

Raportointi taloushallinnon tukena, Espoon kaupungin Talouspalvelut, Ostot-vastualue

Katja Myllylä

Tekijä Katja Myllylä	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Raportointi taloushallinnon tukena, Espoon kaupungin Talouspalvelut, Ostot-vastuualue	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 16
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Espoon kaupungin Talouspalveluiden Ostot-vastuualue. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimies- ja asiantuntijatasoisen raportoinnin nykytila kohdeorganisaatiossa. Nykytilan kuvaamisen lisäksi tavoitteena on tulevaisuuden tarpeiden selvittäminen raportoinnin suhteen. Tarve työhön tuli toimeksiantajalta. Kohdeorganisaatiossa ei ole tehty vastaavaa selvitystä ennen, ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaativuusmäärittelyt ovat ajankohtaiset.</p> <p>Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Opinnäytetyö sisältää myös toiminnallisen osuuden, jossa kohdeorganisaation käyttöön luodaan ohje kahdesta raportoinnin kokonaisuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään johdon laskentatoimea ja raportointia sen osa-alueena. Teorian avulla syvennyttään raportoinnin tehtäviin ja eri tasoihin. Lisäksi selvitetään, mitä toimivan raportointikokonaisuuden laatiminen vaatii.</p> <p>Empiirinen osuus alkaa tutkimuksen toteutuksen kuvauksella. Avataan tutkimusmenetelmät sekä niiden valintaan vaikuttaneet tekijät. Osuudessa kerrotaan myös tutkimusaineiston keruumenetelmät, ja miten kerättyä aineistoa aiotaan analysoida.</p> <p>Empiirinen osuus jatkuu tutkimustulosten kuvaamisella. Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja tutkimusten tuloksia ryhmitellään haastatteluissa käytettyjen teemojen avulla. Tutkimustulosten jälkeen opinnäytetyö etenee toiminnalliseen osuuteen, jossa kuvataan produktin luominen.</p> <p>Lopuksi esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Tutkimuksessa tuli ilmi merkittäviä rajoitteita nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä raportoinnin suhteen. Luotettavien raporttien luomisessa on todella paljon manuaalisia työvaiheita, ja kaikkia kohdeorganisaation raportointitarpeita ei ole mahdollista toteuttaa nykyisillä työkaluilla.</p>	
Asiasanat Johdon laskentatoimi, raportointi, raportti, liiketoimintatiedon hallinta, julkinen talous	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoitteet ja rajausta	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Laskentatoimi	7
2.1	Johdon laskentatoimi	8
3	Raportointi	10
3.1	Raportoinnin tehtävät	10
3.2	Raportointitasot ja -tyypit	11
3.3	Raportoinnin tietolähteet	14
3.4	Tiedon hallinta ja analysointi	15
3.5	Raportointikokonaisuuden määrittely	15
3.6	Raportointikanavat	17
3.7	Tunnusluvut ja mittarit	18
4	Tutkimuksen toteutus	21
4.1	Tutkimusmenetelmät	21
4.2	Tutkimusaineiston keruu	22
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	23
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Raporttien laatu ja tyypit	25
5.2	Raporttien saatavuus	28
5.3	Raporttien hyödyntäminen	31
5.4	Raporttien taso ja syvällisyys	33
5.5	Tulevaisuus	34
6	Toiminnallinen osuus	36
6.1	Toimeksiantajan tarve tuotteille	36
6.2	Tekninen toteutus	36
6.3	Prosessin eteneminen	36
7	Pohdinta	38
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	44
	Liite 1. Raportoinnin ohje	44

1 Johdanto

Taloushallinnon raportoinnilla on keskeinen merkitys niin yritysten kuin julkisten organisaatioiden toiminnassa. Se on osittain lain määrittelemää eri sidosryhmille tarkoitettua raportointia, lisäksi sen tehtävänä on auttaa organisaatiota toteuttamaan sen itselleen määrittelemää pitkän aikavälin strategiaa. Toimivan raportointikokonaisuuden rakentamisessa on monia haasteita. Organisaatioissa on osattava hyödyntää jatkuvasti kasvavaa data-massaa, pelkkä datan varastointi ei lisää sen arvoa organisaatiolle. Myös laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla taloushallinnon raportoinnilla on suuri merkitys. Yritysten talousraportoinnin automatisoinnilla on arvioitu mahdolliseksi saavuttaa Suomessa jopa satojen miljoonien eurojen säästöt. (Lahti & Salminen 2014, 171.) Kuitenkaan tehotonta raportointia ei voida korjata uudella raportointijärjestelmällä, jos perusteet eivät ole kunnossa. Siksi ennen uusia järjestelmähankintoja on tärkeää selvittää tarpeet raportoinnin suhteen ja varmistaa että perusrakenteet ovat toimivat.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Espoon kaupungin Talouspalveluiden Ostot-vastuualue. Tarve työlle tuli toimeksiantajalta, jolla on käytössä vanha toiminnanohjausjärjestelmä, joka asettaa omat haasteensa toimivaan raportointiin. Tällaista kokonaisvaltaista selvitystä raportoinnin tilasta ei ole koskaan tehty kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio ja sen taustatiedot esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Espoon kaupunki on väkiluvultaan Suomen toiseksi suurin kaupunki 281 742 asukkaallaan (tilanne 31.07.2018). Espoon kaupunki on myös merkittävä työnantaja, se työllistää 14 319 henkilöä (31.10.2018). Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnon lisäksi kolmesta toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta sekä teknisestä ja ympäristötoimesta. Näitä kaikkia valvoo luottamuselimistä koostuva organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat. (Espoon kaupunki 2019a; Espoon kaupunki 2019b.)

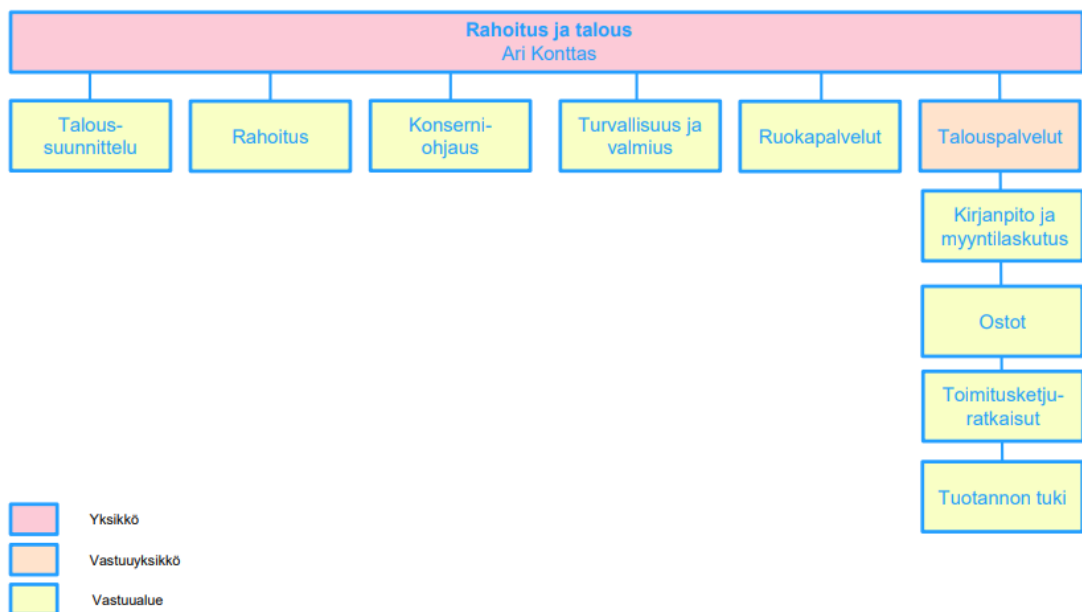
Koko Espoon kaupunki kattaa edellä mainitun peruskaupungin, liikelaitokset ja sekä erilliset taseyksiköt. Konsernin Espoon kaupunki muodostaa yhdessä määräysvallassaan olevien tytäryhteisöjen, kuntayhtymien sekä osakkuusyhteisöjen kanssa. Konsernihallinnon tehtävänä on johtaa, ohjata, valvoa ja kehittää koko kaupunkikonsernia. Se on myös vastuussa kaupungin tukipalveluista ja niiden kehittämisestä. Konsernihallintoa johtaa kaupunginjohtaja ja konsernihallinto on edelleen jaettavissa seuraaviin yksikköihin (kuvio 1):

rahoitus ja talous -yksikkö, henkilöstöyksikkö, elinkeino- ja kaupunkikehitysyksikkö sekä hallinto ja kehittäminen -yksikkö. (Espoon kaupunki 2019b; Espoon kaupunki 2019c.)



Kuvio 1. Konsernihallinnon organisaatio 2019 (Espoon kaupunki 2019d)

Talousspalvelut-liikelaitos on rahoitus ja talous -yksikköön kuuluva vastuuyksikkö (kuvio 2). Talousspalvelut-liikelaitos on kunnallinen liikelaitos, joka on edelleen jaettu vastuualueisiin. Talousspalveluiden vastuualueet ovat kirjanpito ja myyntilaskutus, ostot, toimitusketjuratkaisut ja tuotannon tuki. Ostot-vastuualue toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa. Ostot-vastuualueella on 30-40 työntekijää, jotka on jaettu kahteen tiimiin, tilaamisen tiimiin ja ostolaskutiimiin. Kummallakin tiimillä on oma talousspalveluesimies, ja koko Ostot-vastuualueen päällikkönä toimii vastuualueen palvelupäällikkö. Lisäksi vastuualueella toimii kaksi ostoasiantuntijaa ja kolme taloushallintoasiantuntijaa, jotka hoitavat erillisiä tehtäväkokonaisuuksia.



Kuvio 2. Konsernihallinnon organisaatio 2019 (Espoon kaupunki 2019d)

Espoon kaupungin strategia on nimeltään Espoo-tarina. Strategian tarkoitus on suunnata kaupungin toimintaa yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Espoo-tarina kuluvalle valtuustokaudelle, 2017-2021, hyväksyttiin valtuustossa 11.9.2017. Kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma johdetaan Espoo-tarinasta, samoin toimialat ja yksiköt perustavat toimintansa Espoo-tarinan mukaisille arvoille ja tavoitteille. Espoo-tarinan mukaiset arvot ja toimintaperiaatteet ovat: ”Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen”, ”Espoo on vastuullinen edelläkävijä” ja ”Espoo on oikeudenmukainen”. Näiden lisäksi Espoo-tarinaa toteutetaan poikkihallinnollisilla kehitysohjelmilla, joilla vastataan muuttuvan ja kehittyvän kaupungin haasteisiin. (Espoon kaupunki 2019e)

Espoon kaupungin Talouspalveluiden Ostot-vastuualueella on tapahtunut isoja muutoksia kuluneen vuoden aikana. Keväällä 2018 Ostot-vastuualueella alettiin toteuttaa toimintatapauudistusta, jonka tavoitteena oli mallintaa vastuualueen työtehtävistä kirjallinen ohje, jonka avulla mahdollistettaisiin henkilöstön liikkuvuus eri tehtäväkokonaisuuksien, eli roolien välillä. Ennen uudistusta kahden tiimin työntekijät toimivat hyvin pitkälti samoissa rooleissa, ja tietynlainen osaaminen oli keskittynyt tietyille henkilöille. Esimerkiksi tarkastettiin aina saman toimialan laskuja tai tehtiin pelkästään tilauksia. Tämä heikensi vastuualueen toimintavarmuutta ja aiheutti työmäärän epätasaisen jakautumisen henkilöstön välillä. Toimintatapauudistuksella haluttiin selkeyttää tehtävien jakoa roolien välillä ja mahdollistaa se, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus toimia missä tahansa roolissa.

Varsinaisen toimintatapaohjeen kirjaamisella haluttiin osaamisen jakamisen lisäksi tarkastella olemassa olevia taloushallinnon prosesseja. Prosessien kuvaamisella ja ohjeen kirjoittamisella haluttiin poistaa työläitä, kenties turhia töitä ja työvaiheita. Toimintatapaohjeeseen kasattiin kaikki olemassa olevat hajanaisesti eri alustoille sijoitetut ohjeet, ja sitä lähdettiin täydentämään sitä mukaan, kun uusia ideoita syntyi tai kun työtapoihin tuli muutoksia. Kaikkia kehoitettiin kirjaamaan pienimmätkin kehitysideat, kysymykset ja huomiot ylös ja tuomaan ne yhteiseen työtilaan muistilapulla. Vastuualueella otettiin toimintatapauudistuksen myötä käyttöön toimintamalli, jossa joka aamu kaikki vastuualueen työntekijät kerääntyvät yhteiseen tapaamiseen. Tapaaminen on lyhyt, noin 15 minuutin kokonaisuus, jossa esimiesten johdolla katsotaan tulevan päivän työtilanne ja jaetaan päivän työtehtävät, eli roolit.

Tätä niin kutsuttua päivän starttia varten luotiin raportointikokonaisuus, johon määriteltiin ne luvut, jotka halutaan katsoa yhteisesti joka aamu. Päivän startti luotiin teemojen ”Missä olemme?”, ”Mistä olemme tulossa?” ja ”Mihin olemme menossa?” ympärille. Tarkastellaan muun muassa edellisen päivän tehtyjä suoritteita ja kuluvan työpäivän työjonoja. Kerran

viikossa pidetään pidempi kokous, jossa katsotaan myös mennyttä viikkoa kokonaisuudessaan, ja verrataan lukuja vuoden takaiseen tilanteeseen. Määriteltiin myös kerran viikossa myös pidettäväksi hetki, jolloin kerätyt ideat käytäisiin yhdessä läpi ja mietittäisiin toimiva ratkaisu, joka kirjattaisiin toimintatapaohjeeseen. Ideoille oli asetettu tavoitemäärä, jonka toivottiin täyttyvän toimintatapauudistuksen pilotointivaiheessa.

Ostot-vastuualueen läpi kulkee kaikki Espoon kaupungin ostolaskut, jotka kierrätetään toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Laskujen määrä kasvoi vuodesta 2017 vuoteen 2018 noin 20 prosenttia laskumäärän ollen 327 584 laskua vuonna 2018. Espoon kaupungin ollessa monitasoinen kustannuspaikkalaskentaa käyttävä organisaatio, myös Tarpeesta maksuun -prosessi on monimutkainen. Kustannuspaikoille voi hyväksyä ostolaskuja ja tilauksia, josta muodostuu tietenkin myös ostolasku, vain menojen hyväksyntään oikeutetut henkilöt. Osa manuaalista käsittelyä vaativista ostolaskuista ohjataan Ostot-vastuualueelta suoraan toimialoille tiliöitäväksi, asiataarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi, osa laskuista käsitellään esikirjauksesta hyväksyntään asti Ostot-vastuualueella ja osa siltä väliltä. Espoon kaupunki on pyrkinyt monin keinoin vähentämään ostolaskujen manuaalista käsittelyä, muun muassa lisäämällä sähköisen tilaamisen osuutta. Tällöin lasku kohdistuu suoraan tilaukseen ja sitä ei tarvitse käsitellä erikseen, jos tilausprosessi on toteutunut suunnitellusti. Myös automaattikäsittelyn osuutta suurten laskuvolyymien toimittajilta on aktiivisesti kasvatettu viime vuosina. Automaattikäsittely vastaa sopimuskohdistusta, eli laskulla olevan yksilöivän tunnisteiden perusteella lasku tiliöidään automaattisesti. Tiliöinnin lisäksi se siirtyy etukäteen määriteltyyn vaiheeseen laskujen kierrätysprosessissa, eli esimerkiksi suoraan laskun hyväksyjälle. Lisäksi on käynnissä robotiikkaa hyödyntäviä kehitysprojekteja, joilla pyritään automatisoimaan tiettyjä työvaiheita.

Espoon kaupungilla on kuitenkin käytössään sen nykyisiin tarpeisiin riittämätön toiminnanohjausjärjestelmä. Siihen on tehty monia muutoksia ja räätälöintejä, joilla on pyritty vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Ostot-vastuualue on osaltaan myös osallistunut näiden muutospyyntöjen tuottamiseen, mutta kaikkiin tarpeisiin vanhentunut järjestelmä ei kykene vastaamaan. Ostot-vastuualueen toimintatapauudistuksen myötä siirryttiin työtapaan, jossa saapuneet ostolaskut ohjataan geneerisiin työjonoihin henkilökohtaisten ”laskuboksien” sijaan. Eli laskut, jotka vaativat esikirjauksen jälkeen jonkinasteista käsittelyä Ostot-vastuualueella, ohjataan näihin jonoihin. Tämän ratkaisun myötä laskujen kokonaismäärä saatiin näkyvämmäksi kaikille Ostot-vastuualueen työntekijöille. Myös uudistuksen yhtenä tavoitteena ollut työntekijöiden ketterä liikuttaminen työtehtävien mukaan mahdollistettiin.

Ennen uudistusta laskut ohjattiin esikirjauksesta laskentatunnisteen perusteella käsittelyyn muutamalle esimerkiksi tietyn toimialan laskuja käsitteleville henkilöille heidän henkilökoh-
 taisiin työjonoihinsa. Geneeriset työjonot määriteltiin edustamaan joko tiettyä toimialaa ko-
 konaisuudessaan tai suurten volyymien hankintatyypeille, kuten vähittäiskaupalle tai ener-
 gialaskuille, määriteltiin oma työjononsa. Myös suuria laskumääriä toimittavalle laskutta-
 valle taholle saatettiin määritellä oma työjononsa. Tällainen selkeä jako laskutyypin vä-
 lillä mahdollisti tehokkaan työnjohdon ja resurssien painottamisen sinne, missä sille oli tar-
 vetta.

1.2 Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on selvittää raportoinnin tilaa kohdeorganisaatiossa ja luoda toimintata-
 paohje asiantuntijatasoiseen raportointiin nykyisten järjestelmien puitteissa. Raportoinnin
 nykytilan kartoittamisen lisäksi on tarkoitus selvittää, mitä raportoinnilla odotetaan tulevai-
 suudessa. Espoon kaupungilla on käytössään Oracle E-Business Suite toiminnanohjaus-
 järjestelmä, joka on otettu käyttöön kaupungilla noin 15 vuotta sitten. Uuden järjestelmän
 vaativuusmäärittelyt ovat ajankohtaisia. Työni on rajattu koskemaan Talouspalveluista
 vain Ostot-vastuualueen tarpeita ja tavoitteita. Tutkimusongelmana on raportoinnin nykyti-
 lan ja tavoitteellisen tason selvittäminen. Alaongelmia ovat; mitä tietoa raportoidaan, mil-
 loin raportoidaan ja miten raportoidaan? Tutkimus on laadullinen tutkimus ja aineisto kerä-
 tään haastattelujen avulla.

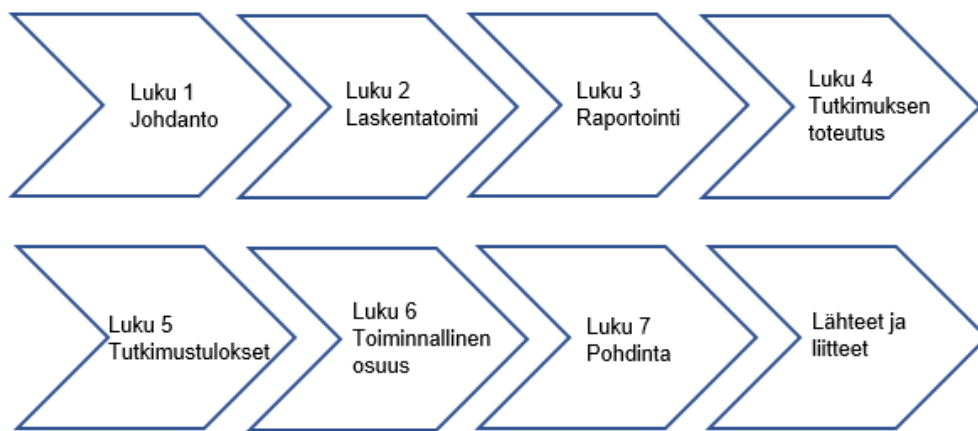
Toimeksiantaja hyötyy produktista, eli raportoinnin toimintatapaohjeesta, siten että nyt
 vain taloushallintoasiantuntijan tiedossa olevat työvaiheet saadaan kirjalliseen muotoon.
 Niin taloushallintoasiantuntijan aikaa vapautuu muihin tehtäviin muiden voidessa toteuttaa
 ohjeiden mukaisesti datan hakemista ja raporttien laatimista. Myös raportointiprosessien
 nykytilan hahmottaminen kokonaisvaltaisesti tuo esille niitä turhia ja työläitä työvaiheita,
 joiden halutaan poistuvan uuden järjestelmän myötä. Produktin laajuus on rajattu vain esi-
 miesten ja taloushallintoasiantuntijan työssään käyttämiin raportteihin, eli työntekijä -näkö-
 kulma jää pois. Työn edetessä produktin laajuutta jouduttiin edelleen supistamaan niin,
 että ohje kattaa kaksi asiakokonaisuutta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelman alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Tulokset
Mitä tietoa raportoidaan?	2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.7	5.1, 5.4
Miloin raportoidaan?	3.2, 3.5	5.1, 5.2
Miten raportoidaan?	3.3, 3.5, 3.6, 3.7	5.1, 5.2, 5.3

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutuksen kuvaamisesta, tutkimustuloksista, toiminnallisesta osuudesta, johtopäätöksistä, sekä pohdinnasta. Johdannon jälkeen luvut 2 ja 3 sisältävät teoriaosuuden. Empiirinen osuus alkaa luvusta 4, jossa kuvataan tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston keruu sekä tutkimusaineiston analysointimenetelmät. Luvussa 5 kerrotaan tutkimuksen tulokset. Toiminnallisen osuuden kuvaus on luvussa 6. Luku 7 on opinnäytetyön päättävä luku ja se sisältää johtopäätökset ja kehittämissuhteet, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ja opinnäytetyöprosessin arvioinnin. Kuviossa 3 on kuvattu opinnäytetyön eteneminen.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne

2 Laskentatoimi

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä, mitata ja tallentaa yrityksen tai muun organisaation päätöksentekijöille tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Tämän lisäksi laskentatoimi tuottaa organisaation ulkoisille sidosryhmille tarkoitetut raportit. Laskentatoimi on siten jaettavissa kahteen pääalueeseen: sisäiseen, eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Suurin ero näiden alueiden välillä on se, että johdon laskentatoimea ei säädelä normeilla kuten ulkoista laskentatoimea. Ulkoinen laskentatoimi on yrityksen tai organisaation lakisääteinen velvoite. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9-10.)

Laskentatoimen kokonaisuus sisältää tiedon jalostamisen ketjun, jossa ulkoisen laskentatoimen tuottamat toimintaa kuvaavat luvut jalostetaan päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi liikekirjanpidon tositteet ovat dataa, joiden perusteella ei ole mahdollista tehdä pitkälle meneviä tulkintoja. Kuitenkin liikekirjanpidon ja muiden järjestelmien tuottamaa dataa voidaan käyttää laadittaessa informaatiota sisältäviä raportteja ja laskelmia. Näistä edelleen voidaan tehdä tulkintoja. Tulkinta muotoutuu lukijan oman osaamisen ja kokemuksen mukaan. Johdon laskentatoimen tulee tunnistaa tuotetusta informaatiosta toimintaa koskevan päätöksenteon kannalta olennainen informaatio ja jalostaa siitä päätöksenteon tueksi soveltuvaa tietoa. (Suomala ym. 2011, 21.)

Organisaatiossa saatetaan kerätä jatkuvasti dataa, josta jatkojalostetaan jonkinasteista informaatiota niin paljon, että vaarana on yksittäisen päätöksentekijän tukehtuminen informaation paljouteen. Jos tämän informaation ja päätöksentekijän välissä ei ole suodattamassa mitään tai ketään, on suuri riski, että toiminnan kannalta olennainen tieto jää havaitsematta ja hyödyntämättä. Relevantin tiedon hyödyntäminen aktiivisesti päivittäisessä toiminnassa johtaa väistämättä näitä yksittäisiä päätöksentekotilanteita laajempien kokonaisuuksien hallintaan, tämä taas lisää syvempää ymmärrystä toiminnasta. Jalostusketjun viimeisenä osana voidaan pitää sitä, kun tämän syntyneen ymmärryksen avulla osataan tehdä viisaita ja hyviä päätöksiä. (Suomala ym. 2011, 21-22.)

Ulkoinen laskentatoimi sisältää kirjanpidon sekä lakisääteisen raportoinnin organisaation sidosryhmille. Kunnan kirjanpitovelvollisuuteen, kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan kuntalain lisäksi kirjanpitolakia. Kunnan tilikausi on kalenterivuosi, tilinpäätös on laadittava tilikautta seuraavan vuoden maaliskuun loppuun mennessä ja annettava se tilintarkastajien tarkastettavaksi. Espoossa valtuusto käsittelee tilinpäätöksen touko-kesäkuussa. Tilinpäätökseen kuuluvat tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja niiden liitteenä olevat tie-

dot sekä talousarvion toteutumisvertailu ja toimintakertomus. Kunnan, joka muodostaa tytäryhteisöineen kuntakonsernin, tulee laatia ja sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös. (Kuntalaki 2015/410, 112 §, 113 §, 114 §; Espoon kaupunki 2019f.)

Talouden johtaminen on jaettavissa myös perustehtäviin ja liikkeenjohdon tukeen. Perustehtäviksi katsotaan muun muassa reskontranhoito, liikekirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, palkanlaskenta, ostolaskujen käsittely, myyntilaskutus sekä maksuliikenne. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 23.)

2.1 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimen tarkoituksena on auttaa suunnittelemaan ja valvomaan organisaation toimintaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Laskennan voidaan katsoa tukevan johtamista kolmella eri tavalla: päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa sekä resurssien varmistamisessa. Johdon laskentatoimi on tukena sekä operatiivisessa että strategisessa päätöksenteossa. Koska johdon laskentatoimea ei säätele lait tai säännökset, organisaatioiden välillä voi olla suuriakin eroja siinä, miten johdon laskentatoimi on järjestetty kokonaisuutena. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 118.)

Johdon laskentatoimen päätehtävänä pidetään tiedon tuottamista päätöksenteon tueksi. Strategisissa päätöksissä johto päättää mihin ollaan pyrkimässä ja miten sinne päästään. Johdon laskentatoimi voi auttaa erilaisten strategioiden kartuttamisessa ja valinnassa. Toki itse strategian valinnan lisäksi muitakin päätöksiä voidaan pitää strategisina. Jotkut päätökset taas ovat sekä strategisia että operatiivisia. Johdon laskentatoimi sisältää myös ennusteiden tekemisen, eli muodostetaan näkymiä organisaation tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja taloudesta. (Ikäheimo ym. 2016, 118.)

Julkishallinnon toimintatavat ovat viimeisen vuosikymmenen aikana lähentyneet yksityisen sektorin toimintatapoja, oppia on otettu liiketaloustieteestä sekä yritysten ja yrityskonsernien johtamismalleista. Julkisessa organisaatiossa, kuten kunnassa, poliittinen päättäjä ja demokratia vaikuttavat kuitenkin vahvasti kaikkeen toimintaan. Kuntien ja muiden julkisten organisaatioiden tehtävänä on hoitaa niiden vastuulla olevat tehtävät mahdollisimman hyvin ja samalla tuottaa yhteiskunnallista hyvää, eli vaikuttavuutta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa tavoitteiden ja aikaansaatuisten vaikutusten välistä suhdetta pidemmällä ajanjaksolla. Vaikuttavuus ja talous saatetaan nähdä toistensa vastakohtina, vaikka näin ei saisi olla, vaan päätöksentekijöiden tulisi aina olla tietoisia vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisen kustannuksista. (Johansson & Raudasoja 2009, 9, 202.)

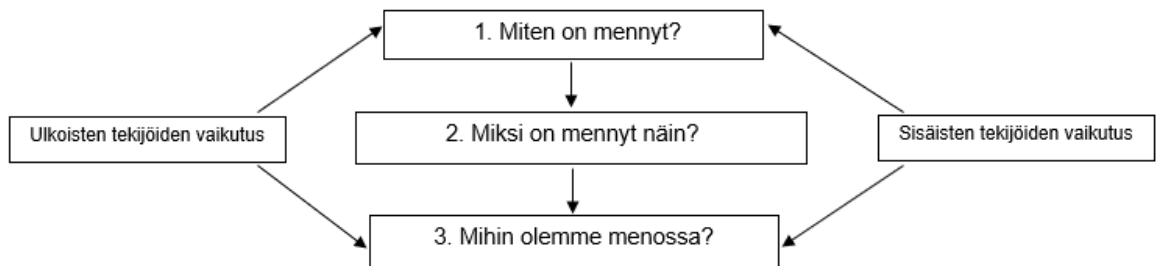
Talousjohtamista käsitteenä ei saa sekoittaa taloushallintoon. Taloushallinto ja siihen sisältyvä laskentatoimi ovat osana organisaation tukitoimintoja ja prosesseja. Taloushallinto katsotaan yleensä ylintä johtoa avustavaksi organisaatioyksiköksi, suurissa organisaatioissa on usein keskitetyn taloushallinnon lisäksi taloushallinnon henkilöstöä myös eri toimialoilla ja yksiköissä. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa johdon laskentatoimen tueksi päätöksenteon ja johtamisen kannalta olennaista, luotettavaa ja ajantasaista tietoa. Väärä tieto voi johtaa virheellisiin tulkintoihin ja sitä kautta vääriin tai jopa haitallisiin toimenpiteisiin. (Johansson & Raudasoja 2009, 22.)

3 Raportointi

Jotta johdon laskentatoimi voi toteuttaa ydintehtävänsä, informaation suodattamista ja jalostamista päätöksentekoa varten, tarvitaan raportointia. Kunnassa raportointi on osa talouden ohjausta ja johtamisen näkökulmasta se on apuna tavoitteiden ja strategian toteutumisen seurannassa. Keskeisimmät asiat tulisi raportoida siten, että resurssit voidaan raportoinnin tuottaman tiedon avulla kohdistaa oikeisiin asioihin. (Lauslahti 2003, 312.)

3.1 Raportoinnin tehtävät

Raportointi on olennainen osa organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, sillä raportoinnin avulla voidaan tarkastella organisaation toimintaa sekä taloutta; miten ne ovat kehittyneet tai kehittymässä. Lisäksi raportoinnilla voidaan seurata ovatko organisaation sisäiset tavoitteet toteutuneet tai toteutumassa. Raportoinnin ydintehtävänä on tuottaa tietoa sekä menneisyydestä että nykyisyydestä. Analysoitu, ajantasainen tieto auttaa päätöksentekijöitä reagoimaan muutoksiin sekä ennakoimaan tulevaa. Menneisyyttä koskevaa tietoa analysoidessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tarkasteltavaan kehitykseen. (Johansson & Raudasoja 2009, 22.)



Kuvio 4. Johdon raportoinnin tehtävät (mukaillen Alhola & Lauslahti 2006, 173)

Alhola ja Lauslahti määrittelevät raportoinnin tehtävät kuvion 4 mukaiseksi jatkumoksi, jossa menneet tapahtumat ja toimet luovat pohjaa tulevaisuuden kehitykselle. Raportoinnissa on oltava aina eri aikaulottuvuuksia, sillä tulevaisuutta ei voi johtaa ilman historian tuntemusta. Raportoinnin aikajatkumoon on sisällytettävä myös tarkasteltavaksi osa-alueeksi sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus sekä menneeseen että tulevaisuuteen. Kun tämä kokonaisuus on kunnossa; raportointi mahdollistaa reagoinnin ajoissa ja auttaa tekemään tulevaisuuden kannalta toimivia ratkaisuja. (Alhola & Lauslahti 2006, 173.)

Ennakoinnin merkitys on ennestään korostunut maailmassa, jossa toimintaympäristö saat-
taa kokea nopeita ja yllättäviä muutoksia. Menneisyyden ymmärtämisen lisäksi onkin tär-
keää, että raporttien pohjalta pyritään havaitsemaan vallitsevia, toiminnan kannalta olen-
naisia trendejä ja kehityssuuntia. Raportointijärjestelmää luotaessa on kiinnitettävä huo-
miota ainakin seuraaviin tekijöihin; mitä tietoa tarvitaan ja mistä se saadaan, onko tieto
luotettavaa, kattavaa ja vertailukelpoista. Lisäksi on määriteltävä raportointialueet, raport-
tien sisältö, visuaalisuuden aste sekä ajoitus. Lopulta on tehtävä päätökset tiedon hyödyn-
tämisestä; millä laajuudella tietoa käsitellään ja analysoidaan. Olennaista on, että jokainen
tiedon käyttäjä saa itseään hyödyttävän tiedon, kaikki eivät voi käyttää samantasoisia ra-
portteja. (Johansson & Raudasoja 2009, 23.)

Ohjaus on aina raportoinnin tuottaman informaation pohjalta toimimista. Tieto organisaa-
tion tai yksikön taloudellisesta tuloksesta on talousohjauksen kannalta oleellista (Järven-
pää ym. 2017, 301-303). Organisaation erilaiset järjestelmät keräävät ja tuottavat tietoa
suuria määriä; usein ongelmana ohjauksen kannalta ei olekaan tiedon puute, vaan sen
runsaus, hajanaisuus ja jäsentelemättömyys. Tiivistetyn tiedon välittämisessä käytetään
tunnuslukuja, onnistuneesti valituilla tunnusluvuilla on mahdollista luoda kokonaiskuva tar-
kasteltavan yksikön toiminnasta ja sen onnistumisesta. (Johansson & Raudasoja 2009,
124.)

Raportoinnin toimivuutta ja tehokkuutta voidaan mitata seuraavien tavoitteiden avulla. Ra-
porttien tuottama informaatio on oikeaa ja tarpeisiin sopivaa. Raportoitava informaatio on
toiminnan kannalta oleellista ja tarkasteltava ajanjakso palvelee raportin tarkoitusta. Ra-
portoitava informaatio on käyttäjän helposti saatavilla. Informaatio kohtaa käyttäjän ja ra-
portin tuottama informaatio on käyttäjän ymmärrettävissä. On tärkeää, että tuotetuilla ra-
porteilla on käyttäjä, joka osaa hakea tarvitsemansa tiedon ja reagoida sen mukaan. (Jo-
hansson & Raudasoja 2009, 23-24.)

3.2 Raportointitasot ja -tyypit

Raportointi voidaan jakaa kahteen osaan: operatiiviseen ja strategiseen raportointiin. Stra-
teginen raportointi kertoo suuntaa tulevaisuuspainotteisesti, kun taas operatiivisen rapor-
toinnin tehtävä on kuvata yksityiskohtaisemmin nykytilannetta sekä auttaa johtamaan toi-
mintaa lyhyellä tähtäimellä. Operatiivisen raportoinnin on toki tuettava pitkän aikavälin
strategisia tavoitteita, joten strategiaraportoinnin ja sen mittarien tulisi olla tasapainossa
operatiivisen raportoinnin kanssa. Näin mahdollistetaan strategisten mittarien asioiden
esiin tuominen tarkempina operatiivista toimintaa kuvaavina tietoina. (Alhola & Lauslahti
2006, 174.)

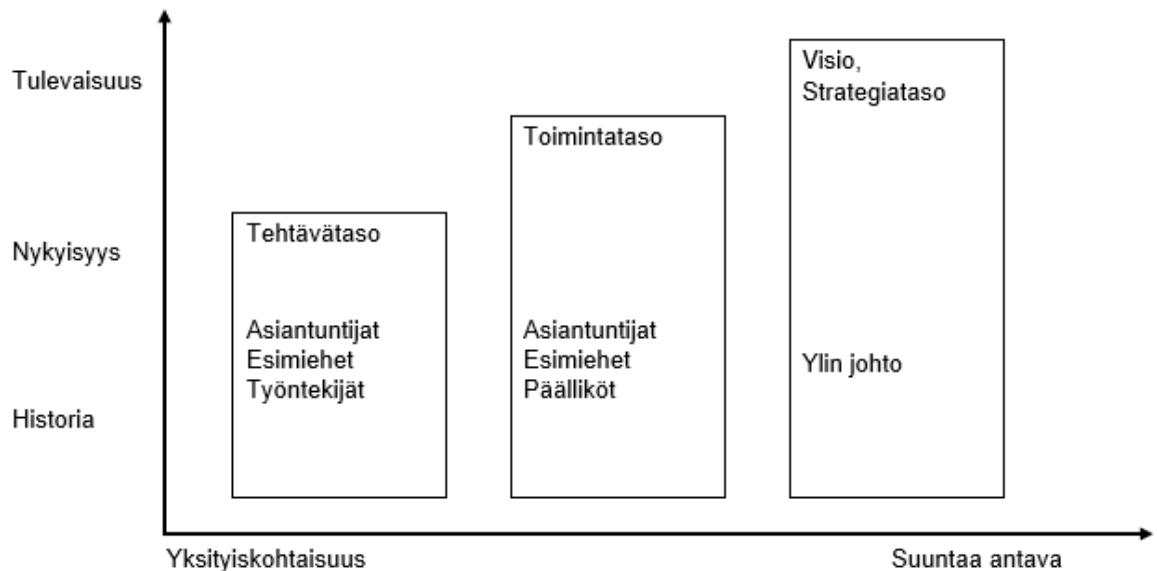
Raportointi voidaan lisäksi jakaa kahteen ryhmään; ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin, sen mukaan, millaiselle käyttäjä- tai kohderyhmälle raportit tuotetaan. Näiden lisäksi jakoa voidaan edelleen tarkentaa raporttien käyttötarkoituksen mukaan. Ulkoinen raportointi on pääasiallisesti virallista ja lain määrittämää raportointia, eli esimerkiksi tilinpäätös- ja konsernitilinpäätösraportointia. Kuten kuviosta 5 nähdään, Lahti ja Salminen määrittelevät edelleen sisäisen raportoinnin jakautuvaksi seuraavasti: talous- ja tuloksetraportointi, talousohjauksen raportointi sekä liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi. Näihin kaikkiin raportoinnin osa-alueisiin digitaalisuus on mahdollistanut raportoinnin sähköistämisen ja automatisoinnin hyvinkin pitkälle. (Lahti & Salminen 2014, 172-173.)

SIDOSRYHMÄT/ KÄYTTÄJÄT	Viranomaiset Rahoittajat Omistajat Muut sidosryhmät	Yrityksen ylin johto Keskijohto ja esimiehet Työntekijät
RAPORTOINNIN PÄÄKATEGORIAT	Ulkoinen raportointi	Sisäinen-/ johdon raportointi
	Talousraportointi	
	Tilinpäätösraportointi	Talousohjausraportointi, budjetointi ja ennustaminen
	Konsernikonsolidointi- ja tilinpäätösraportointi	BI (Business Intelligence) ja liiketoiminta-analytiikka
TIETOLÄHTEET	Kirjanpito/ taloushallinto	Kirjanpito/taloushallinto Muut operatiiviset järjestelmät ERP Big Data

Kuvio 5. Ulkoinen ja sisäinen raportointi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 173)

Raporttien sisältö ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat sen mukaan, kenen käyttöön ja mihin tarkoitukseen raportti on tarkoitettu. Se, miten syvällisiä seurantatietoraportteja tai talousarvioita on tarpeen tuottaa ja tulkita vaihtelee sen mukaan, millä organisaatiotasolla toimitaan. Yksittäinen tiimi jonkin tietyn yksikön sisällä tarvitsee varmasti yksityiskohtaisempaa

seurantatietoa omasta toiminnastaan, kun taas koko organisaation johdolle riittää todennäköisesti tavoitteiden toteutumisen tarkastelu joidenkin oleellisimpien tunnuslukujen avulla. (Johansson & Raudasoja 2009, 23-24.)



Kuvio 6. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa. (mukaillen Alhola & Lauslahti 2006, 175)

Kuvio 6 näyttää sisäisen raportoinnin tasot ja niiden käyttäjäryhmät. Mitä tulevaisuuspainotteisemmaksi raportit menevät, sitä suuntaa antavampaa raportoitu tieto on. Tätä ylintä raportoinnin tasoa kutsutaan visio- ja strategiatasoksi, ja sitä hyödynnetään organisaation ylimmän johdon toimesta. Kyseisellä tasolla pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, ollaanko oikeassa suunnassa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen ja vision toteutumisen kannalta. Tällä tasolla tarkastellaan lisäksi suuntaan vaikuttavia erilliskohteita, kuten kehitysprojektien etenemistä. (Alhola & Lauslahti 2006, 175.)

Toimintataso sisältää asiantuntijoiden, esimiesten sekä päälliköiden hyödyntämän raportoidun informaation. Toimintatasolla vastataan kysymyksiin siitä, eteneekö vuosi suunnitelmien mukaan, onko budjetti riittävä ja onko kehittymisen edellytykset olemassa. Tällä tasolla raportit ovat jo merkittävästi yksityiskohtaisempia kuin strategiatasolla ja sisältävät tietoa operatiivisesta toiminnasta. Tehtävätasoon raporttien kohderyhmään puolestaan katsotaan kuuluvan asiantuntijat, esimiehet sekä työntekijät. Tehtävätasoon raportoinnin pääpaino on siinä, toimitaanko päivittäisessä toiminnassa tehokkaasti ja laadukkaasti. Tarkasteltavia raportteja tällä tasolla voivat olla taloushallinnossa esimerkiksi tehtyjen suoritteiden määrä. (Alhola & Lauslahti 2006, 175.)

Tehtävä- ja toimintatason raportit voivat olla tyypiltään erilaisia. Ne voivat olla säännöllisiä rutiiniraportteja, joita päivitetään ja käytetään jatkuvasti normaalin toiminnan tukena. Tällaisiksi rutiiniraportteiksi katsotaan muun muassa päivittäin tarkasteltavat, työtehtäviä määrittelevät raportit, sekä kuukausittaiset tulos- ja toteumatarkastelut. Myös ylemmälle johdolle laadittavat osavuosikatsaukset luetaan säännöllisiin raportteihin. Ad hoc -raportit, eli niin sanotut erityisraportit ovat tarpeen mukaan räätälöityjä raportteja. Lisäksi voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi yleistä taloustilannetta kuvaavia tilastoja ja raportteja soveltaen tietoja oman yksikön tarpeisiin. (Johansson & Raudasoja 2009, 24.)

Ad hoc -raportit ovat raportteja, jotka luodaan satunnaisen tarpeen perusteella. Ne ovat usein ainakin osittain manuaalisesti tehtäviä raportteja. Mikäli tällaisia raportteja huomataan organisaatiossa tehtävän usein, se yleensä kertoo siitä, että johdon raportoinnin rakenteet ja työkalut eivät ole riittäviä. Ad hoc -raportteja kannattaisikin seurata ja analysoida jotta mahdollisesti usein toistuvat raportointitarpeet tulisi huomioiduksi. Usein toistuville tarpeille voitaisiin näin mahdollisuuksien mukaan luoda valmis raportti tai kysely lopukäyttäjän itse ajettavaksi. Modernit BI-ratkaisut mahdollistavat tällaisen raportoinnin automatisoinnin ja tehostamisen. (Lahti & Salminen 2014, 179.)

3.3 Raportoinnin tietolähteet

Raportoitava tieto voi käytännössä olla mitä vain tietoa, joko sisäistä tai ulkoista. Ulkoisessa tulosraportoinnissa käytetään käytännössä ainoastaan kirjanpidon tuottamaa tietoa. Kun taas talousohjauksen tukena toimiva raportointi sisältää yleensä myös organisaation sisäistä tietoa. BI-raportoinnissa puolestaan hyödynnetään kaikenlaista oleellista saatavilla olevaa tietoa, myös ulkoisista tietolähteistä peräisin olevaa. Taloutta ohjattaessa käytetään tietolähteenä sisäistä taloustietoa, johtamisen mahdollistaa taloustietoon yhdistettävät muut tiedot, kuten määrätiedot. Keskeisenä tietolähteenä toimii toiminnanohjausjärjestelmä ja muut operatiiviset järjestelmät. (Lahti & Salminen 2014, 182.)

Kuitenkaan pelkkä datan varastoiminen ei kasvata sen arvoa, vaan sitä on jalostettava. Kun datan laatu on varmistettu, seuraava askel on sen rikastaminen. Rikastamisella tarkoitetaan eri tietojen yhdistämistä, jotta tiedosta saadaan toiminnan kannalta hyödyllistä ja oleellista. Rikastamisessa voidaan käyttää sekä organisaation ulkoisia että sisäisiä tietolähteitä, jotta saadaan toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla palvelevaa tietoa. (Markkula & Syväniemi 2015, 72-73.)

3.4 Tiedon hallinta ja analysointi

Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi (Business Intelligence (BI) and analytics) sisältää päätöksenteon ja suoritusten optimoimiseen tarvittavat sovellukset, rakenteet, muut työkalut ja parhaat käytännöt. Näiden avulla päästään käsiksi tietoon, ja voidaan analysoida sitä parhaalla mahdollisella tavalla. BI-ratkaisuissa voidaan hyödyntää taloushallinnon datan lisäksi mahdollisimman paljon kaikkea muutakin operatiivista dataa. Siihen voidaan sisällyttää organisaation sisäisen datan lisäksi ulkopuolisista tietolähteistä saatavaa dataa. Toimiva BI-ratkaisu toimii erittäin hyvänä tukena sisäisessä raportoinnissa ja toiminnan johtamisessa. (Lahti & Salminen 2014, 181.)

BI-ratkaisut mahdollistavat loppukäyttäjälle pureutumisen myös vakioraporttien takana olevaan tietoon. Mahdollisuudet raporttien räätälöimiseen ovat laajat, käyttäjä voi itse asettaa sen hetkisen tarpeensa mukaan rajauksia ja saada eteensä valmiin raportin. BI-ratkaisun etuna on se, ettei kaikkien käyttäjien tarvitse tuntea tietojärjestelmien tai tietokantojen rakenteita. Parhaimmillaan ratkaisut ovat sen tyyppisiä, että käyttäjiltä ei vaadita muuta kuin osoittamista ja klikkailua verkkosivuselaamisen omaisesti saadakseen tarvittavat tiedot visuaalisesti esitettynä. (Hovi, A., Hervonen, H & Koistinen, H. 2009, 74.) Tärkeää on, että jokaiselle käyttäjälle tarjotaan tiedoiltaan oleellinen näkymä, joka on visuaalinen ja helppokäyttöinen. Työympäristön siirtyessä yhä enemmän myös mobiililaitteisiin, käytettävän sovelluksen on ehdottomasti oltava responsiivinen, eli mukauduttava käytettävän laitteen näytölle. (Markkula & Syväniemi 2015, 77.)

Jotta valtavasta datamäärästä päästään tiedolla johtamiseen, on määriteltävä, kuka on vastuussa BI:sta, sen systemaattisesta analysoinnista ja hyödyntämisestä. BI käsittää yleensä useat organisaation käytössä olevat järjestelmät, joiden informaatioteknologioiden käyttö useimmiten kuuluu tietohallinnolle, mutta tiedon jalostaminen ja analysointi ei kuitenkaan kuulu tietohallinnolle. Jotta olemassa olevaa tietoa kyetään kokoamaan ja käyttämään hyödyksi, organisaation sisällä on tarpeen määritellä vastuut ja valtuudet tarkasti. Mikäli niitä ei ole sovittu, se vaikeuttaa toimivan kokonaisuuden luontia ja hidastaa tiedon ottamista hyötykäyttöön. (Markkula & Syväniemi 2015, 77.)

3.5 Raportointikokonaisuuden määrittely

Raportointikokonaisuus on aina määriteltävä joltain osin organisaatiokohtaisesti, jotta mahdollistetaan tehokas ja tavoitteita palveleva kokonaisuus. Raportointikokonaisuuteen kuuluu rutiiniraportointi, eli säännölliset samalla tavalla esitettävät raportit. Lisäksi ad hoc -raportointi on osa kokonaisuutta. Yleensä pyritään ottamaan mukaan lyhyen aikavälin tavoitteiden lisäksi joitakin pitkän aikavälin kehittämistavoitteita. Kokonaisuudessa mukana

olevat mittarit saattavat täten vaihtua, esimerkiksi kehittämisprojektien elinkaaren mukana. (Järvenpää ym. 2017, 307-308.)

Raportointikokonaisuutta tarkasteltaessa ja kehittäessä, voidaan jäsentelyn apuna käyttää seuraavia avainkysymyksiä:

- Mitä raportoidaan?
- Millaisia ominaisuuksia raportoitavalta tiedolta halutaan?
- Milloin raportoidaan?
- Miten raportoidaan?

Raportoitavan tiedon valitsemisessa yksi tärkeimmistä kriteereistä on tiedon kattavuus ja olennaisuus. Kattavuudella haetaan sitä, että raportoitava tieto antaa tarpeeksi laajan ja monipuolisen kuvan organisaation tilasta ja kehityksestä. Myös pidemmän aikavälin strategiset tavoitteet tulisi täten olla edustettuna ja seurattuna raportointikokonaisuudessa. Olennaisuus puolestaan otetaan huomioon niin, että raporttien määrä pysyy hallinnassa ja ne ovat yksityiskohtaisuudessaan sopivia käyttötarkoitukseen nähden. Liian monet ja yksityiskohtaiset raportit heikentävät raportointikokonaisuuden tehokkuutta yleisesti. Muutamin tarkoin valikoituihin ja olennaisiin asioihin keskittyminen puolestaan lisää tehokkuutta. (Järvenpää ym. 2017, 308.)

Tiedon olennaisuutta mietittäessä on huomioitava raportoinnin tasot, ja että olennainen raportoitava vaihtelee sen mukaan, millä raportointitasolla liikutaan. Kaikkea ei tarvitse raportoida, on osattava valikoida oikea tieto raportin käyttäjäryhmän mukaan. Raportoitavan tiedon olennaisuuden lisäksi on tärkeää, että raportoitava tieto on oikeellista. Sisällöltään väärä tieto voi pahimmassa tapauksessa johtaa väärien tulkintojen myötä haitallisiin toimenpiteisiin. (Johansson & Raudasoja 2009, 23.)

Raportoitavan tiedon ominaisuuksia ovat oikeellisuuden lisäksi neutraalisuus, vertailukelpoisuus ja yhdenmukaisuus sekä todennettavuus. Tiedon on oltava luotettavaa, ja virheitä ei saisi päästää syntymään. Oikeellisuus on syytä varmistaa tarkistuslaskelmilla. Organisaation eri jäsenillä saattaa olla omat intressinsä, jotka ohjaavat raportoitavaa tietoa. Johdon laskentatoimen raportoinnin tulisi kuitenkin olla aina neutraalia ja puolueetonta. Vertailukelpoisuus tarkoittaa sitä, että laskelmien tunnuslukujen takana on syytä pysyä samoina vuosien ajan, ellei ilmene merkittävää ja perusteltua syytä laskentatavan vaihtamiselle. Johtamiseen vertailukelpoisuus heijastuu siten, että raporttien ollessa vertailukelpoisia keskenään, niiden pohjalta voidaan tunnistaa mahdolliset kehittämiskohteet. (Järvenpää ym. 2017, 308.)

Raporteilla on oltava tietty ajanjakso, jota ne kuvaavat ja jonka välein ne laaditaan. Jakso voi olla päivä, viikko, kuukausi, neljännesvuosi tai vuosi. Rutiiniraportit on tehtävä oikea-aikaisesti, ja raportoinnin on tapahduttava ennalta sovitussa paikassa, kuten viikkopalaverissa tai johtoryhmän kuukausikokouksessa. Nykyään raporttien välittäminen tapahtuu pääosin sähköisesti, ja erilaisia vaihtoehtoja raportoinnin tekniseen toteuttamiseen on paljon, yhtenä kokonaisuutena aiemmin mainitut BI-ratkaisut. (Järvenpää ym. 2017, 308-309.)

3.6 Raportointikanavat

Keskeisenä osana raportointikokonaisuuden määrittelyä on raportointikanavien valinta. Raportointijärjestelmien ja ratkaisujen kehittyminen on yksi taloushallinnon nopeimmin kehittyneistä osa-alueista viime vuosina. Kehitys on painottunut siihen suuntaan, että useammat erilaiset raportointitarpeet pyritään hoitamaan yhdellä ratkaisulla. Yleensä esimerkiksi budjetointi, suunnittelu, konserniraportointi ja toteumaraportointi on hoidettu omilla osa-aluekohtaisilla sovelluksilla. Nykyään useampi näistä löytyy integroidusti samasta ratkaisusta. Vaikka nykyään iso osa edellä mainituista raportointitarpeista saatetaan hoitaa samalla raportointiratkaisulla, BI-ratkaisut ovat yleensä teknologia- ja ratkaisumielessä erillään kyseisistä kokonaisuuksista. (Lahti & Salminen 2014, 183.)

1990-luvulta 2000-luvun alkupuolelle toimivat johdon raportointiratkaisut ovat tyypillisesti vaatineet toimiakseen erillisiä tietovarastoja, joiden yhteydessä on vaadittu varsin raskaita tietovarastoprojekteja. Nykyinen kehitys on kuitenkin vienyt ratkaisuja sellaiseen suuntaan, jossa ne perustuvat muistipohjaisiin raportointijärjestelmiin, joita varten ei pääsääntöisesti tarvita erillistä tietovarastoa. Näillä uusilla ratkaisuilla voidaan kuitenkin käsitellä ja jäsentellä suuria määriä tietoa. Myös vaatimukset käyttäjäkokemuksen suhteen ovat kasvaneet jatkuvasti. Ratkaisuilta vaaditaan helpompaa raporttien ja tiedon hyödyntämistä. (Lahti & Salminen 2014, 184.)

Tämä kehitys näkyy tarjolla olevissa ratkaisuissa lisääntyneenä helppokäyttöisyytenä ja intuitiivisuutena, samalla raportointiratkaisujen tarjoamat mahdollisuudet tiedon entistä visuaalisempaan esitystapaan ovat kasvaneet. Uudet järjestelmät ovat mahdollistaneet myös tiedon jäsentelyn ja alustavan tulkinnan loppukäyttäjille jo etukäteen. Kehityksen tarkastelusta on tehty vaivattomampaa ja tulos-toteumatarkastelut ovat helpottuneet. Raporteille voidaan myös automaattisesti nostaa ja korostaa poikkeamia kuluneen kauden luvuissa verraten niitä esimerkiksi edellisen kauden lukuihin. Näin käyttäjä voi paneutua suoraan osa-alueisiin, jotka vaativat häneltä toimenpiteitä. (Lahti & Salminen 2014, 184.)

Roolipohjaisuus on yleistä varsinkin toiminnanohjausjärjestelmissä yleistynyt, eli esimerkiksi talouspäällikölle tai maksuliikenteen hoitajalle kootaan kaikki olennainen tieto yhteen näkymään. Edistyneimmissä ratkaisuissa tietoihin on mahdollista päästä käsiksi myös muilta laitteilta kuin tietokoneella, esimerkiksi älypuhelimella. Raporttien jakeluun on digitalisoitumisen myötä tullut myös helpotusta, ja raporttien jakelu voidaan hoitaa sähköisesti ja automaattisesti. Sähköisiä jakelukanavia raporteille on esimerkiksi raportointiportaalit, itsepalveluperiaate sekä raporttien jakelu automatisoidusti sähköpostilla. (Lahti & Salminen 2014, 184-185.)

Raportointiportaaliin päästäisiin esimerkiksi internetin välityksellä, portaali voisi olla myös integroituna organisaation intranettiin. Portaalista käyttäjät voisivat itse käydä ajamassa tarpeitaan vastaavan raportin tai tilata sellaisen toimitettavaksi säännöllisin väliajoin sähköpostiinsa. Kullakin käyttäjällä olisi raportointiportaaliin omat oikeutensa, mitkä määrittelisivät mihin tietoihin kukin henkilö pääsee käsiksi. Ajettavat raportit voidaan jakaa staattisiin sekä dynaamisiin raportteihin. Staattiset raportit ajetaan aina saman muotoisina ja sisältöisinä vain esimerkiksi ajanjakson muuttuessa. Kun taas dynaamiset raportit ovat sellaisia, joihin käyttäjä pääsee paneutumaan ja tarvittaessa tutkimaan tarkemmin taustalla olevia tietoja. (Lahti & Salminen 2014, 186.)

Dynaaminen raportointityökalu on yleensä tehokkain ratkaisu. Järjestelmä mahdollistaa käyttäjälle pääsyn raportointijärjestelmään, jossa voidaan porautua lukujen taustalla oleviin tekijöihin. Käyttäjä voi itse rakentaa raportteja sellaisista tiedoista, joihin hänellä on oikeus. Talousosaston vastattavana olevat kyselyt yleensä vähenevät tällaisen mahdollisuuden myötä. Tällaisissa portaali- ja itsepalveluratkaisuissa on oleellista, että käyttäjä saa tiedon siitä, onko esimerkiksi kirjanpidollinen kausi suljettu, eli onko tietoja kyseiseltä ajanjaksolta vielä saatavilla ja saattavatko tiedot vielä muuttua. Itsepalveluraportointi toki vaatii käyttäjältä ymmärrystä ja käyttötaitoa luoda sellaisia raportteja, jotka sisältävät kaikki tiedot, joita niiden luullaan sisältävän. (Lahti & Salminen 2014, 186.)

3.7 Tunnusluvut ja mittarit

Raportoinnista puhuttaessa käytetään sekä tunnusluku että mittari käsitteitä. Mittari määritellään johtamisessa työkaluksi, jonka avulla tuotetaan tietoa tarkasteltavasta asiasta. Tunnusluku-sanalla katsotaan tulevan siitä, että kyseessä on ”luku” ja se usein lasketaan joidenkin perustietojen yhdistelmäksi. Mittarit ja tunnusluvut ovat avainroolissa, kun halutaan kuvata organisaation suorituskykyä, eli kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Koska suorituskyky rakentuu monesta tekijästä, myös mittareiden tulee olla monipuolisia ja muodostaa täten laaja-alainen mittaristo. Koska tietoa tuotetaan organisaatioissa jatkuvasti

valtavia määriä, mittarit ja tunnusluvut ovat erinomaisia työkaluja tämän tiedon tiivistämisessä. Jos mittaristo on koottu onnistuneesti, sen avulla on mahdollista muodostaa varsin kattava kuva organisaation toiminnan laadusta ja suorituskyvystä. (Johansson & Raudasoja 2009, 123-124.)

Tunnuslukujen tulee olla sellaisia, että ne auttavat tavoitteiden asettamisessa, toiminnan ohjauksessa sekä onnistumisen seurannassa, kaikkien lukuja tulkitsevan ei tarvitse välttämättä tietää laskukaavaa sen takana, mutta sen välittämä viesti tulee ymmärtää. Johtamisen kannalta on hyvä pitää mielessä, että kaikki tunnusluvut eivät ole yhtä oleellisia. Vain sellaiset, joille on asetettu tulostavoite, jonka toteutumista seurataan ja raportoidaan, ovat merkityksellisiä johtamistyön kannalta. Toki muillakin mittareilla on merkityksensä, niillä voidaan kerätä tilastoitavaa tietoa. (Johansson & Raudasoja 2009, 125.)

Johtamisnäkökulman lisäksi mittareiden ja tunnuslukujen tehtävänä on helpottaa toiminnan ohjaamista kehittämisen kannalta oleellisiin kohteisiin. Mittariston valinnassa välitetään samalla viestiä organisaatiolle tärkeistä, seurantaan vaativista asioista, minkä vuoksi mittaristo on syytä määritellä huolella. Avainmittareita, eli sellaisia mittareita, joita seurataan koko ajan, ei tulisi olla liikaa. Niiden kanssa käy samoin kuin muun raportoitavan tiedon kanssa; määrän ollessa liian suuri, ne menettävät tehokkuutensa. Kun halutaan mittariston välittämästä viestistä mahdollisimman vaikuttava, on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota tapaan, jolla ne raportoidaan ja millä kanavalla ne raportoidaan. (Järvenpää ym. 2017, 309.)

Mittariston suunnittelu vaatii kykyä muuntaa strategiset tavoitteet organisaatiotasolta toiselle siirryttäessä konkreettisiksi operationaalisiksi tavoitteiksi. Alemmilla tasoilla hyödynnetään yleensä keskeisemmin ei-rahamääräisiä mittareita tavoitteiden asettamisessa ja suoriutumisen seurannassa. On tärkeää sopia, milloin ja miten tavoitteita asetetaan ja milloin ja miten suoriutumisesta raportoidaan. Mittariston on oltava mahdollisimman dynaaminen, ja kehittyttävä organisaation muutosten mukaan. Jos toimintatapa tai strategiset tavoitteet muuttuvat, mittaristoa tulee tarkastella ja miettiä vastaako se muuttunutta tilannetta ja uusia tarpeita. (Järvenpää ym. 2017, 313-315.)

Yritysmailman lisäksi myös julkiset organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä BI-ratkaisut tunnuslukujen seurannassa. Näitä tärkeimpiä tunnuslukuja kuvataan lyhenteellä KPI (Key Performance Indicators), eli liiketoiminnan avainindikaattorit. Ne on johdettu strategisen tason tavoitteista alemmille tasoille selkeiksi tavoiteluvuiksi. Nykyiset BI-ratkaisut mahdollistavat näiden määriteltyjen tunnuslukujen seurannan ikään kuin auton kojelaudan mitta-

reista. Tällaisesta mittaristosta käytetään usein Dashboard-nimitystä, tämä "kojelauta" antaa hyvän katsauksen siitä, miten erilaiset tarkasteltavat asiat toteutuvat sillä hetkellä. (Hovi ym. 2009, 95-96.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa pyritään saavuttamaan laajempi ja syvempi ymmärrys kohdeorganisaation raportoinnin nykyisestä tilasta sekä odotuksista tulevaisuuden suhteen. Luku kattaa tutkimusmenetelmien, aineiston keruumenetelmien sekä analysointitapojen kuvaamisen.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusosuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkittavan aiheen luonteen vuoksi. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta, ja siinä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmille ja äänelle annetaan mahdollisuus päästä esiin. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan, ja tiedonkeruun välineinä suositaan ihmisiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Se on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa tutkija lähtee haastatteluun oletuksella, että haastateltava on kokenut jonkin tietyn tilanteen. Tutkittavan aiheen osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta on selvitelty etukäteen. Sisällönanalyysin myötä tutkija on päätenyt joihinkin oletuksiin aihetta määrittelevistä piirteistä, ja sen perusteella on luotu haastattelurunko. Lopulta haastattelu kohdistetaan tarkoituksenmukaisesti valittujen haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47.)

Teemahaastattelun katsotaan sijoittuvan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tyypillinen piirre teemahaastattelulle on, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa muotoa ja järjestystä. Eli haastattelu etenee yksityiskoh- taisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen mukaan. Tämä vapauttaa haastateltavan äänen paremmin kuuluviin, teemahaastattelu ottaa siten huomioon sen, että ihmisten tul- kinnat asioista ovat tärkeitä. Haastattelu voi olla joko ryhmä- tai yksilöhaastattelu. Teemat pyritään valitsemaan niin, että ne ohjaavat keskustelua mahdollisimman hyvin tutkittavaan aiheeseen. Tässä apuna on tutkijan etukäteen tekemä sisällönanalyysi. Teemahaastatte- lussa ei suositella käytettävän suljettuja kysymyksiä, joihin on mahdollista vastata yhdellä sanalla. Avoimet kysymykset toimivat syvemmän ymmärryksen luomisessa paremmin, sillä niihin ei ole mahdollista vastata vain yhdellä sanalla, vaan vastaus vaatii haastatelta- valta selittämistä. Tämän tutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina,

jotta eri työtehtävissä toimivien haastateltavien omat kokemukset ja tarpeet saatiin kartoitettua mahdollisimman hyvin. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 48.)

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusta varten valittiin neljä haastateltavaa. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation sisältä. Kaikki haastateltavat toimivat joko esimies- tai asiantuntijatehtävissä Talouspalveluiden Ostot-vastuualueella. Haastateltavat valikoituivat opinnäytetyön aiheen rajauksen perusteella, koska työ oli rajattu koskemaan tehtävä- ja toimintatason raportointia, ja tarkemmin asiantuntijoiden ja esimiesten käyttämää tai tuottamaa raportointia. Haastateltavina henkilöinä olivat Raija Erkkilä (talouspalveluesimies), Jommi Pätäri (taloushallintoasiantuntija), Hanna Salmijärvi (palvelupäällikkö) sekä Heli Siren (talouspalveluesimies).

Koska tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation, Ostot-vastuualueen, raportoinnin nykytila ja tavoitteet mahdollisimman laajasti valituilta tasoilta, valittiin näiden tasojen sisältä erilaisissa tehtävissä keskenään työskenteleviä henkilöitä. Talouspalveluesimies Raija Erkkilä toimii Ostot-vastuualueen tilaamisen tiimin esimiehenä, ja talouspalveluesimies Heli Siren on ostolaskutiimin esimies, eli molemmilla on omanlaiset tarpeensa raportoinnin suhteen. Palvelupäällikkö Hanna Salmijärvi puolestaan edustaa päällikköta-soa, joten hänen tarpeensa raportoinnin suhteen ovat pitkälti toimintatasolla eikä niinkään työnjohdollisella tehtävätasolla. Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri on päävastuussa koko vastuualueen raportoinnista, sekä työntekijöille että esimiehille esitettävistä luvuista ja vastuualueen ulkopuolelle raportoitavasta tuloraportoinnista. Tämän opinnäytetyön sivutuotteena olikin tarkoitus saada helpotettua taloushallintoasiantuntijan työtaakkaa luomalla toimintatapaohje raportointiin, joka kattaa muutaman vain taloushallintoasiantuntijan vastuulla olleen tehtäväkokonaisuuden. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa alle viisi vuotta, kaikki esimiehet yhdestä kahteen vuotta ja taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri noin neljä vuotta.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavien subjektiiviset kokemukset saatiin kartoitettua mahdollisimman hyvin. Koska ehdotus opinnäytetyön aiheeseen tuli kohdeorganisaatiolta, kaikki haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen teosta jo ennen varsinaista haastattelukutsua. Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse maaliskuun 2019 alkupuolella, ja kaikki haastattelut oli tehty kyseisen kuukauden loppuun mennessä. Haastattelukutsussa oli mukana haastattelun teemat, mutta ei yksittäisiä kysymyksiä. Kaikki neljä haastattelua toteutettiin samojen teemojen ympärille, tee-

mat valikoituivat teoriaosuuden sekä tutkijan tutkittavasta ilmiöstä jo olemassa olevan tiedon perusteella. Haastatteluteemat ohjasivat jokaista haastattelua ja niiden pohjalta luotiin apukysymyksiä, mutta haastattelutilanteessa kysymysten muotoa ja järjestystä oli mahdollisuus muuttaa. Koska haastateltavat ja heidän työnkuvansa olivat minulle ennestään tuttuja, haastattelutilanteessa saatettiin aloittaa suoraan varsinaisista teemoista ilman taustojen kartoitusta.

Haastatteluteemat olivat seuraavat: raporttien laatu ja tyypit, raporttien saatavuus, raporttien hyödyntäminen sekä raporttien taso ja syvällisyys. Kaikkia teemoja pyrittiin tarkastelemaan sekä nykytilan että tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. Haastattelutilanteessa haastateltavilta esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä ja tarkennuksia annettuihin vastauksiin.

Koska työskentelen haastateltavien henkilöiden kanssa samassa organisaatiossa ja minulla on pääsy heidän kalentereihinsa, haastatteluajankohkien sopiminen sujui ongelmitta. Haastattelu paikaksi valikoitui toimistotilat, joissa jokainen haastateltava ja minä työskentelemme. Kutsussa oli mukana tilavaraus, jossa kukin haastattelu tultaisiin tekemään. Haastattelut suoritettiin häiriöttömissä tiloissa ja ne äänitettiin, jotta haastattelutilanteessa ei menisi aikaa ja keskittymiskykyä muistiinpanojen tekemiseen ja jotta vastauksiin olisi mahdollista palata tulosten analysointivaiheessa. Näin myös mahdollistettiin mahdollisimman luonteva ja vapaamuotoinen keskustelutilanne. Haastatteluihin oli kutsuissa varattu tunti jokaista haastattelua varten, mutta haastattelujen kesto vaihteli 20 ja 45 minuutin välillä.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Sen voidaan katsoa olevan joko yksittäinen metodi tai laajempi teoreettinen kehys, jota voidaan käyttää erilaisten analyysikonaisuuksien kanssa. Laadullinen tutkimus voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään sen mukaan, ohjaako analyysia tietty teoreettinen asemointi vai ei. Sisällönanalyysi katsotaan sellaiseksi, jota tällainen teoreettinen asemointi ei ohjaa, mutta siihen voidaan soveltaa joustavasti monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta selkeä ja tiivistetty kuva. Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, eli analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta siihen on havaittavissa olevat selkeät kytkennät. (Tuomi & Sarajarvi 2018, kpl 4, kpl 4.4.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää tutkimusaineisto uudelleen järjestelmälliseen ja tiiviiseen muotoon, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnilla pyritään lisäämään aineiston informaatioarvoa luomalla siitä yhtenäinen, mielekkäämmässä muodossa oleva kokonaisuus, joka kuvaa tutkittavaa aihetta tai ilmiötä. Analyysi myös auttaa selkeyttämään aineistoa, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia tulkintoja. Laadullinen analyysi perustuu prosessiin, jossa aineisto pilkotaan ja pelkistetään, käsitteellistetään ja lopuksi siitä luodaan looginen kokonaisuus. Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidessa lähdetään avaamaan tutkimusaineistoa haastatteluja varten määriteltyjen teemojen kautta, aloittaen tulosten tiivistämisestä, minkä jälkeen ne kategorisoidaan ja tämän jälkeen peilataan tuloksia tutkimusongelmiin ja tehdään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kpl 4.4.2.) Aineiston luokittelussa käytetään ennalta määriteltyjä teemoja, koska haastattelut toteutuivat suunnitellusti niiden varassa, joten purkaminen niiden kautta sujunee luontevasti.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on ryhmitelty haastattelujen teemojen perusteella, jokainen teema omana alaotsikkonaan. Haastatteluteemat olivat seuraavat: raporttien laatu ja tyypit, raporttien saatavuus, raporttien hyödyntäminen sekä raporttien taso ja syvällisyys. Varsinaisten teemojen lisäksi haastateltavilta pyydettiin kommentteja siitä, miten he näkevät tulevaisuuden raportoinnin kohdeorganisaatiossa, vastaukset on kuvattu luvussa 6.5.

5.1 Raporttien laatu ja tyypit

Tämän teeman valinnalla haluttiin kartoittaa millaisia raportteja haastateltavat käyttävät työssään säännöllisesti. Koska kaikki haastateltavat ovat erilaisissa tehtävissä keskenään, myös heidän työssään tarvitsemien raporttien laatu vaihtelee.

Yksi haastateltavista oli Ostot-vastuualueen tilaamisen tiimin esimies Raija Erkkilä. Hän on vastuualueen toisen tiimin, tilaamisen tiimin, esimies. Espoon kaupunki pyrkii aktiivisesti kasvattamaan sähköistämistä, ja tilaamisella on prosessissa iso rooli. Ostot-vastuualue sisälsi ennen kaksi ostolaskutiimiä, joissa myös tilaamiseen erikoistuneet henkilöt toimivat. Maaliskuun 2019 alussa toinen tiimeistä muutettiin tilaamisen tiimiksi. Ostot-vastuualueella on tehty viime kuukausina melko vähän tilauksia, mutta keväällä on käynnistynyt useampi keskitetyn tilaamisen pilotti, jossa Talouspalvelut tuottaa kaupungin toimialoille tilaamisen palvelua.

Kysymykseen eniten käytetyistä säännöllisistä raporteista Raija Erkkilä nosti esiin suorite-seurantaraportin, joka saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Ongelmaksi esimiesnäkökulmasta Erkkilä näkee suorite-seurantaraportin käytössä sen vajavaisuuden, sillä se kertoo ainoastaan esimerkiksi käsiteltyjen ostolaskujen määrän, muttei sitä, kuinka paljon aikaa niiden aikaansaamiseen on käytetty. Uuden järjestelmän hän toivoo tuovan helpotusta tähän. Työnjohdollisena apuna on usein myös raportti, joka kertoo, paljonko käsiteltäviä laskuja kussakin työjonossa on. Myös sähköistämistä hän seuraa, sitä tietoa ei saada suoraan mistään järjestelmästä, vaan se on taloushallintoasiantuntijan tuottamaa tietoa. Eniten hän kokee käyttävänsä raportteja työnjohdollisena välineenä, ja toivoo että tilaamisesta olisi saatavilla enemmän lukuja. Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei tuo tilaamisen raportointia tarvittavalla tasolla. Esimerkiksi tehtyjen sähköisten tilausten määrää ei voida seurata, sillä ne nousevat raportille vasta kun ostoehdotus on kulkenut hyväksynnän kautta ja siitä on muodostunut varsinainen ostotilaus. Tämä aiheuttaa sen, että tilaajat tekevät ns. näkymätöntä työtä päivittäin. (Erkkilä 20.03.2019.)

Toisena haastateltavana tiimiesimiehenä toimi Ostot-vastualueen ostolaskutiimin esimies, Heli Siren. Hänen näkökulmansa raporttien suhteen on enemmän ostolasku- kuin tilauspainotteinen. Toisena merkittävänä sähköistämisteen nostamiskeinona Espoon kaupungilla on laskujen automaattikäsittely, eli laskut tiliöidään automaattisesti jonkin yksilöivän tunnisteiden avulla. Siren kertoo käyttävänsä muun muassa päivän starttiin liittyviä raportteja, joissa nähdään edellisen päivän tehdyt ja kuluvaan päivän työjonot. Päivän lopuksi ajetaan raportti, joka kertoo kunkin työjonon tilanteen, ja tämän perusteella tehdään seuraavan päivän roolitus, eli työnjako. Muita säännöllisesti käytettyjä raportteja ovat viikoittain pidemmän kehittämisen osiossa tarkasteltavat luvut, joita verrataan edelliseen vuoteen. (Siren 29.03.2019.)

Raija Erkkilän tavoin myös Heli Sirenillä on säännöllisessä käytössä suoriteseurantaraportti, josta nähdään, millaisia laskumääriä on käsitelty esimerkiksi edellisenä kuukautena. Yksikön ulkopuolelle tehtävä raportti on joka toimialan laskentatiimeille viikoittain lähetettävä raportti toimialan kierrossa olevista laskuista. Raportin tarkoitus on viestiä toimialoille heidän laskutilanteestaan ja kiinnittää huomio poikkeustilanteisiin tai toistuvasti myöhässä oleviin laskuihin. Kyseisen raportin kasaaminen on ollut ennen Sirenin vastuulla, mutta nyt vastuuta raportista on pyritty hajauttamaan niin, että sen osaisi tehdä vähintään muutama työntekijä. Muita kuin oman organisaation tai Espoon kaupungin tuottamia raportteja Siren ei koe käyttävänsä paljoakaan. Haastattelun aikaan tosin hänen tiimiläisensä tuotti raporttia Espoon kaupungin ulkomaan ostoista Tilastokeskukselle. (Siren 29.03.2019.)

Kolmas haastateltava esimies oli Ostot-vastualueen palvelupäällikkö Hanna Salmijärvi. Hän johtaa koko vastuualuetta, ja on aktiivisesti mukana erilaisissa kehittämishankkeissa ja toimii Ostot-vastualueen ns. äänitorvena kaupungin muille organisaatioille. Hänen säännöllisesti käyttämiään raportteja on muun muassa raportti, jolla seurataan laskujen läpimenoaikaa, eli kuinka kauan laskulla kestää järjestelmään tulosta siihen, että se siirtyy ostoreskontraan. Lisäksi päivän startin luvut, ja edellä mainittu raportti toimialojen kierrossa olevista laskuista. Salmijärvi katsoo joka toimialan tilanteen, ja onko jotain normaalia poikkeavaa. Tilaamisen luvuista katsottavissa on tällä hetkellä vain Ostot-vastualueen tilaajien itse tuottamat suoriteseurantaluvut, sillä toiminnanohjausjärjestelmä ei mahdollista tilausten määrän luotettavaa seurantaa. Ulkopuolisten organisaatioiden tuottamia raportteja Salmijärvi kertoo käyttävänsä ennemminkin tulevaisuuden suunnittelussa ja ennakoinnissa. Esimerkiksi hän kertoi etsineensä tilastoja siitä, kuinka paljon chat-kanava vie asiakaspalvelussa yhteydenottoja muilta kanavilta. Lisäksi hän vertailee muiden kuntien talouslukuja, ja valtionvarainministeriön raportit ovat myös toisinaan käytössä. (Salmijärvi 29.03.2019.)

Yksi haastateltava oli Ostot-vastualueen taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri. Hän on päävastuussa koko vastualueen raportoinnista, ja tuottaa suurimman sellaisista raporteista, joita ei saada suoraan järjestelmistä. Hän kertoo käyttävänsä päivittäin vähintään kahta raporttia jatkuvasti, mutta käytettyjen raporttien määrä saattaa nousta helposti kymmeneenkin. Säännöllisesti hän kertoo käyttävänsä päivän startin lukuja, sisäistä laskutusta varten tarvittavia raportteja, Power BI -mallia varten tuotettuja lukuja, ja lisäksi tulee erilaisia pyyntöjä ja selvittelyitä. Osa edellä mainituista on vakioraportointia ja osaa tarvitaan vain kerran. Toiminnanohjausjärjestelmän julkaisut ja kehitystyöt vaikuttavat siihen, mihin Pätäri kiinnittää eniten huomiota milloinkin. Kuukausitasoisesti käytössä on tuloskoustusta ja laskutusta varten tarvittava raportointi. Rikastettua ostolaskudataa hän käyttää vähintään kerran viikossa. Rikastettu ostolaskudata tarkoittaa sitä, että ostoreskontrasta kirjanpitoon siirtyneeseen aineistoon haetaan lisätietoja, sellaisia, joita ei ole normaalisti reskontrasta lähtevässä aineistossa. (Pätäri 21.03.2019.)

Tarpeita ad hoc, eli erityisraporteille Jommi Pätäri kertoo tulevan sekä oman organisaation sisältä, kaupungin toimialoilta, että itseltään. Tyypillisesti toimialalta tulee pyyntö selvittää jonkin tietyn toimialan laskutusta tietyltä aikaväliltä, tai halutaan tietää yksittäisen kustannuspaikan tarkastetuista ja hyväksytyistä laskuista. Toimialoilta tulee hyvin erilaisia pyyntöjä ja raportit tuotetaan toiveiden mukaan, selkeimpänä kokonaisuutena on tällä hetkellä hankintakeskukselta tulevat selvityspyynnöt. (Pätäri 21.03.2019.) Hanna Salmijärvi tarvitsee myös paljon erityisraportteja työssään, viimeisimpänä esimerkkinä hän kertoo hyväksyneensä kiinteistöyhtiön korkolaskuja, jotka kohdistuivat samojen kiinteistöjen laskuihin. Hän pyysi ostoreskontranhoidajalta raporttia omista hyväksytyistä laskuistaan, jotta pääsee selvittämään mitä on käynyt. Yleisimpänä Salmijärvin mainitsee toimialan yksittäisen yksikön ostojen selvittelyn. (Salmijärvi 29.03.2019.)

Uusien raporttien luomisesta Hanna Salmijärvi kertoo, ettei ole voinut olla mukana järjestelmän ns. reunaraporttien luomisessa sillä ne on määritelty kauan ennen kuin hän on tullut organisaatioon töihin. Raportti toimialalla kierrossa olevista laskuista ja raportti, joka kertoo kuinka paljon työjonoissa on laskuja, ovat sellaisia, joiden luomisessa hän on ollut mukana. Toimialoille lähetettävien raporttien tapaista raportointia ei ole ennen hyödynnetty samalla tavalla, eli tehty toimialoille näkyväksi ja tuotettu valmiiksi käyttäjäystävälliseen muotoon. (Salmijärvi 29.03.2019.) Jommi Pätäri kokee, että mahdollisuuksia vaikuttaa raporttien luomiseen ja sisältöön on ollut, kuitenkin toiminnanohjausjärjestelmän asettamien rajoitusten ja budjetin rajoissa. Jos tarve uuteen raporttiin ja sen tuoma säästö on perusteltu, mahdollisuus toteuttamiseen on ollut. (Pätäri 21.03.2019.)

Tilaamisen tiimin esimies Raija Erkkilä on osittain jo luovuttanutkin omien tarpeidensa suhteen, sillä tilaamisen raportointia ei ole mahdollista saada toiminnanohjausjärjestelmästä sillä tasolla, mihin olisi tarve. Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärin kanssa luotuihin raportteihin on ollut mahdollisuus vaikuttaa, mutta ei ole silloin työsuhteen alussa osannut määritellä niitä vastaamaan tarpeita, nykyään se olisi varmasti helpompaa. Viikoittain yhdessä tarkasteltaviin lukuihin Erkkilä kaipaisi lisää vertailupohjaa, pitäisikö menettä kehitystä peilata enemmän, tai käydä vaikka vain kerran kuussa laajemmin luvut läpi. (Erkkilä 20.03.2019.)

Ostolaskutiimin esimies Heli Siren kokee myös vaikuttamisen mahdollisuuksien olleen rajalliset toiminnanohjausjärjestelmän vuoksi. Esimerkiksi raportista, jolle olisi tarve, Siren antaa raportin, joka kertoisi kenellä laskut seisovat niiden ollessa kierrossa. Sen avulla voitaisiin puuttua toistuviin laskujen viivästyksiin. Tätä ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa nykyjärjestelmällä. Automaattikäsittelyyn tarvitaan myös enemmän raportointia tueksi, nykyään siihen liittyvä raportointi on pitkälti taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärin vastuulla. Esimerkiksi kun selvitetään, mitä toimittajia kannattaisi viedä automaattikäsittelyn piiriin ja tarvitaan tietoa laskumääristä ja siitä, tuleeko ne sähköisesti. Tällainen tieto on tärkeää, kuin mietitään missä järjestyksessä toimittajia viedään automaattikäsittelyyn. (Siren 29.03.2019.)

5.2 Raporttien saatavuus

Yhtenä teemana haastatteluissa oli raporttien saatavuus, jolla pyrittiin kartoittamaan sitä, miten haastateltavat kokevat raporttien saatavuuden. Teemaa käsiteltiin sekä järjestelmänäkökulmasta että tiedon jatkuvuuden varmistamisen näkökulmasta.

Kysymykseen siitä, onko tieto helposti saatavilla taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri vastaa, että periaatteessa kaikki tieto on toiminnanohjausjärjestelmästä, mutta tiedon saaminen ei ole helppoa ja vaatii todella paljon ”mylläämistä”. Jokapäiväiset raportit on rakennettu niin, että niissä käytetään Excelin makroja apuna, jotta toistuvia toimintoja ei tarvitse tehdä joka päivä. Todella paljon joutuu kuitenkin soveltamaan ja yhdistelemään raportteja ristiintaulukoimalla ja muilla keinoilla, jotta tieto saadaan rikastettua riittävälle tasolle. Tulevaisuudessa Pätäri toivoo voivansa korvata toistuvat, joko kokonaan tai osittain manuaalisesti luotavat raportit porautumalla raportointityövälineen avulla suoraan kantatietoihin. Tällöin olisi valmis pohja ja työkalut, eikä tarvitsisi tehdä nykyisen kaltaisia työvaiheita. Lisäksi toiveena on mahdollisuus luoda tarpeiden mukaan joko pintapuolisempi, tai vastaa-

vasti syväluotaavampi raportti valituista palikoista. Näitä räätälöityjä raportteja olisi mahdollista yhdistellä ja tallentaa työkaluun vakioraporteiksi, jos niitä käytetään useammin. (Pätäri 21.03.2019.)

Talousspalveluesimies Raija Erkkilä kokee, että raporttien hakeminen toiminnanohjausjärjestelmästä ei sinänsä ole vaikeaa, mutta ongelmallista on se, ettei niitä voi räätälöidä itselleen sopivaksi. Raporttien tuottaminen menee vaikeaksi, kun niitä pitäisi alkaa yhdistelemään yhdeksi useammasta lähteestä, mistä syystä raportointi onkin keskitetty taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärillem, tosin liiankin suureksi osaksi hänen työnkuvaansa. Tieto ei siis ole helposti saatavilla. (Erkkilä 20.03.2019.) Palvelupäällikkö Hanna Salmijärvellä on sama kokemus, eli tieto on vaikeasti saatavilla, ja yhdellä raportilla ei enää pärjää, vaan tietoa pitää pystyä yhdistelemään. Ongelmaksi nykyään nousee se, että on tiedettävä, mitä raportteja yhdistelemällä haluttu tieto saadaan. Tavoitteena olisi ketteryys, parametrien avulla hakeminen ja tiedon nopea kaivaminen. Järjestelmän tuottaman raportin ja valmiin, oikeellista tietoa sisältävän raportin välillä on kohtuuttomasti työtä. (Salmijärvi 29.03.2019.)

Talousspalveluesimies Heli Siren kokee tiedon hakemisen vaikeaksi, ja onkin pyrkinyt jättämään tiedon kaivamisen järjestelmistä asiantuntijoille. Ja järjestelmän pääkäyttäjien kanssa keskustellessa on käynyt ilmi, että hekään eivät tunne täysin kaikkia raportteja, ja mitä tietoja ne nostavat. Usein tarkemmalla tutkimisella onkin selvinnyt, että raportti ei ole käyttäytynyt kuten on oletettu, eli siihen ei voi luottaa. Se on hankaluuden lisäksi yksi syy, miksi hän ei ole järjestelmästä saatavaan raportointiin syventynyt, asiantuntijoilla on tieto siitä, mitä raportteja voi ylipäättään käyttää. Myös Siren kokee, että järjestelmästä saatavan tiedon ja valmiin tuotoksen välillä on kohtuuttoman paljon työtä. (Siren 29.03.2019.)

Raportoitavaksi tiedoksi, joka on vanhentunutta käyttöhetkellä, Heli Siren nimeää ”liikennevalot”. Kyseessä on raportti, joka kertoo käsiteltävien (tarkastettavien ja hyväksyttävien) laskujen määrän kussakin työjonossa ja erääntyneiden laskujen määrän. Pohjana raportille on toiminnanohjausjärjestelmästä saatava raportti, joka avataan Exceliin ja suoritetaan makro, joka muuttaa laskujonot joko vihreäksi, keltaiseksi tai punaiseksi sen mukaan onko jonoissa erääntyneitä laskuja ja kuinka paljon. Koska raportti on ajastettu toiminnanohjausjärjestelmään päivän päätteeksi klo 17.00, ja sitä tarkastellaan seuraavana työpäivänä vasta klo 9.30, on tilanne ehtinyt muuttua, sillä iso osa työntekijöistä tulee töihin klo 7.00 ja 9.30 välillä. Roolitus, joka tehdään usein päivän lopussa seuraavaksi päiväksi, voidaan kuitenkin sen perusteella tehdä, ja tarpeen mukaan raportti voidaan ajaa vielä aamulla uudestaan. (Siren 29.03.2019.)

Toiseksi esimerkiksi vanhentuneesta tiedosta Heli Siren nostaa esiin raportin toimialan kierrossa olevista laskuista. Raportti on ajastettu maanantaiaamuksi järjestelmään, ja jokaiselle toimialalle toimitettiin oma työstetty raportti Excel-muodossa maanantaipäivän aikana. Toimialalta tuli palautetta, että kun raportti toimitettiin, tieto ei enää pitänyt paikkaansa, sillä monella on tapana maanantaiaamuisin käsitellä laskunsa pois. Palautteen myötä raportin ajo- ja lähetyspäiväksi vaihdettiin tiistai, jotta ei tulisi niin suurta heittoa. Myös työlääät ja aikaa vievät raportit saattavat toisinaan olla käyttötilanteessa, esimerkiksi kokouksessa, jo hieman vanhentunutta tietoa sisältäviä. Mutta tällaiset asiat on meillä hyvin tiedostettu, eli sinänsä siitä ei aiheudu mitään ongelmia. Rikastettu ostolaskudata on myös sellainen, josta puuttuu uusimmat pari kuukautta. (Siren 29.03.2019.)

Myös Raija Erkkilä nimesi liikennevalo-raportin raportiksi, joka saattaa olla vanhentunut käyttöhetkellä. Raportti on onneksi helppo tuottaa makron avulla, ja sen saa melko nopeasti. Tulevaisuudessa toiveena olisi kuitenkin saada esimiehille paremmat työkalut työjonojen tilanteen reaaliaikaiseen seuraamiseen. Liikennevalo-raportin vanhentuneisuus korostuu nykyisessä tilanteessa, jos toimintatapauudistuksen alussa meillä oli käsiteltävänä yli kymmenen tuhatta laskua, pienet muutokset eivät vaatineet toimia, kun kaikissa jonoissa oli paljon laskuja. Kun taas nykyään laskutilanteen ollessa hyvä, välillä alle tuhat laskua käsittelyssä, pienetkin muutokset vaativat työnjohdollisia toimia. (Erkkilä 20.03.2019.)

Palvelupäällikkö Hanna Salmijärven mukaan toiminnanohjausjärjestelmästä saatava tieto on melko hyvin päivätasoista, mutta ongelma on rikastettu ostolaskudata, joka tulee viiveellä. Sen myötä myöskään sähköistämistason seuranta ei ole täysin reaaliaikaista. (Salmijärvi 29.03.2019.) Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri puolestaan kokee, että tieto on toisissa tilanteissa tarpeeksi reaaliaikaista, ja toisissa ei. Osa järjestelmästä ulos ajettavasta tiedosta on sen hetkistä tietoa, ja joissain on esimerkiksi kausivaihtelun aiheuttamaa viivettä. Niin kauan, kun ei päästä suoraan kantatietoihin käsiksi, tieto on aina vanhentunutta. (Pätäri 21.03.2019.)

Kaikki haastateltavat kertoivat kokeneensa tilanteita, jossa tarvitaan jotakin tietoa, mutta ei tiedetä mistä se saadaan. Heli Siren kertoo kääntyvänsä silloin järjestelmän pääkäyttäjän tai asiantuntijan puoleen ja toisinaan selviää, että tarvitaan ylläpitotoimittajan apua. On osattava tällaisissa tilanteissa suhteuttaa tarvittavasta raportista saatava hyöty siihen työmäärään minkä sen tuottaminen vaatii. Ja kun kyselyitä tulee, on varmistettava, että toivotun tiedon tuottaminen on ylipäättään mahdollista, sekä deadline puitteissa että muuten. Siren hakisi mielellään itse tarvitsemansa raportit järjestelmästä, jos se olisi käyttäjäystävällisempi ja sieltä saataviin raporteihin voisi luottaa, nykytilanteessa on pakko turvautua

asiantuntijoihin. (Siren 29.03.2019.) Myös Raija Erkkilä kokee, että tietyt asiat ovat liikaa taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärin varassa, ei olisi mahdollista tuottaa samoja raportteja, kun ei tiedä mistä tarvittava tieto saadaan ja millä logiikalla tietoa on yhdisteltävä. Nykyään raporttien tekeminen käsin on resurssien tuhlaamista, josta on päästävä eroon, on voitava itse hakea tieto parametrien avulla suoraan järjestelmästä. (Erkkilä 20.03.2019.)

Hanna Salmijärvi kertoo kokeneensa usein tarvitsevansa tietoa, muttei ole tiennyt mistä sen saa. Toiminnanohjausjärjestelmästä haettaessa raportteja on tiedettävä tarkkaan mitä hakee, ja terminologia pitää tuntea todella hyvin, jotta saa haluamansa tiedon. (Salmijärvi 29.03.2019.) Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri toteaa myös kokeneensa samoin useita kertoja. Nykyään hänellä on sen verran hyvä perustietämys asioista, että tietää mitä etsii, miten tiedon löytää ja mitä rajoitteita sen suhteen on. Kaikkea ei löydy, tai tarvitaan niin paljon työstämistä, että se ei ole järkevää. Oppi on tullut pitkälti kokeilemalla, joitain ohjeita oli olemassa ja Pätärin edeltäjä opasti joitakin asioita. Osa nykyään käytössä olevista toiminnanohjausjärjestelmästä saatavista raporteista on sellaisia, joita ei ollut olemassa Pätärin aloittaessa tehtävässään, vaan ne ovat hänen räätälöimiään. (Pätäri 21.03.2019.)

Tiedon jatkuvuuden varmistaminen ei ole Hanna Salmijärven mukaan riittävällä tasolla, tarvitaan lisää henkilöitä, joilla on tarvittava osaaminen tiedon hakemiseen ja tuottamiseen. Ja tulevaisuudessa suorittavan tekemisen entisestään vähentyessä, tarvitaan asiantuntijuutta ja analyysoivampaa otetta entistä enemmän. (Salmijärvi 29.03.2019.) Myös Jommi Pätäri kokee samoin, eli osaaminen on liian keskittynyttä. Asia on tiedostettu, ja tavoitteena on, että jokaisen osan osaisi vähintään kolme henkilöä jatkuvuuden varmistamiseksi. Osa kokonaisuuksista, jotka ovat olleet pitkään ainoastaan Pätärin vastuulla, on tarkoitus siirtää kokonaan muiden tehtäväksi. Esimerkiksi automaattikäsittely, laskutus, päivän startin luvut ja hankintakeskuksen pyynnöt on tarkoitus siirtää pois taloushallintoasiantuntijalta. (Pätäri 21.03.2019.)

5.3 Raporttien hyödyntäminen

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, onko raportointikokonaisuus sellainen, että se mahdollistaa johdonmukaisen, ennakoivan toiminnan kohdeorganisaatiossa.

Organisaation sisäisten tekijöiden huomioimisessa raportoinnissa on talouspalveluesimies Raija Erkkilän mielestä joitakin puutteita. Se, että toisessa työjonossa on moninkertaisesti työläämpiä laskuja kuin toisessa, vaikeuttaa suorite seuranta. Vertailukelpoisten lukujen

saaminen vaatisi sitä, että kaiken tyyppiset laskut olisivat sekaisin, mutta se taas hidastaisi laskujen käsittelyä. Työntekijöiden kierrättäminen tasaisesti eri rooleissa helpottaisi pidemmällä aikavälillä suorite seurannan luotettavuutta. Erkkilän mukaan nämä asiat on kuitenkin hyvin tiedostettu, eikä siten tehdä vääriä tulkintoja. Organisaation ulkoisista tekijöistä huomioidaan vuodenaikoihin sidoksissa olevat laskupiikit, vuodenvaihteessa vaikeuttaa myös se, ettei voida vaikuttaa siihen, missä vaiheessa kausi suljetaan. Kesälomat ja kesäkuun kiireisyys on tiedostettu, ja kesätyöntekijöitä on tulossa useita. Erkkilä kertoo, että edellä mainitut tiedot ovat kuitenkin sellaisia, että ne eivät varsinaisesti näy missään raportilla, mutta ne tiedostetaan. Toimialoille hän toivoo enemmän ennustettavuutta, ja mahdollisuuksia toimialoille päin raportointiin. (Erkkilä 20.03.2019.)

Myös talouspalveluesimies Heli Siren toivoo parempaa ennustettavuutta ja viestintää toimialojen ja Ostot-vastuualueen välille. Toimialoilla tapahtuvat muutokset, joilla on vaikutusta Ostot-vastuualueen työmäärään, ei välttämättä ole kovin hyvin ennakoitavissa, välillä tulee asioita tietoon yhtäkkiä. Toisaalta taas esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen muutokset ovat hyvin hitaita. Talouteen liittyvät organisaation ulkoiset asiat on Sirenin mukaan hyvin huomioitu, mutta joissakin tilanteissa tiedonkulku kaupungin eri organisaatioiden välillä on hieman vajavaista. (Siren 29.03.2019.) Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärin mukaan sisäiset ja ulkoiset tekijät huomioidaan kyllä, mutta niinkään itse raportilla, vaan vasta tulkintoja tehdessä. Tietoja luetaan päivittäin, tehdään tulkintoja ja kokemuksen avulla peilataan menneeseen ja katsotaan mihin suuntaan ollaan menossa. Eli tietoa arvioidaan jatkuvasti sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden valossa, ilman että sitä varsinaisesti kirjataan mihinkään. Pätäri kertoo, että seuraavan laskupiikin varalle on tehty jo toimintasuunnitelma, ja aloitettaessa toimintatapauudistusta, oli asetettu tavoitteet, joiden toteutumista pysähdyttiin tarkastelemaan tietyin aikavälein. (Pätäri 21.03.2019.)

Palvelupäällikkö Hanna Salmijärvi kertoo, että sinä aikana, kun hän työskennellyt Ostot-vastuualueella, on tapahtunut merkittäviä parannuksia ja muutosta kaipaaviin asioihin on pystytty tarttumaan lukujen kautta. Hänen kokemuksensa on, että ennen asioita ei ole tarkasteltu faktoilla, vaan menty enemmänkin tunteella. Myös vastuualueen sisäisiä linjoja on saatu yhtenäistettyä, samat luvut ja määrät ovat tarkoittaneet eri ihmisille eri asioita, mutta nyt puhutaan samoista asioista. Myöskään lukuja ei Salmijärven mukaan ole ennen ollut yhtä paljon työnteon tukena, nyt on helpompi verrata lähtötilanteeseen. Vaikka raportointi ja sen avulla johtaminen on kehittynyt, riskitekijöitä löytyy edelleen. Esimerkiksi Salmijärvi nostaa hyväksymänsä korkolaskut, jotka toivat vasta kuukausia myöhemmin tietoon toistuvan ongelman laskujen kierrossa. Salmijärvi toivoo lisää työkaluja kaupunkitasoiseen seurantaan esimerkiksi siinä, että nähtäisiin mitkä laskut ovat ns. väärällä eräpäivän ylittäneellä kaudella. Nykyään nähdään vain Ostot-vastuualueen tilanne, ja kun kyse on koko

kaupungin tukipalvelusta, olisi tärkeää nähdä kokonaiskuva laajemmin. (Salmijärvi 29.03.2019.)

Ostolaskutiimin esimies Heli Siren kokee, että nykyään organisaation toimintaan vaikuttavat uhkat tunnistetaan, esimerkiksi piikit laskumäärissä ovat tiedossa. Nykyään vertailukelpoisten lukujen pohjalta, on helppo ennakoida ja suunnitella toimintaa. Kaikkien uhkien ennustaminen ei ole mahdollista, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän päivitys voi olla meille uhka. Mutta sen mahdolliset vaikutukset nähdään raporteilla vasta jälkeinpäin. (Siren 29.03.2019.) Myös Raija Erkkilä kokee, että nykyään vertailukelpoisten lukujen myötä vuoden laskusykli on melko hyvin ennustettavissa, tosin senkin tiedon kerääminen on liian manuaalista. Vuosi sitten, minun ja Heli Sirenin ollessa uusia esimiehiä, kesti liian kauan ymmärtää, että saapuvien laskujen määrä oli poikkeuksellisen suuri, nykyään muutos huomattaisiin heti. (Erkkilä 20.03.2019.)

Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri kertoo myös, että iso osa nykyään käytössä olevista raporteista on ollut olemassa ennen nykyisiä esimiehiä, mutta niitä ei ole käytetty. Sen vuoksi toiminta on ollut myös herkempi tietyn tyyppisille toimille, nyt linjamuutoksen jälkeen on jatkuva näkemys toiminnan tasosta. Pätärin mukaan riskit huomioidaan entistä paremmin, ja virheistä myös opitaan. Esimerkiksi hän nostaa vuodenvaihteen, jolloin arvioissa ei oltu etukäteen huomioitu arkivapaiden suurta määrää, mikä johti siihen, että toimittajat lähettivät laskunsa meille todella myöhään. Ennakointiin Pätäri kaipaa muiden tapaan lisää työkaluja ja parempaa tiedonkulkua toimialojen ja Ostot-vastuualueen välille. Ja myös toimittajien suunnasta enemmän varoitusaikaa ennen isoja muutoksia toimintata-voissa. (Pätäri 21.03.2019.)

5.4 Raporttien taso ja syvällisyys

Teeman tarkoitus oli selvittää lähinnä koko kohdeorganisaation kanssa yhteisesti tarkasteltavien, päivän startin lukujen tasoa ja onko niissä kehitettävää.

Talouspalveluesimies Heli Siren kaipaa lisää visuaalisuutta päivittäin startissa katsottaviin lukuihin, pelkkä lukurivien katsominen on yksitoikkoista ja tarkasteltavia lukuja on paljon. Kohdeyleisönä on kaikki vastuualueen työntekijät ja käydään kaikkien roolien luvut läpi. Sirenin mukaan on todennäköistä, että kuulijoiden kiinnostus ei ole huipussaan muiden kuin sen roolin kohdalla, jossa on juuri ollut. Toisinaan starteissa tuntuu, että esimiehet on ainoita, jotka lukuja kommentoivat. On suunniteltu, että lukujen lukemiseen otettaisiin analyttisempi ote, ja nostettaisiin sieltä oma-aloitteisesti poikkeamia ja havaintoja. (Siren 29.03.2019.) Raija Erkkilä kokee myös, että esitystapa voisi olla visuaalisempi. Lisäksi

myöhässä olevista laskuista pitäisi saada eriteltyä ne laskut, jotka ovat tulleet toimialalta meille takaisin ja mitkä johtuvat meistä. Toiveena hänellä on saada tulevaisuudessa tuntimäärä, joka on käytetty suoritteiden tuottamiseen, integroitua lukuihin. (Erkkilä 20.03.2019.)

Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätärin mukaan osa startissa esitettävästä informaatiosta on ehkä liiallista kohdetyhmä huomioiden, mutta taas jotkin osa-alueet jäävät huomiotta. Osa kattavammista asioista on otettu mukaan tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi yksi työjonoa kuvaava luku on sellainen, mitä ei pitäisi olla ollenkaan ja aina kun siellä jotain on, sen pitäisi herättää kysymyksiä. Lukujen tarkasteluväliä ei ole Pätärin mukaan suunnitelmissa pidentää, sillä se rytmittää tekemistä, mutta esitystapaan on suunniteltu muutosta. Jatkossa on tarkoitus viedä esitystapaa analysoivampaan suuntaan, eli lukujen luettelemisen sijaan havainnoitaisiin sitä, mitä siellä lukujen välissä on tapahtunut. (Pätäri 21.03.2019.) Palvelupäällikkö Hanna Salmijärvi kertoo myös, että startin lukujen uudistaminen on ajankohtaista, nykyinen kokonaisuus on luotu siihen viime vuoden tarpeeseen, jolloin tilanne Ostot-vastuualueella oli hyvin erilainen. Salmijärven mukaan tarkoitus on tarkastella lukuja kriittisesti, ja miettiä, ovatko ne sellaisia, jotka johtavat Ostot-vastuualueella kohti asetettuja tavoitteita. (Salmijärvi 29.03.2019.)

5.5 Tulevaisuus

Haastattelun lopuksi haastateltavilta pyydettiin vielä kommentteja ja toiveita siitä, millaista raportoinnin tulisi tulevaisuudessa olla Ostot-vastuualueella.

Talousspalveluesimies Heli Sirenin toiveena on toimiva toiminnanohjausjärjestelmä, josta saisi helposti ja käyttäjäystävällisesti haettua raportteja, jossa olisi sekä valmiita raportointipohjia, että mahdollisuus tiedon hakemiseen itse määritellyillä kriteereillä. Myöskään raporttien luotettavuutta ei pitäisi joutua kyseenalaistamaan. Siren toivoo myös pureutumismahdollisuutta raportteihin. Lisäksi sellaisia raportteja, jotka tukisivat Ostot-vastuualueen pyrkimyksiä automatisoinnin suhteen ja dataa, joka olisi helposti hyödynnettävissä. Tavoitetila on Sirenin mukaan se, että laskut menisivät suoraan reskontraan, ja toimialoilla voitaisiin vain raporteilta katsoa mitä sinne on mennyt. Nykyään sellaisten raporttien ajaminen saattaa kestää tunteja, sellaisesta on päästävä eroon. Meidän markkinoidessa automatisointia, toimialan siihen yhteyteen tarvitsemien raporttien tulisi olla helposti saatavissa. (Siren 29.03.2019.) Talousspalveluesimies Raija Erkkilä toivoo lisää mahdollisuuksia resursoinnin suunnitteluun ja läpimenoaikojen tarkempaan seuraamiseen toimialoitain. Lisäksi Erkkilä kokee, että suoriteseuranta järjestelmään integroituna helpottaisi montaa asiaa. (Erkkilä 20.03.2019.)

Taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri näkee raportoinnin muuttuvan voimakkaasti tulevaisuudessa. Apuvälineiksi hän nimeää suoraan kantatietoihin pääsyn, tekoälyn, ja uudenlaiset ohjelmistot, jotka mahdollistavat uudenlaisen raporttien tuottamisen. Todennäköisenä kehityksenä hän pitää sitä, että raportit tuotetaan johonkin tiettyyn paikkaan, ja Excelien pyörittäminen vähenee ja visuaalisuus lisääntyy. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on, että tietoa saadaan tuotettua reaaliaikaisesti, tarkasti ja oikeellisesti. Visiona raportoinnin loppukäyttäjän tuotteesta hänellä on dashboard, joka nostaa käyttäjälle hänen kannaltaan olennaisimmat mittarit ja luvut, ja niihin pääsee helposti pureutumaan niin halutessaan. Mahdollisesti vielä lisänä chatbot, jolta voi kysyä mistä luvut muodostuvat. (Pätäri 21.03.2019.)

Palvelupäällikkö Hanna Salmijärvi nostaa uuden raportointikokonaisuuden tärkeäksi ominaisuudeksi reaaliaikaisuuden. Lisäksi oleellista on, että sillä voidaan tehdä ennusteita, ja että poikkeuksista tulee käyttäjälle herätteitä. Salmijärven mielestä sen pitää pystyä kertomaan läpi organisaation läpimenoajat eri laskuille ja toimia läpileikkauksena kaikesta. Läpimenoajallisesti Ostot-vastuualueella on oma roolinsa kokonaisuudessa. Kuitenkin jos tilanne pysyy nykyisen kaltaisena, ei ole enää paljoa, missä voisi vielä parantaa. Salmijärven mukaan tarvitaan lisää työkaluja pullonkaulojen selvittämiseksi. Datan tulisi olla kaikille avointa, eikä niin että tieto on vain joidenkin henkilöiden tiedossa. Tavoitteena on, ettei toimialoille tarvitsisi lähetellä raportteja, vaan kaikki näkisivät reaaliaikaisen tilanteen jostakin yhteisestä työtilasta. Salmijärvi kokee, että nykyään käytössä oleva Power BI tuottaa ihan hyvää tietoa, mutta siinäkin on haasteensa siinä, että katsotaanko euroja vai laskumääriä. Salmijärven mielestä suurin merkitys on siinä, onko ne sähköistetty. Ja rikastetun ostolaskudatan viiveellisyys vaikeuttaa sen seurantaa. Järjestelmältä Salmijärvi toivoo sellaista älykkyyttä, että se osaisi esimerkiksi kertoa, että näiden tiettyjen toimittajien siirtäminen automaattikäsittelyyn nostaisi sähköistämistä tällä verran. (Salmijärvi 29.03.2019.)

6 Toiminnallinen osuus

Laadullisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on luoda raportointiin vastaavanlainen toimintatapaohje kuin kohdeorganisaatiossa on käytössä muilla osa-alueilla.

6.1 Toimeksiantajan tarve produktille

Ostot-vastuualueen raportoinnista vastaava taloushallintoasiantuntija Jommi Pätäri on hyvin kuormittunut, ja hänen työaikaansa kuluu varsinaisen asiantuntijatyön lisäksi paljon manuaaliseen raportointityöhön. Ja tiedon jatkuvuuden varmistamiseksi on hyvä, että vain hänen tiedossaan olevat prosessit saadaan kirjoitettua ohjeen muotoon. Ohjeen avulla taloushallintoasiantuntijan aikaa vapautuu muihin tehtäviin muiden voidessa toteuttaa ohjeiden mukaisesti datan hakemista ja raporttien laatimista. Myös raportointiprosessien nykytilan hahmottaminen kokonaisvaltaisesti tuo esille niitä turhia ja työläitä työvaiheita, joiden halutaan poistuvan uuden järjestelmän myötä. Produktin laajuudeksi määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sisäinen laskutus sekä tunnuslukujen luominen, joita käytetään useammassa yhteydessä kohdeorganisaatiossa. Laskutuksesta vastaava taloushallintoasiantuntija on uudistanut ja sujuvoittanut laskutusprosessia merkittävästi tämän vuoden laskutusta varten, joten ohjeen kirjoittaminen on siinäkin mielessä ajankohtaista. Kohde-ryhmä produktille on koko Ostot-vastuualue, mutta ohjeessa kuvattuihin tehtäviin tullaan todennäköisesti perehdyttämään vain muutama työntekijä.

6.2 Tekninen toteutus

Sekä minulle että toimeksiantajalle oli selvää, että ohje tullaan kirjoittamaan kohdeorganisaatiossa käytössä olevan dokumenttipohjan mukaisesti. Tämän avulla säilytetään kohdeorganisaatiossa yhtenäinen linja ohjeiden ja muiden dokumenttien välillä. Myös Ostot-vastuualueen toimintatapaohje, joka on ollut toimintatapauudistuksesta lähtien käytössä, noudattaa samaa mallia. Koska produkti sisältää vain taloushallintoasiantuntijan tehtävinä olleet kokonaisuudet, ja tarkoitus on levittää kyseisten tehtävien osaamista hallitusti, pidetään raportoinnin ohje toistaiseksi omana dokumenttinaan. Jos katsotaan tarpeelliseksi, se voidaan myöhemmin liittää koko Ostot-vastuualueen käytössä olevaan toimintatapaohjeeseen.

6.3 Prosessin eteneminen

Koska laskutusprosessi ja tunnuslukujen luominen ovat täysin taloushallintoasiantuntijan vastuulla, päätettiin että tapaamme taloushallintoasiantuntijan kanssa säännöllisesti ja edistämme ohjeen luontia.



Kuvio 7. Produktin luominen prosessina

Alkuvaiheessa käytiin läpi perustietoja kokonaisuudesta, jotta kokonaisuuden hahmottaminen ja sen myötä ohjeen kirjoittaminen olisi helpompaa. Seuraavassa vaiheessa taloushallintoasiantuntija näytti uuden laskutusprosessin käytännössä ja se tallennettiin ohjetta varten videolle. Tunnusluku-osuuden ollessa melko yksinkertainen, päädyttiin ratkaisuun, jossa taloushallintoasiantuntija toteuttaa osuuden ja tallentaa sen samalla videolle. Videoiden perusteella kirjoitettiin Raportoinnin ohje (liite 1). Ohje kirjoitettiin mukaillen Ostot-vastualueen toimintatapaohjetta, kuitenkin painottaen enemmän teknistä kuvausta. Vaiheiden selkeyttämiseksi ohjeeseen sisällytettiin paljon ruutukaappauksia.

7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehittämisehdotukset, ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia. Tavoitteena on tiivistää tutkimustulokset ja vastata asetettuihin tutkimusongelmiin, ja tuoda esille niihin liittyviä havaintoja, ja johtaa niistä kehittämisehdotuksia.

7.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on raportoinnin nykytila ja tavoitetila Ostot-vastualueella. Alaongelmina tutkimuksen tukena oli selvittää, mitä raportoidaan, milloin raportoidaan ja miten raportoidaan. Haastatteluissa tuli useaan kertaan ilmi haasteet toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Ongelmaksi nousi muun muassa se, että tiettyjä tietoja ei ole mahdollista saada järjestelmästä, kuten tehtyjen tilausten määrää. Lisäksi järjestelmästä saatavan tiedon ja valmiin, luotettavan raportin välillä on usein hyvin paljon manuaalista työtä. Mikäli raportteja joudutaan työstämään lähdejärjestelmästä hakemisen jälkeen, tarkoittaa se sitä, että tieto ei ole enää reaaliaikaista. Kuten teoriassa mainittiin, nykyinen kehitys on vienyt uusia raportointiratkaisuja kauemmas erilliseen tietovarastoon perustuvista ratkaisuista. Tästä näkökulmasta kohdeorganisaation käytössä oleva järjestelmä on merkittävästi teknologikehityksestä jäljessä. Kuitenkin kohdeorganisaatiossa on vahva halu kehittää toimintaa, esimerkiksi laskujen esikirjauksen automaatio ohjelmistorobotiikan avulla on lähes käyttöönottovaliheessa. Ohjelmistorobotiikan hyödyntämisen lisäksi työstetään pilottia, jossa käytetään tekoälyä sopimusten ja ostolaskujen kohdistamisessa.

Lähiesimiesten yhdeksi eniten käyttämäksi raportiksi nousi työnjohdon tukena käytettävä raportti, suoriteseurantaraportti. Senkin käytössä ilmeni kuitenkin haasteita, se ei kerro suoritteiden aikaansaamiseen käytettyä aikaa. Uusissa toiminnanohjausjärjestelmissä järjestelmään integroitu kellotus on mahdollista, ja tästä toiminnallisuudesta olisi ehdottomasti hyötyä kohdeorganisaatiolle niin suoriteseurannassa kuin sisäisessä laskutuksessa. Lisäksi työnjohdon tukena on päivän startissa käytettävä liikennevalo-raportti, joka kertoo laskujen määrän työjonoissa, ja muut startissa raportoitavat luvut. Kaikki edellä mainitut raportit ovat pitkälti tehtävätason raportteja, ja niitä käytetään päivittäin normaalin toiminnan tukena. Siksi olisi toivottavaa, että kyseiset raportit olisivat mahdollisimman pitkälle automatisoituja, mutta toiminnanohjausjärjestelmä ei sitä mahdollista. Osa tiedoista saadaan toki järjestelmästä valmiina, mutta esitysmuotoa on silti tarpeen muokata visuaalisempaan suuntaan, sillä yksinkertaiset, rajallisen määrän tietoa yhdellä näkymällä sisältävät raportit on todettu tehokkaimmiksi. Jos raportoitavaa tietoa on liikaa, sen teho heikkenee.

Päivän startissa raportoitava kokonaisuus on lähes kokonaan yksittäisten lukujen luettelomista, minkä verran suoritteita on tehty edellisenä päivänä ja paljonko työjonoissa on uusia odottamassa käsittelyä. Lukuja on paljon ja organisaation ulkopuoliselle ne eivät kerro mitään toiminnan tilasta. Useammassa haastattelussa tuli ilmi toive visuaalisemmasta ilmeestä ja raportointi yleisestikin kehittynyt suuntaan, jossa muutamalla tarkoin valitulla tunnusluvulla saadaan käsitys kokonaiskuvasta. Kohdeorganisaatiossa kyseisessä käyttötilanteessa tuskin muutama mittari riittäisi, sillä luvut on suunnattu sekä esimiehille, asiantuntijoille että työntekijöille. Ja työntekijöille suunnattujen raporttien on johdonmukaista sisältää yksityiskohtaisempaa tietoa. Päivän startin lukukokonaisuudessa näytetään useamman viikon luvut kerrallaan, niitä voisi karsia ja kehitystä kuvaamaan voisi laittaa ennemminkin muutoksesta kertovia mittareita.

Nykyisen kaltainen päivän startti on Power Point esitys, joka etenee lukujen esittelystä rooleihin. Haastatteluissa nousi esille huoli päivän startin kohdeyleisön kiinnostuksesta lukujen tarkasteluun, ellei ole itse ollut juuri siinä roolissa, johon liittyviä lukuja tarkastellaan. Tähän voisi olla ratkaisuna se, että roolien jakaminen tapahtuisi heti päivän startin alussa. Näin työntekijöiden olisi helpompi suunnata huomionsa sen roolin lukuihin, jossa itse tulee kyseisenä päivänä toimimaan. Ostot-vastuualueella on jo lähdetty luomaan päivän startin lukukokonaisuutta uudelleen ja määrittelemään lukujen esitystapaa.

Produktin, eli raportoinnin ohjeen luomisen jälkeen laskutusprosessiin on jo tehty muutoksia, joten ohjetta tulee päivittää ennen seuraavan laskutuksen tekoa. Ohjeessa kuvataan myös useita työvaiheita, joiden tekeminen käsin voidaan korvata Excelin makroilla. Osa vaiheista on tullut tarpeelliseksi vain muutama kuukausi sitten organisaatiomuutoksen myötä, joten niihin ei ole vielä ehditty luomaan makroja.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koska toteutettu tutkimus on laadullinen tutkimus, sen luotettavuuden arviointiin ei sovi samat käsitteet kuin määrälliseen tutkimukseen, eli validiteetti ja reliabiliteetti. Sen sijaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen uskottavuutta ja aineiston luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, kuinka tarkasti tutkija kuvaa tutkimuksen vaiheita. Onko esimerkiksi haastatteluun käytetty aika ja mahdolliset häiriötekijät huomioitu. Laadullisen aineiston luokittelussa tulisi kertoa luokittelun perusteet. Myös tuloksista tulkintoja tehdessä tutkijan tulisi kertoa, mihin hän perustaa päätelmänsä. (Hirsijärvi ym. 2009, 232.)

Edellä mainittuja luotettavuuteen vaikuttavia asioita on käsitelty luvussa 4, jossa kuvataan tutkimusmenetelmät ja miten niiden valintaan on päädytty. Myös tutkimusaineiston keruu on kuvattu tarkalla tasolla, haastattelutilanteet on kuvailtu ja mahdolliset häiriötekijät on huomioitu. Tutkimusaineiston analysointitavat on kerrottu, samoin se miten aineistoa lähdettiin luokittelemaan. Myös perustelut luokittelutavan valintaan on kerrottu. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään tulkintoja, on riski, että tutkimuksen eri vaiheissa tutkijan omat kokemukset aiheesta vaikuttavat lähestymistapaan, jolla tutkittavaa ilmiötä käsitellään. Koska työskentelen itse kohdeorganisaatiossa ja minulla oli omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, se saattoi vaikuttaa siten, että esimerkiksi haastattelutilanteissa tietyt asiat jäivät kysymättä, koska oletuksena oli, että haastateltava kokee jonkin ilmiön samoin kuin haastattelija.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti varsinaisesti käyntiin tammi-helmikuussa 2019. Idea ja tarve toimeksiantajan puolelta opinnäytetyöhön syntyi kuitenkin jo syksyllä 2018. Opinnäytetyön idea ja rajaus on vaihdellut sinä aikana useampaan kertaan. Lopulta aiheeksi valikoitui raportoinnin nykytilan ja tavoitetilan selvittäminen sekä toimintatapaohjeen luominen joistakin raportointikokonaisuuksista. Opinnäytetyöprosessi venyi hieman suunniteltua pidemmäksi, alun perin oli tarkoitus saada työ valmiiksi alkukeväästä. Kuitenkin lopullisen aiheen määrittelyn ja prosessin käynnistyttyä jälkeen pysyin itselleni asettamassa aikataulussa.

Prosessi kokonaisuudessaan on ollut mielenkiintoinen, olen saanut syventyä suuntautumisopintojeni aiheisiin ja tarkastelemaan niitä todellisessa työympäristössä. Ja koska työskentelen opinnäytetyön toimeksiantajalla, olen saanut yhdistettyä joustavasti osia opinnäytetyön tekemisestä töiden kanssa. Olen saanut toimeksiantajalta paljon tukea prosessin eri vaiheissa, ilman sitä opinnäytetyön tekeminen ei olisi onnistunut yhtä sujuvasti.

Teoriaosuudessa käytettyjen lähteiden yksipuolisuuteen havahduin melko loppuvaiheessa opinnäytetyöprosessia, jolloin isojen muutosten teko oli jokseenkin myöhäistä. Lähteiden välillä olisi saanut olla enemmän dialogisuutta, ja jotkin käyttämästäni lähteistä olivat melko vanhoja. Tosin suuret linjat niissä aiheissa ovat pysyneet muuttumattomana, vaikka teknologia onkin kehittynyt. Huomasin haastatteluja tehdessä ja niiden jälkeen omissa haastattelutaidoissani olevan kehitettävää. Varsinkin ensimmäiset haastattelut etenivät pitkälti teemojen tueksi kirjoittamieni kysymysten pohjalta, joiden oli tarkoitus olla vain apuna haastattelutilanteessa. Mutta kysymykset tukivat kuitenkin asetettuja teemoja, ja ne eivät

sitoneet keskustelua liiaksi, vaan aiheesta toiseen siirtyminen keskustelun edetessä onnistui helposti.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus yhdistää tutkimustyyppinen työ, joka toteutetaan laadullisin menetelmin ja toiminnallinen työ. Kuitenkin tutkimuksen edetessä ja aineiston laajentuksessa, toiminnallisen osuuden painoarvoa oli tarpeen pienentää, jotta aihe ei laajenisi liiaksi ja jotta työ saataisiin valmiiksi ajoissa. Ohjeen luominen oli kuitenkin välttämätöntä, sillä sille olisi toimeksiantajalla tarve jo kesäkuussa 2019. Päädyimme siis yhdessä toimeksiantajan kanssa ratkaisuun, jossa ohje saataisiin alulle jo opinnäytetyöprosessin aikana, mutta laajentaminen aiottuun laajuuteen tapahtuisi opinnäytetyön jo valmistuttua.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Espoon kaupunki 2019a. Tietoa Espoosta. Luettavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta. Luettu: 02.03.2019.

Espoon kaupunki 2019b. Organisaatio ja yhteystiedot. Luettavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ja_yhteystiedot. Luettu: 02.03.2019.

Espoon kaupunki 2019c. Konsernihallinto. Luettavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ja_yhteystiedot/Espookonserni/Konsernihallinto. Luettu: 17.03.2019.

Espoon kaupunki 2019d. Konsernihallinnon organisaatio 2019. Intranet. Luettu: 08.05.2019.

Espoon kaupunki 2019e. Espoo-tarina. Luettavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Esbootarina. Luettu: 08.05.2019.

Espoon kaupunki 2019f. Tilinpäätös. Luettavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Talous/Tilinpäätökset. Luettu: 02.03.2019.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi. Helsinki.

Hovi, A., Hervonen, H & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot & Business Intelligence. WSOY. Porvoo.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Pro. Helsinki.

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

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kuntalaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp3213472>. Luettu: 02.03.2019.

Lahti, S. ja Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta - Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. WSOY. Helsinki.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka – Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen liikekirjat. Helsinki.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Raportoinnin ohje

Raportointi

15.05.2019

© Espoon kaupunki 2019

15.05.2019

Sisällysluettelo

1	Laskutus.....	2
1.1	Palvelutuotteet	2
1.2	Laskutusprosessi	2
1.2.1	Suoriteurantaraportti no.1	2
1.2.2	Suoriteurantaraportti no.2	5
1.2.3	Raporttien yhdistäminen Exceeliin.....	7
1.2.4	Grindstone.....	11
1.2.5	Laskutus -Excel.....	12
2	Tunnuslukujen tekeminen.....	13
2.1	Viivästyskorot.....	13
2.2	Läpimenoaika.....	13
2.3	Laskutilanne.....	14
2.4	Laskujen määrä.....	14
2.5	Power BI	15

15.05.2019

1 Laskutus

Ostot-vastuualue laskuttaa kaupungin eri organisaatioita vastuualueella tehdystä työstä. Sisäinen laskutus tehdään kirjanpidon muistiotositteilla, eli varsinaisia laskuja ei lähetetä.

1.1 Palvelutuotteet

Laskutettavien tuotteiden hinnat lasketaan budjetin perusteella, tavoitteena on nollatulos. Palvelutuotteiden hintojen määrittelyssä käytettävät luvut saadaan pääasiassa ERPistä suoriteurantaraportista. Joidenkin tuotteiden luvut saadaan suoraan, ja joissain täytyy tehdä välissä laskutoimituksia. Hinnat on laskettu valmiiksi laskutuksessa apuna käytettävään Excel-tiedostoon. Palvelutuotteet ovat:

- Sähköiseen tilaukseen kohdistunut verkkolasku
- Esikirjattu esitiliöity verkkolasku
- Paperilaskulisä
- Tiliöinti
- Tarkastus ja hyväksyntä
- Terveys-Effica-lasku
- Maksumääräys ja suoraan syötettävät
- Toimittajien perustaminen
- Ostotilaus
- Asiantuntijatyö (tuntiveloitus)
- ERP-järjestelmäpalvelut

1.2 Laskutusprosessi

Laskutusta varten tarvitaan ERPistä suoriteurantaraportti. Koska raportti on standardimittainen, ja se ei sellaisenaan tuo näkyviin kaikkia tarvittavia tulosityksiköitä, raportti on ajettava useampaan kertaan.

1.2.1 Suoriteurantaraportti no.1

Haetaan ERPistä EK Ostolaskujen esimiehet -vastuualue ja sieltä avataan Tulosityksikön kustannuspaikat. Tulosityksiköiden välillä siirrytään nuolinäppäimillä, kahdessa kohtaa tulee virheilmoitus liian pitkästä kentästä, ohitetaan ne. Ensimmäistä ajoa varten etsitään tulosityksikkö nimeltään 35501 Kulttuuri org. 100 ja varmistetaan että se näyttää tältä:

15.05.2019

Tulosityksikön kustannuspaikat			
Nimi		Organisaatio	Toimiala
35501 Kulttuuri org.100		100	4
Tulosityksikön kustannuspaikat			
Minimi	Maksimi	Alkupaiv	Loppupaiv
35000	35511	01.01.2016	31.12.2018
35105	35120	01.01.2019	
35122	35122	01.01.2019	
35127	35160	01.01.2019	
35165	35176	01.01.2019	
35500	35503	01.01.2019	
35507	35508	01.01.2019	
90050	90050	01.01.2017	31.12.2018
90055	90055	01.01.2019	
99070	99078	01.01.2017	31.12.2018

Seuraavaksi etsitään tulosityksikkö 45001 RAKENNUSVALVONTAKESKUS, org. 100. Ensimmäisessä ajossa seuraavien kustannuspaikkojen tulisi olla suljettuna (minimi-maksimi): 35006-35050, 90051-90051 ja 99070-99070.

Tulosityksikön kustannuspaikat			
Nimi		Organisaatio	Toimiala
45001 RAKENNUSVALVONTAKESKUS, org.100		100	5
Tulosityksikön kustannuspaikat			
Minimi	Maksimi	Alkupaiv	Loppupaiv
35006	35050	01.01.2018	31.12.2018
45001	45001	01.01.2016	
90051	90051	01.01.2018	31.12.2018
99070	99070	01.01.2018	31.12.2018
99150	99150	01.01.2016	

Seuraavaksi etsitään tulosityksikkö 71000 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen. Siinä tulisi ensimmäistä ajoa varten olla avoinna ainoastaan kustannuspaikat (minimi-maksimi): 71000-71995.

15.05.2019

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: **71000 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen** Organisaatio: **205** Toimiala: **7**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
35003	35005	01.01.2018	31.12.2018
35101	35101	01.01.2018	31.12.2018
35121	35121	01.01.2018	31.12.2018
35123	35125	01.01.2018	31.12.2018
35161	35162	01.01.2018	31.12.2018
35190	35194	01.01.2018	31.12.2018
35504	35506	01.01.2018	31.12.2018
35511	35511	01.01.2018	31.12.2018
71000	71995	01.01.2016	
99072	99073	01.01.2018	31.12.2018
99078	99078	01.01.2018	31.12.2018

Seuraavaksi etsitään tulosityksikkö 10534 Työterveys org. 100 ja katsotaan että siellä on avoinna ainoastaan kustannuspaikat (minimi-maksimi): 10534-10534.

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: **10534 Työterveys org.100** Organisaatio: **100** Toimiala: **1**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
10534	10534	01.01.2016	
35180	35180	01.01.2018	31.12.2018
99074	99074	01.01.2018	31.12.2018

Tulosityksikkö Talouspalvelut org. 100, ei laskutettava:

Tulosityksikön kustannuspaikat

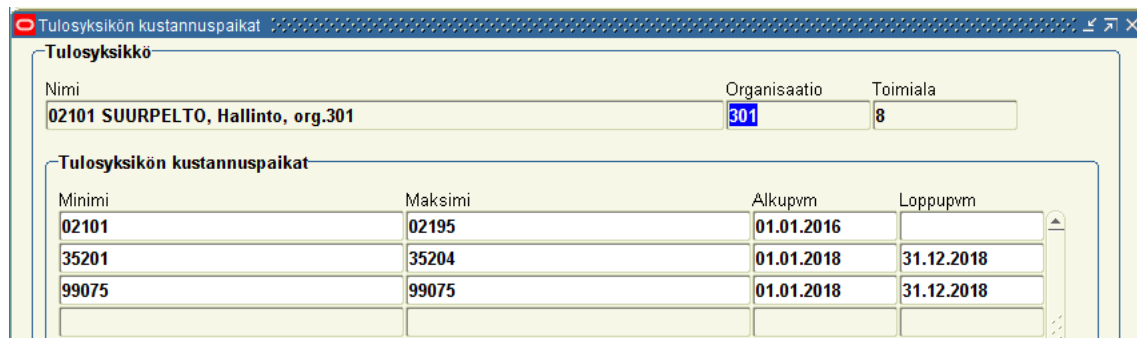
Nimi: **Talouspalvelut org.100, ei laskutettava** Organisaatio: **100** Toimiala: **1**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
0	0	01.01.2015	31.12.2015
10540	10543	01.01.2016	
10552	10554	01.01.2015	31.12.2015
99010	99010	01.01.2016	

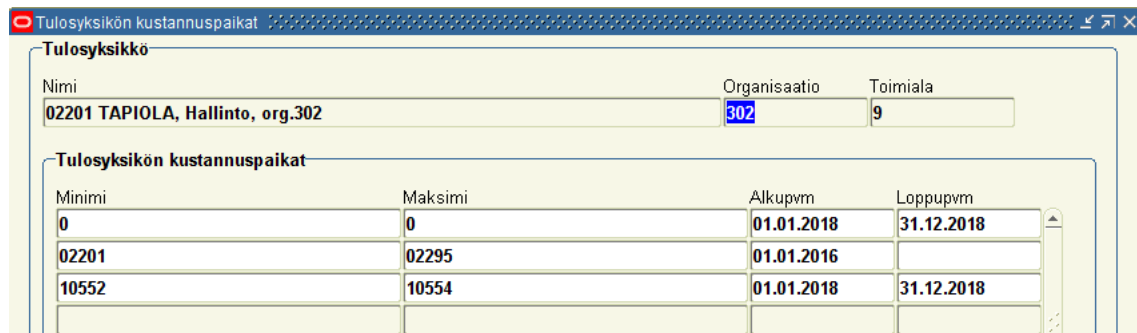
15.05.2019

Seuraava tarkistettava tulosityksikkö on 02101 SUURPELTO, Hallinto, org. 301. Siinä avoimena tulisi olla kustannuspaikat (minimi-maksimi): 02101-02195.



Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
02101	02195	01.01.2016	
35201	35204	01.01.2018	31.12.2018
99075	99075	01.01.2018	31.12.2018

Viimeinen tarkistettava tulosityksikkö on 02201 TAPIOLA, Hallinto, org. 302. Siinä avoimena tulisi olla kustannuspaikat (minimi-maksimi): 02201-02295.



Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
0	0	01.01.2018	31.12.2018
02201	02295	01.01.2016	
10552	10554	01.01.2018	31.12.2018

Näin on saatu raportin nimikkeet vastaamaan sisältöä ja voidaan ajaa raportti.

Pyynnöt - Käynnistä uusi pyyntö - Yksittäinen pyyntö – Nimi: EK Suoriteurantaraportti Laskutus.

Aseta päivämäärät. Ajetaan sekä kumulatiivinen, eli vuoden alusta laskutettavan kauden loppuun, että kuukausikohtainen raportti. Raporttien ajamisessa saattaa pahimmillaan kulua useita tunteja, joten ne kannattaa laittaa ajoon hyvissä ajoin ennen aiottua laskutuksen tekoa.

1.2.2 Suoriteurantaraportti no.2

Toista kohta 1.2.1 siten että vaihdat joidenkin tulosityksiköiden avoimet kustannuspaikat päinvastoin kuin kohdassa 1.2.1. Alla kuvat siitä, mihin tulosityksikköihin tulee muutoksia, ja mitkä kustannuspaikat tulee olla avoimena.

15.05.2019

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: **45001 RAKENNUSVALVONTAKESKUS, org.100** Organisaatio: **100** Toimiala: **5**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
35006	35050	01.01.2018	
45001	45001	01.01.2016	31.12.2018
90051	90051	01.01.2018	
99070	99070	01.01.2018	
99150	99150	01.01.2016	31.12.2018

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: **71000 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen** Organisaatio: **205** Toimiala: **7**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
35003	35005	01.01.2018	
35101	35101	01.01.2018	
35121	35121	01.01.2018	
35123	35125	01.01.2018	
35161	35162	01.01.2018	
35190	35194	01.01.2018	
35504	35506	01.01.2018	
35511	35511	01.01.2018	
71000	71995	01.01.2016	31.12.2018
99072	99073	01.01.2018	
99078	99078	01.01.2018	

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: **10534 Työterveys org.100** Organisaatio: **100** Toimiala: **1**

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
10534	10534	01.01.2016	31.12.2018
35180	35180	01.01.2018	
99074	99074	01.01.2018	

15.05.2019

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: 02101 SUURPELTO, Hallinto, org.301 Organisaatio: 301 Toimiala: 8

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
02101	02195	01.01.2016	31.12.2018
35201	35204	01.01.2018	
99075	99075	01.01.2018	

Tulosityksikön kustannuspaikat

Nimi: 02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302 Organisaatio: 302 Toimiala: 9

Tulosityksikön kustannuspaikat

Minimi	Maksimi	Alkupvm	Loppupvm
0	0	01.01.2018	
02201	02295	01.01.2016	31.12.2018
10552	10554	01.01.2018	

Näin on saatu raportin nimikkeet vastaamaan sisältöä ja voidaan ajaa raportti.

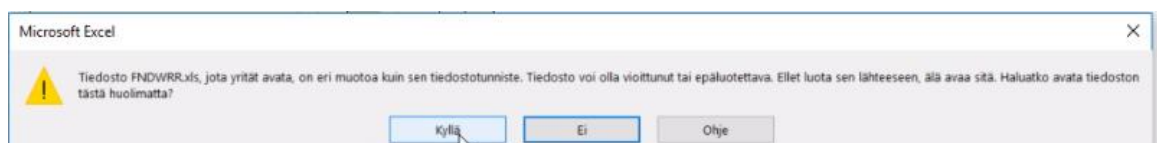
Pyynnöt - Käynnistä uusi pyyntö - Yksittäinen pyyntö – Nimi: EK Suoriteurantaportti Laskutus.

Aseta päivämäärät. Ajetaan sekä kumulatiivinen, eli vuoden alusta laskutettavan kauden loppuun, että kuukausikohtainen raportti. Raporttien ajamisessa saattaa pahimmillaan kulua useita tunteja, joten ne kannattaa laittaa ajoon hyvissä ajoin ennen aiottua laskutuksen tekoa.

Tämän jälkeen sinulla on neljä suoriteurantaporttia, sekä kumulatiivinen että kuukausikohtainen kummastakin versiosta.

1.2.3 Raporttien yhdistäminen Exceliin

Avataan valmiista pyynnöistä kohdan 1.2.1 mukaisella kustannuspaikkamäärittelyllä ajettu kumulatiivinen suoriteurantaportti painamalla Näytä tulostus. Avatessa tiedostoa Excelissä, näytölle saattaa nousta seuraava varoitus:



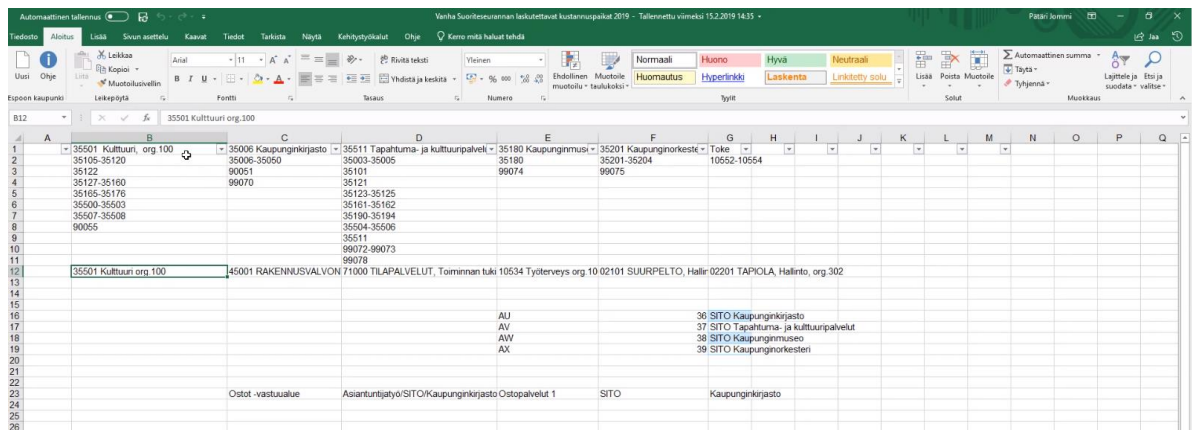
15.05.2019

Painetaan kyllä.

Viimeistään tässä vaiheessa avataan Teams, ja sieltä Ostot -vastuualue ja Raportit. Tämän jälkeen Tiedostot, ja sieltä Raportit – 2019 – Suoriteseurantaraportit. Avataan Suoriteseurantaraportit 2019.xlsx -tiedosto, luodaan Exceliin uusi välilehti, joka nimetään kuvaamaan tuotavaa kumulatiivista raporttia, esim. 01-0219.

Maalataan ERPistä avattu kumulatiivinen tiedosto kokonaan ja kopioidaan se uudelle välilehdelle Suoriteseurantaraportit 2019.xlsx -tiedostoon.

Tämän jälkeen haetaan ERPistä kohdan 1.2.2 mukainen kumulatiivinen raportti. Eli etsitään se Valmiista pyynnöistä ja painetaan Näytä tulostus.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	35501 Kulttuuri, org 100		35006 Kaupunginkirjasto	35511 Tapahtuma- ja kulttuuripalvelu	35180 Kaupunginmuseo	35201 Kaupunginorkesteri	10552-10554										
2	35105-35120		35006-35050	35003-35005	35180	35201-35204											
3	35122		90051	35101	99074	99075											
4	35127-35160		99070	35121													
5	35165-35176			35123-35125													
6	35500-35503			35161-35162													
7	35507-35508			35190-35194													
8	90055			35504-35506													
9				35511													
10				99072-99073													
11				99078													
12	35501 Kulttuuri org 100		45001 RAKENNUSVALVON 71000 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki 10534 Työterveys org 10 02101 SUURPELTO, Halli 02201 TAPIOLA, Hallinto, org 302														
13																	
14																	
15																	
16					AU												
17					AV												
18					AW												
19					AX												
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	

Kyseinen Excel-tiedosto näyttää mitkä tulosityksiköt vastaavat toisiaan kohdan 1.2.2 mukaisessa raportissa.

Seuraavaksi etsitään kohdan 1.2.2 mukaisesta suoriteseurantaraportista yllä olevan kuvan mukaiset tulosityksiköt. Eli esimerkiksi Toke (Toimitusketjuratkaisu) on yhtä kuin 02201 TAPIOLA, Hallinto, org. 302.

15.05.2019

AO	AP	AQ	AR	AS	AT
02101 SUURPELTO, Hallinto, org.301	02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302	Taseyksiköt yhteensä	Summa	Kaikki yhteensä	
0	44	685	729	6468	26885
3	26	88	114	352	5637
3	2	322	324	3322	20776
1	2	326	328	5156	29886
5	0	294	294	514	11682
5	0	290	290	525	16946
0	0	1	1	2	3821

Aktivoidaan koko haluttu sarake ja kopioidaan se. Siirrytään Suoriteurantareportit 2019.xlsx -tiedostoon, johon kopioitu sarake liitetään.

AP	AQ	AR	AS	AT	A
02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302	Taseyksiköt yhteensä	Summa	Kaikki yhteensä	02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302	
6	41	47	1755	26885	685
0	5	5	280	5637	88
0	1	1	1548	20777	322
0	1	1	1962	29887	326

Toistetaan sama muiden tulosityksiköiden osalta. Suoriteurantareportit 2019.xlsx -tiedostoon luodulla uudella välilehdellä tulisi siis olla lisättynä seuraavat tulosityksiköt:

15.05.2019

	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	
Taseyksiöt yhteensä	Summa	Kaikki yhteensä	02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302	45001 RAKENNUSVALVONTA KESKUS, org.100	71000 TALAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen, org.205	10534 Työterveys org.100	02101 SIURPELTO, Hallinto, org.301		
	47	1755	26885	685	609	318	87	44	
	5	280	5637	88	47	90	26	26	
	1	1548	20777	322	685	516	5	2	
	1	1962	29887	326	826	774	5	2	
	1	525	11682	294	225	1	0	0	
	1	618	16946	298	313	1	0	0	
	1	2	3821	1	0	1	0	0	

Tuodut tulosityksiköt aiheuttavat sen että, sarakkeiden AR ja AS luvut eivät pidä enää paikkaansa. Tehdään soluun AY6 kaava, jossa lasketaan yhteen kaikkien tulosityksiköiden luvut. Jätetään pois toimialojen yhteenlasketut määrät.













=D6+E6+F6+G6+H6+J6										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
OSTOLASKUJEN SUORITTESEURANTARAPORTTI LASKUTUKSEEN 01.03.2019										
Parametrit										
Aikaväli: 01.01.2019-28.02.2019										
	Teot/tilit	Seuran tilaus o	24501-06 Vaihastien palvelut org.100	25791-08 Terveystieteiden org.100	27001-08 Perhe- ja sosiaalipalvelut org.100	29024-06 Sotien aikakaus org.100	SOTET yhteensä	31001-80-312, Suomenkielinen opetus org.100	31900-06 Suomenkielinen vaihtokasvatusta org.100	
	Eskajen koulutus, ulk.	Lasku / kpl	1825	216	500	50	3964	2327	740	
	Eskajen koulutus, sisäopp.	Lasku / kpl	271	965	842	6	2785	636	504	
	TROK	Lasku / kpl	2720	3027	3993	809	18615	343	2061	

Kun kaava on valmis, kopioidaan se alas asti. Rivistä 93 (Organisaatio) alaspäin ei tarvita kyseistä kaavaa. Tehdään soluun AZ6 kaava, jossa vähennetään soluun AY6 saatu tulo.

	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ
Summa	Kaikki yhteensä	02201 TAPIOLA, Hallinto, org.302	45001 RAKENNUSVALVONTAKEKUS, org.100	71000 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen, org.205	10534 Työterveys org.100	02101 SUURPELTO, hallinto, org.301			
r	1755	26885	685	609	318	87	44	26873	=A56-AY6
s	280	5637	88	47	90	26	26	5634	

Kopioidaan kaava taas alas asti. Kopioidaan koko AZ-sarakkeeseen tulostuneet arvot ja liitetään AR-sarakkeeseen virheellisten arvojen tilalle. Muista muuttaa arvoiksi!

15.05.2019

	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ
24	Summa	Kaikki yhteensä	02201 TÄPÖLÄ, Hallinto, org.302	45001 RAKENNUSVALVONTAKESKUS, org.100	71001 TILAPALVELUT, Toiminnan tuki ja kehittäminen, org.205	10534 Työterveys, org.100	02401 SUURPELTO, Hallinto, org.301		
47	-25	26885	685	609	318	87	44	26879	12
5	-5	5637	86	47	90	26	26	5634	3
1	14	20777	322	685	516	5	2	20759	18
1	16	29687	326	826	774	5	2	29838	29
1	0	11682	294	225	1	0	0	11677	5
1	0	16946	298	313	1	0	0	16940	6
1	-1	3821	1	0	1	0	0	3821	0
1	-1	5721	1	0	1	0	0	5721	0
0	6	2071	3	182	36	12	12	2069	2
0	7	3356	3	239	69	22	31	3353	3
0	0	34	0	2	1	0	0	34	0
0	0	41	0	2	1	0	0	41	0
0	0	646	2	62	1	2	9	646	0
0	0	Liitä	2	64	1	2	32	898	0
0	0	   	0	0	1	0	0	34	0
0	0	   	0	0	1	0	0	40	0
0	0	Liitä arvot	0	0	0	0	0	5370	0
0	0	   	0	0	0	0	0	0	0
0	0	Liitä lämpöasetukset	0	0	0	0	0	0	0
0	0	Arvot (A)	0	0	0	0	0	0	0

Tämän jälkeen voidaan tyhjentää sarakkeet AY ja AZ. Seuraavaksi vaihdetaan lisättyjen tulosityksiköiden nimet vastaamaan niiden todellista sisältöä. Oikeat nimet saadaan edelliseltä välilehdeltä samasta Excel-tiedostosta:

AS	AT	AU	AV	AW	AX
Kaikki yhteensä	10552 Toimitusketjuratkaisut org.100	35006 Kaupunginkirjasto, org.100	35511 Tapahtuma- ja kulttuuripalvelut, org.100	35186 Kaupunginmuseo, org.100	35201 Kaupunginorkesteri, org.100
§ 13890	497	302	119	45	29
§ 3248	56	25	45	12	16
§ 11930	311	359	251	2	0
§ 16612	311	430	368	2	0

Kopioidaan ne ja liitetään työstettävälle välilehdelle.

Seuraavaksi toistetaan kaikki tässä kohdassa mainitut vaiheet kuukausikohtaiselle suori-
teroportille. Kuukausikohtaisia lukuja tarvitaan muissa yhteyksissä kuin laskutuksen te-
ossa, mutta Excelliin yhdistely on järkevää toteuttaa samassa yhteydessä laskutuksen
teon kanssa.

1.2.4 Grindstone

Seuraavaksi haetaan tehnyt tunnit Grindstone Task Force:sta, sinne siirrytään Grindstone-ohjelmasta seuraavasti: Grindstone-Task Force Sync-Open Task Force in Web Browser.

15.05.2019

Grid-sivulla tarkistetaan User Filterin avulla, että kaikki halutut työntekijät ovat mukana. Jos pitää lisätä tai poistaa työntekijöitä listalta, tehdään se pitäen Control-painike pohjassa.

Asetetaan Date Range painikkeen takaa päivämäärät, tässä tapauksessa valitaan kumulatiivinen; vuoden alusta laskutettavan kauden loppuun.

Suodatetaan näkyviin vain asiantuntijatyö. Kun halutut tiedot ovat näkyvissä, viedään tiedot Exceliin valitsemalla sivun alalaidasta Download Excel XML Workbook.

Kun Excel on auki, suodatetaan Taskeista pois Asiantuntijatyö/SOTET/Esikunta, Asiantuntijatyö/SITO/Esikunta, Asiantuntijatyö/TYT/Esikunta sekä Total-rivi. Lasketaan kaikkien Taskien välisumma taulukon alle.

Viedään Excelissä uudelle välilehdelle yläriville kaikki Taskit, ja viedään sinne edelliselle välilehdelle lasketut välisummat. Laitetaan riviotsikoksi Asiantuntijatyö.

Task	Asiointi-, Esikunta	Hallintopiiri	Hankintak	Henkilöstö	Kaupunkit	Kaupunkit	Kaupunkit	Kulttuuri	Länsi-Uud Liikunta	Logistiikka	Nuoris	Perhe- ja -	Rakennus	Ruokapah	Ruotsink	Suomenki	Suomenki	Terveyspi	Tietohalli	Tilapalvel	Työtervey	Vanhuspa	Yhteiset	Ympäristö	Total		
Asiantunt	0,17	0	2,18	87,57	1,55	4,04	2,52	7,22	5,38	0,51	6,9	2,58	1,05	22,2	0,01	18,98	5,26	18,31	19,65	3,15	3,19	65,41	0,24	0,17	550,57	16,52	845,33

Mennään takaisin ensimmäiselle välilehdelle ja nyt suodatetaan Taskeista näkyviin vain Asiantuntijatyö/SOTET/Esikunta, Asiantuntijatyö/SITO/Esikunta, Asiantuntijatyö/TYT/Esikunta. Kopioidaan nämä kolme riviä ja liitetään toiselle välilehdelle.

1.2.5 Laskutus -Excel

Seuraavaksi avataan Teams, ja sieltä Ostot -vastuualue ja Raportit. Tämän jälkeen Tiedostot, ja sieltä Laskutus – 2019 – Laskutus 2019.xlsx. Päivitetään linkit, jolloin Excel hakee Manu Suoritteet -välilehdelle kaikkien työntekijöiden omista suoriteseuranta-Excelleistä merkattujen suoritteiden määrät.

Viedään edellisessä kohdassa kootut tiedot Asiantuntijatyön tunneista Laskutus 2019-tiedoston välilehdelle GXX (numero laskutettavan kauden mukaan).

Nyt Laskutus 2019 -Excelin Grindstone-välilehdelle on noussut laskutettavan kauden kohdalle lukuja.

ERP-Käyttäjätuki välilehdellä kopioidaan edellisen laskutuskauden luvut laskutettavan kauden sarakkeeseen. (Poistumassa)

Seuraavaksi siirrytään Laskutus-Excelin Laskutus 2019 -välilehdelle ja tarkistetaan, että sinne on noussut lukuja oikeisiin soluihin.

15.05.2019

2 Tunnuslukujen tekeminen

Tässä luvussa kerrotaan kuinka raportoinnin tunnusluvut kerätään.

Avataan Teamsista Ostot-vastuualueelta Raportit – Tiedostot – Raportit – Tunnuslukuja 2017-2019.xlsx.

Excel varoittaa ulkoisista linkeistä, valitaan Päivitä. Excel hakee Data-välilehdelle automaattisesti maksukehotusten määrän.

2.1 Viivästyskorot

Viivästyskorot-sarakkeeseen haetaan tiedot ERPistä. Avataan ERPistä EK Ostolaskut: Esi-kirjaaja -vastuualue. Avataan Pyynnöt – Yksittäinen pyyntö ja valitaan raportti nimeltä: EK Ostolaskuyhteenvedo Toimittaja/Yr/Toim.ala/Tili aikavälillä (excel).

Raportin parametreiksi asetetaan Pvm alk.: halutun kauden ensimmäinen päivä muotoa pp.kk.vvvv tai ppkkvv, Pvm lop.: halutun kauden viimeinen päivä samassa muodossa, Tili alk.: 6330 ja Tili lop.: 6330.

Kustannuspaikkoja määrittelevät kentät jätetään tyhjäksi, sillä raportille halutaan kaikille kustannuspaikoille kirjatut viivästyskorot. Ajetaan raportti painamalla OK ja Käynnistä.

Kun raporttipyyntö on valmis, painetaan Näytä tulostus ja avataan Excel-tiedosto. Kopioidaan koko taulukko ja liitetään se Tunnuslukuja 2017-2019 -tiedoston kkvv (sen kauden mukaan mitä tarkastellaan) -välilehdelle.

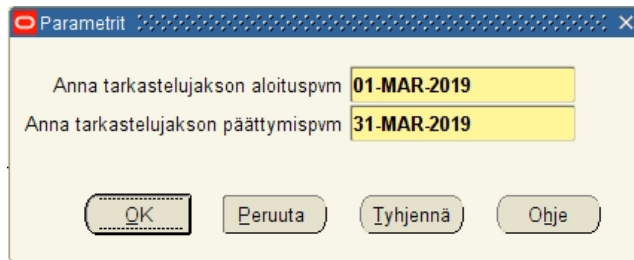
Siirretään kkvv-välilehdeltä tiedot Data-välilehdelle oikeisiin soluihin. Eli korkolaskujen kpl määrä Viivästyskorot kpl -sarakkeeseen ja viivästyskorkojen euromäärä Viivästyskorot € -sarakkeeseen. Kumulatiiviset arvot Excel laskee automaattisesti.

2.2 Läpimenoaika

Läpimenoaika-sarakkeeseen haetaan tiedot ERPistä. Avataan ERPistä EK Ostolaskut: Esi-kirjaaja -vastuualue. Avataan Pyynnöt – Yksittäinen pyyntö ja valitaan raportti nimeltä: eln-voice Flow lakujen kiertonopeus.

Raportin parametreiksi asetetaan halutun kauden alk- ja loppupäivämäärä kuvan mukaisessa muodossa:

15.05.2019



Ajetaan raportti painamalla OK ja Käynnistä. Avataan raportti painamalla Näytä tulostus. Otetaan arvo riviltä Laskujen keskiarvoinen läpimenoaika ja viedään se Tunnuslukuja 2017-2019 -Excelin Data-välilehdelle Läpimenoaika-sarakkeeseen.

2.3 Laskutilanne

Sarakkeisiin Käsiteltävät laskut kpl ja Eräpäivän ohittaneet kpl tiedot haetaan Teamsista. Avataan Teamsista Ostot-vastuualueelta Aamun startti – Tiedostot – Päivän luvut – Liikennevalot.xlsx.

Valitaan Liikennevalot-Excelistä tarkasteltavan kauden jälkeinen ensimmäinen välilehti. Eli jos kerätään vuoden 2019 maaliskuun lukuja, valitaan välilehti 01.04.2019.

Liikennevalo-Excelin välilehdeltä poimitaan laskujen kokonaismäärää kuvaava luku ja viedään se Tunnuslukuja 2017-2019 -Excelin Data-välilehdelle sarakkeeseen Käsiteltävät laskut kpl.

Seuraavaksi poimitaan Liikennevalo-Excelin välilehdeltä Eräpäivään jäljellä kpl -sarakeesta eräpäivän ylittäneiden laskujen kokonaismäärää kuvaava luku ja viedään se Tunnuslukuja 2017-2019 -Excelin Data-välilehdelle sarakkeeseen Eräpäivän ohittaneet kpl.

Eräpäivään aikaa kpl -sarakeeseen lasketaan näiden kahden erotus. Ja Eräpäivään aikaa % -sarakeeseen lasketaan prosenttiosuus jakamalla Eräpäivään aikaa kpl -solu Käsiteltävät laskut kpl -solulla.

Eräpäivän ohittaneet % -sarakeeseen lasketaan prosenttiosuus jakamalla Eräpäivän ohittaneet kpl -solu Käsiteltävät laskut kpl -solulla. Kaikki laskutoimituksilla saadut luvut tulee muistaa muuttaa arvoiksi.

2.4 Laskujen määrä

Tunnuslukuja 2017-2019 -Excelin välilehdelle Laskujen määrä haetaan tiedot Teamsista. Avataan Teamsista Ostot-vastuualueelta Raportit – Tiedostot – Raportit – 2019 – Suorite-seurantaraportit – Suorite-seurantaraportti 0116-.xlsx.

Avataan Suorite-seurantaraportti 0116 -Excelistä tarkasteltavaa kautta kuvaava välilehti. Sarakeesta AS (Kaikki yhteensä) otetaan luvut riveiltä XML Laskut (Lasku/kpl) ja Skannatut laskut (Lasku/kpl).

15.05.2019

Lasketaan ne yhteensä ja viedään luku Tunnuksilukuja 2017-2019 -Excelin välilehdelle Laskujen määrä tarkasteltavan kauden kohdalle sarakkeeseen ERP Laskujen määrä kpl. Kumulatiiviset arvot Excel laskee automaattisesti.

2.5 Power BI

Avataan Power BI ja valitaan kohde Tunnuksilukuja 2017-2019.pbix. Kun kohde on auki desktopissa, valitaan Aloitus – Päivitä. Kun tiedot on päivitetty, asetetaan tarkastelujakso juuri tuodun kauden loppuun, ja varmistetaan tietojen päivittyminen. Kuvaajien tulisi mukautua automaattisesti.