Valtionosuudet perustuvat koulun oppilasmäärään. Muita tuloja koululla on oikeastaan ainoastaan tilavuokrista. Jonkin verran suoritetaan myös ns.

läpilaskutusta eli esimerkiksi lukion opiskelijoilta kerätään vuosittain YO-maksut, jotka sitten tilitetään YO-tutkintolautakunnalle. Myyntilaskuja koulu lähettää vuosittain noin 500 kappaletta.

Myyntilaskuprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy maksusuorituksen kohdistamiseen sekä kirjausten näkymiseen pääkirjanpidossa (Lahti & Salminen 2008, 73). Myyntilaskuprosessi Kulosaaren yhteiskoulussa ei ollut kovin sähköinen järjestelmäprojektin alkaessa. Taloussihteeri teki myyntilaskut oppilashallintojärjestelmässä, josta ne tulostettiin ja lähetettiin paperisina vastaanottajille. Sähköistä myyntireskontraa ei ollut, vaan lähetettävistä laskuista otettiin kopiot ja niiden maksua seurattiin paperisilta tiliotteilta. Lasku kirjattiin maksetuksi tekemällä siihen maksumerkintä käsin. Lasku kirjattiin suorituksen tultua maksuperusteisesti kirjanpitoon.

3.2.3 Kirjanpito, raportointi ja arkistointiprosessit

Pääkirjanpito koostuu osakirjanpidoista. Osakirjanpitoja ovat esimerkiksi ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra, käyttöomaisuuskirjanpito, palkkakirjanpito, kassakirjanpito, vaihto-omaisuuskirjanpito, laina- ja talletusreskontra.



Kuva 2. Pääkirjanpidon koostumus.

Osakirjanpidot voivat sijaita joko samassa järjestelmässä kuin pääkirjanpito tai sitten niiden tiedot voidaan siirtää toisesta järjestelmästä joko tallentamalla manuaalisesti tai sitten automaattisesti eri järjestelmien välisen liittymän avulla. (Lahti & Salminen 2008, 127-128.)

Ennen käyttöönottoprojektin alkua Kulosaaren yhteiskoulussa oli käytössä kolme eri järjestelmää taloushallinnon tehtäviin: Ostolaskujen sähköinen kierrätys ja ostoreskontra hoidettiin yhdellä, palkanlaskenta ja pääkirjanpito toisella ja myyntilaskujen teko vielä kolmannella. Ostoreskontrasta sekä ostolaskut että maksusuoritukset voitiin siirtää rajanpinnan avulla pääkirjanpitoon. Palkanlaskennan kirjanpitoyhteenveto pystyttiin tallentamaan suoraan pääkirjanpitoon. Myyntilaskut puolestaan kirjattiin käsin omiksi tositteikseen ja arkistoitiin paperilaskuina.

Kirjanpito, raportointi sekä arkistointi kirjanpidon materiaalin osalta kuuluu omaan toimenkuvaani. Ostoreskontran tapahtumat siirtyivät kirjanpitotositteiksi sähköisen rajapinnan kautta samoin kuin palkkatapahtumat, mutta muut tapahtumat kirjattiin kirjanpitoon käsin tiliotteelta. Raportointia tilikauden aikana ei juuri tehty, lähinnä seurattiin pankkitilin saldoa sekä tarkistettiin, että myyntilaskut maksettiin. Raportteja ei ollut myöskään helposti saatavissa kirjanpito-ohjelmasta. Tilikauden aikaisia jaksotuksia ei juurikaan tehty, vaan esimerkiksi lomapalkkavaraus laskettiin vain tilinpäätöksen, jolloin jaksotettiin myös vakuutusmaksut ja työnantajamaksut oikeille tilikausille. Kuukausittaista jaksotusta ei ole katsottu tarpeelliseksi, koska kuukausiraportoinnille ei ole toistaiseksi nähty tarvetta. Lainmukainen arkistointi hoidettiin kirjanpito-ohjelmassa sekä perinteisesti mapittamalla.

3.2.4 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskenta on erittäin tärkeä osa Kulosaaren yhteiskoulun taloushallintoa. Palkat muodostavat suurimman yksittäisen menoerän koulun taloudessa. Lisäksi niiden laskenta on haasteellisin osio yksityiskoulujen taloushallinnossa. Koulu noudattaa yksityisen opetusalan työehtosopimusta, joka määrittelee hyvin tarkoin opetushenkilöstön palkat. Koulun muu henkilöstö eli hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö työskentelee tällä hetkellä sopimuspalkalla, mutta opetushenkilöstön puolella käytössä ovat niin sanotut taulukkopalkat. Opettajilla ei ole työaikaa eivätkä he kuulu vuosilomalainsäädännön piiriin. Heillä ei ole myöskään perinteistä kuukausipalkkaa, vaan palkka muodostuu opettajan peruspalkasta, kokemuslisistä, opettavien kurssien määrästä, opetuksen ulkopuolisista tehtävistä sekä siitä, onko työsopimuksessa oleva opetushenkilöstöön kuuluvat ns. lehtori (opettaja) vai päätoiminen- tai sivutoiminen tuntiopettaja. (Yksityisen opetusalan työehtosopimus 2018, 27-48.)

Opettajien palkat määräytyvät aina elokuussa seuraavalle lukuvuodelle. Palkanlaskentaprosessi alkaa sillä, että jokaiselle opettajalle lasketaan hänen palkkapohjaansa, joka tehdään excel-taulukkoon, opetusvelvollisuus sekä hänen opettamansa kokonaiskurssimäärä seuraavan lukuvuoden ajaksi. Näin nähdään, että opettajan vaadittava opetusvelvollisuus tulee täyteen, jolloin hän saa täyden peruspalkan sekä siihen liittyvät kokemuslisät oman

kokemuksensa mukaisesti. Lisäksi saadaan selville opettajan vuotuiset ylitunnit, jotka korvataan työehtosopimuksen mukaisella ylituntipalkkiolla. Samoin jaetaan opetuksen ulkopuoliset erityiskorvattavat tehtävät esimerkiksi hankinta- ja hoitopalkkiot, luokanvalvojan palkkiot ja muut vastaavat työehtosopimuksen määrittelemät palkkiot.

Palkanlaskentaohjelmistoon taulukkopalkat oli määritelty taustalle, samoin kuin kokemuslisäprosentit. Sen jälkeen ohjelmiston taulukkoon käytiin lisäämässä jokaiselle opettajalle erikseen hänen ylituntiensa määrä tai peruspalkkaan vaikuttavien tuntien sekä opetusvelvollisuuden määrä. Samoin omina palkkalajeinaan lisättiin erikseen korvattavat euromääräiset lisät. Ohjelmisto laski tämän jälkeen kullekin opettajalle sinä vuonna maksettavan kuukausipalkan määrän.

Kuukausittaiset palkkamuutokset, esimerkiksi palkattomat poissaolot, vietiin suoraan ohjelmaan kunkin palkansaajan kohdalle kuukausittaisen palkka-ajon jälkeen. Tämän jälkeen palkat maksettiin palkanlaskentaohjelmistossa, maksettiin sen avulla ja lopuksi tehtiin kirjanpitoyhteenveto, joka siirrettiin kirjanpitojärjestelmään tositteena.

Palkkoihin liittyvät kuukausi-ilmoitukset tehtiin erikseen esimerkiksi Omaverossa. Niihin tarvittavat raportit saatiin palkkaohjelmistosta, mutta esimerkiksi sairaspäivärahojen sotuvähennykset piti laskea erikseen itse. Ohjelmistosta ei voinut tehdä suoraan siirtoja verottajalle, työeläkeyhtiöille tai työttömyysvakuutusrahastolle.

4 Uuden ohjelmiston valinta ja valintakriteerit

Uusi taloushallinto-ohjelmisto päätettiin hankkia suurelta osin pakon edessä. EU:n uusi tietosuoja-asetus, GDPR, tuli voimaan 25.5.2018 ja vanha taloushallinto- ja palkanlaskentaohjelmisto ei taipunut enää asetuksen vaatimuksiin. Toinen syy ohjelmiston alasajon ohjelmistotalon puolelta oli vuoden 2019 alusta voimaantuleva laki tulotietojärjestelmästä, jonka myötä syntyy Katre, kansallinen tulorekisteri (Vero, 2018). Ohjelmistotalo päätti, että meidän käytössämme olevaa ohjelmistoa ei päivitetä vastaamaan uutta lainsäädäntöä, vaan sen tuki lopetetaan vuoden 2018 lopussa.

Uuden ohjelmiston valintaprosessi alkoi syksyllä 2017. Yksityiskoulujen liitto oli asiassa aktiivinen ja järjesti monta yhteistä esittelytilaisuutta eri ohjelmistotoimittajien luona. Kaiken kaikkiaan tutustuimme kuuteen eri taloushallintojärjestelmään. Kaikki järjestelmät olivat pilvipalveluina toteutettuja. Tämä oli ehdoton vaatimus, koska vanhakin järjestelmä oli pilvipalveluna toteutettu ja tämäntyyppiset ratkaisut ovat nykyisin pienyritykselle ainoa järkevä vaihtoehto. Jokainen koulu teki päätöksen itsenäisesti, mutta yhteensä 15 koulua päätyi samaan ohjelmistoon kuin Kulosaaren yhteiskoulu. (Emce 2018.) Tämä asetti toisaalta haasteita, mutta toisaalta myös synergiaa ohjelmiston käyttöönottoprojektille.

Tärkein kriteeri uuden ohjelmiston valinnassa oli se, että palkanlaskentaprosessi toimisi joustavasti. Opetusalan palkat ovat erittäin työläitä ja hankalia laskea opetushenkilöstön osalta. Opetusvelvollisuustyöaika sekä vuosisidonnaiset kokemuslisät aiheuttavat paljon laskentatyötä. Lisätyötä koituu lukuvuoden aikana vaihtuvista tuntimääristä, joilla on käytännössä aina palkkavaikutusta suuntaan tai toiseen. Valitun ohjelmistotoimittaja asiantuntijuus ja laaja kokemus erilaisista työehtosopimuksista vakuutti valintaprosessin aikana. Tuli sellainen olo, että toimittaja tiesi, mistä puhui, mikä herätti luottamusta siihen, että palkanlaskenta saataisiin valitulla ohjelmistolla hoidettua oikein.

Muita merkittäviä kriteerejä valinnassa olivat raportoinnin mahdollistaminen, tiliotteiden sähköinen tiliöinti sekä järjestelmän toimiva rajapinta käytössä olleeseen ostolaskujen sähköiseen kierrätykseen ja ostoreskontraan, sillä Kulosaaren yhteiskoululla oli hankintahetkellä voimassa oleva kolmen vuoden leasing sopimus sähköisestä ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä olemassa. Koulun toiveena oli myös tehostaa myyntilaskuprosessia, joten tärkeäksi asiaksi nousi valintatilanteessa mahdollisuus integroida uusi taloushallintojärjestelmä oppilashallintojärjestelmään, jota käytettiin myyntilaskutuksessa.

Yhdeksi valintakriteeriksi nousi myös toimittajayrityksen koko. Vanha ohjelmiston on suuresta yrityksestä, kun taas uusi päätettiin lopulta hankkia pienemmästä firmasta. Perus-

teena oli, että näin olisimme suhteessa yritykselle suurempi asiakas, jolloin meidän toiveitamme kuunneltaisiin ehkä herkemmällä korvalla. Erityisesti jos useampi koulu päättäisi valita saman ohjelmiston, niin silloin mahdolliset yhteiset kehitystarpeet olisi helpompaa saada tuotantoon.

Toki myös ohjelmiston hankintahinta näytteli jonkinlaista osaa. Saimme toimittajayritykseltä kiinteähintaisen tarjouksen käyttöönottoprojektista, jolloin se oli helppo budjetoida ja ajaa läpi myös hallituksessa. Uskon, että tarjottuun hintaan vaikutti myös se, että useampi koulu päätyi samaan toimittajaan. Kyseessä oli hinnaltaan sen verran pieni hankinta, etteivät lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) 25 § kynnysarvot ylittyneet. Näin ollen hankinta voitiin tehdä ilman julkista kilpailutusta.

Päätöksen siitä, minkä järjestelmän koulu valitsee, saimme tehdä itsenäisesti taloussihteerin kanssa. Malmin ja Granlundin (2004, 146-147) mielestä tämä on hyvä toimintatapa ja taloushenkilöstöllä pitäisi olla suuri rooli valittaessa taloushallinnon järjestelmää. He nimittäin myös muutosprosessia siirryttäessä uuteen järjestelmään. Myös järjestelmän ylläpidosta huolehtiminen sekä sen jatkokehitys kuuluvat vastuullisille talousihmisille. Taloushenkilöstö pitää myös huolen siitä, että uusi järjestelmä tai järjestelmät integroituvat muihin järjestelmiin. Usein he myös kouluttavat järjestelmän tulevat käyttäjät.

Olen täysin samaa mieltä Malmin ja Granlundin kanssa. Se, että saimme itse valita järjestelmän, joka meidän oli pakon edessä hankittava, edesauttoi varmasti sitä, että suhtauduimme positiivisesti uuden järjestelmän käyttöönottoon. Lisäksi koululla me olemme ainakin tällä hetkellä ainoa, jotka järjestelmää käyttävät, joten olisi ollut melko absurdia, että päätöksen siitä, mikä järjestelmä otetaan käyttöön, olisi tehnyt joku muu.

Ohjelmistovalintaa varten kokosimme taulukkoon kunkin järjestelmäehdokkaan hyvät ja huonot puolet. Taulukkoon merkittiin myös kunkin järjestelmän hankintahinta sekä käyttökustannukset. Halusimme olla varmoja, että päätös ei perustu vain mutu-tuntumalle vaan pystymme perustelemaan valintamme tarvittaessa yrityksen johdolle ja hallitukselle järkiperustein.

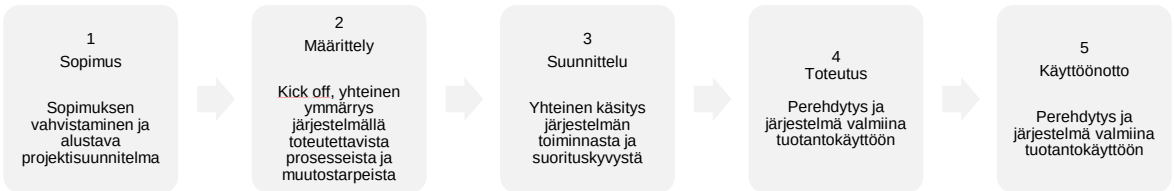
5 Käyttöönottoprojekti

Uuden taloushallinto-ohjelman hankintasopimus allekirjoitettiin 5.3.2018. Sopimuksessa sovittiin, että taloushallintojärjestelmästä otetaan käyttöön seuraavat moduulit: kirjanpito, raportointi ja arkistointi, myyntireskontra, ostoreskontra, pankkiyhteys kahdelle tilille ja palkanlaskenta. Ostoreskontran tiedettiin jäävän käyttämättä aluksi, mutta osio kuului kirjanpito-osion yhteyteen, joten sitä ei voinut jättää poiskaan. Optioksi tulevaisuuteen jäi ostolaskujen sähköinen kierrätys ja ostoreskontran täysimittainen käyttöönotto. Moni yrityksen taloushallinnon prosessi siis siirtyi hoidettavaksi uudella järjestelmällä.

5.1 Kick-off ja projektisuunnitelma

Uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönottoprojekti aloitettiin 21.3. ns. kick-off palaverilla. Palaverissa olivat paikalla koulun projektiryhmä eli minä sekä taloussihteeri ja ohjelmistotoimittajan projektipäällikkö ja myyjä. Kick-off palaverissa esiteltiin alustava projektisuunnitelma. Se noudatteli pitkälti yleistä käsitystä projektisuunnitelmasta. Projektin tavoite, tausta ja laajuus oli määritelty. Onnistumisen kriteerit oli kuvattu samoin kuin projektin kulku sekä dokumentointi. Aikataulutus ja vastuunjako sovittiin palaverissa ja kirjattiin suunnitelmaan. Myös projektiorganisaatio ja heidän vastuunsa määriteltiin. Ongelmia ja riskejä kartoitettiin omassa kohdassaan. Lopuksi todettiin mitä tapahtuu projektin jälkeen.

Esitelty projektisuunnitelma perustuu ohjelmistontoimittajan projektityömalliin, joka pohjautuu Microsoftin Dynamics-ohjelmistoprojekteissa käyttämään SureStep –projektityömenetelmään (Microsoft 2013). Projektityömallin yksinkertaisena tavoitteena on viedä projekti läpi aikataulussa sekä sovitussa budjetissa. Kulosaaren yhteiskoulun taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojekti sisälsi suunnitelman mukaan viisi vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 2: sopimus, määrittely, suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto.



Kuvio 3. Uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojektin kulku.

Projektisuunnitelman konkreettisin anti oli projektin konkreettinen palastelu yksittäisiin tehtäviin, jotka aikataulutettiin ja joille nimettiin vastuutahot. Taulukkoon 1 on koottu kunkin vaiheen kuvaus, valmistumispäivämäärä sekä vastuutaho.

Taulukko 1. Käyttöönottoprojektin aikataulutus ja vastuunjako.

Vaihe	Tuotos tai päätöksentekopiste	päivämäärä	vastuu
Kickoff	Projektisuunnitelman esittely	21.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Määrittely palkat	26.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Määrittely kirjanpito	26.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Toimittajien, asiakkaiden, palkansaajien tietojen taulukointi	27.3.-13.4.2018	Asiakas
Konversio	Toimittajien, asiakkaiden, palkansaajien tietojen siirto	17.4.2018	Toimittaja
Liittymät	Tarvittavien rajapintojen teko	17.4.2018	Toimittaja
Testaus	Rajapintojen ja toimintojen testaus	18.4.-10.5.2018	Asiakas
Koulutus	Ryhmäkoulutukset taloushallinto ja palkkahallinto perus- ja jatkokurssit	9.4.-26.4.2018	Toimittaja
Käyttöönotto	Testaus suoritettu, puutteet korjattu		
Tuotantoon siirtyminen palkkojen osalta		11.5.2018	

Käyttöönottoprojekti oli suunnitellulta kestoltaan melko napakka, sillä aloituspalaverista käyttöönottoon oli varattu aikaa seitsemän viikkoa. Käyttöönottajalla (asiakas) oli kuitenkin varattu projektiin osallistuvien työntekijöiden työaikaa aikaa projektin työstämiseen, joten katsottiin, että aikataulussa on mahdollista pysyä. Järjestelmäntoimittajan mukaan usein haasteita on aikaisemmissa projekteissa tullut juuri siitä, että asiakasyrityksessä aikataulut ovat usein haasteelliset ja käyttöönottoprojektia tehdään normaalitöiden lisäksi, jolloin siihen käytettävä aika on hyvin rajallinen.

Maija Korpela on opinnäytetyössään (2012) tehnyt Maestro Oy:lle taloushallintojärjestelmän käyttöönottokäsikirjan. Kirja on tehty nimenomaan Maestron (toimittaja) projektipäälliköiden työkaluksi. (Korpela 2012, 40.) Pääpiirteissään Korpelan kuvaama Maestron toimintamalli on samankaltainen kuin Kulosaaren yhteiskoulun ohjelmistotoimittajan. Aluksi kartoitetaan asiakkaan tarpeet, taloushallinnon prosessit, liittymät, konversiot ja taustiedot. Sen jälkeen projekti pilkotaan osiin, joita ovat suunnittelu, asennus, räätälöinnit ja liittymät sekä niiden testaus, konversiot, koulutus, käyttöönotto, hyväksyntä, projektin päättäminen.

(Korpela 2012, Liite 2.) Kulosaaren yhteiskoulun ohjelmistotoimittaja ei ollut aikataulluttanut hyväksyntää ja projektin päättämistä taulukkoon. Ne oli kuitenkin mainittu projektisuunnitelmassa.

5.2 Määrittelyt ja tietojen kerääminen

Kick-offissa sovittiin aika määrittelyjen tekemiselle. Määrittelyt eli yrityksen eri prosessien kartoitus, taustatietojen ja tarpeiden kerääminen ja toimintaympäristön selvitys tehtiin yhteistyössä ohjelmistotoimittajan kanssa 26.3. Tämän jälkeen alkoi meidän pienen projektiryhmämme työ koululla. Olimme varanneet projektiin työaikaa, joten saimme melko ripeästi tehtyä kriittisimmän työn eli taulukoitua palkansaajien perustiedot vanhasta ohjelmasta. Tämä vaihe piti tehdä pitkälti käsin, koska mitään valmista raporttia emme saaneet ulos. Saimme taulukon valmiiksi 3.4. ja latasimme sen ohjelmistotoimittajan kanssa yhteiskäytössä olleeseen salattuun tiedonsiirtopalveluun. Taulukoimme myös alkuvuonna maksetut palkat palkansaajittain taulukkoon. Tarkoituksena oli, että syötämme alkuvuoden saldot käsin uuteen ohjelmaan sen jälkeen, kun ohjelmistotoimittaja on siirtänyt kaikki palkansaajat ja heidän perustietonsa sinne. Näin saisimme loppuvuodesta kaikki tarvittavat vuosiraportit yhdestä paikasta.

Samaan aikaan valmistelimme uutta tilikarttaa. Vastuu tästä kuului minulle. Koulussa vanhastaan käytössä ollut tilikartta oli sekoitus osakeyhtiön ja yhdistyksen yleisesti käytössä olleita tilikarttamalleja. Tilikarttamalliksi päätettiin ottaa liikekirjurin osakeyhtiön perustilikartta. Muokkasin joidenkin tilien nimiä vastaamaan paremmin omaa toimintaamme. Uusi tilikartta valmistui huhtikuun puolivälissä. Tein myös uuden version edellisen vuoden tilinpäätöksestä uudessa tilikartassa sekä tiedoston, josta näkyy miten vanhan tilikartan mukaiset tuloslaskelma ja tase on jaettu uuteen tilikarttaan.

Tunnukset uuteen talous- ja palkkahallintojärjestelmään saimme 18.4. Heti seuraavana päivänä syötimme etäyhteydessä yhteistyössä ohjelmistotoimittajan kanssa yrityksen perustiedot järjestelmään. Edellisen vuoden tilinpäätöksen luvut päästiin syöttämään myös ja ”tilinpäätös” vuodelta 2017 tehtiin 23.4. uudessa järjestelmässä. Näin saimme myös kirjanpitoon vertailuvuoden pohjalle.

5.3 Yhteiskoulutukset

Projektisuunnitelmaan oli lukkoon lyöty seuraavat koulutukset:

- Taloushallinto, perusteet 9.4.
- Palkkahallinto, perusteet 12.4.
- Taloushallinto, perusteet 16.4.

- Palkkahallinto, perusteet 17.4.
- Taloushallinto, jatkokoulutus 24.4.
- Palkkahallinto, jatkokoulutus 26.4.

Päätimme osallistua kaikkiin koulutuksiin, jotta järjestelmä tulisi mahdollisimman tutuksi. Suunnitelman mukaisesti määrittelyt olisi tehty ennen ensimmäisiä koulutuksia sekä tietojen siirrot palkkahallintoon ennen kahta viimeistä palkkahallinnon koulutusta.

Ohjelman valinneista viidestätoista koulusta kuusi otti ohjelmiston ensimmäisessä aallossa toukokuussa käyttöön. Koulutuksissa olivat paikalla edustajat (ohjelmiston tulevat käyttäjät) kustakin koulusta. Päätimme Kulosaaren yhteiskoulussa, että osallistumme molemmat kaikkiin koulutuksiin, vaikka toinen meistä vastaa palkkahallinnosta ja toinen kirjanpidosta taloushallinnosta. On kuitenkin järkevää, että tarvittaessa pystymme sijaistamaan toisiamme ja ohjelmisto on tuttu kaikilta osin molemmille.

Koulutukset pidettiin ohjelmistotoimittajan tiloissa. Kukin osallistuja toi mukanaan tietokoneen, jolla pääsi kirjautumaan pilvipalveluun. Tarkoituksena oli, että jokainen koulu kirjautuisi omaan yritykseensä ja näin koulutuksessa läpi käytyjä toimintoja pystyisi heti kokeilemaan käytännössä oman yrityksen ympäristössä sekä muokkaamaan tarvittaessa asetuksia kouluttajien ohjeiden mukaisesti.

Koulutuksiin kuuluivat myös kirjalliset ohjelman käyttöohjeet näyttökuvineen. Ohjeet oli tehty word-tiedostona, jotta koulutettavat pystyvät jatkossa muokkaamaan niistä omannäköisensä. Ohjeet toimitettiin osin ennen koulutuksia ja osin niiden jälkeen. Hyödyllisintä olisi ollut, että kaikki ohjeistukset olisivat tulleet jo ennen kutakin koulutusta, jolloin niihin olisi suoraan voinut tehdä merkintöjä koulutuksen edetessä. Ohjeet olivat kuitenkin erinomaisen informatiiviset ja selkeät ja ne oli mielestäni tehty nimenomaan ohjelman jokapäiväisen käyttäjän kannalta.

5.4 Konversio ja käyttöönotto

Palkansaajien siirto uuteen järjestelmään toteutui lopulta 23.4. Siirto onnistui palkansaajan perustietojen: nimi, henkilötunnus, osoite, tilinumero osalta. Erikseen piti kuitenkin käydä lisäämässä työeläkesuhde ja verokortin tiedot. Myöskään henkilöt palkan muodostumiseen vaikuttavat tekijät eivät siirtyneet vanhasta järjestelmästä, sillä palkanlaskenta logiikka oli erilainen järjestelmien välillä.

Ennen viimeistä palkkakoulutusta meillä siis oli palkansaajat lopulta rekisterissä ja pystyimme aloittamaan vanhojen palkkatietojen syöttämisen. Projektin tässä vaiheessa oli hyvä, että olimme varanneet projektiin työaikaa, sillä palkkatiedot piti syöttää yksitellen

palkansaaja palkansaajalta. Saimme urakan valmiiksi 3.5. Alkuvuoden saldojen sekä kaikkien palkansaajien syöttämisen jälkeen pääsimme varsinaisesti aloittamaan palkanlaskennan käyttöönottoa.

Ohjelmiston vaihdon yhteydessä päätimme ottaa käyttöön verkkopalkan eli palkkalaskelmien toimituksen suoraan palkansaajien verkkopankkiin. Aikaisemmin olimme lähettäneet palkkalaskelmat sähköpostilla, mutta nyt päätimme ottaa käyttöön turvallisemman sekä myös palkansaajalle kätevämmän palkkalaskelman toimitustavan.

Otimme käyttöön myös uuden ohjelmiston pankkiyhteyden, jotta voisimme maksaa palkat suoraan uudesta ohjelmistosta eikä meidän tarvitsisi kierrättää maksutiedostoa enää vanhan pankkiyhteyden kautta. Saimme pankkiyhteyden 23.4. ja testasimme sen 7.5. tekemällä pienen palkanmaksun.

Projektisuunnitelman aikataulun mukaisesti meidän oli tarkoitus maksaa toukokuun palkat udella ohjelmistolla. Palkanmaksupäivä oli tiistai 15.5. mikä tarkoitti, että palkat piti lähettää pankkiin viimeistään ma 14.5. Halusimme kuitenkin tehdä tämän aikaisemmin ihan siltä varalta, että jotakin yllättävä tapahtuisi. Lisäksi palkkapäivä edeltävän viikon torstai oli helatorstai, joten päätimme, että palkat laitetaan maksuun keskiviikkona 9.5.

Alkusaldojen syöttämisen jälkeen syötimme kunkin opettajan pohjapalkan ohjelmistoon. Varsinaista laskentaa ei tehty vaan kullekin syötettiin vanhassa järjestelmässä laskettu palkka. Tämä johtui siitä, että uuden ohjelmiston laskentalogiikka oli erilainen kuin vanhan, eikä se ollut taipunut ennakko-odotuksista huolimatta tässä vaiheessa varsinaiseen palkanlaskentaan. Palkanmaksu pystyttiin kuitenkin ottamaan käyttöön, koska laskenta oli jo suoritettu vanhassa järjestelmässä ja palkka pysyy samana kunkin lukuvuoden ajan. Palkanmaksun käyttöönotto aikataulussa toteutui ja palkat lähtivät uudesta järjestelmästä maksuun 9.5. Rahat tulivat palkansaajien tileille onnistuneesti 15.5. mutta verkkopalkkalaskelmat jäivät tulematta. Syynä tähän oli, että meidän sopimustamme ei oltu vielä aktivoitu. Jouduimme siis printtaamaan palkkalaskelmat käsin palkansaajille, mikä oli noloa, sillä uudesta palkkalaskelman toimitustavasta oli tiedotettu kaikille. Saimme lopulta palkkalaskelmat lähetettyä päivän myöhässä, eli ihan 100 %:sti emme onnistuneet uuden järjestelmän ensimmäisessä palkanmaksussa palkansaajan näkökulmasta katsoen.

5.5 Projektin päättäminen

Projektia ei ole vielä virallisesti päätetty. Järjestelmä on otettu käyttöön, mutta palkanlaskennan laskentasäännöt eivät ole vielä käytössä. Kesälomat katkaisivat projektin käytännössä kahdeksi kuukaudeksi ja projektin virallisesta päättämisestä ollaan oltu yhteydessä puolin ja toisin, mutta virallista päätöskokousta ei olla vielä sovittu.

6 Käyttöönottoprojektin arviointi

Uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönottoprojekti Kulosaaren yhteiskoulussa oli kompakti puolentoista kuukauden rutistus maalis-toukokuussa 2018. Ohjelmiston käyttöönotolla palkanlaskennassa oli selkeä tavoiteaikataulu, jossa pysyttiin kyllä, mutta miten projekti meni muuten? Kun katsotaan tilannetta nyt puoli vuotta myöhemmin, lokakuussa 2018, voidaan todeta, että järjestelmä on ollut käytössä viisi kuukautta. Kirjanpito on ajantasalla, siirrot ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä kirjanpidon tositteiksi toimivat. Siirto ei ole automatisoitu, mutta toimii näppärästi muutamalla klikkauksella. Palkkakirjanpidosta kirjanpitoyhteenveto siirtyy saumattomasti kirjanpitoon, myyntilaskuista osa on siirtynyt tehtäväksi uuteen järjestelmään ja niiden osalta käytössä on myyntireskontra, jossa maksuja on helppo seurata, tiliotteiden sähköinen tiliöinti on käytössä ja joitakin automaattisia tiliöintejäkin on luotu, järjestelmästä on tehty hallitukselle puolivuosiraportti budjettivertailuineen. Liittymä oppilashallintojärjestelmään ei kuitenkaan ole vielä toiminnassa kuin ei myöskään varsinainen palkanlaskenta.

Projektin tavoitteet ovat siis pääpiirteissään toteutuneet, joskin vielä pikkuisen parannettavaa ohjelmiston käytettävyydessä vielä on. Seuraavaksi analysoin projektin haasteita ja onnistumisia sekä pohdin syitä niiden takana. Samalla annan kehitysehdotuksia vastaaviin projekteihin tulevaisuudessa.

6.1 Taloushallinnon prosessit käyttöönoton jälkeen

6.1.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi toimii oikeastaan täysin samoin kuin ennen projektiakin, mikä oli tiedossa jo ennen käyttöönottoa. Ainut muuttunut asia on se, että nyt laskuaineisto sekä suoritukset siirretään toiseen järjestelmään, mutta siirto tapahtuu aivan samoin kuin ennenkin. Ostolaskujen kierrätysjärjestelmän ohjaustietoihin on ainoastaan tehty uusi siirtokuvaus. Ostolaskuprosessin kehittäminen tulee ajankohtaiseksi vuonna 2019, jolloin sopimus nykyiseen järjestelmään loppuu. Sen jälkeen on tarkoitus siirtää myös ostolaskujen kierrätys ja ostoreskontra samaan järjestelmään muiden prosessien kanssa.

6.1.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi on uuden järjestelmän myötä sähköistynyt hieman. Oppilaille menevät laskut (esimerkiksi ylioppilastutkintomaksut) tehdään edelleen oppilashallintojärjestelmässä, josta ei ole olemassa vielä toimivaa rajapintaa laskuaineiston siirrolle, mutta muu laskutus on siirtynyt uuden taloushallintojärjestelmän myyntilaskutus ja myyntireskontra osioon. Uudessa järjestelmässä tehtyjen viitenumerollisten suoritusten kohdistaminen

pystytään tekemään järjestelmässä, jolloin myyntireskontra pysyy paremmin ajantasalla ja mahdollisten saatavien perintä helpottuu. Laskut voidaan myös kirjata suoraan myyntireskontrasta kirjanpitoon, jolloin kirjanpidon raportointi on ajan tasalla paremmin kuin vanhan järjestelmän aikana.

Uudessa järjestelmässä oppilashallintojärjestelmässä tehdyt laskut tiliöidään edelleen suoriteperusteisesti suoraan tiliotteelta, mutta nyt tiliöinti voidaan tehdä sähköisesti, joka säästää paljon aikaa. Paperiset laskulistat tai printatut laskut ovat kuitenkin edelleen käytössä, joten myyntireskontra on edelleen osittain paperinen.

6.1.3 Pääkirjanpito- ja raportointiprosessi

Pääkirjanpitoprosessi on sähköistynyt sähköisten tiliotteiden myötä. Tiliotekäsittelyyn on luotu automaattisia tiliöintisääntöjä, jolloin niiden käsittely on nopeutunut ja toisaalta virheiden määrä on vähentynyt. Kirjanpito on paremmin reaaliajassa, koska osa myyntilaskuista tehdään uudessa järjestelmässä ja ostolaskujen ja suoritteiden siirto kirjanpidon tositteiksi toimii sujuvasti.

Olen aikatauluttanut kirjanpidon tekemisen niin, että siirrän kerran viikossa ostoreskontrasta laskut ja suoritukset kirjanpitoon ja tiliöin tiliotteet. Näin ollen kirjanpito on lähes reaaliaikaista ja se mahdollistaa myös lähes reaaliaikaisen raportoinnin niin haluttaessa.

Raportointi on uuden järjestelmän myötä helpottunut. Tuloslaskelman ja taseen lisäksi uudessa järjestelmässä voi luoda paljon erilaisia raportteja. Esimerkiksi erilaisten seurantojen mahdollistuminen on helpottanut ainekohtaisten budjettien seurantaa ja raportointia. Koska järjestelmään syötettiin myös edellisen vuoden tulos ja tase sekä kuluvan vuoden budjetti, saadaan vertailutietoa, jos kohta ei kuukausi tasolla. Vuonna 2019 sen sijaan on mahdollista saada jo kuukausi tason vertailua edelliseen vuoteen palkkatietoja lukuun ottamatta. Tämä johtuu sitä, että alkuvuoden 2018 palkkatiedot syötettiin könttäsummana neljältä kuukaudelta.

Koulun hallitus on pyytänyt raportointia ainoastaan puolivuosittain, mutta jatkossa heille saadaan helposti myös vaikka kuukausittainen vertailu niin toivottaessa. Samoin erilaisten hankkeiden, joihin on saatu ulkopuolista rahoitusta, raportointi helpottuu huomattavasti seurantakohderaporttien ansiosta.

6.1.4 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessi on muuttanut muotoaan hieman ohjelmistomuutoksen myötä. Koska palkkojen laskenta ei toimi tällä hetkellä olemme joutuneet tekemään sen käsin. Palkanlaskentaprosessi alkaa edelleen laskemalla kunkin opettajan opetusvelvollisuus, kurssimäärä sekä merkitsemällä ulkopuoliset erilliskorvattavat tehtävät kunkin niin sanottuun palkkapohjaan excel-taulukossa. Nyt olemme lisänneet samaan taulukkoon myös palkan euromääräisen laskennan. Joudumme tällä hetkellä siis laskemaan palkan määrän itse excelin avulla ja siirrämme palkkaohjelmaan valmiit summat kullekin palkansaajalle. Uusi järjestelmä toimii siis tällä hetkellä palkanmaksussa mutta ei sen laskennassa.

Palkanmaksuprosessi on palkkamuutosten kirjauksen osalta kuitenkin helpottunut. Uudessa ohjelmassa ne kaikki pystytään kirjaamaan taulukkomalliseen työkaluun, josta ne palkka-ajon yhteydessä siirtyvät automaattisesti kullekin palkansaajalle, jolle niitä oli taulukkoon kirjattu. Ennen muutokset käytiin tekemässä palkansaajittain heidän omille laskelmilleen, mutta nyt muutoksia voi kirjata yhteen taulukkoon pitkin kuuta ja napata ne vain palkkojen maksun yhteydessä mukaan. Tämä on nopeuttanut huomattavasti muutosten kirjaamista.

Myös erilaisten ilmoitusten teko on helpottunut. Uudesta järjestelmästä pystytään Katsotunnisteilla lähettämään suoraan kuukausi-ilmoitus työnantajamaksuista verottajalle. Myös sotumaksun vähennys pystytään tekemään palkanmaksuosion kautta, jolloin järjestelmä laskee sen määrän suoraan verottajalle menevään ilmoitukseen. Samoin työeläkeyhtiön ilmoitus voidaan tehdä suoraan uudesta järjestelmästä.

Suhtautuminen uuteen järjestelmään palkanlaskennan osalta on ollut kaksijakoista. Toisaalta siinä on paljon hyviä ominaisuuksia, jotka nopeuttavat ja helpottavat työtä kuten ilmoitusten helppous sekä palkkamuutosten taulukointi, mutta toisaalta se, että itse laskennan joudumme tekemään excelillä omien kaavojen kautta, harmittaa. Tarkoitus oli päästä eroon siitä, että tunteja ja sitä myöten palkkoja lasketaan ensin yhdessä paikassa ja sitten tietoja siirretään toiseen. Siinä kasvaa aina virheen mahdollisuus. Positiivista kuitenkin on, että ohjelmistotoimittaja on valmis tekemään räätälöintiä ohjelmistoon ja tilanteeseen on mahdollisesti tulossa parannusta vuoden 2019 aikana. Tällä hetkellä olemme sopeutuneet uuteen järjestelmään ja pystymme laskennan suorittamaan sen ulkopuolella, mutta tahtotila olisi, että se jatkossa toteutetaan järjestelmässä.

6.2 Haasteelliset aikataulut

Käyttöönottoprojektin aloituspalaverissa sovittiin päivämäärät kullekin projektin osalle. Päivämäärät eivät kaikilta osin toteutuneet. Taulukossa 2 on kuvattu projektin aikataulutus ja vastuunjako toteutuneen mukaisesti.

Taulukko 2. Projektisuunnitelman aikataulu ja sen toteutuminen.

Vaihe	Tuotos tai päätöksentekopiste	päivämäärä	toteutunut	vastuu
Kickoff	Projektisuunnitelman esittely	21.3.2018	21.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Määrittely palkat	26.3.2018	26.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Määrittely kirjanpito	26.3.2018	26.3.2018	Toimittaja
Määrittely	Toimittajien, asiakkaiden, palkansaajien tietojen taulukointi	27.3.-13.4.2018	3.4.2018	Asiakas
Konversio	Toimittajien, asiakkaiden, palkansaajien tietojen siirto	17.4.2018	23.4.2018	Toimittaja
Liittymät	Tarvittavien rajapintojen teko	17.4.2018	28.5.2018	Toimittaja
Testaus	Rajapintojen ja toimintojen testaus	18.4.-10.5.2018	toukokuu 2018	Asiakas
Koulutus	Ryhmäkoulutukset taloushallinto ja palkkahallinto perus- ja jatkokurssit	9.4.-26.4.2018	9.4.-26.4.2018	Toimittaja
Käyttöönotto	Testaus suoritettu, puutteet korjattu		ei ole vielä toteutunut	
Tuotantoon siirtyminen palkkojen osalta		11.5.2018	11.5.2018	

Kuten taulukosta 2 näkyy, aikatauluhaasteet olivat projektin aikana todellisia. Saimme tunnukset uuteen ohjelmaan vasta 18.4. joten neljä ensimmäistä koulutuspäivää istuimme koulutuksessa ilman, että pystyimme käyttämään samalla ohjelmaa. Tämä oli varsin turhauttavaa erityisesti taloussihteerillemme. Olin itse hieman paremmassa tilanteessa, sillä opinnoissani olin yhtä aikaa projektimme kanssa Digitaalisen taloushallinnon kurssilla, jolla sattumalta käytettiin samaa ohjelmistoa. Olin siis jo harjoitellut sen käyttöä opinnoissani, jolloin se oli minulle jonkin verran tuttu.

Mistä aikataulun viivästyminen sitten johtui? Oman arvioni mukaan suurin syys siihen oli se, että ohjelmistotoimittaja oli arvioinut väärin projektin vaatiman työmäärän. Ehkä he olivat ottaneet pari asiakasta liikaa yhtä aikaa mukaan projektiin? Moni koulu halusi ottaa järjestelmän käyttöön nimenomaan toukokuun alussa. Kouluilla palkkapäivä on yleensä

15. kutakin kuuta ja toukokuussa 2018 yksityisen opetusalan palkat nousivat yleiskorotuksessa (Yksityisen opetusalan työehtosopimus 2018, 159-162). Näin ollen moni koulu halusi, että uuteen järjestelmään siirrytään nimenomaan toukokuussa, jolloin palkankorotuksia ei tarvitsisi enää ajaa vanhaan järjestelmään. Kaikilla oli sama aikataulu, joten projektiryhmän konsulteilla ei yksinkertaisesti ollut aikaa tehdä kaikkien konversioita ja määrityksiä riittävässä ajassa.

Toinen seikka, mikä mielestäni vaikutti aikataulun pitämättömyyteen, oli se, että asetuksia ei voitu monistaa kaikille kouluille. Alkuperäisenä ideana oli ollut yhden mallikoulun tekeminen järjestelmään ja sen monistaminen kaikkien tarpeisiin. Kun kävi ilmi, että esimerkiksi tilikartat, seurannat ja raportointitarpeet olivat kaikilla aivan erilaiset, joutui toimittaja tekemään yhden määrityksen sijasta kuusinkertaisen työn. Tottakai tämä näkyi myös aikataulussa.

Vaikka haasteita olikin, saatiin järjestelmä lopulta aikataulussa käyttöön palkkojen osalta. Toukokuun palkat lähtivät maksuun uudesta järjestelmästä jo 9.5. ja olivat työntekijöiden tileillä 15.5. Kirjanpidon osalta käyttöönotossa oltiin vielä alkutekijöissään tuossa vaiheessa. Tilikartta oli syötetty, koska sitä tarvittiin palkanlaskentamoduulissa ohjaamaan palkkalajit sekä eri työnantajamaksut oikeille kirjanpidon tileille. Myös edellisen vuoden tilinpäätös oli syötetty järjestelmään. Myöskään rajapinta ostolaskujen kierrätysjärjestelmään ei ollut vielä valmis palkanlaskennan käyttöönoton aikaan, vaan se saatiin kuntoon toukokuun aikana.

6.3 Palkanlaskenta kivenä kengässä

Palkanlaskenta opetushenkilöstön osalta on kaikkein vaikein osio yksityiskoulujen palkanlaskennassa. Opettajan palkka vaihtelee lukuvuosittain riippuen hänen kokemuksestaan, kurssimäärästään ja opetuksen ulkopuolisesta, erikseen korvattavista tehtävistä riippuen. Opettajat ovat useimmiten opetusvelvollisuustyöajassa eli perinteisen mallista työaikaa heillä ei ole. Samoin opettajat eivät kuulu vuosilomalain piiriin. Tätä haastetta käytiin läpi eri ohjelmistotoimittajien kanssa ohjelmistoa valittaessa. Valintaprosessin aikana oli luja luottamus siihen, että tämä laskenta saadaan hoidettua valitulla ohjelmistolla.

Määrittely- ja käyttöönottovaiheessa totuus valkeni ja kävi ilmi, että ohjelmisto ei ainakaan sillä erää taivu laskentaan. Toimittaja kuitenkin otti koulujen huolen vakavasti ja laittoi alulle ohjelmiston jatkokehitystyön. Tämä työ on kuitenkin edelleen kesken, sillä vuoden 2019 alusta voimaantuleva tulosrekisteri aiheuttaa ohjelmistotaloille niin paljon kehitystyötä, että kaikki muut kehittämispolut ovat tukossa.

Miksi järjestelmä ei sitten toiminutkaan niin kuin ajatus oli? Syy tähän oli luultavasti se, että tilaaja ja toimittaja eivät ymmärtäneet tarpeita samalla lailla. Toimittaja ei missään vaiheessa ymmärtänyt syvällisesti opettajien palkanlaskennan prosessia eikä niitä tekijöitä, jotka palkan määräytymiseen vaikuttavat. Myöskään tilaajat eivät tätä tarvetta osanneet oikein kertoa. Lisäksi tilaajat eivät olleet ehkä varautuneet siihen, että uusi järjestelmä ei usein toimi samalla logiikalla kuin vanha. Eli myös käyttäjien pitää olla valmiita muuttamaan omia prosessejaan ja toimintatapojaan. Ei voida välttämättä tehdä enää niin kuin on aina tehty.

Muutoksen sietäminen olikin yksi haaste, sillä ohjelmiston vaihtoprojekti lähti liikkeelle lähinnä pakosta. Mikäli vanhan ohjelmiston tukea olisi jatkettu, emme varmaankaan olisi lähteneet edes miettimään uuden ohjelmiston hankkimista. Vaikka usein sanotaan, että pakko on paras motivaattori, johtaa se tällaisessa tilanteessa helposti siihen, että omia toimintatapoja ei mietitä kriittisesti vaan verrataan vain sitä, miten helppoa oli käyttää sitä vanhaa toimivaa ohjelmaa ja miten tällä uudella ei saadakaan asioita samalla (helpolla) tavalla tehtyä.

6.4 Yhteisprojektin onnistumiset ja haasteet

Yhteisprojekti oli paitsi osallistuville kouluille myös ohjelmistontoimittajalle uusi tapa tehdä projektia. Yhteistyön tavoitteena oli tuottaa synergiaa erityisesti koulutuksissa, mutta myös ohjelmiston määrittelyvaiheessa. Alkuoletuksena oli, että voitaisiin tehdä yksi malliyritys, jonka asetukset sitten kopioidaan kaikille projektissa mukanaoleville kouluille.

Haasteeksi yhteisprojektissa muodostui kuitenkin se, että vastoin ohjelmistontoimittajan alkuperäistä näkemystä koulujen tavat ja tarpeet olivat hyvin erilaisia. Esimerkiksi tilikartat olivat kaikilla täysin omanlaisiaan. Alun perin ajateltua asetusten monistamista ei siten voinut käytännössä tehdä ollenkaan vaan jokaiselle koululle asetukset tehtiin erikseen. Tämä aiheutti aikataulun viivästymistä ja esimerkiksi meidän kohdallamme saimme tunnukset ohjelmaan vasta toisessa koulutuksessa. Ilman tunnuksia ohjelman käyttöä oli mahdotonta opetella vain näytöltä katsomalla. Eri koulut olivat siis keväällä koulutuksissa menossa eri vaiheissa käyttöönotossa ja näin ollen osa koulutuksesta meni ohi. Koulutuksia pidettiinkin vielä muutama ylimääräinen toukokuun alussa.

Hyviäkin puolia yhteistyökoulutuksissa oli. Useimmissa koulutuksissa oli paikalla vajaat kymmenkunta koulua kerrallaan ja koulutuksen lomassa osallistujat pystyivät verkostoitumaan, saamaan kollegiaalista tukea sekä yhdessä miettimään ratkaisuja. Ohjelmiston käyttöönoton aikana ilmenneet palkanlaskennan räätälöintitarpeet pystyttiin viemään tehokkaammin tuotekehitykseen, kun taustalla oli 15 asiakasta eikä vain yhtä. Positiivinen

asia oli myös se, että sitä moneenko koulutukseen sai osallistua ei ollut rajattu. Koska uuden järjestelmän käyttöönotossa tulee aina paljon uutta tietoa, oli hyödyllistä, että saman koulutuksen pystyi käymään useampaan kertaan tarvittaessa. Näin ollen joku asian, joka oli jäänyt epäselväksi, selvenikin seuraavalla kerralla. Ohjelmiston toimittaja myös reagoi nopeasti ja järjesti lisäkoulutuksia tarvittaessa.

Jatkossa tämänkaltaisissa yhteisprojekteissa olisi toimittajan hyvä varmistaa, että kaikki yritykset ovat menossa projektissa samassa vaiheessa ja että kaikilla on valmiudet osallistua kulloiseenkin yhteiseen koulutukseen tai muuhun. Tarkkaan pitää myös pitää huoli, että yhteisissä koulutuksissa keskitytään yhteisesti kaikkia koskeviin asioihin eikä yksittäisen asiakkaan ongelmiin tai ainoastaan yhtä asiakasta koskeviin yksityiskohtiin. Yhteisprojektissa hieman vähemmän vaativa asiakas voi jäädä sivurooliin, jos ei pidä meteliä itsestään ja tarpeistaan. Esimerkiksi hybdirimalli yhteis- ja yksityiskäyttöönottokoulutusten välillä voisi olla toimiva paletti, mikäli tällaisia yhteiskäyttöönottoja tulee jatkossa.

7 Pohdinta

Halusin tehdä opinnäytetyöni jostakin konkreettisesta ja omaan työhöni liittyvästä asiasta. Kun aloitin työt Kulosaaren yhteiskoulussa ja pääsin heti mukaan uuden taloushallintojärjestelmän hankkimiseen, päätin, että työni tulisi koskemaan sen käyttöönottoprojektia. Olin aikaisemminkin työelämässä ollut mukana ottamassa käyttöön uusia järjestelmiä sen kummemmin ajattelematta projektin kulkua, mutta oli mielenkiintoista käyttöönottoprojektin suunnittelua ja etenemistä opinnäytetyön näkökulmasta. Opin myös paljon projektityöstä ja sen haasteista. Opinnäytetyössä kuvattiin uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojektin kulkua, tarkasteltiin sen onnistumista ja pohdittiin syitä onnistumisten tai epäonnistumisten takana.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koski uuden taloushallintojärjestelmän käyttöönottoa. Uuden järjestelmän käyttöönotto oli välttämättömyys ja ehdoton takaraja sille oli vuoden 2018 loppu, jolloin vanhan järjestelmän tuki lopetetaan. Järjestelmä haluttiin kuitenkin ottaa käyttöön jo ennen kesälomia, jotta pelivaraa aikataulun suhteen olisi reilusti, mikäli tapahtuisi merkittäviä viivästyksiä. Uusi järjestelmä saatiin käyttöön aikataulussa, mutta ei aivan täydessä laajuudessaan eikä toiminnallisuudessaan kuin oli suunniteltu. Kesän aikana kirjanpito saatiin ajan tasalle, kun kaikki alkuvuoden tapahtumat siirrettiin sinne tosite tositteelta. Tässä oli melkoinen työ, mutta se saatiin kesän aikana tehtyä ja nyt kaikki kirjanpitomateriaali vuodelta 2018 on yhdessä järjestelmässä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli erittäin haastava prosessi, sillä aikaa sen tekemiseen ei tuntunut löytyvän millään. Alkuperäinen tarkoitus oli kirjoittaa sitä osittain myös työaikana keväällä ja kesällä 2018. Kuitenkin intensiivinen järjestelmän käyttöönottoprojekti sekä samanaikainen yrityksen internet-sivujen uudistusprojekti, jossa myös olin mukana, yhdessä opintojen kanssa, vei kaiken työajan keväällä ja kesällä, joten opinnäytetyön kirjoittaminen jäi syksylle. Kun palasin elokuussa töihin, minulle siirrettiin myös esimiesvastuut hallinto- ja tukipalvelutiimin osalta, joten opinnäytetyön kirjoittaminen siirtyi taas eteenpäin. Kirjoitusprosessin aikana tuntui haastavalta palata kevään tunnelmiin ja muistella miten projektin silloin näki. Onneksi olin tehnyt muistiinpanoja projektin edetessä. Lisäksi projekti oli dokumentoitu kohtalaisesti.

Oppimista prosessin aikana on kuitenkin tapahtunut. Jos ajatellaan aivan konkreettisia työtehtäviäni, olen oppinut uuden taloushallintojärjestelmän käytön, hyvin paljon erityisesti raportoinnista sekä palkanlaskennasta opetusalalla. Vaikka taloussihteeri vastaakin palkanlaskennasta, olen ollut tiiviisti mukana siinä uuden järjestelmän myötä. Koska olen harjoitellut järjestelmän käyttöä opinnoissani, minusta on tullut eräänlainen epävirallinen käyt-

tökonsultti myös muille järjestelmän käyttöönottaneille kouluille. Osa kouluista otti järjestelmän käyttöön nyt syksyllä ja olen saanut puheluita ja viestejä, joissa on pyydetty vinkkejä. Olen kokenut tämän todella mukavaksi, koska samalla olen tutustunut uusiin kollegoihin. Nyt on itsekin helpompi ottaa yhteyttä, jos tulee kysyttävää mistä tahansa työhön liittyvästä asiasta.

Myös projektityöstä olen oppinut paljon käyttöönottoprojektin, mutta myös opinnäytetyön tekemisen myötä. Jos aiemmin pidin projektityötä jotenkin salaperäisenä tai vaikeana, olen huomannut, että sitä se ei ole. Toki se vaatii paljon, mutta aivan yksinkertaisia asioita. Pidetään kiinni sovituista asioista, tehdään asiat ajallaan, raivataan työlle aikaa ja kommunikoidaan projektiryhmässä. Pienin askelin, määritys kerrallaan järjestelmä otetaan käyttöön ja lause kerrallaan opinnäytetyö lopulta valmistuu.

Lähteet

Emce 2018. Emce uudistaa yksityiskoulujen liiton jäsenkoulujen talous ja palkkahallinnon-järjestelmät. Luettavissa: https://www.emce.fi/news/emce-uudistaa-yksityiskoulujen-liiton-jasenkoulujen-talous-ja-palkkahallinnon-jarjestelmat/. Luettu 15.10.2018.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. WSOY. Helsinki.

Huotarinen, J. 18.1.2012. Hyvä projektipäällikkö on kommunikoija ja päätöksentekijä. Luettavissa: https://gofore.com/hyva-projektipaallikko-on-kommunikoija-ja-paatoksentekija/. Luettu 27.10.2018.

Järvenpää, T. & Kankare, I. 2013. Veikö Moolok vallan? Vapauta projektisi tuhlaajakultista. Talentum. Helsinki.

Korpela, Maija. 2012. Taloushallintojärjestelmän käyttöönoton käsikirja. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Kulosaaren yhteiskoulu 2018a. Historia. Luettavissa: http://ksyk.fi/koulumme/historia/. Luettu 23.10.2018.

Kulosaaren yhteiskoulu 2018b. Vuosikertomus 2017-2018. Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOY. Helsinki.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Microsoft 2013. Microsoft Dynamics Sure Step. Luettavissa: https://mbs.microsoft.com/customersource/Global/SureStep. Luettu 10.10.2018.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. Taloushallinnon nettivallankumous. Kauppakaari/Talentum Media Oy. Helsinki.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Helsinki.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Purola, M. 10.9.2018. Projektiryhmä hoitaa hommat. Luettavissa: https://www.projekti-instituutti.fi/blogi/projektiryhma_hoitaa_hommat.3063.blog. Luettu 23.10.2018.

Saros, T. 8.8.2017. Perinteinen vesiputous vs uusi ketteryys. Luettavissa: https://www.pry.fi/projektiyhdistys/blogi/perinteinen_vesiputous_vs_uusi_ketteryys.477.news. Luettu 15.10.2018.

Vero 2018. Tietoa Katre hankkeesta. Luettavissa: https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/tietoa-katre-hankkeesta/. Luettu 21.9.2018.

Virtanen, P. 2009. Projekti Strategian toteuttajana. Tietosanoma. Helsinki.

Yksityisen opetusalan työehtosopimus 1.3.2018-31.3.2021. Sivistystyönantajat ry.