

Irina Chesnokova ja Marjo Heikkinen

**VALTION VIRASTON TALOUSHALLINNON PROSESSIT. CASE KAINUUN
ELY-KESKUS**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2010



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Irina Chesnokova ja Marjo Heikkinen	
Työn nimi Valtion viraston taloushallinnon prosessit. Case Kainuun ELY-keskus	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Raija Jormakka Toimeksiantaja Kainuun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Aika Syksy 2010	Sivumäärä ja liitteet 103 + 10
<p>Työn tavoitteena oli perehtyä valtion viraston toimintaan. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata neljä Kainuun ELY-keskuksen taloushallinnon prosessia sekä esittää niihin liittyvät kehitysehdotukset ja kartoittaa riskit. Prosessien kuvausten selkeyttämiseksi oli tehty prosessikaaviot.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on valtion talouden kuvaus, tietojärjestelmien ja taloushallinnonmenetelmien kehitys, taloushallinnon prosessin kuvaus esimerkkeineen sekä riskit ja riskien hallinta.</p> <p>Työn empiirinen osuus oli toteutettu kvalitatiivista tutkimusta hyväksi käyttäen osittain haastattelujen avulla ja osittain yhden tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuen. Empirian olennaisena osana on Kainuun ELY-keskuksen vastualueiden ja ELY-keskuksen talouden hallinnan kokonaisuuden kuvaus. Käytännön kehittämisehdotuksia oli tehty kuvattuihin prosesseihin. Näistä prosesseista oli myös tehty lyhyt riskien kartoitus.</p> <p>Kehitys- ja parannusehdotukset liittyivät muun muassa turhien työvaiheiden poistamiseen sekä henkilöstöresurssien lisäämiseen. Riskien kartoitus osoitti, että Kainuun ELY-keskuksessa on olemassa kolmenlaisia riskejä: henkilöstö- ja osaamisriski, tuloksellisuusriski ja tietoriski.</p> <p>Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää koulutustarkoitukseen. Sitä voi myös jatkaa kuvaamalla muut Kainuun ELY-keskuksessa olevat taloushallinnon prosessit.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	taloushallinto, valtion virasto, tietojärjestelmä, prosessi
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Irina Chesnokova ja Marjo Heikkinen	
Title Financial Management Processes of a State Agency. Case: Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu	
Optional Professional Studies Accounting	Instructor(s) Raija Jormakka
	Commissioned by Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu
Date Autumn 2010	Total Number of Pages and Appendices 103 + 10
<p>The objective of this thesis was to study the operations of a state agency. Another purpose was to describe four financial management processes of the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu, as well as present development proposals and identify the risks of the described processes. The process diagrams were made to clarify the descriptions of the processes.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of the description of state economy, the development of information systems and financial methods, financial management process description with examples as well as its risks and risk management.</p> <p>The empirical part was implemented as qualitative research partly by using interviews and partly based on personal experience of one of the author. The integral part of the empirical part was the description of the areas of responsibility of the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu as well as its financial management. Practical suggestions were made for the described processes. Also, a short risk analysis was made for these processes.</p> <p>Suggestions for development and improvement were related, among others, to the elimination of unnecessary stages and increasing personnel resources. The risk analysis showed that there are three types of risks in the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu: personnel and knowledge risk, effectiveness risk and information risk.</p> <p>This thesis can be used for training purposes. It can be also continued by describing other financial management processes of the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	finance, state agency, information system, process
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 VALTION TALOUS	2
2.1 Valtiohallinnon rakenne	2
2.2 Valtiontalouden erot verrattuna kunta- ja yritystalouteen	4
2.3 Valtion kirjanpito ja talousarvio	5
2.4 Valtion viraston talous	8
3 TIETOJÄRJESTELMÄT JA TALOUSHALLINTO	10
3.1 Tietojärjestelmien kehitys	10
3.2 Tietojärjestelmät ja tieto	13
3.3 Tietojärjestelmien tyypit ja ominaisuudet	16
3.4 Taloushallintomenetelmien kuvaus	17
4 TALOUSHALLINNON PROSESSIT	22
4.1 Prosessi ja sen kuvaaminen	22
4.2 Reaaliprosessi ja rahaprosessi	26
4.3 Esimerkkejä taloushallinnon prosesseista	28
5 RISKIT JA RISKIEN HALLINTA	38
5.1 Riskit	38
5.2 Riskien hallinta	39
5.3 Riskit ja sisäinen valvonta valtionhallinnossa	41
6 ELY-KESKUS	45
6.1 Aluehallinnon uudistamishanke	45
6.2 Kainuun ELY-keskus	47
6.3 ELY-keskuksen talouden ohjaus ja kirjanpito	51
6.4 ELY-keskuksen talouden hallinnan kokonaisuus	53

7 KAINUUN ELY-KESKUKSEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT JA NIIDEN RISKIT	57
7.1 Kainuun ELY-keskuksen tietojärjestelmät	58
7.2 Ostolaskuprosessi	61
7.2.1 Ostolaskuprosessin kuvaus	62
7.2.2 Riskit	69
7.3 Myyntilaskuprosessi	71
7.3.1 Myyntilaskuprosessin kuvaus	71
7.3.2 Riskit	77
7.4 Matkahallintaprosessi	77
7.4.1 Matkahallintaprosessin kuvaus	79
7.4.2 Riskit	83
7.5 Verollisten tukien prosessi	84
7.5.1 Verollisten tukien prosessin kuvaus	84
7.5.2 Riskit	88
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	89
8.1 Ostolaskuprosessi	90
8.2 Myyntilaskuprosessi	91
8.3 Matkahallintaprosessi	94
8.4 Verollisten tukien prosessi	95
LÄHTEET	97
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kajaanin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle (ELY-keskukselle) syksyllä 2010. Kyseinen aihe tuli esille toisen tekijöistä ollessa työharjoittelussa Kainuun ELY-keskuksen hallintoyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata neljä Kainuun ELY-keskuksen taloushallinnon prosessia sekä niihin liittyvät tietojärjestelmät. Tarkoituksena on tehdä parannusehdotuksia ja riskien kartoitus kuvattuihin taloushallinnon prosesseihin. Nämä tavoitteet saadaan toteutetuksi kvalitatiivisen tutkimuksen avulla haastatteleamalla ELY-keskuksen työntekijöitä. Myös teoriasta saatua tietoa käytetään hyväksi tavoitteiden saavuttamiseksi.

Teoriaosuudessa tarkastellaan valtiontaloutta eli valtion kirjanpitoa ja muita keskeisiä valtiontalouteen liittyviä asioita, kuten talousarviota. Tarkoitus on kuvata myös valtion viraston taloutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi perehdytään teoriaan prosessien kuvaamisesta, kerrotaan tietojärjestelmien historiasta ja kehityksestä sekä tuodaan esille teoriaa riskien hallinnasta.

Empiriaosio aloitetaan kuvaamalla ELY-keskusta ja sen toimintaa. Tavoitteena on lisätä ELY-keskuksen tunnettavuutta, koska ELY-keskus on muodostunut 2010 vuoden alussa ja on vielä varsin tuntematon ihmisten keskuudessa. Empiriaosiossa kuvataan myös valtion hallinnon uudistamishanketta eli ALKU -hanketta, joka oli ensimmäinen askel ELY:jen syntyemiselle. Tarkoituksena on myös kuvata sähköistä taloushallintoa sekä antaa yleiskuvaus ELY-keskuksen toiminnasta.

Empiriaosuudessa kuvataan ELY-keskuksen taloushallinnon prosesseja. Yhteensä perehdytään neljään prosessiin sekä tuodaan esille parannusehdotukset kuvattuihin taloushallinnon prosesseihin. Lisäksi teemme riskianalyysin taloushallinnon prosesseihin liittyen.

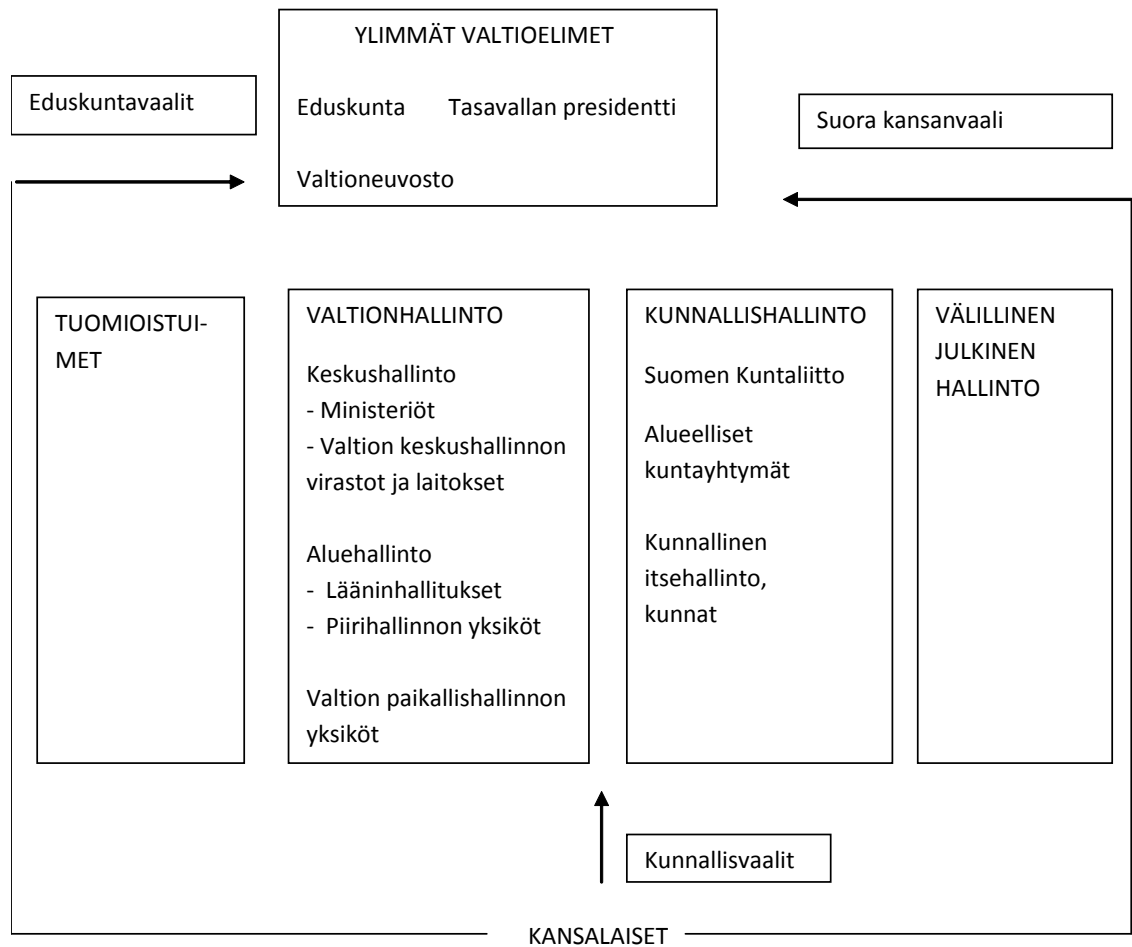
2 VALTION TALOUS

Tässä luvussa kuvataan valtionaloutta ja siihen liittyviä keskeisiä asioita. Luku alkaa valtionhallinnon rakenteen kuvauksella ja luvussa verrataan valtionaloutta kunta- ja yritystalouteen. Luvussa käsitellään valtion liikekirjanpitoa, talousarviokirjanpitoa sekä valtion talousarviota ja budjettia, jotka liittyvät keskeisesti valtionalouteen. Tämän luvun tarkoituksena on antaa lyhyt yhteenveto valtion viraston taloudesta.

2.1 Valtiohallinnon rakenne

Valtio-organisaatioksi kutsutaan ylimpiä valtioelimiä sekä kolmea hallintotasoa. Valtio-organisaatio on jäsentynyt hierarkkisesti eli ylimmät valtioneelimet ohjaavat alempia. Ylimpiin valtioelimiin kuuluu eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto. Keskushallinnon tasoon kuuluvat ministeriöt ja keskusyksiköt, joiden toimialue on koko maa. Aluehallinnon tasoon kuuluvat lääninhallinto ja eri viranomaisten piirihallinto. Lopuksi tulee valtion paikallishallinnon taso. Julkisen vallan organisaatioita on kuvattu kuviossa 1. (Kiviniemi 2008, 29.)

Valtion virastoja, laitoksia ja ministeriöitä kutsutaan valtioonhallinnoksi. Ne toimivat pääsääntöisesti verorahoitteisesti ja tuottavat kansalaisille maksuttomia palveluja. Valtion omasta palvelutoiminnasta noin 10 % on maksullisia palveluja. Valtiohallinnon yksiköt muodostavat valtion talousarvion piiriin kuuluvan kokonaisuuden. Tämän perusteella valtionaloutta kutsutaan valtion talousarviotaloudeksi tai budjettitaloudeksi. (Etelälahti 2008, 106.)



Kuvio 1. Julkisen vallan organisaatiot Suomessa (Kiviniemi 2008, 30)

Valtion talousarvio tarkoittaa vuotuista rahoitussuunnitelmaa. Talousarviossa on arvioitu, paljonko budjettivuoden aikana tulee rahaa valtion kassaan, ja paljonko maksettavia menoja valtiolla arvioidaan olevan. Valtiontaloutta ohjataan säädöksin. Näitä säädöksiä ovat laki ja asetus valtion talousarviosta sekä näiden perusteella annetut valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin määräykset. (Etelälahti 2008, 108, 129.)

2.2 Valtiontalouden erot verrattuna kunta- ja yritystalouteen

Valtiontaloudessa on eroja verrattuna kunta- ja yritystalouteen. Valtion virastot ja yksiköt ovat osa valtionhallinnon ja talousarvion kokonaisuutta, joten ne eivät ole taloudellisesti täysin itsenäisiä. Yksittäisen viraston tai ministeriön taloudellinen vastuu rajoittuu niille talousarviossa osoitettuihin tuloihin ja menoihin. Tulojen ei tarvitse riittää menojen maksamiseen, joten tulojen ja menojen ei tarvitse olla yhtä suuret. Valtiontalouden ja yritystalouden välillä on myös se ero, että valtiontaloudessa ei tavoitella voittoa tai taloudellista tulosta. Valtiohallinto kerää kansalaisilta veroja ja rahoittaa tuottamansa palvelut verovaroilla. Yritystalous on riippuvainen asiakkaista ja sen täytyy tulla toimeen asiakkailta saaduilla tuloilla. (Etelälahti 2008, 108 - 109, 118.)

Menestyväenä yrityksenä pidetään sellaista, jolla on suuret tulot ja pienet menot. Silloin yritys on kannattava. Julkisessa hallinnossa kannattavuutta tarkastellaan siten, miten verovarot on sijoitettu. Alapuolella oleva kuvio 2 valaisee yrityksen ja valtion viraston välistä kannattavuutta. Kuvioista 2 voidaan havaita yrityksen ja valtion viraston välinen ero. (Etelälahti 2008, 118.)

	Yritys	Valtion virasto
Tulot	110	8
<u>Menot</u>	<u>- 100</u>	<u>- 100</u>
= Voitto/(-tappio)	10	-92

Kuvio 2. Esimerkki yrityksen ja valtion viraston kannattavuudesta (Etelälahti, P. 2008, 118)

Kuntatalouden ja valtiontalouden yhtäläisyys on siinä, etteivät kunnatkaan tavoittele voittoa, vaan ne tuottavat asukkailleen palveluja verovaroin. Kuitenkin kunnan täytyy huolehtia rahoituksen riittävydestä itse, kuten yrityksenkin. (Etelälahti 2008, 109.)

2.3 Valtion kirjanpito ja talousarvio

Valtion kirjanpitoon kuuluu virastojen ja laitosten kirjanpito. Käytännössä valtion kirjanpito on tilivirastojen eli kirjanpitoyksiköiden kirjanpitoa. Valtion kirjanpitoon kuuluu myös talousarvion ulkopuolella olevien valtion rahastojen kirjanpito sekä valtion keskuskirjanpito. Kirjanpidon ja muun laskentatoimen tarkoituksena on antaa oikeat ja riittävät tiedot viraston ja laitoksen toiminnasta ja taloudesta. Kirjanpitoyksikkö hoitaa maksuliikettä ja kirjanpitoa eli huolehtii maksuliikenteestä. Tilivirastoja ovat muun muassa eduskunta ja kaikki ministeriöt sekä niiden alaiset virastot. Valtionvarainministeriö päättää, mitkä virastot ja laitokset toimivat tilivirastoina. (Meklin 2002, 76, 78; Valtiokonttori 2010 a.)

Valtion kirjanpidon tehtävät voidaan jakaa rekisteröintitehtävään ja hyväksikäyttötehtävään. Rekisteröintitehtävä tarkoittaa rahan liikkeen kirjaamista ja talousyksikön rahojen pitämistä erillään toisen talousyksikön rahoista. Hyväksikäyttötehtävän tarkoitus on koota tietoista taloudellisia laskelmia, jotka avustavat tuloslaskentaa ja päätöksentekoa. Valtion kirjanpidon tärkeä tehtävä on myös talousarvion toteutumisen seuranta sekä valtion varainhoidon valvonta. Eduskunta päättää talousarviossa valtion tuloista ja menoista vuodeksi eteenpäin, minkä takia talousarvion seuranta on tärkeää. (Pöllä & Etelälahti 2002, 138 - 139.)

Valtion kirjanpitoa sanotaan moninkertaiseksi kirjanpidoksi. Valtion kirjanpidontapahtumat merkitään liikekirjanpitoon, talousarviokirjanpitoon sekä johtamista tukevaan sisäiseen kirjanpitoon. Talousarviokirjanpito ja liikekirjanpito ovat virastoille määrämuotoisia ja pakollisia. Määrämuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että kirjaustapahtumat kirjataan valtion kirjapitoon määrämuotoisten tilikarttojen mukaisesti ja tästä ei saa poiketa esimerkiksi perustamalla uusia kirjaustilejä. Sisäinen kirjanpito ei ole pakollista, mutta se hyödyttää ja tukee viraston ohjaamista ja johtamista. Sisäisen kirjanpidon tililuokista ja sisällöstä voi jokainen tilivirasto päättää itse. (Pöllä & Etelälahti 2002, 141 - 142.)

Valtion toiminta jakaantuu omaan palvelutuotantoon ja siirtotalouteen ja tämä vaikuttaa keskeisesti valtion kirjanpitoon. Valtio tarjoaa kansalaisille palveluja kahdella tavalla: tuottamalla itse kansalaisten tarvitsemia palveluja sekä tukemalla tällaisten palvelujen tuotantoa. Valtion oma palvelutoiminta on tuottaa palveluja kansalaisille. Näitä palveluja ovat muun muassa varusmieskoulutus, yliopistojen opetus ja tutkimustoiminta, tieverkoston kunnossapito ja poliisin toimenpiteet. (Etelälahti 2008, 113 - 114.)

Valtio tukee erilaisia palveluja verotulojen avulla. Tällöin puhutaan siirtotaloudesta eli valtio siirtää verotuloista saatua rahaa jonkin muun tahon käytettäväksi. Valtio voi tukea esimerkiksi liikuntajärjestöä, jotta kansalaiset saataisiin liikkumaan ja edistettäisiin terveyttä. (Etelälahti 2008, 114.)

Valtion liikekirjanpidosta säädetään valtion talousarviossa annetussa laissa ja asetuksessa. Siihen kirjataan liiketapahtumat ja se on sisällöltään mahdollisimman paljon kirjanpitolain mukainen. Liikekirjanpitoon kirjataan liiketapahtumina tulot, menot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisuerät. (Pöllä & Etelälahti 2002, 144; Valtiokonttori 2010 b.)

Valtion meno syntyy, kun tuotannon tekijä vastaanotetaan tai hyväksytään suorittamaan jonkinlainen maksu. Valtion menoja voidaan kutsua vastikkeellisiksi ja vastikkeettomiksi. Vastikkeellisesta menosta saadaan välittömästi vastine, esimerkiksi hankitaan tuotannon tekijä ja vastike on työpanos, palvelu tai tavara. Vastikkeettomasta menosta ei saada vastinetta. Tällainen vastikkeeton meno on esimerkiksi valtionosuudet kunnille, toimeentulotuki ja valtion maksamat vahingonkorvaukset. (Pöllä & Etelälahti 2002, 145.)

Valtion tulo syntyy, kun suorite luovutetaan tai valtio saa oikeuden johonkin maksuun. Tulot voivat myös olla vastikkeettomia tai vastikkeellisia. Vastikkeellinen tulo syntyy, kun suorite luovutetaan ja vastike voi olla jokin viraston maksullinen palvelu, tuote tai muu suorite esimerkiksi työpanos. Vastikkeeton tulo ei tuota välitöntä vastinetta. Vastikkeettomia tuloja ovat esimerkiksi verot ja sakot. (Pöllä & Etelälahti 2002, 145.)

Rahoitustapahtuma ei ole tulo tai meno, koska tulot ja menot ovat lopullisesti maksettuja tai saatuja maksuja. Rahoitustapahtuma on maksu, joka syntyy, kun maksetaan maksuvelvollisuus eli velka tai saadaan takaisinmaksu saamisoikeudesta. Myös rahansiirto pankkitililtä käteiskassaan on rahoitustapahtuma. (Pöllä & Etelälahti 2002, 146.)

Oikaisu- ja siirtoerällä tarkoitetaan korjauksia, jotka suoritetaan, kun liiketapahtuma on kirjattu väärälle tilille tai määrä on virheellinen. Oikaisuerän muodostaa virheellinen kirjaus tai esimerkiksi liiketapahtuman euromäärän muuttuminen valuuttakurssien vaihtumisen takia. Siirtoerä johtuu liiketapahtuman käyttötarkoituksen muuttumisesta esimerkiksi myyntitarkoitusta varten hankitun esineen ottamista omaan käyttöön. (Pöllä & Etelälahti 2002, 146 - 147.)

Valtion talousarviokirjanpidossa seurataan talousarvion toteutumista. Talousarviokirjanpitoa voidaan sanoa rekisteröinti- ja raportointijärjestelmäksi. Talousarviokirjanpidon tileille kirjataan talousarviotulot ja talousarviomenot, siirrettyjen määrärahojen ja rästien erittelyt sekä kirjaamista odottavat erät ja virastojen väliset talousarviotapahtumat. Talousarviomeno on valtion talousarvion toteutumiseen vaikuttava meno, jolle on talousarviossa määritely tietyn suuruinen määräraha. Esimerkiksi henkilöstömenot ja toimeentulotuki ovat talousarviomenoja. Talousarviotulo on talousarvion toteutumiseen vaikuttava tulo, joka lisää tuloa valtion talousarviotilille. Esimerkiksi palveluista saadut tulot ja verotulot ovat talousarviotuloja. (Pöllä & Etelälahti 2002, 158; Valtiokonttori 2010 c.)

Kaikki viraston tulot kuuluvat talousarviokirjanpitoon. Myös sellaiset menot, joille valtio on määrännyt määrärahan talousarvioon, kuuluvat talousarviokirjanpitoon. Talousarvion toteutumista seurataan siten, että kirjaukset talousarviokirjanpitoon tehdään vuotuisen talousarvion mukaisesti. (Pöllä & Etelälahti 2002, 158)

Talousarvio- ja liikekirjanpidossa tapahtuma kirjataan samaan aikaan ja samalla kirjausperusteella molempiin tililuokkiin. Yleensä sekä tulo- että menotilille kirjataan tapahtuma samanaikaisesti. Seuraava esimerkki on talousarviomenon kirjaamisesta.

”Esimerkki 1. Kuluttajavirasto on maksanut pankkitililtään ulkopuolisille luennoitsijoille luontopalkkioita 1000 €. Kuluttajavirasto kirjaa menon seuraavasti:”

<u>liikekirjanpito</u>	<u>talousarviokirjanpito</u>	<u>debet</u>	<u>kredit</u>
4103 Muut palkat ja palkkiot	324021 Kuluttajaviraston toimintamenot	1000	
1920 Maksuliikemenotili			1000

(Pöllä & Etelälahti 2002, 173)

Valtion virasto hoitaa jotakin lailla määrättyä tehtävää ja sillä on **budjettitalous**. Budjettitaloutta kontrolloivat poliittiset elimet kuten eduskunta, valtioneuvosto ja ministeriöt. Sitä ohjataan valtion talousarvion mukaan. **Talousarvion** tyypillinen perinteinen määritelmä on seuraavanlainen: ”Budjetti on eduskunnan päättämä valtion tahdonilmaisu, jossa ennakolta

vuodeksi kerrallaan osaksi arvioidaan ja osaksi sitovasti määrätään valtion tulot ja menot.” (Meklin 2002, 46, 109.)

Valtion talousarviossa arvioidaan vuotuiset tulot ja paljonko määrärahaa tarvitaan vuotuisiin menoihin. Vuosittain päätetään tulotaloudesta eli kuinka paljon valtio hankkii rahaa ja mikä on eri rahanlähteiden esimerkiksi verojen osuus. Menotaloudessa päätetään esimerkiksi valtionapujen muutoksista sekä menokohteista, esimerkiksi sosiaaliturvan menosta. Valtion talousarvio merkitsee virastolle päätöstä siitä, kuinka paljon sen pitää tuloina kerätä valtiolle rahaa ja minkä verran se saa rahaa käyttöönsä. (Meklin 2002, 110 - 111; Valtiovarainministeriö 2010 a.)

Budjetti voi hyvin poiketa suunnitellusta. Tulot voivat ylittää budjetoidun määrän tai menot saattavat ylittyä, jolloin määrärahat loppuvat. Jos määrärahat loppuvat, tarvitaan eduskunnalta päätös lisätalousarviosta (lisäbudjetti tai lisämenoarvio). Yleensä nämä budjetin ylitykset ovat arviomäärärahan ylityksiä, joita tapahtuu paljon. Arviomäärärahan ylitykseen tarvitaan lupa asianomaiselta ministeriöltä. Lisätalousarvion tarpeellisuuteen on monia syitä. Ensinnäkin menot ovat voineet ylittyä, mutta myös säästöt ja tulojen muutokset talousarviossa ovat saattaneet muuttua ennustetusta. Lisätalousarvioita hyväksytään vuosittain kaksi, kun 30 - 40 vuotta sitten niitä hyväksyttiin vuosittain kolmesta neljään. (Meklin 2002, 147 - 148.)

2.4 Valtion viraston talous

Valtion virasto hoitaa julkisia tehtäviä ja käyttää julkista valtaa. Valtion viraston toimintaa rahoitetaan pääasiassa valtion talousarvion määrärahalla, mutta valtion virastolla voi olla myös muita rahanlähteitä. Talousarvion määrärahalla rahoitetaan varsinkin viraston julkisia ja lakisääteisiä tehtäviä. Ministeriö ohjaa virastoa ja asettaa tulostavoitteen sekä kuinka paljon näihin tavoitteisiin käytetään määrärahaa. (Pöllä & Etelälahti 2002, 61; Etelälahti 2008, 130.)

Määräraha sanana tarkoittaa rajattua rahamäärää, jota käytetään tiettyä tarkoitusta varten. Valtion talousarvioon kuuluu kolmenlaista määrärahaa: kiinteä määräraha, arviomääräraha sekä siirtomääräraha. **Kiinteää määrärahaa** saa käyttää budjettivuoden ajan ja määrä ei saa ylittyä. **Arviomäärärahaakin** käytetään budjettivuoden ajan. Arviomäärärahaan voi kuitenkin saada ylitysluvan. **Siirtomäärärahaa** ei tarvitse käyttää kokonaan budjettivuoden aikana, vaan sitä voidaan käyttää seuraavana tai sitä seuraavana vuonna. (Etelälahti 2008, 132.)

Rahoituslähteiden määrä riippuu kuitenkin siitä, millainen virasto on kyseessä, esimerkiksi kuluttajaviraston rahoituksesta noin 90 % kertyy valtion talousarviosta. Virasto, joka toimii asiakaslähtöisesti ja tuottaa tavaroita tai palveluita asiakkaiden erityistarpeisiin, yleensä perii maksun suoritteistaan asiakkaalta. (Pöllä & Etelälahti 2002, 62 - 63.)

Virasto voi saada projektiin tai hankkeeseen rahaa sekä talousarviosta että projektiin osallistuvilta muilta yhteistyökumppaneilta. Tällaista rahoitusta kutsutaan yhteisrahoitteiseksi toiminnaksi ja esimerkiksi yliopisto voi saada yhteisrahoitusta jonkinlaiseen projektiin tai tutkimustoimintaan. (Pöllä & Etelälahti 2002, 64.)

Virasto voi saada sponsorirahaa yrityksiltä. Yritys hyötyy tällä tavoin saamalla julkisuutta ja virasto saa enemmän pääomaa hankkeeseensa. Sponsorointi ei liity viraston julkisiin ja lakisääteisiin tehtäviin vaan johonkin muuhun toimintaan esimerkiksi kokouksiin tai konferensseihin. Muutenkin sponsoroinnin käyttö on hyvin vähäistä, koska viraston toiminta perustuu lakiin ja rahoitus perustuu valtion talousarvion määrärahoihin sekä virastoa ohjaa yhdenvertaisuuden ja objektiivisuuden periaate. (Pöllä & Etelälahti 2002, 65.)

Valtion virasto voi ostaa palveluita myös yksityiseltä sektorilta. Julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö lisääntyy koko ajan ja julkinen sektori hoitaa entistä vähemmän tehtäviä omalla henkilökunnalla. Esimerkiksi virasto voi ostaa jonkin rakennushankkeen toteutumiseksi suunnittelun, rahoituksen, rakentamisen ja käytönaikaisen ylläpidon rakennusfirmalta. Tätä kutsutaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömalliksi JYY:ksi eli jokin julkiselle sektorille kuuluva tehtävä hoidetaan molempien sektoreiden yhteistyönä. (Pöllä & Etelälahti 2002, 67.)

Viraston täytyy erotella kaikki rahoituslähteet ja raportoida tehtävien kustannukset sekä hallita näitä rahoituslähteitä kirjanpidossaan ja raportoinnissaan. Viraston toiminta täytyy siis olla läpinäkyvää ja tämän takia laskentatoimelta edellytetään uskottavuutta. (Pöllä & Etelälahti 2002, 62.)

3 TIETOJÄRJESTELMÄT JA TALOUSHALLINTO

Nykyään monet toimialat ja organisaatiot ovat täysin riippuvaisia tietojärjestelmistään, mikä on ymmärrettävissä. Tietojärjestelmiä on suhteellisen helppo käyttää, ne tuottavat huomattavia kustannussäästöjä, nopeuttavat työskentelyä ja ovat ympäristöystävällisiä vähentyneen paperimassan vuoksi. Mutta oliko näin aina? Tämän luvun tarkoituksena on kertoa tietojärjestelmien ja taloushallinnon menetelmien kehityshistoriasta, tiedon merkityksestä sekä tietojärjestelmien tyypeistä.

3.1 Tietojärjestelmien kehitys

Yritykset siirtyivät käyttämään hyväksi tietotekniikkaa jo 1960-luvulla. Silloin päällimmäisenä tavoitteena olivat kuitenkin kustannussäästöt ja kustannustehokkuus. Tätä aikakautta voidaan kutsua atk-ajaksi eli automaattisen tietojenkäsittelyn ajaksi. Tiedon luonne oli lähihistorian ja nykyhetken lisäksi lyhyt aikaväli tulevaisuuteen ja tiedon lähteinä sisäiset ja ulkoiset liiketapahtumat. Tälle aikakaudelle keskeistä oli toimiminen tehokkaalla tekniikalla rajatuilla alueilla. Tietojärjestelmien mallinnusvoima riitti vain rutiinien kuvaamiseen ja niiden avulla hoidettiin lähinnä organisaation liiketoimintaoperaatioita. Jo silloin erilaiset raportointijärjestelmät olivat voimakkaan kehityksen kohteena. Kuitenkin tietojärjestelmäprojektien tuloksena olivat usein vain osajärjestelmät, joiden kehittäminen jäi kesken. (Ruohonen & Salmela 1999, 9, 12, 103.)

Sitten huomattiin, että pelkkien rutiinien käsittelytehtävät eivät riitä, vaan tietojärjestelmien pitää myös kyetä hallitsemaan tietoa ja antaa mahdollisuuksia erilaisten raporttien tuottamiseen. Niinpä 1970-luvulla tietojärjestelmien kehityshankkeet nousivat keskeisiksi painopistealueiksi. Täydellisen valvontajärjestelmän ideaalimallista luovuttiin ja siirryttiin rakentamaan rajattuja osajärjestelmiä. Tämän ajan tärkeänä alueena voidaankin pitää tietojärjestelmäprojektien vetämistä ja erityisesti johdon tietojärjestelmien - Management Information Systems (MIS) -kehittämistä. MIS-aikana kerättiin tietoa toiminnan ohjausta varten ja pohdittiin, miten asioihin voitaisiin vaikuttaa. Tämä aikakausi oli otollinen varsinkin raportointijärjestelmien ja valvontajärjestelmien rakentamiselle. Tiedon luonne oli yhteenvetohistoria, nykyhetki

sekä laajennettu näkemys tulevasta. Tiedon lähteinä olivat sisäinen ja ulkoinen analysoitu data. (Ruohonen & Salmela 1999, 9, 12, 103.)

MIS-tietojärjestelmä käyttää hyväkseen tarjolla olevia resursseja tuottaakseen liikkeenjohdolle kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa tietoa kaikista relevanteista tietolähteistä, jotta liikkeenjohto pystyy tekemään oikea-aikaisia ja tehokkaita päätöksiä vastuualueensa toimintojen suunnittelussa, ohjauksessa ja valvonnassa. MIS-aikakausi opetti kuitenkin sen, että kokonaisjärjestelmän rakentaminen on aikaa vievä ja siitä voi tulla helposti liian monimutkainen ja huomattavia organisaatiomuutoksia vaativa. (Ruohonen & Salmela 1999, 103 - 104.)

Keskustelu tietotekniikan vaikuttamisesta liiketoimintaan alkoi 1980-luvulla, jolloin tietotekniikkaa hyväksikäyttäen siirryttiin tavoittelemaan lisäarvoa. Tätä aikakautta kutsutaan strategisten tietojärjestelmien ajaksi eli Strategic Information Systems (SIS) -ajaksi. 1980-luvulla tietotekniikkaan investoitiin paljon ja organisaatioiden toiminta sekä rakenteet muuttuivat. Silloin aloitettiin myös vilkas keskustelu organisaation toimintokohtaisista tietojärjestelmistä ja tuotiin markkinoille muun muassa tuotannon ja taloushallintotoimintojen osastojärjestelmiä. 1990-luku oli tietojärjestelmien uudelleenorganisointumista (Business Process Re-design/management) ja organisaatioissa piilevien osaamisvoimavarojen etsimistä (Intellectual Capital). (Ruohonen & Salmela 1999, 10, 12.)

2000-luvulla huomio kiinnittyi liiketoimintaprosessien uudistamiseen, tietojärjestelmien tai organisaatioiden alasajoon, tietojenkäsittelypalvelujen ostamiseen organisaation ulkopuolelta ja tietojärjestelmien palvelujen kehittämiseen. Tätä aikakautta voidaan kutsua osaamisverkkojen johtamisen ajaksi eli Knowledge Management (KMN) -ajaksi. Tietojärjestelmien käytön tavoitteena oli organisaation osaamisvarojen tunnistaminen ja hyväksikäyttö. Tiedon luonne oli sisäistä sekä osin ulkoista organisaation työntekijöissä, prosesseissa ja tietojärjestelmissä. Tiedon lähteenä oli intuitiivinen, näkemyksellinen tieto, tietoverkkojen kautta jaettu, tulkittu tieto sekä yhteisesti luotu tieto. Toimiminen ei ollut enää tekniikalla rajatuilla alueilla, vaan kyseessä oli verkostoitunut tietojenkäsittely yli organisaationrajojen. (Ruohonen & Salmela 1999, 10 - 11.)

Näin voidaan pääpiirteittäin kuvata tietojärjestelmien taustakehitystä. Tämä antaa kuvan siitä, miten ja myös miksi tietojärjestelmien käyttö laajeni ja tuli organisaation taloushallinnon olennaiseksi osaksi. Tietotekniikan kehitys on vaikuttanut paljon taloushallinnon ajankäyttöön ja muuttanut sitä sekä tulee muuttamaan entisestään. Kehityksen myötä osa

perinteisestä työstä häviää ja töille määritellään uudet vaatimustasot. Tämä on myös johtanut taloushenkilöstön määrän vähenemiseen ja uudelleen koulutukseen. Tiedon syöttö järjestelmiin on nyt pitkälle hajautettua, ja ihmiset eri puolella organisaatiota pystyvät tekemään se. (Granlund & Malmi 2004, 17.)

Vanhanaikaiset taloushallinnon järjestelmät olivat rakennettu massakäyttöön, esimerkiksi laskutukseen ja kirjanpitosuhteiden rekisteröintiin. Nyt markkinoille tulivat uuden sukupolven käyttöpalveluperiaatteisia Internet-sovelluksia. Siis käyttäjä maksaa vain ohjelmien ja laitteiden käytöstä ja ohjelmiston toimittaja huolehtii ylläpidosta. Sovelluspohjaisissa järjestelmissä ohjelmisto ja tietokanta sijaitsevat palvelimessa, jota hoitaa palvelintoimittaja. On myös mahdollista, että ohjelman toimittajana ja palvelintoimittajana toimivat eri yritykset. Palvelintoimittaja huolehtii siitä, että järjestelmä on jatkuvassa käytössä ja siinä on viimeisimmät ohjelmistoversiot. Tietojärjestelmien pitää olla turvattu viruksilta ja luvattomilta tunkeutumisilta. Käyttöpalveluperiaate toimii tehokkaasti, jos tietoliikenne on riittävän nopea ja yhteydet turvalliset. (Mäkinen & Vuorio 2002, 33 - 35.)

Tässä on hyvä täsmentää ylempänä esitettyä terminologiaa. **Järjestelmien ylläpidolla** tarkoitetaan järjestelmässä ilmenneiden virheiden korjausta järjestelmän käyttöönoton jälkeen, järjestelmän tehokkuuden tai muiden ominaisuuksien parantamista sekä järjestelmän sopeuttamista muuttuneeseen ympäristöön. **Ylläpitäjällä** tarkoitetaan koko ylläpitoa tekevää organisaatiota tai yksittäisistä ylläpitotöistä huolehtivaa henkilöä. **Käyttäjät** ovat henkilöt, jotka käyttävät järjestelmiä ja voivat olla organisaation eri tasoilla sekä voivat käyttää järjestelmiä eri tavoin (aktiivisesti, satunnaisesti). **Järjestelmän omistaja** sen sijaan on järjestelmän sisällön suunnittelusta, kehittämisestä ja ylläpidosta vastaava henkilö. (Koistinen 2002, 21.)

Organisaation käytössä voi olla monta eri sovellusta. Tietoturvallisen toimintaympäristön syntyminen edellyttää **pääkäyttäjän** nimeämistä jokaiselle organisaation käyttämälle sovellukselle. Pääkäyttäjien tehtäviin kuuluu muun muassa käyttäjien tunteminen, järjestelmän käytön seuranta, käyttöoikeuksien läpikäynti ja määrittäminen, tietojen varmistaminen sekä järjestelmän päivittäminen. Pääkäyttäjä hallinnoi sovelluksen käyttöoikeuksia. Kuitenkin niistä päättäminen kuuluu järjestelmän, tiedon tai prosessin omistajalle. Mikäli henkilöstöresurssit mahdollistavat sovelluksen ja sen käyttöjärjestelmän sekä tietokannan pääkäyttäjät tulisi eriyttää. (Laaksonen, Nevasalo & Tomnula 2006, 134 - 135.)

Käyttäjät saavat tietojärjestelmien käyttöön henkilökohtaiset tunnukset, jotka toimivat avaimena käyttäjän kirjautuessa järjestelmään. **Käyttäjätunnus** on nimi, joka yksilöi käyttäjän tietokonejärjestelmään. Se on yleensä julkinen. Käyttäjätunnukseen melkein aina liittyy sekä käyttäjätunnus että salasana, jolloin käyttäjätunnus-salasanana -yhdistelmän avulla kirjaututaan järjestelmään. **Salasana** on merkkijono, jonka henkilö voi usein määrittää itse ja jonka hänen täytyy pitää salassa. Jotta ulkopuoliset eivät pääsisi näkemään salasanaa, se näkyy tietokone-ruudulla tähtimerkeillä ”suojattuna”. Kirjautuminen tietojärjestelmään onnistuu vain siinä tapauksessa, että sekä käyttäjätunnus että salasana on kirjoitettu oikein oikealla kirjainkoolla. (TechTerms 2010, a, b.)

Tietojärjestelmiä on todella monenlaisia ja hyvin erilaiseen käyttöön tarkoitettuja. Tässä teoriaosuudessa esitetään kuitenkin vain muutama, joista kerrotaan myös empiriaosuudessa. Kuten aiemmin on jo mainittu, tietojärjestelmät kehittyivät ensin vain rutiinien hallintaan ja sen jälkeen organisaation eri toimintoja tukeviksi kokonaisuuksiksi. Kullakin toimintayksiköllä on sille ominaisia tietojenkäsittelytarpeita, jotka on mahdollista ratkaista tietojärjestelmien avulla. Organisaatio kuitenkin toimii kokonaisuutena, eikä toisistaan erillisinä osastoina, minkä takia yksiköiden välisiä tietoyhteyksiä korostetaan entisestään. Yksittäisen osaston sisällä täytyy olla yhteydet kaikkiin osaston osajärjestelmiin. Tällöin kyseessä olevaa tietojärjestelmää kutsutaan integroiduksi tietojärjestelmäksi. (Ruohonen & Salmela 1999, 33.)

Integroitu järjestelmä eli toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) integroi eli yhdistää kokonaisuudeksi yrityksen kaikki tietovirrat. Yleensä se on yksi suurimmista tietojärjestelmäkokonaisuuksista yrityksessä, ja sen ytimessä on yksi kokonaisvaltainen tietokanta, johon kaikki data syötetään vain kerran. Tämä vähentää virhemahdollisuuksia ja viivästyksiä sekä lisää tiedon luotettavuutta toisaalta korostaen syötettävän tiedon oikeellisuuden tärkeyttä. (Granlund & Malmi 2004, 31 - 32.)

3.2 Tietojärjestelmät ja tieto

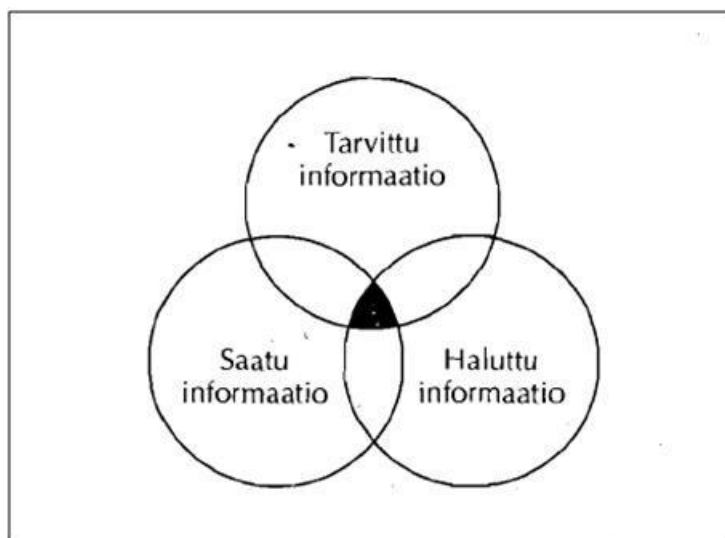
Tietojärjestelmähankinnat ovat pitkän tähtäyksen hankintoja, jotka vaikuttavat organisaatiossa vuosia. Tämän takia panostaminen väärään tekniikkaan ja tietoarkkitehtuuriin hankaloittaa ja jopa vahingoittaa organisaation toimintaa. Mutta mitä tietojärjestelmä oikeastaan on? Arkielämässä tietojärjestelmällä tarkoitetaan usein atk-laitteistoa, esimerkiksi pöytätietokonetta. Kuitenkin tietojärjestelmätieteen näkökulmasta tietojärjestelmä on laitteista, ohjelmista,

tiedoista eli datasta, käyttäjistä ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista koostuvaa järjestelmää. Tietojärjestelmätieteen tehtäväkenttä on lähinnä ihmisten toiminnan tutkiminen tietojenkäsittelyn ja tietojärjestelmien hyväksikäytön yhteydessä. (Ruohonen & Salmela 1999, 11, 26.)

Mitä on sitten tieto? Platonin mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi, uskomus. Arkielämässä kuitenkin tiedon käsite on monimutkainen ja paljon käytetty (tietokone, tietoyhteiskunta, tietoverkko). Sisällöllisesti tieto on jaettavissa kolmeen eri osaan: data, informaatio ja tietämys eli knowledge. **Data** on jollakin tiedonkeruu- ja tallennusvälineellä kerättyä ja varastoitua digitaalista aineistoa, jota voidaan tallentaa numeroiden 0 ja 1 erilaisina yhdistelminä, esimerkiksi lukusarja 1235, jota tietokone pystyy käsittelemään ja laskemaan. (Ruohonen & Salmela 1999, 24.)

Kun dataan lisätään ominaisuus, joka on merkityksellistä tiedon käyttäjälle, se muuttuu **informaatioksi**. Esimerkiksi, kun lukusarjan 1235 lisätään piste 12.35, puhutaan kellonajasta, siis lukusarja saa tietyn merkityksen. Kun informaatioon liitetään jonkinasteinen toimintaohje, -sääntö, tai -käyttötarkoitus, kyseessä on **tietämys**. Esimerkiksi: kun kello on 12.35 – on lounastauko. Joskus tietämys ei ole ilmaistavissa kirjoituksena tai puheena, vaan se on piilevää tai hiljaista tietoa (tacit knowledge). Juuri tämän hiljaisen, sisäisen tiedon merkitystä organisaatioiden menestymiselle korostetaan tänä päivänä. (Ruohonen & Salmela 1999, 24.)

Tieto on jaettavissa kolmeen lajiin riippuen siitä, tarkastetaanko se tuottajan vai hyväksikäyttäjän näkökulmasta: haluttuun, saatuun ja tarvittuun tietoon. **Haluttu tieto** on se tieto, jota hyväksikäyttäjä uskoo tarvitsevänsä. Halut perustuvat siihen osaamisen tasoon, jonka hän on itselle hankkinut. Osaaminen sen sijaan on syntynyt hyväksikäyttäjän persoonallisuuden, koulutuksen, työkokemusten ja harrastusten yhteisvaikutuksena. Haluja myös ohjaavat vaikuttajayksilöt sekä olosuhteet. Kuviossa 3 esitetään tiedon kolmen lajin vuorovaikutusta. (Mäkinen & Vuorio 2002, 20 - 21.)



Kuvio 3. Haluttu, saatu ja tarvittu tieto (Mäkinen & Vuorio 2002, 21)

Tarvittu tieto on hyväksikäyttäjän tosiasiallisesti tarvittu tieto, joka riippuu tiedon käyttötarkoituksesta. Tieto, jota tarvitaan organisaation johtamisessa, on organisaation talouden eri ominaisuuksiin liittyvää kokonaisvaltaista tietoa sekä joskus tietyn asian selvittämisessä tarvittavaa yksityiskohtaista tietoa. Tämän tiedon tulee olla hyvin jalostettua ja korkealaatuista. **Saatu tieto** on tietoa, mitä hyväksikäyttäjä saa riippumatta hänen haluistaan tai tarpeistaan. Siis se, mitä taloushallinnon johto saa, riippuu taloushallinnon ammattilaisten persoonallisuudesta, koulutuksesta, harrastuksista sekä työkokemuksesta. Heidän toimintaansa ohjaavat myös olosuhteet ja vaikuttajayksilöt. (Mäkinen & Vuorio 2002, 21 - 22.)

Silloin kun haluttu, saatu ja tarvittu tieto ovat sama asia, tietojen tuottaminen on tehokkainta, kuitenkin käytännössä näiden tietojen yhteinen kattavuus saattaa olla vähäinen, jolloin johto saa informaatiota, jota se ei halua, eikä tarvitse. Jos informaatio, jonka johto haluaa, poikkeaa huomattavasti sen tarvitsemasta tiedosta, on johdon perehdyttävä organisaation talouden perusasioihin, koska johdolla on oltava kokonaisvaltainen ja riittävä ajatuskartta, jotta se pystyisi vastaanottamaan, omaksumaan sekä käyttämään hyväksi taloudellista tietoa. Tapauksissa, joissa johdon saama tieto poikkeaa merkittävästi sen tarvitsemasta tiedosta, taloushallinnon ammattilaisten on kehitettävä osaamistansa ja toimintatapojaan, mikä merkitsee muun muassa työmenetelmien ja tietojärjestelmien kehittämistä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 21 - 22.)

Tieto ja osaaminen ovat tämän päivän organisaatioissa hyvin arvostetut tekijät. Osaaminen on työssä vaativien tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen (Knowledge Management) sisältää henkilöstön ja organisaation

osaamisen systemaattisen arvioinnin sekä kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. Voimakkaat muutokset valtion henkilöstön määrässä ja rakenteessa, varsinkin ikärakenteessa, korostavat osaamisen hallinnan tärkeyttä. Tietoyhteiskuntakehitys ja hallinnon palvelujen uudistaminen edellyttävät virastoilta henkilöstön ja työprosessien kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2001, 6.)

3.3 Tietojärjestelmien tyypit ja ominaisuudet

Tietojärjestelmät soveltuvat eri tarkoituksiin organisaation toimialasta riippuen. Taloushallinnon järjestelmät huolehtivat muun muassa organisaation rahavirtojen ohjauksesta ja ovat yksi perinteisimmistä organisaation tietojärjestelmäsovelluksista. Nämä järjestelmät tuottavat tietoa organisaation sisäisen (budjetointi) ja ulkoisen (kirjanpito) laskennan tarpeisiin sekä rahoitus- ja investointihankkeiden suunnitteluun ja seurantaan. Taloushallinto on keskeinen kokoava toiminto, joka vastaa tärkeästä, sidosryhmille toimitettavasta tiedosta. Tämän takia taloushallinnon tietojärjestelmät edellyttävät toimivia yhteyksiä organisaation muihin järjestelmiin. (Ruohonen & Salmela 1999, 39.)

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät tukevat henkilöstöressurssien suunnittelua, valvontaa, koordinoitua ja hallintaa. Näin palkanlaskennan tietojärjestelmä, joka on suunniteltu muun muassa palkanmaksukäytäntöön, toimii taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon järjestelmien yhteisenä ytimenä. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien sovelluksina ovat esimerkiksi kuluvalvonta- ja muut turvajärjestelmät, työpisteseuranta liitettynä palkanmaksuun, perehdyttäminen ja koulutuksen kehittäminen sekä osa-aikatyön hallinta. (Ruohonen & Salmela 1999, 39 - 40.)

Osa organisaation käytössä olevista järjestelmistä on operatiivisia järjestelmiä, jotka on suunniteltu hoitamaan jotakin tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta, esimerkiksi talous- ja asiakashallinnon järjestelmät. Ne ovat yleensä epäsopivia tietojen yhdistelyyn ja raportointiin. Operatiivisissa järjestelmissä tieto on usein hajallaan. Johto tarvitsee tietoa koko organisaation toiminnasta monessa eri muodossa ja monin eri tavoin yhdisteltynä, joten nämä järjestelmät sopivat huonosti päätöksenteon apuvälineeksi. (Kaulamo 2004, 3.)

Operatiiviset tietojärjestelmät tai toimintojen tietojärjestelmät eli Transaction Processing Systems (TPS) tukevat organisaation päivittäisiä toimintoja. Ne keräävät, käsittelevät, tallettavat

ja tuottavat suuren osan organisaation päivittäisestä informaatiosta. Lisäksi ne ovat tiedon lähteenä useimmille muille järjestelmäluokille. Koska operatiiviset tietojärjestelmät ovat usein ratkaisevia organisaation toiminnalle, niiden suorituskyvyn pitää olla nopea ja luotettava. Esimerkiksi palkanlaskenta- ja varausjärjestelmät ovat operatiivisia järjestelmiä. (Erlaisia tietokonepohjaisia tietojärjestelmiä 1999.)

Organisaatiossa on myös käytössä tukijärjestelmiä, joiden tarkoitus on tukea henkilöstöä päätöksenteossa. On raportointijärjestelmiä, jotka suunnittelevat, muodostavat ja toimittavat raportteja esimerkiksi Internetin avulla niitä tarvitseville henkilöille, ja siten helpottavat näiden arkirutiineja. On maksatusjärjestelmät, jotka huolehtivat rahanvirrasta. Organisaation johdolle on olemassa johdon tukijärjestelmät eli Management Support System (MSS), joihin kuuluvat raportointijärjestelmät (MIS), päätöksenteon tukijärjestelmät eli Decision Support System (DSS), tietovarastot eli Data Warehouse (DW) ja vastaavat, jotka auttavat päätöksenteon prosessissa jopa ehdottamalla parhaimman vaihtoehdon tai auttavat parantamaan ja täydentämään järjestelmän antamia päätösehdotuksia. (Anttiroiko & Kallio 1999, 4.)

3.4 Taloushallintomenetelmien kuvaus

Seuraavaksi tarkastellaan, miten taloushallinnon menetelmät kehittyivät 1960-luvulta alkaen. Ensin kuitenkin kerrotaan lyhyesti taloushallinnosta käsitteenä. **Taloushallinnolla** yleensä tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen ryhmään sidosryhmien perusteella. Nämä ryhmät ovat ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi. Ulkoinen laskentatoimi informoi organisaation ulkoisia sidosryhmiä kuten viranomaisia, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, kun taas sisäinen laskentatoimi informoi organisaation johtoa. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinto voidaan määritellä myös laajana tukitoimintona tai prosessina, jonka kokonaisuutta on hyvä käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina ja palasina. Näitä voidaan kutsua taloushallinnon prosesseiksi. Tietojärjestelmän näkökulmasta taloushallinto on järjestelmä, joka rakentuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen. Komponentteihin sisältyy laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, tuloste, data, ihmiset ja menettelytavat. (Lahti & Salminen 2008, 14 - 15.)

1960-luvulla laskutus, reskontrat, palkanlaskenta, maksut ja kirjanpito hoidettiin käsimenetelmin. Jo silloin käytössä oli erilaisia koneita, kuten kirjoituskone, laskukone ja kirjanpitokone, kuitenkin ei juurikaan tietokoneita, jotka olivat 1960-luvulla vasta tulossa. Kirjanpidon tietojärjestelmiä ei vielä ollut. Laskut kirjoitettiin mekaanisella kirjoituskoneella ja jäljennökset saatiin hiilipaperilla, koska kopiokoneita ei vielä ollut käytössä. Kun konekirjoittajalle tuli virhe, hän pyyhki sen erityisellä kumilla ja kirjoitti uuden tekstin päälle. Hyvät konekirjoittajat kirjoittivat valtavalla nopeudella ja tekivät vain vähän virheitä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 62.)

Reskontrat eli luettelot organisaation tapahtumista ensisijaisesti tasepuolella olivat käytössä jo 1960-luvulla ja suurissa organisaatioissa niiden laadinta tapahtui kirjanpitokoneilla. Pienimmissä yrityksissä reskontria ei yleensä hoidettu, vaan kaikki saapuvat laskut laitettiin johtajan tai konttoripäällikön pöydällä olevaan piikkiin (puualustalla oleva metallipuikko, jonka yläpää oli teroitettu kärjeksi). Sanonta ”laita minun piikkiini”, kun ostetaan velaksi, tulee juuri tästä toimistopöydillä käytetystä piikistä. Suurissa organisaatioissa palkkalaskentakin hoidettiin kirjanpitokoneilla ja pienissä käsimenetelmin. Tiedot kirjattiin päiväkirjaan ja palkkalistoille, joista revettiin kutakin palkansaajaa varten pitkä palkkalista eli ”palkkanauha”. Tämän jälkeen palkkanauha ja maksettavat rahat laitettiin ruskeaan palkkapussiin. Työnjohtajat jakoivat palkkapussit työntekijöille kuittauksia vastaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 64.)

Myös kassa hoidettiin käsimenetelmällä. Kassanhoitajat olivat ylijohdon tärkeimpiä luottohenkilöitä, ja kassavirran merkitys ymmärrettiin jo silloin. Kassanhoitajan piti päivittäin soittaa pankkeihin saadakseen selville organisaation pankkitilien saldot. Tämän tiedon perusteella kassanhoitaja laatii ehdotuksen, mitkä laskut sinä päivänä maksetaan. Sen jälkeen kun konttoripäällikkö hyväksyi ehdotuksen, kassanhoitaja laati kirjoituskoneella pankki- ja postisiirtolomakkeet ja toimitti ne konttoripäällikön allekirjoitettavaksi. Sitten nämä lomakkeet annettiin lähettelle, joka toimitti ne pankkiin ja postiin. (Mäkinen & Vuorio 2002, 65.)

Vuonna 1.1.1974 uusi kirjanpitolaki astui voimaan. Se ei vastustanut kirjapidon automatisointia, muttei myöskään hyväksynyt sitä. Samaan aikaan tietokoneiden määrä lisääntyi nopeasti. Jo silloin pelättiin, että tietokoneet syrjäyttävät ihmisiä niin sanotussa tietokilpailussa. Koska tietokoneiden pelättiin haittaavan tarkastusta, lakiin otettiin jäljitysketjun vaatimus, jonka ilmaistiin 5.3 §:ssä seuraavasti: ”Liiketapahtumien merkitseminen kirjanpitoon on suoritettava siten, että kirjausten yhteys tuloslaskelmaan ja taseeseen voidaan vaikeuksitta todeta.” Nykyisessä kirjanpitolaisissa on vastaava säännös KPL 2.6 §, josta käytetään nimitystä

kirjausketju. Taloushallinnon vallankumous alkoi juuri näistä lakipykälistä ja tietokoneiden yleistymisestä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 70 - 71.)

Vaikka laskutus siirrettiinkin tietokoneille jo 1970-luvun alkuvaiheessa, kirjanpito silloin tehtiin vielä kirjanpitokoneilla. Kun uudet järjestelmät kuitenkin otettiin käyttöön, taloushallinnon tietojen taso huomattavasti parani ja kustannukset alenivat ratkaisevasti. Koska tietokoneet oli suunniteltu pääasiassa numeroiden käsittelyyn ja muistitekniikka oli kallista, syntyi tarve tilinumeroinnille. Kirjaimet ja erikoismerkit vaativat huomattavasti enemmän muistikapasiteettia, joten tilien nimet liitettiin päivä- ja pääkirjaan vasta tulostusvaiheessa, siten että ohjelma valitsi tilin nimen tilinumeron perusteella tilitiedostosta. Kun tilien määrä lisääntyi, tehtiin ohjeet, mitä kullekin tilille kuuluu kirjata. (Mäkinen & Vuorio 2002, 72.)

1980-luvulla suurin mullistus oli henkilökohtaisten tietokoneiden eli Personal Computer (PC) -laitteiden tuleminen markkinoille. Ne olivat joustavia ja moni toimittaja tuotti niihin halpoja ja tasokkaita ohjelmia. Kuitenkin tämä muutos ei koskenut tieto-ohjelmia, koska 1980-luvun ohjelmainnovaatiot olivat vain kopioita 1970-luvun ohjelmista. Tietotekniikan tarjoamia uusia mahdollisuuksia ei käytetty hyväksi, vaan samat toiminnot siirrettiin uuteen käyttöjärjestelmään. Tärkeänä kehitysaskeleena voidaan pitää myös laserkirjoittimen tuloa markkinoille. 1980-luvun loppupuolella käytössä oli myös Internetin esiasteita. (Mäkinen & Vuorio 2002, 74 - 75.)

1990-luvulla Internetistä tuli aika nopeasti yritystoiminnan tietotekniikan kehityskohde, joka tarjosi aivan uuden elementin: viestinnän. Se oli halpa tapa siirtää konekielisesti asiakirjoja organisaatiosta toiseen sekä tietokoneelta toiseen. Se auttoi myös saamaan tietokoneet samaan verkkoon, jolloin tietoverkossa oli mahdollista tehdä kauppvoja. Kuitenkin 1990-luvulla Internet-sovelluksia ei taloushallinnossa käytetty. Mutta niille oli luotu tärkeä perusta vuonna 1997 annetussa uudessa kirjanpitolaissa, joka sallii paperittoman kirjanpidon sekä mahdollisti sähköiset viranomaisraportit. (Mäkinen & Vuorio 2002, 77 - 79.)

2000-luku on taloushallinnon nettivallankumous. Tietotekniikan kehitys ohjaa taloushallinnon menetelmäkehitystä. Application Service Provider (ASP) eli sovellusvuokraus yleisty, jolloin suuria tietojärjestelmäinvestointeja ei enää tarvita, vaan organisaatio maksaa ainoastaan käytöstä. Internet ja sähköinen taloushallinto antavat mahdollisuuden keskittää taloushallintopalvelut yhteen paikkaan, vaikka toimintayksiköt olisivat eri puolella maata tai vaikkapa maapalloa. Tällöin kustannussäästöt ovat valtavat. (Mäkinen & Vuorio 2002, 54, 80.)

Tietotekniikan kehityksen myötä on myös ajateltu, että tiliöinnitkin voitaisiin automatisoida. Kuitenkin tämän tapahtuminen on epätodennäköistä monesta eri syystä. Suomessa ei ole vielä käytössä standarditilikarttaa, jonka suurimmat esteet ovat olleet täydellisyyteen pyrkiminen sekä saneluratkaisut. Vaikka käytössä olisikin yhtenäinen runkotilikartta, sen lisäksi organisaatiot tulisivat tarvitsemaan toimialakohtaisia sovelluksia. Laskut myös usein sisältävät eri tileille kirjattavia summia, mikä tekee tiliöinnistä entistäkin hankalampi. (Mäkinen & Vuorio 2002, 16 - 17.)

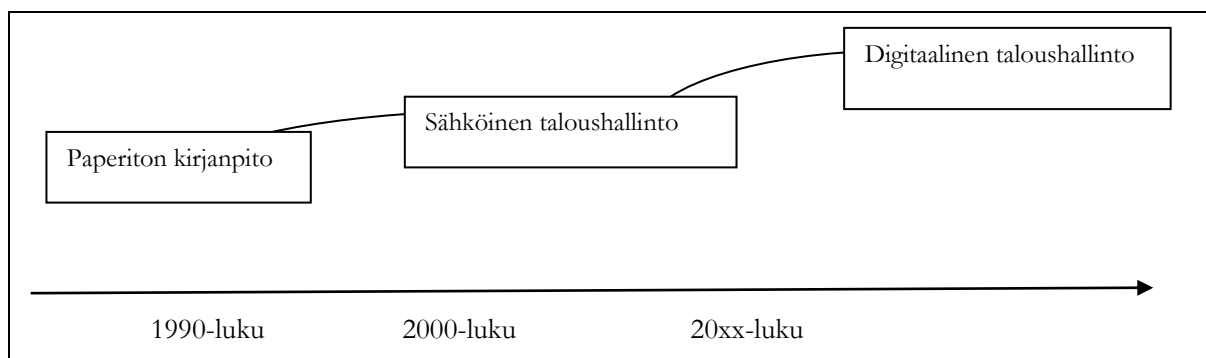
Tarkastellaan ostolaskujen käsittelymenetelmien kehitystä. Tänä päivänä suurissa organisaatioissa paperiset ostolaskut saatetaan sähköiseen muotoon skannausmenetelmällä. Jos laskussa on viivakoodi tai vastaava numerosarja, osa tietoista siirtyy automaattisesti tietojärjestelmään ja loput syötetään käsin. Kun lasku on sähköisessä muodossa, sen käsittely noudattaa sähköisen laskun menettelyä. Laskut lähetetään sähköisesti hyväksyttäväksi ja ihmistyötä edellytetään tiliöinnissä, hyväksymisessä ja maksamisessa. Siis laskun lähettäjän ja vastaanottajan ei tarvitse enää tulostaa laskua paperille missään käsittelyvaiheessa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 16 - 18, 35.)

Vaikka automatisoitumisen myötä rutiinityöt vähenevät, automaattikirjaukset aiheuttavat valvontatyön lisääntymistä. Entistä tärkeämmäksi tulee kirjapidon täsmäyttäminen. Tiedonsiirtoon liittyvä täsmäyttäminen tarkoittaa sitä, että lähettävästä järjestelmästä lähtävä tieto on sisällöllisesti sama kuin vastaanottavaan järjestelmään sisään tuleva tieto. Näin kuin osa- ja pääkirjanpidot ovat erillisinä tietojärjestelminä, kirjanpitoon liittyy kahdentyyppisiä täsmäytyksiä: osa- ja pääkirjanpitojen sisällöllinen täsmäyttäminen sekä osa- ja pääkirjanpidon välisen siirron täsmäyttäminen. (Valtiokonttori 2010 g.)

Aikaisemmin väärä tiliointi teki vain yhden virheen, mutta nyt automaattikirjausrutiini ja tietojärjestelmään annettu tilimääritys voi toistaa samaa virhettä tuhansia kertoja ennen kun se korjataan. Ja yhdenkin virheen korjaaminen on nykyään paljon työläämpää kuin oikean kirjausten tekeminen, esimerkiksi jo arkistoituneen ostolaskun käsittelyssä sattunut väärä tiliointi korjataan muistiotositteella. Ihmistyötä tarvitaan edelleenkin muun muassa numeroaineiston jatkojalostuksessa ja tulkinnassa, koska kirjanpidon raakatieto sellaisenaan ei auta organisaatiojohtoa päätöksenteossa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 41 - 43.)

2000-luku oli myös sähköisen taloushallinnon alku. Sähköisestä taloushallinnosta puhutaan silloin, kun esimerkiksi toimittaja lähettää paperillisen laskun, jonka vastaanottaja muuttaa

sähköiseen muotoon skannaamalla. Siis sähköinen taloushallinto on eräänlainen esiaste digitaalisesta taloushallinnosta, jota kohti ollaan siirtymässä. Kuviossa 4 on esitetty taloushallinnon kehitys luvulta 1990 alkaen. (Lahti & Salminen 2008. 17, 19, 22.)



Kuvio 4. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2008, 22)

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia sekä esittämistä eli taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalinen taloushallinto tuo suuria etuja manuaalisiin prosesseihin verrattuna ja sen ehdottomasti suurimmat hyödyt ovat tehokkuus ja nopeus sekä resurssien ja arkistointitilan vähentynyt tarve. (Lahti & Salminen 2008. 22, 27, 29.)

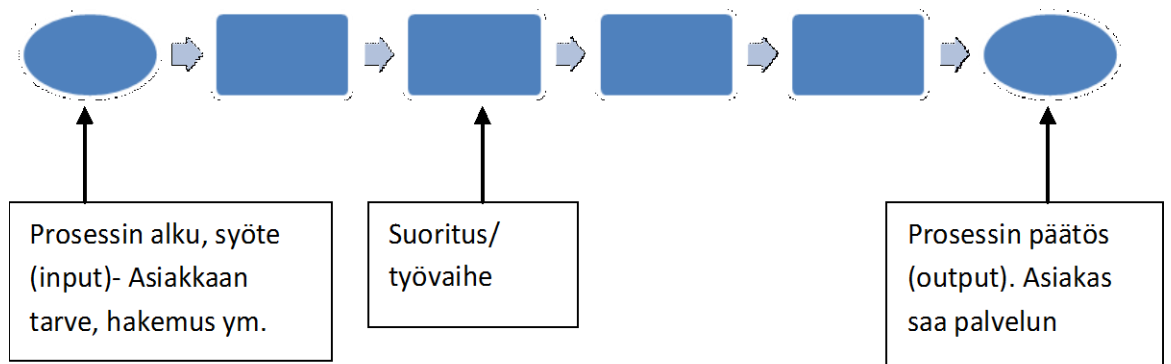
4 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Tässä luvussa määritellään prosessi-käsite, tarkastellaan reaaliprosessia ja rahaprosessia yrityksen ja valtion viraston näkökulmasta sekä käydään läpi rahaprosessiin liittyviä käsitteitä, kuten tilivirasto. Lisäksi kuvataan prosessia. Luvussa tarkastellaan myös organisaation tyypillisimmät taloushallinnon prosessit, kuten osto-, myynti- ja matkalaskuprosessi.

4.1 Prosessi ja sen kuvaaminen

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Prosessiin liittyy ydinprosessi, tukiprosessi ja osaprosessi. Ydinprosessilla tarkoitetaan prosessia, joka on organisaation toiminnalle keskeinen ja liittyy ulkoisten asiakkaiden palveluun. Tukiprosessi on ydinprosessia auttava prosessi, jolla on vain sisäisiä asiakkaita. Hallinnolliset toiminnot kuten henkilöstöhallinto ja osaaminen sekä toimintojen kehittäminen ovat tukiprosesseja. Osaprosessilla tarkoitetaan ydin ja tukiprosessiin liittyvää osaa. (JUHTA 2008 a.)

Prosessi koostuu erilaisista vaiheista ja prosessin edellinen vaihe vaikuttaa aina prosessin seuraavaan vaiheeseen. Vaiheet voivat olla hyvin ”sulautuneita” toisiinsa, joten niitä saattaa olla vaikea erottaa. Prosessi siis muodostaa työkokonaisuuden, tuotteen tai palvelun. Kuviossa 5 on esitetty prosessin kulkua. (Kangaspunta 2010.)

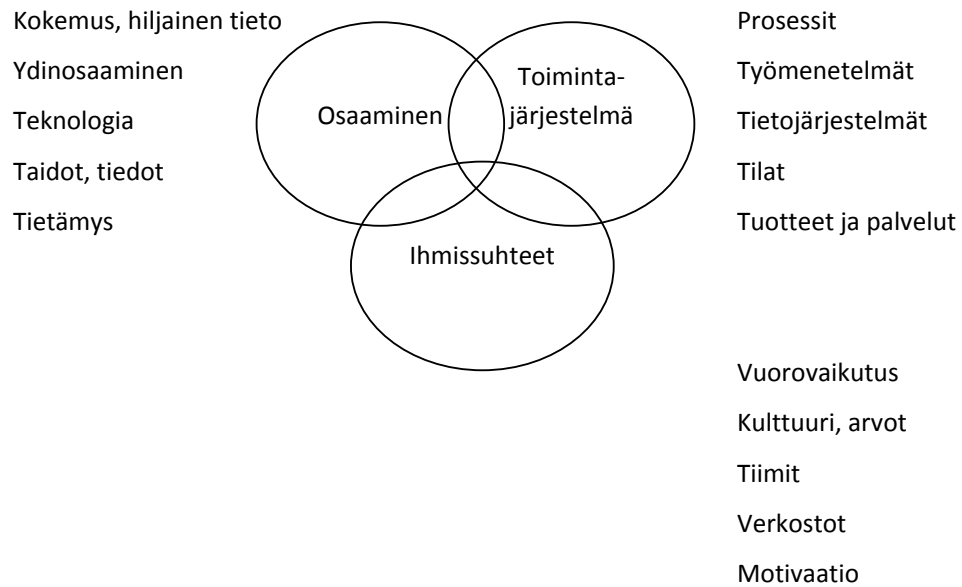


Kuvio 5. Kuvaus prosessista (Kangaspunta 2010)

Jos tarkastellaan prosessia terminä, se tarkoittaa tapahtumasarjaa, kehityskulkua tai oikeudenkäyntiä. Prosessi-sana on syntynyt ruotsin sanasta process ja termi on alkuaan latinankielisestä sanasta processus. Tämä tarkoittaa ”eteenpäin astumista” tai ”edistymistä”. Prosessi on siis positiivinen ja tulevaisuuteen viittaava sana. (Virtanen & Wennberg 2005, 14 - 15.)

Prosessi on organisaatiolle kuin punainen lanka. Prosessin avulla tunnistetaan toimintaa koskevat vaatimukset ja tukivälineet sekä organisaatiota voidaan kehittää parempaan suuntaan. Prosessia voidaan ajatella myös organisaation tukirangaksi, ilman sitä organisaatio ei pysyisi kasassa ja olisi todella sekava kokonaisuus. (Laamanen 2001, 39, 41.)

Prosessi on kuitenkin vain yksi organisaation osa. Jotta organisaatio toimisi hyvin, pitää myös muidenkin osien toimia. Johtamisen näkökulmasta toimivan organisaation muodostaa osaaminen, toimintajärjestelmä ja ihmissuhteet. Osaaminen on hyvin tärkeä osa organisaatiota varsinkin kilpailun kannalta. Ilman organisaatiossa työskentelevien ihmisten tietoa, taitoa, kokemusta ja tietämystä erinomaisinkin prosessi olisi mitätön, koska prosessin toteuttamisessa tarvitaan ihmisiä. Myös ihmissuhteet ovat tärkeä tekijä organisaatiossa, koska jos ihmisten välillä on hyvä vuorovaikutus, osaaminen kehittyy ja osaamista voidaan hyödyntää paremmin. Tärkeää on yhteisen arvopohjan tunnistaminen, yhteiset ja yhteisölliset kokemukset sekä oman persoonallisuuden ja erilaisuuden ymmärtäminen. Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan infrastruktuuria ja työympäristöä. Toimintajärjestelmä tarkoittaa myös toimintatavoista tehtyjä sopimuksia, joihin kuuluu esimerkiksi prosessit, tietojärjestelmät, mallit ja laitteet. Kuvio 6 kuvaa organisaation toimintaa johtamisen näkökulmasta. (Laamanen 2001, 34 - 35.)



Kuvio 6. Toimiva organisaatio johtamisen näkökulmasta (Laamanen 2001, 34)

Prosessi on hyvä kuvata siten, että ihmiset pystyvät ymmärtämään sitä. Hyvin kuvattu prosessi sisältää kriittiset asiat, kuvaa asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä mahdollistaa joustavan toimimisen tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2001, 76.)

Organisaatiolle prosessien kuvaamisesta on hyöty, koska se auttaa organisaation työntekijöitä hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuuta sekä löytämään toiminnan heikkouksia ja tätä kautta tehostamistarpeita. Yhtenäinen prosessin kuvaaminen auttaa organisaatiota siten, että työntekijöiden yhteistyön suunnittelemine ja toteuttaminen helpottuu. (JUHTA 2008 b.)

Prosessin kuvauksen on hyvä olla lyhyt eli noin neljä sivua pitkä sekä kuvauksen tulee sisältää vuokaavio. Kuvauksen on oltava prosessikaavion sekä sovitun rungon mukainen. Kuvauksessa täytyy olla tekijän tunnistetiedot, yhtenäiset termit ja käsitteet. Niiden täytyy olla sovitun mukaiset. On tärkeää, että prosessin kuvaus on ymmärrettävä, looginen ja että siinä ei ole ristiriitoja. (Laamanen 2001, 76.)

Prosessin kuvauksessa erilaisten symboleiden käytössä on syytä olla varovainen ja tarkka, koska liiallinen symboleiden käyttö voi tehdä prosessista sekavan. Symboleita kannattaa käyttää vähän tai ei ollenkaan. Neliöitä voidaan käyttää tehtävien symbolina ja tiedonkulun

(vaikutuksen) symbolina nuolta. Asiakasta voidaan kuvata soikion muotoisella symbolilla. (Laamanen 2001, 77, 80 - 81.)

Prosessikaavio on hyvä pitää riittävän yksinkertaisena ja prosessin kuvaustarkkuuden täytyy olla sopiva. Ihmisen omaksumiskyky on rajallinen, joten toimintoja (neliöitä) ei saa olla liian paljon yhdessä kaaviossa. Ihmisen hahmotuskyvyn raja riippuu ihmisestä, mutta yleisesti ihminen voi hahmottaa 15 - 20 toimintoa yhdessä kaaviossa. Prosessiin kuuluu satoja eri tehtäviä ja niitä kaikkia ei kannata lähteä kuvaamaan. Jos kuvaa liian tarkkaan, syntyy suuri määrä aliprosesseja ja tämä ei auta prosessikaavion ymmärtämisessä. (Laamanen 2001, 81.)

Prosessi voidaan kuvata erilaisia tarkoituksia varten. Näitä tarkoituksia ovat muun muassa prosessin ymmärtäminen, prosessin parantaminen ja tietojärjestelmien kehittäminen. Jos prosessin kuvauksessa halutaan painottaa prosessin ymmärtämistä, kuvaus voi olla suhteellisen karkea. Prosessin parantamisessa täytyy kuvata parannettavaa prosessia tarkemmin. Jos halutaan kehittää tietojärjestelmiä, täytyy prosessin kuvauksessa keskittyä yksityiskohtaisemmin tietojärjestelmiin. (Laamanen 2001, 79.)

Prosessin kuvauksessa tekeminen kannattaa kuvata kahdella tavalla. Visuaaliset henkilöt ymmärtävät prosessin kuvauksen parhaiten tarkastelemalla prosessikaaviota, kun taas auditiviset ihmiset ymmärtävät prosessin paremmin, kun se on kuvattu sanallisessa muodossa. Sanallisessa kuvauksessa kannattaa käyttää verbiä yksikön kolmannessa muodossa, jotta tekstistä tulisi selkeämpi ja ymmärrettävämpi. (Laamanen 2005, 163.)

Prosessin kuvaamiseen käytettäviä malleja eli vuokaavioita on olemassa monia kymmeniä vaihtoehtoja. Seuraavaksi kuvataan kaaviota, jota kutsutaan yleiseksi **prosessikaavioksi**. Prosessikaavio sisältää roolit. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöitä, prosesseja ja ryhmiä. Rooli voi myös olla tietojärjestelmä. Prosessin kuvauksessa on myös hyvä kuvata asiakas ja miettiä, mikä rooli asiakkaalla on organisaatiossa. Roolit on hyvä sijoittaa kaavion vasempaan laitaan, joten tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Roolien tärkeys prosessikaaviossa johtuu siitä, että ihmiset pystyvät mieltämään ja ymmärtämään oman osuutensa paremmin prosessissa. Prosessikaavion kuvaamisessa kannattaa ajatella millaisia rooleja missäkin prosessissa on. (Laamanen 2001, 80; Laamanen 2005, 161.)

Prosessilla voi olla monta **asiakasta**. Prosessin yhteydessä asiakas määritellään niin, että hän on prosessin tuotteen vastaanottaja. Asiakas voidaan myös määritellä niin, että asiakas on se, johon prosessi vaikuttaa. Prosessin kuvaamiseen kannattaa valita kolmesta viiteen tärkeintä

asiakasta. Varsinkin julkisen palvelun organisaatiossa on vaikea määrittellä asiakasta, koska rahoituspäätökset ja toimilinjaukset saadaan toiselta taholta, esimerkiksi liikenneministeriön käyttämistä rahoista määrää eduskunta. (Laamanen 2001, 70, 89.)

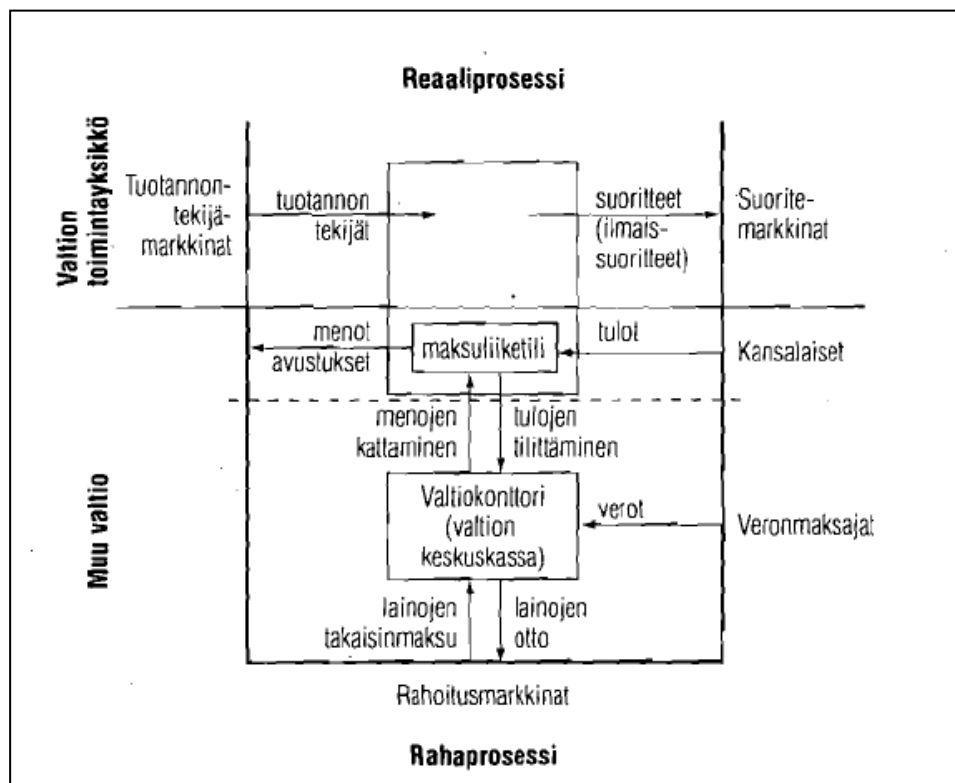
Seuraavaksi käsitellään organisaation tyypillisimmät taloushallinnon prosessit. Teoriassa on kuvattu taloushallinnon prosessit kokonaan sähköisinä, mutta periaate sähköisen ja paperisen ostolaskuprosessin välillä on sama.

4.2 Reaaliprosessi ja rahaprosessi

Organisaation taloushallinto seuraa organisaation rahaprosessia ja reaaliprosessia eli toimintaprosessia. Prosesseissa käsitellään tietyn talousyksikön tuloja ja menoja. Toimintaprosessi tarkoittaa toimintoa, jossa organisaatio tuottaa asiakkaalle palvelun tai tavarahan. Organisaatio hankkii palvelun tai tavarahan tuottamiseen tuotannontekijöitä tuotannontekijämarkkinoilta. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi luonnonvarat, työ, reaali-pääoma ja tieto. Lopuksi organisaatio luovuttaa palvelun tai tavarahan asiakkaalleen. Rahaprosessi tarkoittaa sitä, että organisaatio saa rahaa palvelusta tai tavarasta, minkä se on luovuttanut. Organisaatio voi saada pääomaa myös omistajilta tai vierasta pääomaa lainanantajilta. (Pöllä & Etelälähti 2002, 42.)

Myös valtion virastoilla on reaaliprosessi ja rahaprosessi. Virasto tarvitsee myös tuotannontekijöitä kuten organisaatio, jotta se voisi tuottaa palvelun tai tavarahan. Ero organisaation ja viraston välillä on yleensä se, että virastolle ei makseta palvelusta tai tavarasta eikä siis virastoon virtaa rahaa, koska virasto toimii budjettitaloudella ja tulot kuuluvat valtiolle. Virastolla ei siis ole itsenäistä taloutta. Viraston näkökulmasta palvelut ja tavarat maksetaan verovaroilta. Valtio siis perii tulonsa veroina ihmisiltä ja näin maksaa tuotannontekijänsä. (Pöllä & Etelälähti 2002, 43.)

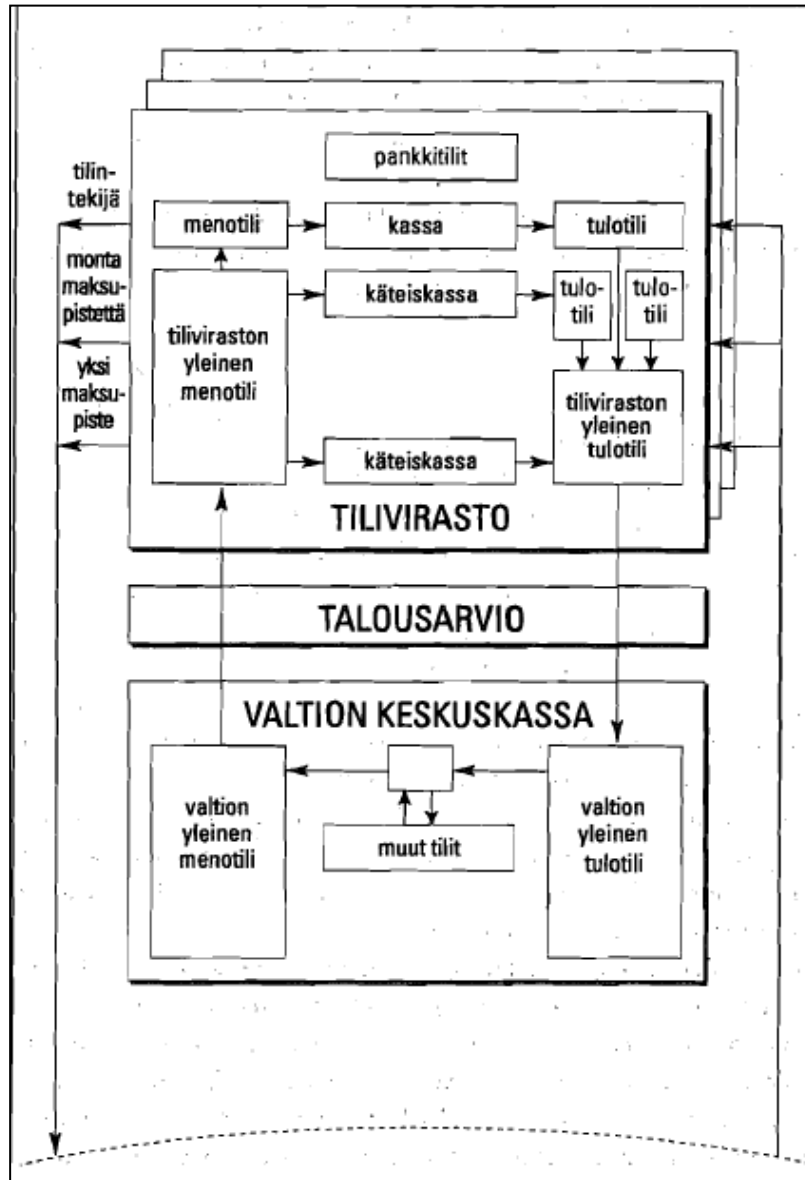
On kuitenkin virastoja, joilla on myös maksullisia palveluja kuten merenkulkulaitos. Virastolle tulevat tulot siirretään valtion keskuskassaan, jota hoitaa **valtionkonttori**. Sillä on siis valtion keskuskassa ja se hoitaa viraston rahaliikennettä. **Keskuskassa** tarkoittaa valtion yleistä tulo- ja menotiliä. Kuvio 7 havainnollistaa valtion reaali- ja rahaprosessia. (Pöllä & Etelälähti 2002, 43.)



Kuvio 7. Valtion toimintayksikön reaali- ja rahaprosessi (Pöllä & Etelälahti 2002, 44)

Taloushallinto-organisaatioksi kutsutaan valtionkonttoria, joka hoitaa valtion keskuskassaa ja keskuskirjanpitoa sekä tilivirastoa. Tilivirasto suorittaa maksuliikenteen yleisen tulotilin ja menotilin kautta. Näillä tileillä ei ole saldoa, vaan tilivirasto tiedottaa tarvittavien maksujen summan valtion maksuliikepankkiin. Valtionkonttori yhdessä valtion maksuliikepankin kanssa lähettää menotilille maksujen summaa vastaavan katteen ja tyhjentää tulotilille kertyneet varat valtion yleiselle tulotilille. Tilivirasto voi hajauttaa maksuliikkeensä useaan maksupisteeseen. Tilivirasto on kuitenkin vastuussa maksupisteiden maksuliikenteestä ja kirjanpidosta, jotta ne hoituisivat oikein. Tiliviraston maksuliikettä valvoo **valtiokonttori**, joka kokoaa tiliviraston kirjanpidontiedot valtion keskuskirjanpitoon. (Meklin 2002, 76, 78.)

Kaikki valtion kirjanpidon kirjaukset tehdään tilivirastossa valtion kirjanpitoa koskevien säädösten ja määräysten mukaan. Tilivirasto hoitaa viraston liikekirjanpitoa ja talousarviokirjanpitoa siten, että sen tilitietojen perusteella saadaan laadittua valtion liikekirjanpidon pääkirja ja valtion talousarviokirjanpidon pääkirja. Tätä kutsutaan valtion keskuskirjanpidoksi. Näiden keskuskirjanpitoon kirjattavien kirjausten perusteella laaditaan valtion tilinpäätös. Kuviossa 8 kuvataan toimintayksikön rahaprosessia. (Meklin 2002, 146.)



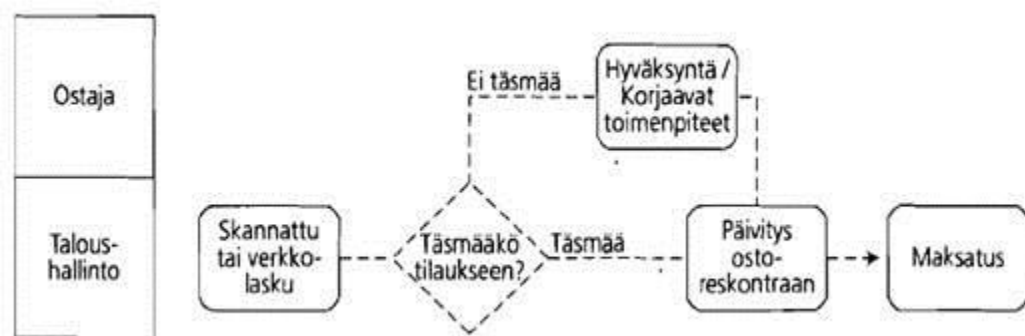
Kuvio 8. Toimintayksikön rahaprosessi (Meklin 2002, 77)

4.3 Esimerkkejä taloushallinnon prosesseista

Ostolaskuprosessi on yksi organisaation suurimpia taloushallinnon prosesseista. Taloushallinnon ja kirjanpidon näkökulmasta ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun ostolasku vastaanotetaan ja loppuu siihen, kun ostolasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Ostolaskuprosessin olennainen osa on toimittajiin liittyvien perustietojen ylläpito. Toimittajarekisteri sisältää tiedot toimittajien nimistä, osoitteista, maksuehdoista, maksuyhteyksistä ja y-tunnuksesta. Toimittajarekisterin ylläpidon tulee tehdä eri henkilö, kuin se joka tekee ostoreskontran maksut, jotta vaarallisia työhdistelmiä ei syntyisi. Muita tärkeitä ostolaskuprosessiin liittyviä ohjaustietoja ovat tilikartat, kustannuspaikat ja muut seuranta- ja kohdistetiedot. Nämä tiedot päivittyvät automaattisesti pääkirjanpidon rekisteristä ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 53 - 55.)

Ostolasku voi perustua ostotilaukseen tai valmiiseen sopimukseen esimerkiksi vuokra ja siivousmaksut. Voi myös olla, että ostolaskuprosessiin ei sisälly tilausta tai valmista sopimusta. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuille on lyhyesti seuraavanlainen: järjestelmään luodaan ostotilaus. Ennen ostotilausta järjestelmässä voi olla tallennettuna ostoehdotus. Kun toimittaja on saanut ostotilauksen, hän toimittaa tavaran tai suorittaa palvelun. Tämän jälkeen ostotilaus vastaanotetaan ja tiliöidään kulut ostotilaukselle tallennetun tiliöinnin perusteella. Toimittaja lähettää organisaatiolle laskun ja ostolasku skannataan tai otetaan verkkolaskuna järjestelmään ja siihen poimitaan ostotilaustiedot. Jos lasku täsmää ostotilauksen kanssa, sitä ei tarvitse enää hyväksyä. Jos lasku ei täsmää tilaukseen, se välitetään hyväksyntään. Tämän jälkeen ostolasku päivittyy ostoreskontraan ja se maksetaan. Kuvio 9 havainnollistaa ostolaskuprosessia tilaukseen perustuvilla laskuille. (Lahti & Salminen 2008, 51 - 52.)



Kuvio 9. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuille (Lahti & Salminen 2008, 52)

Ostolaskuprosessi voi olla sähköinen tai perinteinen paperinen. Monissa organisaatioissa on vielä käytössä paperinen ostolaskuprosessi, koska ostolasku saapuu organisaatioon vielä paperisena. Muut ostolaskuprosessin vaiheet saattavat olla sähköistetty, mutta silloin ei voida

vielä puhua kokonaan sähköisestä ostolaskuprosessista. Kokonaan sähköisen ostolaskuprosessin vaiheita ovat:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto
3. ostolaskun tiliöinti ja kierrätys
4. ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan
5. maksatus
6. täsmäytykset ja jaksotukset
7. arkistointi.

(Lahti & Salminen 2008, 48 - 49.)

Kun ostolasku on saapunut ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, ostoreskontranhoitaja asiataarkastaa ostolaskun ja tiliöi sen. Asiatarkastuksessa katsotaan, että lasku on aiheellinen ja tilauksen tai sopimuksen mukainen. Asiatarkastuksen kannattaa tehdä se henkilö, joka on vastuussa tilauksesta tai sopimuksesta. Asiatarkastuksen jälkeen ostolasku lähetetään hyväksyttäväksi. Sähköinen ostolaskujärjestelmä lähettää muistutuksen työntekijän sähköpostiin tarkistettavista ja hyväksyttävistä laskuista. Sähköisen ostolaskujen kierrätysjärjestelmän ansiosta ostoreskontran hoitaja pystyy jäljittämään, missä vaiheessa ja kenellä mikäkin lasku on asiataarkastus ja hyväksymiskierroksella. Tämän jälkeen ostolasku päivittyy ostoreskontraan, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon. (Korhonen 2010, 18 - 19; Lahti & Salminen 2008, 62.)

Kun ostolaskun tarpeellinen hyväksymismenettely on tehty, voidaan lasku maksaa. Maksatusvaiheessa ostolasku ei tarvitse enää hyväksyntää, koska se on hyväksytty joko ostotilaukseen perustuen, sopimukseen perustuen tai ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä. Kontrollisista ostolaskun maksaja on yleensä eri ihminen kuin oston tekevä henkilö. (Lahti & Salminen 2008, 70.)

Ostolaskujen täsmäytys tarkoittaa sitä, että kirjanpidon ostovelkatilin saldoa ja listausta ostoreskontran avoimista ostolaskuista verrataan toisiinsa. Tämä on ostoreskontran ja pääkirjanpidon täsmäyttämistä toisiinsa. (Lahti & Salminen 2008, 71.)

Ostolaskut arkistoidaan sähköiseen taloushallintojärjestelmään. Siihen voi yleensä arkistoida muitakin taloushallinnon dokumentteja, kuten päivä- ja pääkirjoja. Tositteiden haku on helppoa sähköisen arkiston kautta, koska hakukriteerinä voi käyttää muitakin ehtoja kuin tositenumeroa. (Suomen yrittäjät 2008 a.)

Myyntilaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku laaditaan ja päättyy siihen, kun maksusuoritus laskusta on suoritettu ja se näkyy pääkirjanpidossa. Samalla myyntilasku voidaan arkistoida sähköisesti. Täysin sähköinen myyntilaskuprosessi tapahtuu silloin, kun myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään omat ostolaskunsa sähköisesti. Tämän takia harvan organisaation myyntilaskuprosessi on täysin sähköinen. Täysin sähköisessä myyntilaskuprosessissa on neljä päävaihetta:

1. laskun laatiminen
2. laskun lähetys
3. laskun arkistointi
4. myyntireskontra.

(Lahti & Salminen 2008, 73 - 74.)

Laskutus on yksi organisaation tärkeimmistä toiminnoista, koska se näkyy ulospäin ja on osa organisaation imagoa ja asiakaspalvelua. Koko organisaation toiminta voi vaarantua, jos organisaation laskutus epäonnistuu jotenkin. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Myyntilaskuprosessiin liittyy olennaisesti laskutuksen ja myyntireskontran perustiedot. Perustietoja ovat muun muassa asiakasrekisteri. Se sisältää tiedot esimerkiksi asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista ja arvonlisäveronumeroista. Asiakasrekisteri ylläpidetään joko laskutusmoduulissa tai myyntireskontrassa. Organisaatiolla voi olla käytössä myös erillinen CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) asiakassuhteiden hoitoon, jolloin asiakastietojen ylläpito tapahtuu siellä ja tiedot päivittyvät automaattisesti laskutukseen ja myyntireskontraan. Samaa tietoa ei ole kannattavaa ylläpitää useassa eri järjestelmässä, joten toimiva ratkaisu asiakasrekisterin ylläpitoon on tärkeää. (Lahti & Salminen 2008, 76 - 77.)

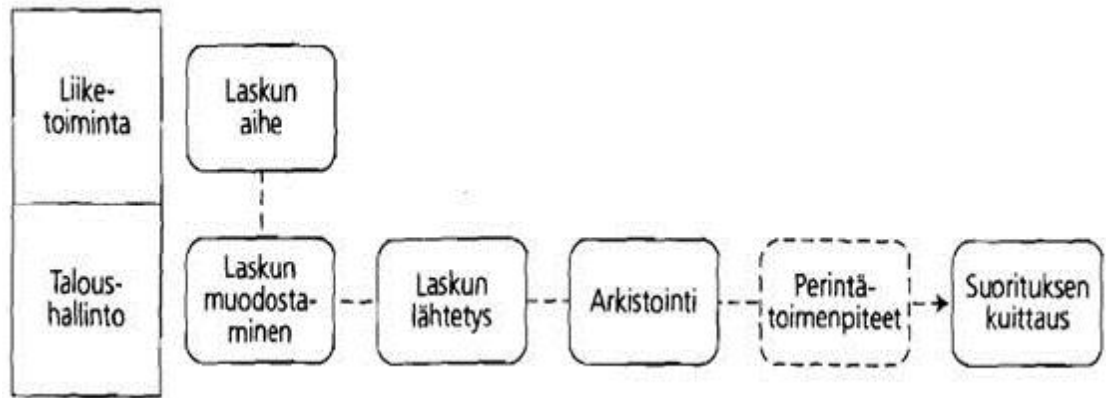
Myyntilasku laaditaan tallentamalla maksutiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmien sisältämän datan perusteella. Sähköisessä myyntilaskun laadinnassa on tärkeää saada tieto sen alkulähteiltä laskulle ja välttää saman tiedon käsittelyä useaan kertaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto otetaan automaattisesti laskutusjärjestelmään toisista sovelluksista tai moduuleista tai Excel-listalta. Tällainen laskun muodostaminen järjestelmän kautta sähköisesti on hyvin tehokasta organisaatiolle. Laskutuksessa on käytännössä kaksi vaihtoehtoa. Laskut voidaan valmistella esijärjestelmissä ja lähettää sieltä asiakkaille tai tieto siirretään päälaskutusjärjestelmään, jossa lasku valmistellaan ja lähetetään. (Lahti & Salminen 2008, 77 - 79.)

Sähköisesti lasku voidaan lähettää vastaanottajalle verkkolaskuna pankkien tai operaattoreiden kautta. Käsite **operaattori** tarkoittaa palveluntarjoajaa, joka välittää verkkolaskuja ja muuntaa laskun vastaanottajan operaattorin kanssa oikeaan muotoon sekä valvoo maksuliikennettä. Suomessa toimivia operaattoreita ovat muun muassa Pankit, TeliaSonera, Itella, Enfo jne. Operaattorilla voi myös olla laskutus- ja tulostuspalveluja. Vastaanottaja ei välttämättä pysty vastaanottamaan laskua sähköisenä, joten se voidaan lähettää tulostuspalveluun. Sen kautta lasku siirtyy automaattisesti tulostukseen ja lähetettäväksi asiakkaille. (Lahti & Salminen 2008, 85; Suomen yrittäjät 2008 b.)

Myyntireskontran tehtävä on valvoa asiakkailta tulleita saatavia eli onko asiakas maksanut laskua vai ei. Sen tehtävänä on myös laskujen karhuaminen asiakkailta sekä suoritusten kohdistaminen. Suorituksen kohdistaminen tarkoittaa sitä, kun lasku on maksettu, siinä on yleensä käytetty viitenumeroa, jolloin tapahtuma voidaan kohdistaa automaattisesti myyntireskontraan. Jos viitteessä on ollut virhe tai laskusta on maksettu liikaa, taikka sama lasku on maksettu kaksi kertaa, silloin lasku täytyy käsitellä manuaalisesti. Näitä virheitä pystytään välttämään käyttämällä verkkolaskua ja suoraveloitusta (Lahti & Salminen 2008, 89; Taloushallintoliitto 2009.)

Jos asiakas ei ole maksanut myyntilaskua ajallaan, ryhdytään perintätoimenpiteisiin. Ensin asiakkaalle lähetetään maksukehotus, joka lähetetään muutaman päivän päästä eräpäivästä riippuen organisaatiosta. Tiukempisävyinen maksukehotus lähetetään muutaman päivän tai viikon kuluessa ensimmäisestä maksukehotuksesta. Jos organisaation maksukehotukset eivät ole tehonneet, lasku voidaan siirtää automaattisesti perintään perintätoimistoille. Tämän voi tehdä myös Internetin kautta. (Lahti & Salminen 2008, 90 - 91.)

Organisaatio voi itse päättää, miten arkistoi myyntilaskunsa. Se voi arkistoida myyntilaskut itse omalla tavallaan tai delegoida arkistoinnin operaattorille, joka käsittelee sähköisiä myyntilaskuja ja voi samalla arkistoida myyntilaskut. Operaattoreiden lisäksi on myös muita palveluntarjoajia, joille myyntilaskuaineisto voidaan toimittaa arkistoitavaksi erillisenä pakettina. Kuvio 10 esittää myyntilaskuprosessin vaiheita. (Lahti & Salminen 2008, 91.)

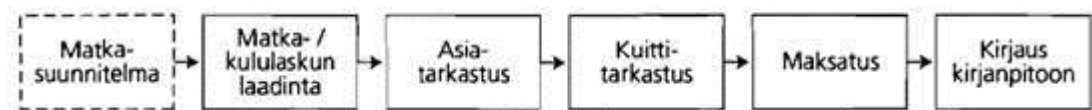


Kuvio 10. Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74)

Matkalaskuprosessi käynnistyy, kun organisaation työntekijä tekee työhönsä liittyvän matkan ja saa organisaatiolta matkakulukorvauksia työmatkan takia. Näitä matkakulukorvauksia ovat muun muassa hotelliyöpymiset ja muut majoituskulut, matkaliput, kilometrikorvaukset sekä päivärahat. **Kululaskuprosessi** tarkoittaa sitä, että yrityksen työntekijä hankkii yritykselle kuluja tekemällä pienhankintoja itse. Kulukorvauksia ovat muun muassa toimisto- ja kahvitarvikehankinnat sekä kirjallisuus. Matka- ja kulukorvausprosessi päättyy, kun tapahtuma on kokonaan käsitelty organisaation taloushallinnossa sekä matka- tai kulukorvaus on maksettu työntekijälle ja pääkirjanpitoon on tehty tarvittavat kirjaukset. (Lahti & Salminen 2008, 93 - 94.)

Matkalaskuprosessiin liittyy olennaisesti organisaatiossa työskentelevien henkilöiden perustiedot. Perustietoja ovat muun muassa henkilötiedot, organisaatio ja hyväksymisoikeudet, kirjanpidon tilit ja sisäisen laskennan dimensiot sekä matkustussäännöt ja kiinteät parametrit. Matkasovelluksessa on matkustussäännöt, joihin laskenta perustuu. Kiinteät taustaparametrit ovat ohjaustietoja, jotka ohjelma laskee matkakuvaustietojen perusteella esimerkiksi kilometrikorvaukset ja päivärahat. Kirjanpidon ja raportoinnin tarvitsemat tiedot voidaan tallentaa henkilöiden tai kustannustyyppien- tai lajien taakse. (Lahti & Salminen 2008, 96.)

Henkilörekisterin perustietoja ovat muun muassa nimi ja pankkiyhteystiedot sekä luottokorttitoiminnallisuutta varten henkilön käytössä olevat maksukortit. Perustietoja ylläpidetään matkalaskujärjestelmässä yleensä manuaalisesti, mutta tiedot voidaan päivittää myös automaattisesti liittymillä. Esimerkiksi tiedot voidaan automatisoida palkka- tai HR-järjestelmästä (Human Resources) automaattisesti matkalaskujärjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 96 - 97.)



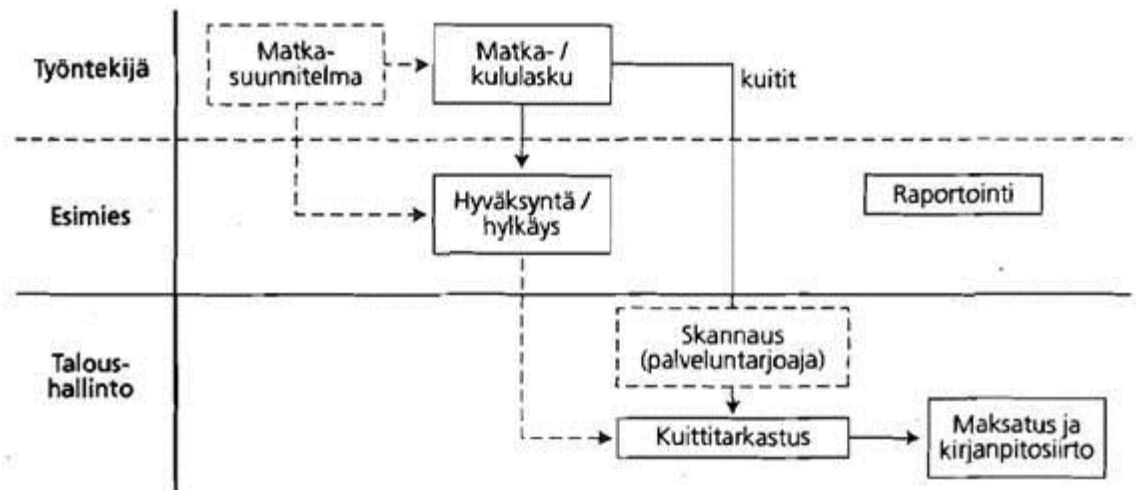
Kuvio 11. Matka- ja kululaskuprosessin vaiheet (Lahti & Salminen 2008, 94)

Matkalaskuprosessiin voi kuulua matkasuunnitelman teko. Perinteisesti matkasuunnitelma tehdään paperilomakkeelle, joka kierrätetään hyväksyjän ja mahdollisesti hallinnon kautta takaisin työntekijälle. Kun matka on tehty, matkasuunnitelma liitetään matkalaskuun. Sähköisesti matkasuunnitelma laaditaan suoraan matkalaskuohjelmistoon. Suunnitelmaan sisältyy matkustajan arvio matkan kestoon perustuvista päivärahoista, kilometrikorvauksista sekä hotelli-, lento- ja muista kuluista. Kuvio 11 kuvaa matka- ja kululaskuprosessin vaihteita alkaen matkasuunnitelmasta. (Lahti & Salminen 2008, 97 - 98.)

Hyväksyntä tapahtuu siten, että hyväksyjä hyväksyy matkasuunnitelman samassa sovelluksessa, jossa suunnitelman laatiminenkin tapahtui. Hyväksyjä saa hyväksyntää odottavasta matkasuunnitelmasta tiedon sähköpostiin. Matkalaskun käsittelyyn käytettävä aika lyhenee, kun matkasuunnitelma on hyväksytty ja on valmiina matkalaskuohjelmassa. (Lahti & Salminen 2008, 98.)

Sähköinen matka- ja kululaskun laadinta tapahtuu tähän tarkoitukseen rakennetulla sovelluksella. Monet taloushallinnon ohjelmat sisältävät moduulin matka- ja kululaskujen käsittelyyn. Laskentasääntöjä matka- ja kululaskuille sovelluksesta ei monestikaan automaattisesti löydy, joten käyttäjän täytyy itse tehdä säännöt ja tulkinta esimerkiksi päivärahoista. Kuvio 12 kuvaa sähköstä matka- ja kululaskuprosessia. (Lahti & Salminen 2008, 99.)

Monissa organisaatioissa matkalaskun teko tapahtuu vielä paperisena, jolloin apuna käytetään Excel-lomakkeita, joihin on voitu sisällyttää laskentasääntöjä. Tämän jälkeen matkalasku lähetetään paperisena tarkistettavaksi ja hyväksymiskiertoon. (Lahti & Salminen 2008, 99.)



Kuvio 12. Sähköinen matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 99)

Kululaskuja käsitellään myös samassa sovelluksessa, kuten matkalaskujakin. Kululaskuprosessi voidaan määritellä kahteen pääryhmään siten, onko henkilö käyttänyt omaa maksuvälinettä vai yrityksen maksuvälinettä esimerkiksi luottokorttia. Jos henkilö on tehnyt ostot omalla maksuvälineellä esimerkiksi käteisellä, hän täyttää manuaalisesti ostosten kuiteista summat ja selitteet sovellukseen. Kirjanpidon tilit, arvonlisäveroprosentit ja muut ohjaustiedot on voitu jo valmiiksi määritellä kulujen taakse, jolloin ne tallentuvat automaattisesti. Lopuksi matka- tai kululasku lähetetään hyväksyntään sähköisesti, jolloin esimerkiksi esimies tarkastaa sen ja taloushallinnon henkilö käy läpi kuittien täsmäykset matkalaskuun. (Lahti & Salminen 2008, 100.)

Yleensä matkalasku maksetaan palkanlaskennan tai ostoreskontran kautta. Organisaatio voi käyttää myös erillistä matkalaskusovellusta. Ostoreskontraa käytetään maksatuksessa silloin, kun ohjelmassa on matkalaskumoduuli. Palkkalaskentaa käytetään silloin, kun organisaatiolla ei ole matkalaskusovellusta, koska palkkajärjestelmästä löytyy henkilörekeri ja pankkiyh-teystiedot. Organisaatiossa voi siis olla matkalaskusovellus, jolloin maksut voidaan tehdä suoraan kyseisestä sovelluksesta. Tällöin sovelluksessa täytyy olla liittymä, jonka kautta maksuaineisto siirtyy oikeassa muodossa maksuliikenneohjelmistoon. (Lahti & Salminen 2008, 101.)

Työntekijän luottokorttiostokset kirjautuvat automaattisesti matkalaskuohjelmistoon. Luottokorttiostojen aineisto siirtyy suoraan digitaalisesti luottokorttiyhtiöstä kulutapahtumiksi matkalaskuohjelmistoon. Tapahtumat ja ostojen tarkat summat näkyvät automaattisesti

tilioitynä matkalaskuohjelmassa. Ohjelma erittelee myös ostoon liittyvän arvonlisäveron. (Lahti & Salminen 2008, 101.)

Matka- ja kululaskujen kuitit arkistoidaan siten, että laskun laativa työntekijä skannaa kuitit matkalaskuohjemaan tai kuitit lähetetään erilliseen skannauspalveluun tai taloushallinnon matkalaskujen käsittelijä arkistoi kuitit paperimuodossa tai skannaa ne järjestelmään. Skannauspalvelun kautta kuitit automaattisesti siirtyvät ohjelmistoon ja ne kohdistuvat oikeaan matkalaskuun. Jos kuitit skannataan itse, ne skannataan ohjelmiston tukemaan tiedostomuotoon ja kuva liitetään matkalaskusovelluksessa olevaan tositteeseen. Tositteiden arkistointiin käytetään matkalaskusovelluksen arkistointiominaisuutta tai ne siirretään johonkin muuhun yrityksen käytössä olevaan sähköiseen arkistoon. Matka- ja kululaskujen kuitit on säilytettävä ja arkistoitava, koska kirjanpitolaki määrää tositteiden arkistoisesta ja säilyttämisestä. (Lahti & Salminen 2008, 104 - 105.)

Raportit matka- ja kululaskuista saadaan matkalaskusovelluksesta. Näitä raportteja ovat lakisääteiset raportit sekä työntekijän, johdon ja taloushallinnon tarvitsemat analyysit ja muut yhteenvetoraportit. Lakisääteisiä raportteja ovat muun muassa verottajan vuosi-ilmoitukset. Johdon raportointia ovat tiedot matkakustannusten suuruudesta ja kehitymisestä henkilöittäin, vastuualueittain tai projekteittain. Tehokas raportointi on sitä, kun raportit pystytään ajamaan suoraan järjestelmästä ja vakioraportit saadaan toistettua aina tarvittaessa. (Lahti & Salminen 2008, 105.)

Maksuliikenne tarkoittaa organisaation maksutapahtumien välitystä pankkien ja organisaatioiden taloushallintojärjestelmien välillä sekä taloushallintojärjestelmissä tapahtuvaa maksutapahtumien käsittelyä taloushallinnon näkökulmasta. Organisaation maksuliikennettä voidaan kutsua uloslähteväksi maksuliikenteeksi sekä sisääntulevaksi maksuliikenteeksi. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

Organisaation ulospäin meneviä rahavirtoja ovat muun muassa ostolaskujen maksu, matka- ja kululaskujen maksu, palkkojen maksu sekä verojen ja veronluonteisten erien maksu. Maksatus voi tapahtua ostoreskontran maksatusohjelman kautta. Suurin riski väärinkäytöksille on juuri organisaation uloslähtevässä maksuliikenteessä. Organisaatiossa täytyy välttää vaarallisia työyhdistelmiä, joissa esimerkiksi sama henkilö pääsisi muuttamaan ja syöttämään toimittajarekisteriin tietoja ja tekisi maksuaineiston laskuista. Yleensä ostoreskontran tehtävät on jaettu kolmeen osaan: toimittajarekisterin ylläpitoon, laskujen käsittelyyn ja maksuaineiston

luomiseen. Näitä tehtäviä hoitavat usein eri henkilöt, jotta vaarallisia työyhdistelmiä ei syntyisi. (Lahti & Salminen 2008, 111, 113 - 114.)

Sisääntuleva maksuliikenne tarkoittaa organisaation sisäänpäin tulevia rahavirtoja. Näitä ovat myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset ja pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset. Organisaatiolla voi olla oma maksuliikennejärjestelmä tai moduuli, jonka tehtävä on kerätä maksuaineistoja muun muassa ostoreskontrasta, palkkajärjestelmästä ja matkalaskujärjestelmästä. Maksuliikennejärjestelmä tai moduuli välittää tiedot pankkiin ja pankki välittää organisaatiolle tiliote-, viitesuoritus- ja valuuttakurssitietoja. (Lahti & Salminen 2008, 110, 114.)

5 RISKIT JA RISKIEN HALLINTA

Kaikkeen toimintaan sekä ihmisten että organisaation elämään kuuluu epävarmuus. Epävarmuus on epätietoisuutta tulevia tapahtumia kohtaan. Organisaatiota uhkaavat onnettomuudet, markkinoiden yllättävät muutokset sekä omat virhearvioinnit ja niiden seuraukset. Riskien kanssa on vain osattava elää. Niitä on myös mahdollista oppia hallitsemaan. Tämän luvun tavoitteena onkin kertoa yleisesti riskeistä ja niiden hallinnasta sekä mainita valtionhallinnon riskejä. (Kuusela & Ollikainen 1998, 5.)

5.1 Riskit

Riski tarkoittaa jonkin asian äkillistä menettämistä, jonkin tapahtuman seurauksena ja tuon tapahtuman todennäköisyyttä. Riskiin kuuluu myös satunnaisuus tai sattumanvaraisuus. Riskin synonyymejä ovat Suomen kielessä vahingonvaara ja vahingonuhka. Riskin tapahtumista on vaikea ennustaa. Riskejä arvioidaan niiden todennäköisyyden perusteella. Riski ilmaistaan usein prosenttilukuna. Esimerkiksi, jos riski toteutuu joka 20. tapauksessa, riski on silloin 5 prosenttia. Alempana on esitetty riskin matemaattinen määrittely. (Erola 2000, 9 - 10; Suominen 2000, 23.)

riski= todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus

Riskit voidaan jakaa neljään luokkaan niiden esiintymistiheyden ja vakavuuden mukaan. Riskin esiintymistiheys voidaan kuvata sekä verbaalisesti että matemaattisesti. Riski on yleinen, jos sen esiintymistodennäköisyys on yli 1 % tai vastaavasti riski on erittäin harvinainen, jos esiintymistodennäköisyys on alle 0,0001 %. Riskin vakavuuden mittareina ovat adjektiivit vähäinen, kohtalainen, suuri ja katastrofaalinen. Vakavuutta voidaan mitata myös euromäärien mukaan. (Suominen 2000, 19.)

Riskin suuruutta mitataan adjektiiveilla merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön. Jos riski on sietämätön, organisaatio ei voi toimia, kunnes riski on poistettu. Merkityksettömään riskiin ei yleensä tarvita toimenpiteitä. Pieniä vahinkoja sattuu useasti vuodessa, joten niiden riski on suuri, kun taas katastrofaalisen riskin todennäköisyys on hyvin pieni. Kuvio 13 havainnollistaa riskin laajuutta ja todennäköisyyttä. (Suominen 2000, 19.)

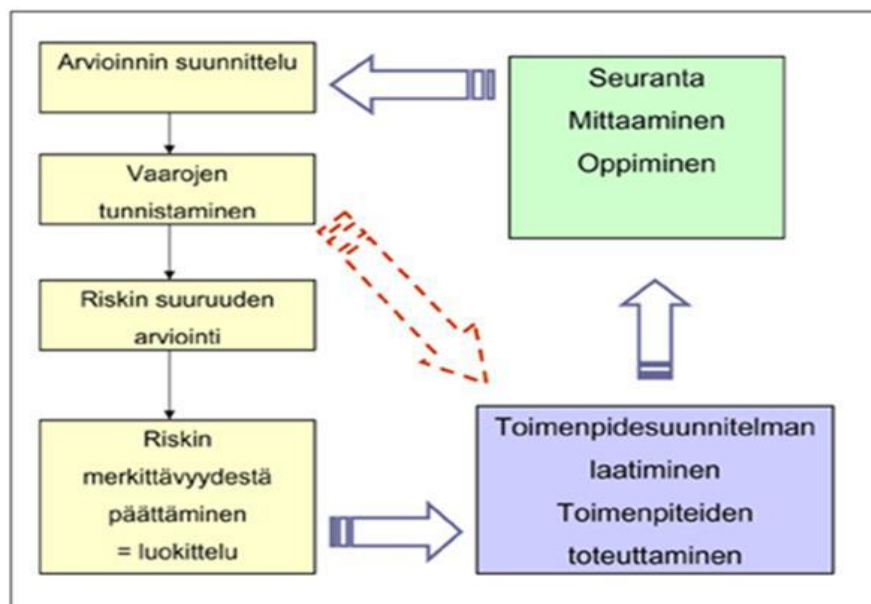
RISKIN LAAJUUS	TODENNÄKÖISYYS
1=vähäinen riski,< 500 €	1= erittäin harvinainen, 1 kerta/ 200 v
2=kohtalainen riski,>2 000 €	2= melko harvinainen, 1 kerta/ 10 v
3=suuri riski,> 20 000 €	3= suuri, 1 kerta/ 1 vuosi
4=katastrofiriski,> 200 000 €	4= yleinen, useita vuoden aikana

Kuvio 13. Riskin laajuus ja todennäköisyys (Suominen 2000, 20)

5.2 Riskien hallinta

Riskienhallinnan tavoitteena on turvata toiminnan jatkuvuus, kannattavuus ja henkilöstön hyvinvointi. **Riskienhallinta** tarkoittaa prosessia, joka auttaa torjumaan organisaatiota uhkaavia vaaroja sekä minimoimaan niistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallintaprosessiin kuuluu riskienarviointi eli vaarojen tunnistaminen, niistä aiheutuvien riskien määrittäminen ja riskin merkittävyyden arvioiminen sekä tunnistettujen riskien poistaminen tai pienentäminen toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen avulla ja toimenpiteiden vaikutusten seuranta.

Kuvio 14 käsittelee riskienhallintaprosessia. (Suominen 2000, 26; Valtiokonttori 2008.)



Kuvio 14. Riskienhallintaprosessi (Valtiokonttori 2008)

Riskienhallinnan tarpeet ja toteuttamistavat vaihtelevat organisaation koosta ja toimialasta riippuen. Suuri monialaorganisaatio tarvitsee aivan erilaisen suojajärjestelmän kuin pieni. Riskienhallinnan peruskeino on riskien välttäminen, joka saattaa olla toteutettavissa ilman merkittäviä kustannuksia. Perinteinen riskienhallinta onkin toiminut siten, että kun riski havaitaan, riskienhallinnan tehtävänä on etsiä tarvittava suojaus mahdollisimman edullisesti. (Kuusela & Ollikainen 1998, 135 - 136.)

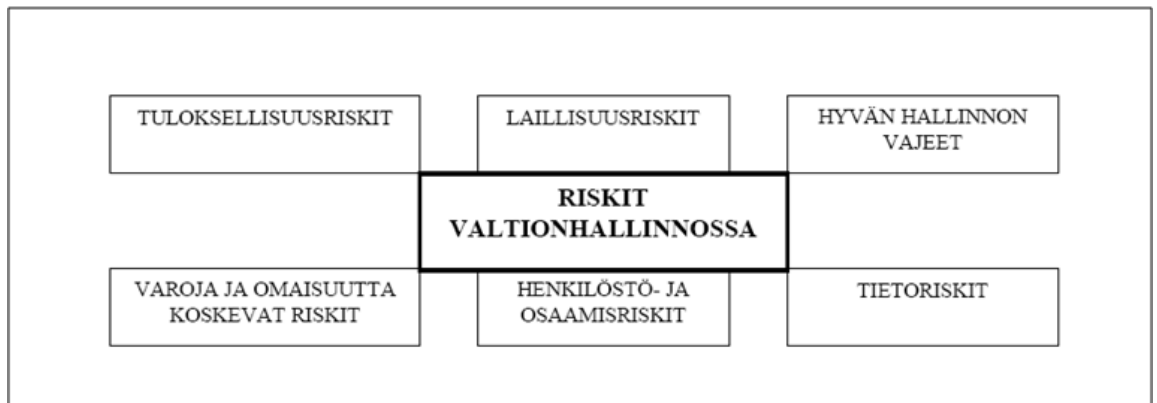
Riskienhallintaan kuuluu se, mitä riskille tehdään sen tunnistamisen jälkeen. On olemassa viisi tapaa, joilla riski voidaan käsitellä: riskin toteutumisen estäminen, riskin siirtäminen, riskin toteutumisen vaikutusten minimointi, vahinkoon varautuminen ja riskinsiedon kehittäminen pidemmällä tähtäyksellä. (Erola 2000, 79 - 85.)

Riskin toteutuminen voidaan estää silloin, kun riskin mahdollisuus on tunnistettu. Esimerkiksi tietojärjestelmässä tiedot suojataan palomuurin avulla ja riski voidaan estää. Riski voidaan myös siirtää jonkin muun tahon vastuulle. Tällainen siirtäminen on esimerkiksi vakuuttamista. Riskin toteutumisen vaikutusten minimointi tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on ”varasuunnitelma” riskin toteuduttua. Esimerkiksi, jos organisaation työntekijä sairastuu, hänen työnsä osaa hoitaa joku toinen työntekijä. Vahinkoon varaudutaan tekemällä varautumissuunnitelma. Silloin organisaatiossa on vastuuhenkilöt, vastuualueet sekä menettelytavat riskeihin liittyen. Riskinsiedon kehittäminen pitemmällä tähtäyksellä tarkoittaa sitä, että riskiin liittyvää toimintaa kehitetään niin, että riski pienenee. Toimintaa kehitetään pidemmällä aikavälillä niin, että ongelma poistuu tai toiminta ei häiriydy yhtä vakavasti, jos riski toteutuisi. (Erola 2000, 79 - 85.)

Riskienhallinnan yhteydessä voidaan mainita myös riskianalyysi. Riskianalyyssissä selvitetään, mitkä ovat organisaation riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus sekä riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset. Riskianalyysi kytkeytyy organisaation päätöksentekoon niin, että sen täytyy antaa johdon tietoisuuteen riskit, joilla on huomattava taloudellinen merkitys. Riskianalyyssin pitää antaa riittävä perusta vakuutusratkaisujen ja omalla vastuulla pidettävien riskien päätöksenteolle sekä lisätä henkilöstön tietoutta riskeistä parannusehdotusten avulla sekä ennaltaehkäistä ja rajoittaa vahinkojen syntymistä. (Suominen 2000, 32, 38.)

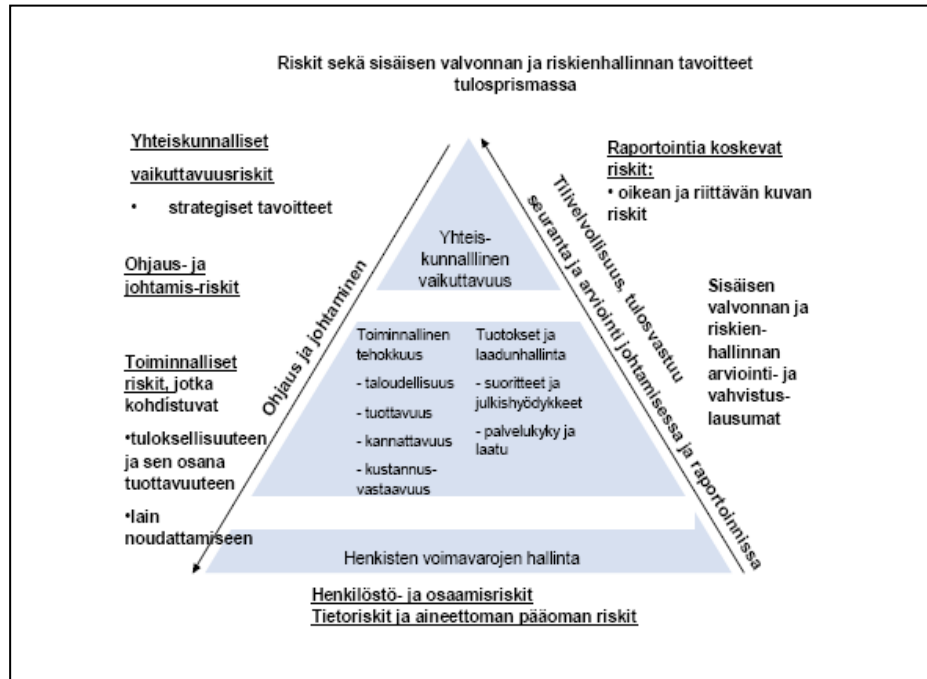
5.3 Riskit ja sisäinen valvonta valtionhallinnossa

Valtionhallinnon organisaatioiden riskit perinteisesti liittyvät tuloksellisuuteen (tuloksellisuusriski), lain ja talousarvion noudattamiseen (laillisuusriski), hyvän hallinnon periaatteiden ja arvojen toteutumiseen (hyvän hallinnon vajeet) sekä valtion ja sen vastuulla olevien varojen ja omaisuuden turvaamiseen (varoja ja omaisuutta koskevat riskit). Henkilöstömäärän supistamisen ja henkilöstön ikääntymisen seurauksena varsinkin henkiset voimavarat ovat nousseet merkittävään asemaan (henkilöstö- ja omaamisriski). Riskienhallinnan olennaisena osana nähdään myös tiedon laatuun ja tietoturvallisuuteen liittyvät riskit (tietoriskit). Valtionhallinnon organisaation riskit voidaan jakaa kuuteen ryhmään, kuten kuviossa 15 esitetään. (Herrainsilta 2006, 42; Valtiovarainministeriö 2005 b, 11.)



Kuvio 15. Valtionhallinnon organisaatioiden riskikokonaisuus (Herrainsilta 2006, 42)

Kuvio 16 kuvaa kyseiset riskit ja sisäisen valvonnan tavoitteet. Kuviossa esitetään myös riskityyppejä ja niiden liittymistä tulosohjaukseen ja tilivelvollisuuteen. (Valtiovarainministeriö 2005 c, 12.)



Kuvio 16. Riskit sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet (Valtionvarainministeriö 2005 d, 12)

Riskienhallinnan teorian mukaan riskit jaetaan vahinkoriskeihin ja liiketaloudellisiin riskeihin. Kuitenkin valtion virastoilla riskejä ei voida jaotella tämän luokittelun mukaisesti, koska virastojen tulostavoitteet eivät liity taloudellisen voiton tavoitteluun. Sen sijaan valtion liikelaitokset tavoittelevat voittoa, joten niiden riskien tarkasteluun myös perinteinen riskijako soveltuu. Kuitenkin yleisellä tasolla valtion käsitys riskienhallinnasta ei eroa merkittävästi siitä, miten se nähdään organisaation näkökulmasta. (Herrainsilta 2006, 43.)

Valtiovarainministeriön mukaan valtionhallinnossa riskienhallinnan kokonaisuudella tarkoitetaan menettelyitä, joilla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan valtion ja sen toimintayksikön riskejä ja niiden todennäköisyyksiä. Valtion riskinäkemys mukaan riskeinä pidetään yleisesti tavoitteiden saavuttamista heikentäviä uhkia (kielteisiä tai epäedullisia seikkoja) ja toimintamahdollisuuksien menettämistä. Mahdollisuuksien menettämisessä on kyse siitä, että tilaisuus tuloksellisempaan ja tehokkaampaan toimintaan hukataan. (Herrainsilta 2006, 43.)

Tarve ja motivaatio riskienhallintaan ovat varsin riippuvaisia esimerkiksi viraston tai laitoksen toiminnan laajuudesta, laadusta ja luonteesta. Riskienhallinnan tuloksellisuutta on vaikeuttanut muun muassa se, ettei riskejä ja niiden toteutumista ole seurattu järjestelmällisesti,

riskienhallinnalle asettavia vaatimuksia ei ole johdonmukaisesti linjattu ja osassa toimintaa riskinäkökulmaakaan ei ole aiemmin otettu huomioon. (Herrainsilta 2006, 43 - 44.)

Valtionhallinnossa riskien siirtäminen tai poistaminen ovat suosituimpia riskienhallintakeinoja. Valtion virastot ja laitokset ovat ulkoistaneet monia palveluitaan, jolloin myös riskejä siirtyy palveluntarjoajille. Ulkoistamisen perusteena ei kuitenkaan ollut riskienhallinnan näkökulma vaan muun muassa toiminnan tehokkuusvaatimukset. Riskien poistaminen puolestaan tapahtuu esimerkiksi pidättäytymällä riskialttiista toiminnasta. Valtionhallinnossa on merkittävä valvonnan ja ohjeistuksen määrä, jota voi laskea yhdeksi riskienhallintakeinoksi. Vakuuttaminen ei ole kovin suosittu keino valtionhallinnossa. Käytössä on lähinnä valtiokonttorin tarjoamia lakisääteisiä vakuutuksia. (Herrainsilta 2006, 44 - 45.)

Sisäinen valvonta valtionhallinnossa tarkoittaa viraston tai laitoksen talouden ja toiminnan laillisuuden varmistamista, viraston tai laitoksen hallinnassa olevien varojen ja omaisuuden turvaamista sekä oikeiden ja riittävien tietojen varmistamista viraston tai laitoksen toiminnasta johtamisen ja ulkoisen ohjauksen näkökulmasta. Sisäinen valvonta liittyy näitä asioita uhkaavien riskien hallintaan. (Herrainsilta 2006, 46.)

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta parantavat valtiohallinnon organisaation tulosta pitkällä aikavälillä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta tukevat oikeaan tietoon perustuvaa suunnittelua ja päätöksentekoa sekä tehokasta voimavarojen käyttöä, siksi valtiohallinnon organisaation tulos paranee. Taloudelliset riskit vaikuttavat suoraan valtiohallinnon organisaation tulokseen, mutta myös strategiset riskit ja vahinkoriskit vaikuttavat organisaation talouteen. (Herrainsilta 2006, 46.)

Valtiohallinnon riskienhallinnan keskeisiä ongelmia ovat heikko yleiskäsitys riskienhallinnan tilasta, hajanaiset toimintatavat, epäselvyys riskienhallinnan tarkoituksesta ja käsitteistä sekä riskienhallintatoimenpiteiden erillisyys päivittäisestä johtamisesta. Useat valtion virastot eivät ole määritelleet, mitä riskienhallinta niille merkitsee. Tämä aiheuttaa ongelman sisäisessä valvonnassa ja riskien hallinnassa. (Herrainsilta 2006, 52.)

Tulevaisuudessa suuri haaste valtiohallinnolle on henkilöstöriskien näkökulmasta. Valtion henkilöstöä supistettiin 1990-luvun puolivälissä voimakkaasti ja henkilöstöä vähennetään edelleen. Yksi syy henkilöstön vähentämiseen on liikelaitostaminen. Toinen syy henkilöstön vähentymiseen on eläkkeelle jääminen. Vuoteen 2011 mennessä eläkkeelle valtiohallinnon tehtävistä siirtyy noin 40 000 henkilöä. Myös 80 % valtion palveluksessa olevista esimiehistä

poistuu työelämästä. Tämän lisäksi osaamisvajetta valtiohallintoon tuovat tehtävien sisällön muutos ja uudet ammattitaitovaatimukset. (Herrainsilta 2006, 53.)

Tärkeimpiä asioita henkilöstöriskien hallinnassa on työkyvyn säilyttäminen ja työhyvinvointi. Tällöin henkilöstöpolitiikka on tärkeässä asemassa valtiohallinnon henkilöstöriskien hallinnassa. Hyvin hoidettu työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka, hyvä johtaminen sekä osaava ja sitoutunut henkilöstö on tuloksellisuuden, palvelukyvyn ja kansallisen kilpailukyvyn edellytys. Henkilöstöjohtaminen, toiminnan laatu ja henkilöstön korkea asiantuntemus ovat tärkeitä asioita valtion työnantajakuvassa. (Herrainsilta 2006, 54.)

6 ELY-KESKUS

Tässä empiriaosassa annetaan lyhyt kuvaus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toiminnasta painottaen Kainuun ELY-keskusta, ELY-keskusten syntyä vaikuttavista tekijöistä ja ELY:n talouden ohjauksesta. Tarkoituksena ei ole kertoa yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta ELY:n syntymistä tai tähänastista kehitystä, vaan opastaa lukijaa ELY-keskusten tehtävien ja toimintojen kirjoon. Ensin kuitenkin kerrotaan lyhyesti aluehallinnon uudistamishankkeesta, joka oli ensimmäinen askel ELY-keskusten syntyä ja sitten perehdytään Kainuun ELY-keskukseen. ELY-keskusten logo esitetään kuviossa 17.



Kuvio 17. ELY-keskusten logo

6.1 Aluehallinnon uudistamishanke

1.1.2010 alkaen aluehallintovirastot (AVI) ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) hoitavat tehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat lääninhallituksille, TE-keskuksille, alueellisille ympäristökeskuksille, ympäristölupavirastoille, tiepiireille ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistoille. Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) tavoitteena on selkeyttää valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoja sekä parantaa kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä edistää hyvän elinympäristön ja yhdyskuntarakenteen kehittymistä. Aluehallintovirastoja perustettiin 6 ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia 15. ELY-keskusten yleishallinnollinen ohjaus kuuluu työ- ja elinkeinoministeriölle. (Valtiovarainministeriö 2010 e.)

Entisen pääministerin Matti Vanhasen toiseen hallituksen ohjelmaan sisältyvä linjaus oli aluehallinnon uudistamisen lähtökohtana:

”Hallintoa uudistetaan ja kansanvaltaistetaan. Lääninhallitusten, työ- ja elinkeinokeskusten, muiden piirihallintoviranomaisten ja maakunnan liittojen työnjako täsmennetään, päällekkäisyydet poistetaan ja vähennetään hallintoviranomaisten määrää. Samassa yhteydessä arvioidaan niiden aluejakoja. Nykymuotoisen lääninhallinnon tehtävät organisoidaan uudelleen. Uudistetaan valtion aluehallintoa kokoamalla lupa-, valvonta- ja oikeusturvatehtäviä yhteen. Siirretään kehittämissä poliittista toimivaltaa kansanvaltaiseen ohjaukseen. Selvitetään aluekehittämisen voimavarojen kokoamista valtion talousarviossa maakunnittain ja ministeriöittäin yhdelle momentille ja niiden päättämisestä siirtämistä alueille. Valmistelu käynnistetään välittömästi ja uudistukset toteutetaan vuoteen 2010 mennessä.” (Finlex. 59/2009.)

ELY-keskukset toimivat maakuntien liittojen kanssa ja niiden alaisina toimivat työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot). ELY:jen vastuualueet ovat elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (ETOK), liikenne ja infrastruktuuri (LI) sekä ympäristö ja luonnonvarat (YL). Yhdeksässä ELY:ssä on kaikki kolme vastuualuetta (Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Varsinais-Suomi, Uusimaa, Pohjois-Savo ja Kaakkois-Suomi), neljässä kaksi eli ETOK ja YL (Häme, Kainuu, Pohjois-Kajala ja Etelä-Savo) ja kahdessa vain yksi eli ETOK (Pohjanmaa ja Satakunta). ELY-keskuksien toimintaa ohjaa tilivirasto, joka fyysisesti sijaitsee Etelä-Savossa, kuitenkin joitakin sen toimintoja hoidetaan ympäri Suomea. (ELY-keskus 2010 a.)

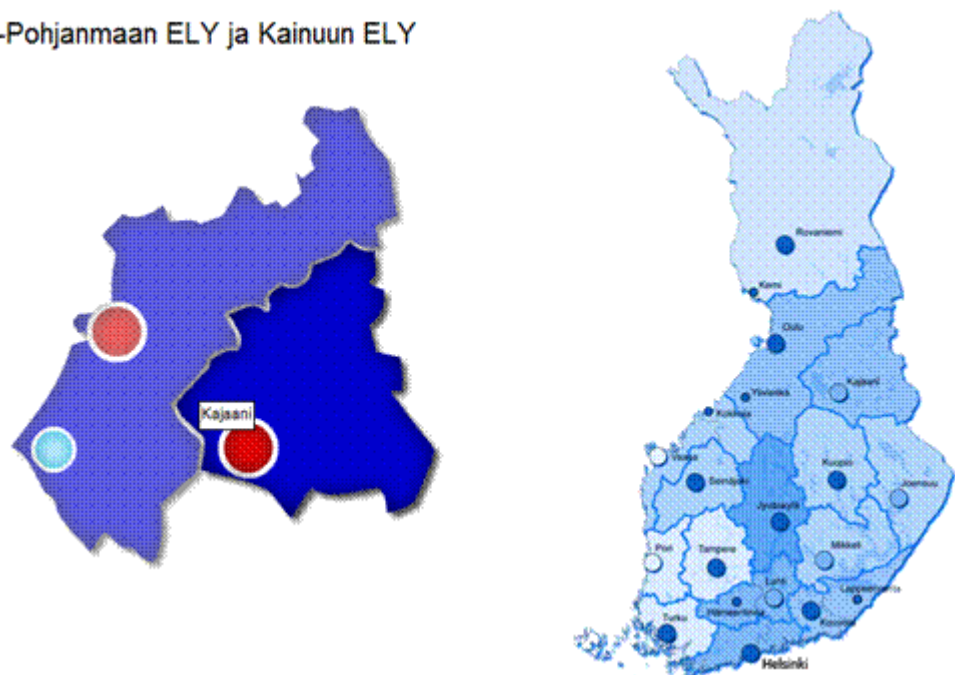
ELY-keskuksen toiminta-ajatuksena on edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtiohallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla. ELY:jen tehtävät ovat muun muassa yritystäjyyden ja elinkeinotoiminnan edistäminen; innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta; työmarkkinoiden toimivuus, työvoiman saatavuus ja työllisyys; koulutus, osaaminen ja kulttuuri; kirjasto-, liikunta- ja nuorisotoimi; maahanmuutto, kotouttaminen ja hyvät etniset suhteet; maatilatalous, kalatalous, maaseudun kehittäminen, eläintunnistusjärjestelmä sekä maa- ja metsätalouden tuotantotarvikkeiden turvallisuus ja kasvinterveys; energia ja sen tuotanto; liikennejärjestelmän toimivuus ja palkkaturva-asiat. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 2009, § 2 - 3.)

6.2 Kainuun ELY-keskus

Kainuun ELY-keskus (katso kuva 18) aloitti toimintansa 1.1.2010. Sen tehtävät koostuvat entisen Kainuun TE-keskuksen ja Kainuun ympäristökeskuksen tehtävien lisäksi myös Oulun lääninhallituksen tehtävistä. Sen sijaan Kainuun tieasioita hoidetaan Pohjois-Pohjanmaan ELY:ssa. Kainuun ELY-keskuksen alaisena toimivat Länsi-Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto (Kajaani, Paltamo, Vaala), Itä-Kainuun TE-toimisto (Sotkamo, Kuhmo), Ylä-Kainuun TE-toimisto (Hyrnsalmi, Puolanka ja Suomussalmi) ja työvoiman palvelukeskus (TYP). (Viljakainen 2010.)

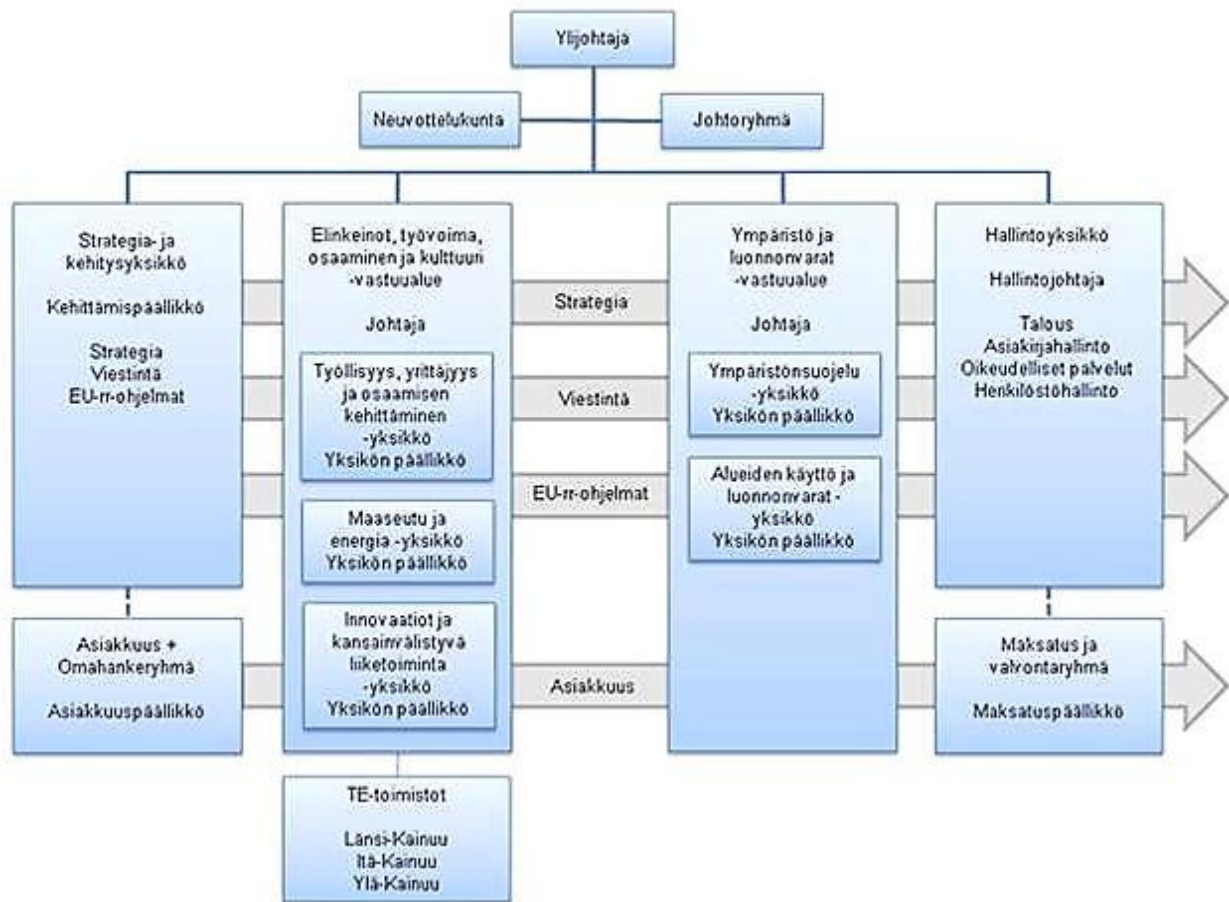
Kainuun ELY työllistää reilusti yli 300 henkilöä, joista noin 250 henkilöä on vakinaisessa virka- ja työsuhteessa ja noin 70 henkilöä on määräaikaisessa virkasuhteessa. Heistä noin 130 on töissä ELY-keskuksessa (mukaan lukien projektihenkilöt), noin 80 on TE-toimistoissa ja työvoimapalvelukeskuksessa. Noin 100 on oheisrahoilla tai työllistämispalkkatuella palkatut. Kesäisin ELY-keskus työllistää enemmän ihmisiä varsinkin tietyillä toiminta-alueilla, kuten luonnonvarat-yksikössä. (Tilanne kesäkuu 2010.)

Pohjois-Pohjanmaan ELY ja Kainuun ELY



Kuvio 18. Pohjois-Pohjanmaan ELY ja Kainuun ELY (ELY-keskus 2010 b)

Seuraavaksi esitetään Kainuun ELY-keskuksen erilaiset vastuualueet sekä niiden keskeiset tehtävät. Kainuun ELY-keskuksen organisaatiokaavio esitetään kuviossa 19. ETOK-vastuualue jakaantuu kolmeen eri yksikköön: Työllisyys, yrittäjyys ja osaamisen kehittäminen (TYO), Maaseutu ja energia (ME) sekä Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta (IK). ETOK vastaa myös TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskuksen ohjauksesta, kouluttamisesta ja tukemisesta.



Kuvio 19. Kainuun ELY-keskuksen organisaatiokaavio (Kainuun ELY-keskus 2010)

TYO-yksikölle kuuluu yrittäjyyden edistäminen, yritystukien myöntäminen (mukaan lukien maaseutuyritystuet), työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen (mukaan lukien työnvälitys, ammatinvalinta, urasuunnittelu, ammatillinen kuntoutus, työperusteinen maahanmuutto) sekä muun muassa kotouttamisen kehittäminen ja työvoimakoulutus. (Viljakainen 2010.)

ME-yksikkö myöntää rahoitusta maatilojen ja muiden maaseutuyritysten investointeihin ja kehittämiseen, käsittelee energiatukihakemukset, jotka ovat yritystukilain mukaiset, myöntää tuotanto- ja tukioikeudet ja maksaa ELY-keskuksesta haettavat ympäristö- ja muut tuet sekä korvaukset. Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan alueilla ME-yksiköihin kuuluu myös kalatalouden ryhmä, joka hoitaa kalatalousviranomaisen tehtävät ja edistää kalavesien kunnostusta ja hoitoa kansallisilla määrärahoilla ja avustuksilla. Kalatalouden ryhmä huolehtii kalakantojen ylläpidosta ja kalastusmahdollisuuksien säilymisestä sekä toteuttaa toimialueellaan Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelmaa myöntämällä Euroopan kalatalousrahaston investointitukia, avustamalla kehittämissuunnitelmia ja rahoittamalla julkista infrastruktuuria. (Viljakainen 2010.)

IK-yksikön tehtäviin kuuluu tarjota Tekesin palveluja (Teknologien ja innovaatioiden tutkimiskeskus) alueen yrityksille ja tutkimuslaitoksille, saada ne kansainvälisiin tietolähteisiin ja verkostoihin, antaa neuvoja kansainvälistymisasiassa sekä edistää ja arvioida keksintö- ja innovaatiotoimintaa alueella. Tehtävien toteuttamisen keinoina ovat Tekesin rahoitus ja asiantuntijapalvelut, ELY-keskuksen valmistelurahoitus, kansainvälistymisneuvonta, innovaatiotoiminnassa alkavien yritysten neuvonta, konsultointi ja koulutus sekä yritystoiminnan aktivointi. (Viljakainen 2010.)

Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueeseen (YL) kuuluvat Alueidenkäyttö ja luonnonvarat -yksikkö (AL) ja Ympäristönsuojeluyksikkö (YS). AL:n vastuulla on alueidenkäyttöön, luonnonsuojeluun sekä vesivaratehtäviin liittyvät tehtävät. Sen toiminta koostuu hallinnollisista päätöksistä, ohjauksesta ja valvonnasta sekä viraston työvirastotehtävien toteuttamisesta. Alueidenkäyttötehtävät koostuvat maankäytön/kaavoituksen ohjauksesta, kulttuuriympäristöjen hoidon edistämisestä avustuksin sekä rakentamisen ohjauksesta tavoitteenaan turvallinen, viihtyisä ja terveellinen ympäristö ja rakennukset.

YL:n merkittävä tehtävä on Maankäyttö- ja rakennuslain (MRL) mukaisten poikkeamispäätösten antaminen (vuositasolla 80 - 100 kappaletta). Toinen merkittävä tehtävä on luonnonsuojelun edunvalvonta erilaisten hankkeiden yhteydessä. Myös yksityisten luonnonsuojelualueiden hoidon ja käytön suunnittelu ja ennallistaminen ("luonnonsuojelussa käytettävä menetelmä, jossa erilaisilla toimenpiteillä käynnistetään palautuminen kohti luonnontilaa"), joihin liittyen vuosittain on käynnissä useita hankkeita, jotka ovat ELY:n vastuulla. Vesivaratehtävät koostuvat vesihuoltoon liittyvistä kehittämis- ja valvontatehtävistä sekä

patoturvallisuustehtävistä. Toimintaan liittyvät erilaiset kunnostushankkeet. (Viljakainen 2010; Metsähallitus 2010.)

YS-yksikkö valvoo yleistä etua ympäristölakien mukaisissa asioissa, pääasiassa antamalla lausuntoja ympäristölupa-asioissa sekä valvoo valtion viranomaisten myöntämiä ympäristölupia. Lupien valvontaan sisältyy määrävuosin tehtävät tarkastuskäynnit sekä tarkkailutulosten ja vuosiyhteenvetojen tarkastaminen. Oleellinen osa valvontaa ovat myös häiriö- ja yleisöilmoitusten käsittely sekä harkinta ympäristöluvan ja ympäristövaikutusten arviointiprosessin (YVA) tarpeesta. Myös pilaantuneiden alueiden puhdistamista (PIMA) koskevien ilmoitusten käsittely ja päätösten antaminen kuuluvat YS:n yksikölle. Lisäksi yksikkö vastaa ympäristön tilan seurannasta ja edistää ympäristönsuojelua, mikä tapahtuu pääosin antamalla lausuntoja toimenpiteistä, joilla voi olla haitallisia vaikutuksia ympäristöön. (Viljakainen 2010.)

Hallintoyksikkö (HY) jakautuu kolmeen ryhmään: talous- ja asiakirjahallinto, hallinto sekä maksatus ja valvonta. Talous- ja asiakirjahallintoryhmä hoitaa taloushallinnon tehtävät, joihin kuuluvat osto-, myynti- ja matkalaskut, siirrot esijärjestelmissä, määrärahaseuranta, raportointi, budjetointi, vuosi- ja kuukausitilinpäätökset, taloushallintojärjestelmien hallintaan liittyvät tehtävät sekä tukipalvelut palvelukeskuksen ja tiliviraston kanssa sovitulla tavalla. Tälle ryhmälle kuuluvat myös asiakirjahallinnon tehtävät eli kirjaaminen ja arkistointi, osaamisen kehittäminen eli osaamiskartoitukset, koulutuksen koordinointi sekä toimitilahallinnon tehtävät eli vuokrasopimukset ja työhuoneiden järjestäminen. (Viljakainen 2010.)

Hallintoryhmän tehtävät koostuvat henkilöstöhallinnon tehtävistä (rekrytointi, palvelusuhdeasiat, palkkatuen hallintaan liittyvät tehtävät, työterveyshuollon järjestäminen) ja oikeuspalveluiden tehtävät. Lisäksi ryhmä hoitaa palkkaturvaan liittyvät tehtävät. Maksatus- ja valvontaryhmä huolehtii EU- ja kansallisten hankkeiden maksatuksesta ja valvonnasta siis yksikkö maksaa kaikki EU-osarahoitteiset tuet eli Euroopan sosiaalirahaston (ESR), Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR), Euroopan kalatalousrahaston (EKTR) ja maaseuturahaston tuet. Maksatus- ja valvontaryhmä maksaa myös kansallisia tukia (koulutushankintoja, yritystukia, työttömyyden vähentämiseen tähtäviä hankkeita). Vaikka organisaatiokaaviossa ryhmä kuuluu hallintoyksikköön, se on itsenäinen substanssiasioissa. (Viljakainen 2010.)

Strategia- ja kehitysyksikköön kuuluu strategia-, viestintä- ja EU-rakennerahasto-ohjelmat –toiminnot sekä asiakkuus ja omahankeryhmä. Strategiatoimintojen tehtäviin kuuluu muun muassa tulossuunnitelmien valmistelu, seurannan koordinointi, toimintakertomuksen

laatimisen koordinointi, aluestrategian ja maakunnallisen ohjelmatyön valmistelu. Viestintätoiminnolle kuuluu huolehtia johdon tukemisesta viestinnässä, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä verkkoviestintä yhteistyössä vastuualueiden kanssa. EU-rakennerahasto-ohjelmien toiminnon tehtävät ovat muun muassa rakennerahastohankkeiden hankehakujen järjestäminen ja EU-rahoitteisten ohjelmien valmistelu. (Viljakainen 2010.)

Asiakkuus- ja omahankeryhmän tehtäviin kuuluu koko ELY-keskuksen asiakaskeskeistä johtamista ja asiakaspalvelun kehittämistä sekä oman tuotannon hankkeiden toteuttamiseen liittyvät tehtävät. Tällä hetkellä oman tuotannon hankkeet ovat muun muassa Kainuun alueen seudulliset yrityspalvelut, jonka tehtävänä on yritystoiminnan aktivoiminen ja tukeminen Kainuussa; Pk-yritysten osaamisen kehittämisspalvelut Kainuussa, jonka tehtävänä on tarjota yrityksille monia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen; Eloperäiset jätteet kiertoon –hanke, jonka tehtäviin kuuluu kehittää eloperäisten jätteiden käsittelyä ja hyödyntämistä; Tärkeiden pohjavesialueiden riskien hallinta –hanke, joka tekee suojeleusuunnitelmat Kainuussa sijaitsevalle kuudelle tärkeälle pohjavesialueelle. (Viljakainen 2010.)

Näin voi lyhyesti kertoa Kainuun ELY:n tehtävistä. Vaikka työn tavoitteena on perehtyä taloushallinnon prosesseihin ja esijärjestelmiin, on todella tärkeää, että lukija pystyy hahmottamaan ELY:n toimintojen kirjjon, koska taloushallinnon prosessit kulkevat eri toimintayksiköiden kautta varastoiden tietoa.

6.3 ELY-keskuksen talouden ohjaus ja kirjanpito

Seuraavaksi tarkastellaan ELY-keskuksen talouden ohjausta. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten yleishallinnollisesta ohjauksesta huolehtii työ- ja elinkeinoministeriö. Lisäksi omilla toimialoillaan keskusten toimintaa ohjaavat sisäasiainministeriö, opetusministeriö, liikenne ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö ja ympäristöministeriö. ELY-keskusta johtaa keskuksen johtaja, joka on keskuksen yhden vastuualueen päällikkö. Keskuksen johtajan tehtäviin kuuluu vastata keskuksen toiminnan tuloksellisuudesta ja keskuksen yhteisten tulostavoitteiden saavuttamisesta. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 6§, 8 - 9§.)

Valtion virasto noudattaa lakia valtion talousarviosta. Valtion tulo- ja menoarvio laaditaan varainhoitovuodeksi kerrallaan ja arviot tuloista ja määrärahoista otetaan valtion

talousarvioon bruttomäärin eli menoja ei vähennetä tuloista eikä tuloja menoista. Kyseessä on niin sanottu bruttobudjetointi. Menot ja tulot ryhmitellään hallinnonaloittain pääluokkiin. Pääluokat puolestaan jaetaan lukuihin ja luvut momentteihin. Tulojen ja menojen ryhmitte-
lystä säädetään tarkemmin asetuksella. (Laki valtion talousarviosta 1§, 3§, 5 - 6§.)

ELY:jen alaisina toimivat työ- ja elinkeinotoimistot paikallishallinnon viranomaisina. TE-toimistojen tehtäviin kuuluu muun muassa työvoiman saatavuuden turvaamisen edistäminen, työllisyyden parantaminen, julkisen työvoimapalvelun toimeenpano, maahanmuuttajien ko-
touttamisen edistäminen ja yrityspalveluihin liittyvä neuvonta. Keskus ohjaa TE-toimistoja työ- ja elinkeinoministeriön vahvistaman toimintastrategian, tulostavoitteiden ja ohjeiden mukaan. TE-toimistot ja TYP käsittelevät itse omia osto- ja matkalaskujaan. Sen sijaan myyntilaskupyynnöt käsitellään ELY:n hallintoyksikössä. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympä-
ristökeskuksista. 13 - 14 §, 16 §.)

ELY-keskuksessa on käytössä kaksijakoinen tarkastus: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoisen ja sisäi-
sen toiminnan tarkastusta virastoissa ja tilivirastoissa tekevät ministeriöiden toimeksiannosta erikseen määritellyt tilintarkastustoimistot, ministeriön sekä eduskunnan yhteydessä toimiva valtiontalouden tarkastusvirasto. ELY-keskuksen sisäisestä valvonnasta vastaa ylijoh-
taja. Tämän lisäksi sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä vastaa esimies. Yleisiin sisäisen valvonnan menettelyihin kuuluu muun muassa riittävän talous- ja henkilöstöhallin-
non resursoinnin ja osaamisen varmistaminen, henkilöiden toimenkuvien ajan tasalla pitämi-
nen, vastuu- ja tehtäväalueiden riittävä eriyttäminen. Sisäiseen tarkastukseen kuuluu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuuden selvittäminen johdolle sekä johdon määrää-
mien tarkastustehtävien suorittaminen. Sen sijaan tiliviraston ulkoisen kirjanpidon tarkasta-
misesta sen luotettavuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi vastaa tilivirastoyksikkö. (Meri-
läinen 2010; Taloussääntö 2010, 6 - 7, 22 - 23.)

Kirjanpitolokonaisuuteen kuuluu talousarviokirjanpito ja liikekirjanpito, tulosohjaus ja joh-
taminen, EU:n edellyttämä sisäinen kirjanpito sekä tarvittavat apukirjanpidot. Taloudenoh-
jausjärjestelmän esijärjestelminä toimivat muun muassa ostoreskontra, myyntireskontra, käyt-
töomaisuus- ja irtaimistokirjanpito, henkilöstöhallintojärjestelmä, ostolaskujen kierrätys- ja
seurantajärjestelmä, EU-projektien seurantajärjestelmä, palkkaturvajärjestelmä ja kalatalous-
maksujen laskutusjärjestelmä. Maksuliike ja tiliotteiden käsittely pohjautuu taloudenohjaus-
järjestelmän ja maksuliikennejärjestelmän väliseen tiedonsiirtoon. (Talousohje 2010, 22 - 23.)

Tiedon siirtäminen esijärjestelmistä kirjanpitoon tapahtuu joko sellaisenaan tai esijärjestelmien tulosteiden perusteella. Siirrot esijärjestelmistä kirjanpitoon pitää dokumentoida niin, että siirtojen oikeellisuus on jälkeenpäin todistettavissa. Kirjanpidosta on oltava aukoton jäljitysketju yksittäisiin tilitapahtumiin esijärjestelmien kautta eli audit trail. Esijärjestelmien täsmäyttäminen kirjanpitoon tehdään kuukausittain. Kainuun ELY:ssa talousohjausjärjestelmän ja esijärjestelmien välisestä täsmäytyksestä huolehtivat talousvastaava ja kirjanpitäjä. Tilivirasto päättää tilipuitteista. Tilipuitteiden mukaisten tilien ja yhteystarkistusten ylläpito taloudenohjausjärjestelmässä kuuluu palvelukeskukselle. Kuitenkin projektitililuokan tilit ylläpidetään tilivirastoyksikössä, jonne virasto toimittaa tiedot avattavista projekteista. (Talousohje 2010, 26; Taloussääntö 2010, 22 - 23.)

ELY-keskuksissa on käytössä ulkoiset eli virallisen kirjanpidon tililuokat ja sisäiset tililuokat. Valtiohallinnon keskuskirjanpidon tietotarve määrittää ensisijaisesti virallisen kirjanpidon tililuokkien perusrakenteen. Nämä tililuokat ovat liikekirjanpidon tililuokka (LKP) ja talousarviokirjanpidon tililuokka (TA). LKP:n avulla seurataan menoja, tuloja ja rahoitustapahtumia ja TA:n avulla seurataan talousarvion toteutumista. Sisäisen kirjanpidon tarkoitus on palvella viraston sisäisistä seurantarpeista lähtevää meno- ja tulo- sekä rahoitus- ja kustannus-seurantaa. Nämä tililuokat virasto määrittää itse. Kyseiset tililuokat ovat virasto, toimintayksikkö, valtuusnumero, projekti, suorite, toiminto, kunta ja muu seurantakohte. (Tilipuitteet 2010, 1 - 2.)

Tulot ja menot kirjoitetaan niille tililuokille, joille ne on budjetoitu. ELY:ssa LKP-tili on korkeintaan 7 merkkiä pitkä. 4 merkin tasolla LKP-tilit ovat valtion budjettitaloudessa. Esimerkit LKP-menotileistä on liitteenä 1. Kaikissa kirjauksissa pakollisia tililuokkia ovat LKP-tili ja toimintayksikkö. Kun tulot tai menot pitää kohdistaa tietylle projektille, käytetään projektikoodia, esimerkiksi F30002 on Eloperäiset jätteet kiertoon -hankkeen projektikoodi. (Tilipuitteet 2010, 2 - 3.)

6.4 ELY-keskuksen talouden hallinnan kokonaisuus

Kainuun ELY-keskuksen kirjanpidon kokonaisuus on varsin monipuolinen. Se kulkee kaikkien toimintayksiköiden läpi varastoiden tietoa. Varastoitu tieto siirtyy valtion tilinpäätökseen keskuskirjanpidon ylläpitäjän kautta jo pelkistetyssä muodossa lähinnä numeroina. Koska valtiokonttorin pitää tietää ELY-keskuksen menot ja tulot, tiedon kulun pitää olla moitteet-

tomassa kunnossa. Liitteessä 2 on esitetty Kainuun ELY-keskuksen taloudenhallinnan menetelmäkuvaus.

Vuoden vaihteessa ELY-keskukset tekivät sopimuksen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) kanssa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tuottamisesta keskitetysti palvelukeskuksessa 1.1.2010 alkaen. Taloushallintopalvelutarjontaan kuuluvat seuraavat palvelut: menojen käsittely ja ostoreskontra, joita tuotetaan palvelukeskuksen käyttämällä tietojärjestelmillä, matkahallinta, laskutus ja myyntireskontra, maksuliike, kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito sekä taloushallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot. Palvelukeskus on nyt huomattava osa esimerkiksi osto- ja myyntilaskuprosesseja. Se helpottaa työntekijöiden toimintaa, mutta myös luo uusia haasteita. (Palvelusopimus 2010, 10 - 11).

ELY-keskusten käytössä on monia erilaisia järjestelmiä, jotka tukevat ja auttavat työntekijöitä päivittäisissä rutiinitehtävissä. Osa järjestelmistä siirtyi uudistettuina entisistä TE- ja ympäristökeskuksista ja osa tuli uutena. Osa järjestelmistä vastasi hyvin käyttäjien odotuksiin ja helpotti heidän työtään. Kuitenkin osasta aiheutui hankaluuksia muun muassa sen takia, että järjestelmien välinen yhteys ei toiminut niin kuin piti. Esimerkiksi ELY-keskusten käytössä oleva EU-projektien seurantajärjestelmä vaati alussa liikaa työaikaa, koska laskutuksen hoitaminen sen kautta ei onnistunut, vaan laskut kulkivat muiden ostolaskujen tavoin ostolaskujärjestelmän kautta. Kuitenkin tällä hetkellä järjestelmä toimii hyvin ja ongelmia esiintyy lähinnä palvelukeskuksen toiminnassa, joka joskus reitittää EU-projekteille kuuluvat laskut vanhalla tavalla. Tässä esitetään muutama ELY-keskuksen käytössä oleva järjestelmä pääpiirteittäin. (Kempainen 2010.)

Henkilöstö sai käyttöön matkahallintajärjestelmän, jonka kautta jokainen työntekijä voi tehdä matkasuunnitelmat ja omat matkalaskut matkoistaan. Myös henkilökohtaisten luottokorttien kululaskut tehdään tässä järjestelmässä. Järjestelmä on varsin monimutkainen eikä sen käyttöönotto sujunut ongelmitta. Henkilöstön oli vaikea omaksua järjestelmän käyttö, vaikka kyseinen järjestelmä oli luotu säästämään työaikaa ja on aika pitkälle automaattinen. Ongelmia esiintyi muun muassa tiliöinnissä ja tarvittavien liitteiden lataamisessa. (Rantaharju 2010.)

ELY-keskuksessa käytössä oleva laskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmä oli käytössä myös entisissä TE- ja ympäristökeskuksissa, joten se oli varsin tuttu henkilöstölle. Kuitenkin vuoden vaihteessa järjestelmän käyttö uudistettiin. Uudistuksen seurauksena muun muassa

esikäsitteilyä oikeuksia supistettiin, mikä osittain hidastaa ostolaskujen käsittelyprosessia organisaation sisällä. Myös osa ennen taloushallinnon henkilöiden vastuulla olevista tehtävistä siirtyi palvelukeskukseen ja Itellan skannauspalveluun. Toimistosihiteereiden ei tarvitse enää skannata kymmeniä paperisia laskuja järjestelmään, vaan siitä huolehtii Itella. Myyntilaskuluetteloiden käsittely tapahtuu myös kyseisessä järjestelmässä. Kuitenkin palvelukeskuksen käytössä on myös toinen myyntilaskujen tekemistä varten oleva järjestelmä.

Taloudenohjausta varten ELY:ssa on integroitu järjestelmä, johon varastoituu tieto osto- ja myyntilaskujen järjestelmästä, EU-projektien seuranta järjestelmästä ja matkahallintajärjestelmästä. Kyseinen järjestelmä toimii myös johdon raportointijärjestelmänä. Kuitenkin raportointi ei vielä vastaa johdon kaikkiin tarpeisiin ja vaatii manuaalisia toimintoja. Raportointia varten on ELY:ssa käytössä yksi toinenkin järjestelmä.

Maksatus tapahtuu maksatusjärjestelmällä, joka on kokonaan palvelukeskuksen käytössä. Tämä on ELY-keskuksen eräänlainen riskien ehkäisykeino. Keskuksen sisällä kenelläkään ei ole oikeuksia kyseiseen järjestelmään. Tämän järjestelmän kautta maksetaan muun muassa matka- ja ostolaskuja.

ELY-keskus maksaa erilaisia tukia ja avustuksia. Näitä varten on erilaisia operatiivisia järjestelmiä, joista osa toimii myös muun muassa maksatusjärjestelminä. Esimerkiksi verolliset tuet kuten starttiraha ja palkkatuki käsitellään ja maksetaan näitä varten tarkoitetuilla operatiivisilla järjestelmillä. Henkilöstötietoja ja palkan maksua varten on olemassa oma järjestelmä. Vuoden puolessa välissä tuli käyttöön työajan seuranta järjestelmä, johon jokainen työntekijä käy syöttämässä oman työajan.

Kansallisia investointitukia varten on oma tukijärjestelmä, joka toimii myös päätösjärjestelmänä. Maaseudun tuet ja kalatalouden avustukset käsitellään ja maksetaan niitä varten tarkoitetuilla järjestelmillä. EU-rahastojen tukia varten on taas oma tukijärjestelmä.

Kuten ylempänä todettiin, Kainuun ELY-keskuksen käytössä on todella paljon erilaisia järjestelmiä. Ja jokaiseen järjestelmään on olemassa ainakin yhdet käyttäjätunnukset. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunnan pitää muistaa todella paljon erilaisia käyttäjätunnuksia riippuen siitä, miten paljon järjestelmiä he työssään käyttävät.

Käyttäjaoikeuksien hallinnassa ELY-keskuksessa on ilmennyt puutteita. Esimerkiksi määräaikaiselle työntekijälle oli jatkettu työsuhde, mutta hänen käyttäjätunnus oli poistunut käytös-

tä. Käyttäjäoikeuksien haun ohella toinen merkittävä oikeuksien hallintaan liittyvä tehtävä on ELY-keskuksesta lähtevän henkilön oikeuksien poistaminen.

Esimiehellä on vastuu järjestelmien käyttöoikeuksien hakemisesta työntekijälle työntehtävien perusteella. Käyttäjäoikeuksien haku tapahtuu joko, kun uusi henkilö tulee ELY-keskukseen tai kun henkilön työtehtävät muuttuvat. Käyttäjäoikeuksien haun voi hoitaa atk- tai tietohallintohenkilö, järjestelmän vastuuhenkilö tai talousyksikössä asiaa hoitava henkilö. Käyttäjäoikeuksien ylläpitovastuut on viraston talousprosessien eri tasoilla ja jokaisella niistä on oma vastuuhenkilönsä. Tässä tutkielmassa ei ole mahdollista käsitellä laajemmin kyseistä aihepiiriä. Tämä olisi kuitenkin todella hyvä aihe uudelle opinnäytetyölle. (Meriläinen 2010; Pääkkönen 2010.)

7 KAINUUN ELY-KESKUKSEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT JA NIIDEN RISKIT

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyö tehtiin haastattelemalla neljästä prosessista ainakin yhtä henkilöä. Haastatteluja varten ei tehty mitään lomakepohjia, vaan haastateltavia lähestyttiin henkilökohtaisesti. Haastattelun jälkeen oli myös mahdollista esittää haastateltaville täydentäviä kysymyksiä. Haastattelu tutkimuksen menetelmänä on melko luotettava, kuitenkin siinä voi olla se vaara, ettei haastattelijan tuloksia tulkita oikealla tavalla. Haastatteluja ei nauhoitettu, mikä osittain vähensi tulosten luotettavuutta.

Tärkeä osa prosessien kuvaamisessa on riskien tuominen esille ja niiden analysointi. Valtion viraston riskien luokittelussa käytetään apuna Juha Herrainsillan pro-gradu -työssä Riskienhallinta valtiohallinnossa ja valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto esitettyä riskien luokittelua. Kyseinen riskien luokittelu pohjautuu valtiovarainministeriön Internet-sivuilla julkaistuun materiaaliin riskienhallinnasta. Koska riskienhallinta valtionvirastossa voi olla laaja, keskitytään vain tässä luvussa esitettyjen taloushallinnon prosesseihin liittyviin riskeihin.

Tässä osuudessa esitetään neljä Kainuun ELY-keskuksen taloushallinnon prosessia. Prosessien toiminnot ja toimijat kuvataan yhteenvetokuvioilla ennen varsinaista prosessikuvausta. Toiminnot ja toimijat on kuvattu tässä opinnäytetyössä ylhäältä alaspäin, koska teorian mukainen kuvaaminen vasemmalta oikealle ei olisi onnistunut toimintojen paljouden vuoksi. Kuvioissa prosessin alku ja päätös esitetään soikion muotoisina symboleina ja prosessin välivaiheet neliön muotoisina symboleina.

Liitteenä olevista prosessikaavioista vain ostolaskuprosessi on kuvattu teorian mukaan eli toimijan kaavion vasemmassa reunassa. Myynti- ja matkalaskuprosessien kaaviota ei voitu toteuttaa samalla tavalla. Tässä tapauksessa eteneminen teorian mukaan olisi aiheuttanut kaavioiden sekavuuden, muun muassa nuolien paljouden vuoksi. Ensin kuitenkin esitetään tarkemmin muutama luvussa 6.4 esitetyistä tietojärjestelmistä.

7.1 Kainuun ELY-keskuksen tietojärjestelmät

Tietoturvallisuussyistä järjestelmistä ei käytetä niiden oikeita nimiä. Taulukossa 1 näkyy järjestelmien tyypit, opinnäytetyössä käytetty nimi ja järjestelmän päätarkoitus. Järjestelmätyyppien luokittelua hankaloittaa osittain se, että osalla järjestelmistä voi olla muutama tyyppi ja tarkoitus.

Taulukko 1. Järjestelmien tyypit, tarkoitus ja nimet

Järjestelmätyyppi	Nimi/Tarkoitus
Operatiivinen järjestelmä	A/ostolaskujen ja myyntilaskuluetteloiden kierrätys ja seuranta A1/laskutuspyyntöjen käsittelyjärjestelmä (vain palvelukeskuksen käytössä) A3/matkahallintajärjestelmä
Integroitu järjestelmä	B/ talouden ohjausjärjestelmä
Maksatusjärjestelmä	C/maksatusjärjestelmä (vain palvelukeskuksen käytössä)
Maksatus- ja käsittelyjärjestelmä	D/verollisten tukien maksatus- ja käsittelyjärjestelmät (starttiraha, palkkatuki)

Seuraavaksi kerrotaan **ostolaskuprosessissa käytettävistä tietojärjestelmistä**, jotka ovat laskujen kierrätys- ja seuranta esijärjestelmä A, talousohjausjärjestelmä B ja maksatusjärjestelmä C. Nämä järjestelmät ovat selainpohjaiset ja palvelukeskus omistaa niitä. Ohjelmien selainpohjaisuus on suuri etu, koska työntekijät pääsevät käyttämään niitä organisaation sisällä tietokoneesta riippumatta. Järjestelmä C on tosin vain palvelukeskuksen käytössä.

A-järjestelmä on puhtaasti operatiivinen, josta arkistoidut ja kierrolla olevat ostolaskut voi hakea monella eri tavalla. Järjestelmään tallentuu kaikkien ELY-keskuksien ostolaskut, kuitenkin oman ELY:n laskujen etsiminen ei ole vaikeata. Kun kirjoittaa toimintayksikön kenttään ELY:n tunnuksen, järjestelmä hakee vain oman ELY:n ostolaskut. Järjestelmä soveltuu

todella hyvin ostolaskujen käsittelyyn. Tieto siinä on hajallaan, joten tarvitaan toista järjestelmää yhteenvetojen tekemiseen sekä raporttien laadintaan.

A-järjestelmä on todella hyvin integroitu B-järjestelmään. Järjestelmässä B tieto soveltuu raportointia varten. Raportointi kuitenkin ei ole vielä sellaisella mallilla, että se voisi palvella johtoa parhaiten. Nimittäin johto tarvitsee tietoa muun muassa toimintamenojen käytöstä. Järjestelmä B kyllä tuottaa tarvittavan yhteenvedon sellaisesta tiedosta, mutta se tieto on vieläkin jonkin verran hajallaan ja se pitää manuaalisesti koota Excel-taulukoon. Excel-taulukko sopii hyvin raportointityökaluksi, mutta se vie paljon työaikaa ja sallii virheitä, mitä taloudenohjausjärjestelmässä tuskin voisi tapahtua.

A ja B -järjestelmien pääkäyttäjäoikeudet ja järjestelmäasetusten ylläpito on palvelukeskuksella. Palvelukeskuksen vastuulla on suurin osa pääkäyttäjätöistä. ELY-keskuksen täytyy huolehtia sijaisuustietojen ylläpitämisestä eli jokaisen käyttäjän pitää asettaa itse poissaolonsa ja merkitä sijaisensa. ELY-keskus myös huolehtii viraston käyttäjien koulutuksesta ja ohjauksesta sekä omien työasemien ja tietoliikenneyhteyksien toimivuudesta ja ylläpidosta. (Palvelusopimus 2010, 44 - 45.)

Palvelukeskus antaa tarvittaessa käyttäjätukea ELY:n yhdyshenkilöille ja huolehtii järjestelmäpäivitysten tekemisestä viraston työasemissa. Uusien käyttäjien perustaminen sekä salasanoiden ja allekirjoitusten nollaus on myös palvelukeskuksen vastuulla. Kerran vuodessa palvelukeskus lähettää tilivirastoille tarkastettavaksi käyttäjäluekko. Se pitää myös yhteyttä järjestelmätoimittajaan, ylläpitää tiliöintisääntöjä ja luo reittimalleja. (Palvelusopimus 2010, 44.)

A-järjestelmään ELY:n henkilöstö voi saada kolmenlaiset käyttäjätunnukset: esikäsittelijä, asiatarkastaja ja hyväksyjä. Esikäsittelijän oikeudet antavat mahdollisuuden skannata järjestelmään laskujen liitteet ja uudet ostolaskut sekä nähdä kaikki kierrolla olevat ostolaskut. Esikäsittelijä ei kuitenkaan pysty itse käsittelemään kierrolla olevia ostolaskuja, eikä edes hänelle esikäsittelyyn reititettyjä laskuja. Ennen palvelukeskuksen tuloa sekä ympäristökeskuksessa että TE-keskuksessa oli käytössä vanha ostolaskujen kierrätysjärjestelmä, jonka esikäsittelijöillä oli oikeudet reitittää kierrolla olevat ostolaskut ja palauttaa ne henkilöltä toiselle tarvittaessa. Nyt kyseisen asian hoitaa palvelukeskus. (Palvelusopimus 2010, 44.)

Asiatarkastajan tehtävänä on huolehtia ostolaskujen ja tiliöinnin oikeellisuudesta. Hyväksyjän tehtävänä on tarkastaa, että asiatarkastus on tehty oikein ja laskun maksamista varten on olemassa määräraha sekä hyväksyä ostolasku, mitä seuraa laskun siirtäminen

Hyväksytyt-kansioon. Hyväksyjä voi toimia myös asiataarkastajana eli reitittää laskut eteenpäin ilman hyväksymistä.

Ostolaskujen lisäksi kyseisen järjestelmän kautta kiertävät myös asiakirjat eli **myyntilaskuluettelot** ja **tositteet**. Tämä järjestelmä on hyvin suunniteltu ja harvoja ohjelmakatkoksia huolimatta mahdollistaa laskujen ja tositteiden tehokkaan käsittelyn. Ohjelmakatkokset sattuvat yleensä silloin, kun palvelukeskus reitittää suuren joukon laskuja käsittelijälle. Silloin ohjelman on vain parempi antaa ”levätä”, koska mikään muu keino ei auta.

Käyttäjäoikeuksien lisäksi palvelukeskus voi asettaa käyttäjille lukot. Näin esimerkiksi hyväksyjä, joka hyväksyy vain ostolaskut eikä tarvitse oikeuksia myyntilaskutuksen puolelle, voi olla estetty näkemästä myyntilaskuluetteloja. Tämä on kätevää, mutta myös aiheuttaa jonkin verran hankaluuksia, muun muassa silloin, kun hyväksyjän sijaisena on sellainen henkilö, joka ei hyväksy myyntilaskuluetteloita ja siten ei omista tarvittavia oikeuksia. Terveyshuolto- sekä ulosottolaskut on suojattu tietyillä lukoilla ja vain kyseisiä lukkoja omaavat asiataarkastajat ja hyväksyjät pääsevät näkemään kyseiset laskut. Jos suojattu lasku reititetään vahingossa ”väärälle” asiataarkastajalle, asiataarkastaja saa vain ilmoituksen salaisesta laskusta sekä pyynnön ottaa yhteyttä järjestelmäpalveluihin. Käsittelijä, jolla ei ole oikeuksia näihin laskuihin, ei myöskään pääse näkemään tällaisia laskuja arkistosta.

Järjestelmää on todella helppo käyttää ja sen suuri etu on mukana oleva sähköinen arkisto, mihin palvelukeskus reitittää sekä aiheelliset laskut hyväksymisen jälkeen, että aiheettomat laskut useimmiten asiataarkastajan pyynnöstä. Arkisto on hyvin suunniteltu ja siitä on paljon apua, jos on tarve etsiä tietyt laskut tietyltä toimittajalta. Arkistoidut laskut voidaan hakea muun muassa toimittajatietojen, laskutietojen, tiliöinnin ja käsittelijän perusteella.

Palvelukeskuksella on lisäksi käytössä A1-järjestelmä, johon ELY-keskuksen työntekijät tallentavat laskutuspyynnöt ja laskujen liitteet. ELY-keskuksella on sitä varten käytössä Internet-osoite. Osoitteeseen ladatut laskujen liitetiedostot siirtyvät automaattisesti palvelukeskukseen kerran päivässä kello 20. (Laskutusohje 2010, 2.)

Matkahallintajärjestelmä (A3) on selainpohjainen, jonka omistaa Logium Oy. Järjestelmän käytettävyydestä ja ylläpidosta huolehtii palvelukeskus ulkopuolisen toimittajan kanssa. ELY:n vastuulla on muun muassa henkilötietojen toimittaminen matkatoimistoille, käyttöoikeuksien tilaaminen keskitetysti ja käyttöoikeuksien tarkistaminen. ELY-keskuksen tehtävänä on myös valvoa avoimia tapahtumia eli matkalaskuja, joita ei ole vielä maksettu.

Palvelukeskus täsmäyttää kirjanpidon ja matkahallintajärjestelmän tiedot toisiinsa. (Palvelusopimus 2010, 46.)

Järjestelmä A3 hoitaa koko matkahallintaprosessin matkasuunnitelman teosta, maksatukseen ja kirjanpidon vienteihin. Se on hyvin pitkälle automatisoitu järjestelmä, joten manuaalinen tietojen syöttö on hyvin vähäistä. Se sopii hyvin yhteen muiden organisaation taloushallintojärjestelmien kanssa. (Logium Oy; Palvelusopimus 2010, 46.)

Matkahallintajärjestelmään jokainen työntekijä saa tunnuksen palkanlaskentajärjestelmän kautta automaattisesti, jolla hän pystyy kirjautumaan ohjelmaan ja tekemään siinä matkasuunnitelmat sekä matka- ja kululaskut. Toinen käyttäjäryhmä on matkalaskujen asiattarkastajat, jotka asiattarkastavat matkalaskut sekä pystyvät näkemään kaikkien työntekijöiden matkasuunnitelmat ja laskut niiden tilasta riippumatta (muun muassa keskeneräiset, hyväksytyt). Kolmas käyttäjäryhmä on matka- ja kululaskujen hyväksyjät.

Sekä osto- että matkalaskuja maksetaan saman **maksatusjärjestelmän** (C) kautta. Maksatusjärjestelmä on selainpohjainen ja sen pääkäyttäjäoikeudet ovat palvelukeskuksella. Kyseisen järjestelmän kautta tapahtuva maksuliikenne on vain palvelukeskuksen vastuulla. Palvelukeskus tekee järjestelmäpäivityksiä, ylläpitää tiliöintisääntöjä, valvoo automaattisia tietosiirtoja, pitää yhteyttä järjestelmätoimittajan kanssa sekä seuraa ja viestii järjestelmän käytettävyyttä. (Palvelusopimus 2010, 46 - 47.)

Verollisia tukia varten on työ- ja elinkeinoministeriön laatimat järjestelmät D. Yksi niistä on henkilörekisteri, johon tallennetaan asiakkaan tunniste- ja yhteystiedot, Työ- ja elinkeinotoimiston asiakkuuteen liittyvät perustiedot, työmarkkinavalmiuksiin liittyvät tiedot, työvoimakoulutukseen liittyvät haku-, valinta-, osallistumis- ja seurantatiedot, ammatillisen kuntoutuksen vaatimat terveydentila- ja toimenpidetiedot, työvoimapolittiset lausunnot ja työhallinnon toimenpiteisiin ja tukiin liittyvät tiedot. Verollisia tukia varten on muutama tietojärjestelmä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, f.)

7.2 Ostolaskuprosessi

Ensimmäisenä taloushallinnon prosessina kuvataan ostolaskuprosessi eli ELY-keskuksen maksettavaksi tulevien laskujen kulku toimittajalta valtion kirjanpitoon. Tämän prosessin

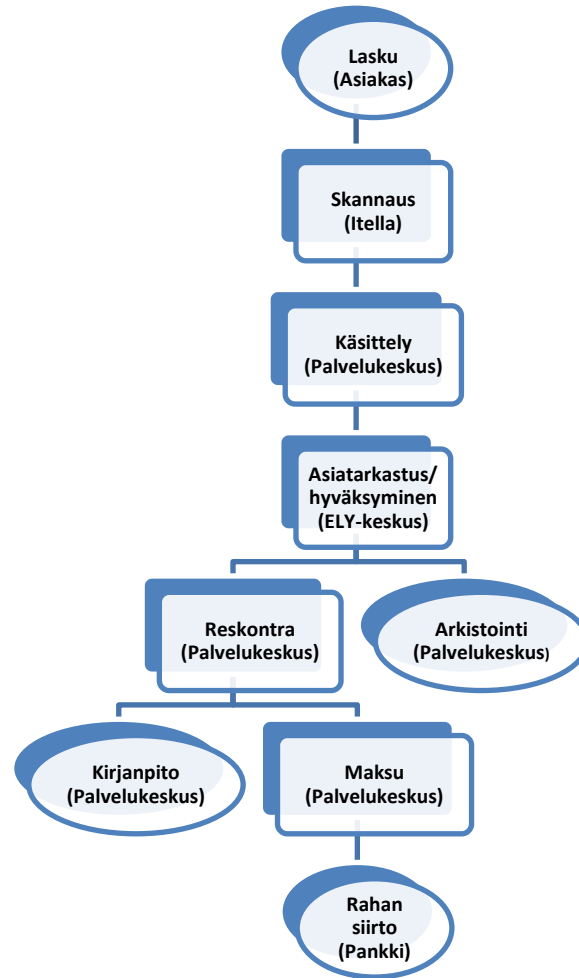
kuvaaminen onnistui ilman varsinaisia haastatteluja, koska yksi opinnäytetekijöistä on ollut hoitamassa laskujen tiliöintiä ja asiatarkastusta Kainuun ELY-keskuksessa. Muistiotositteiden kuvaamista varten haastateltiin ELY-keskuksen pääkirjanpitäjää. Prosessin kuvaamisessa käytettiin apuna ELY-keskuksen tekemää sopimusta palvelukeskuksen kanssa. Liitteenä 3 oleva ostolaskujen prosessikaavio on toteutettu Kainuun ELY-keskuksen talousvastaavan ohjauksella.

Prosessin kuvaamisen helpottamiseksi prosessiin on otettu vain ELY-keskuksen tavallisten laskujen käsittely ja jätetty prosessin ulkopuolelle esimerkiksi Euroopan unionin projektien laskuja, jotka osittain myös kulkevat kyseisen järjestelmän kautta. Tätä kautta kulkevat myös erilaiset maksatushakemukset esimerkiksi vesihuollon avustuksen. Tässä tutkielmassa näistä käytetään nimitystä maksatushakemukset kertomatta tarkemmin niiden aihetta ja perusteita.

7.2.1 Ostolaskuprosessin kuvaus

Seuraavaksi siirrytään varsinaisen prosessin kuvaamiseen. Ensin esitetään toimintamalli (katso kuvio 20), joka näyttää, miten ydinprosessi jakautuu komponenteiksi, joita kuvataan sitten tarkemmin. Komponenteissa esitetään toiminnot ja suluisia toimijat. Tässä asiayhteydessä toimittajalla tarkoitetaan laskuttajaa, joka lähettää ELY-keskukseen ostolaskun eli laskun ostoksesta tai palvelusta. Laskun syntyä edeltäviä vaiheita eli tuotteen tai palvelun ostoa ei kuvata tässä kaaviossa.

Jokainen ELY-keskuksen laskutusosoitteeseen saapuva ostolasku käy läpi kaikki osaprosessit. Ehtona on tosin laskun aiheellisuus ja oikeellisuus. Tässä kaaviossa ei huomioida ELY-keskuksen fyysiseen osoitteeseen saapuvia ostolaskuja eikä ELY-keskuksen tekemiä maksatuspäätöksiä. Keskuksen ulkopuolisten ihmisten voi olla vaikeata kuvitella, miten monen eri ihmisen kautta pienikin lasku joutuu kulkemaan ennen kuin toimittaja eli asiakas saa maksun tililleen.



Kuvio 20. Ostolaskuprosessin toiminnot ja toimijat

Seuraavaksi katsotaan askel askeleelta ostolaskun kulkua ELY-keskuksessa huomioiden erilaiset vaihtoehdot laskun käsittelyprosessissa sekä kaikki edellisessä kuviossa esitetyt toiminnot ja toimijat. Koko ostolaskujen käsittelyprosessi tapahtuu sähköisesti. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, kuin toimittaja kirjoittaa laskun ja lähettää sen joko paperisena tai verkkolaskuna laskutusosoitteeseen. Lasku saapuu Itellan skannauspalveluun, jossa lasku muutetaan sähköiseen muotoon ja lähetetään palvelukeskukseen. Jos toimittaja lähettää ostolaskunsa virheellisesti Kainuun ELY-keskuksen fyysiseen osoitteeseen, se joko lähetetään Itellan skannauspalveluun postitse (toivottu toimenpide) tai skannataan hallintoyksikössä A-järjestelmään (ei toivottu, mutta joskus välttämätön toimenpide), joka välittää laskun edelleen palvelukeskukseen jo sähköisessä muodossa.

Maksatuspäätösten kohdalla toimitaan hieman eri tavalla. Päätöksen saaja lähettää maksatushakemuksen (esimerkiksi investointiavustuksen) ELY-keskukseen, jossa päätös käsitellään tietyssä toimintayksikössä tai maksatusyksikössä. Jos maksatushakemus saa myönteisen

päätöksen, se skannataan ostoreskontraskannerilla järjestelmään hallintoyksikössä, minkä jälkeen maksatushakemus ostolaskun tavoin päättyy palvelukeskukseen.

Kun lasku saapuu sähköisenä palvelukeskukseen, palvelukeskuksen ostolaskutiimi aloittaa laskun esikäsittelyn. Laskuttajan ja laskun tiedot tarkastetaan ja täydennetään järjestelmään. Jos kyseessä on uusi toimittaja, jonka tietoja ei löydy toimittajarekisteristä, palvelukeskus täydentää toimittajarekisterin. Kaikki klo 13 mennessä saapuneet uusien toimittajien rekisteröinnit tehdään saman päivän aikana. Sitten tarkistetaan muun muassa toimittajan tilinumero. Jos tilinumero on virheellinen, siitä mainitaan järjestelmässä laskun kommenttikentässä, jolloin laskun siirtyessä ELY-keskukseen, oikean tilinumeron selvittäminen alkaa. (Palvelusopimus 2010, 28.)

Tietojen tallentaminen (muun muassa päiväys, eräpäivä, toimittaja, pankkitili, summa) tehdään pääasiassa käsin, koska vaikka lasku muutetaankin sähköiseen muotoon tai käsitellään verkkolaskuna, lasku ei ole vielä digitaalisessa muodossa, jotta järjestelmä pysyisi itse lukemaan ja tallentamaan sen tiedot ilman henkilön apua. Jokainen ostolasku saa myös tietyn numeron, joka toimii laskun tunnistusnumerona. (Palvelusopimus 2010, 28.)

Sen jälkeen ostolaskutiimi reitittää ostolasku ELY-keskukseen ostolaskuja käsittelevälle ensisijaiselle asiataarkastajalle. Asiatarkastaja joko käsittelee kyseisen laskun tai jos lasku kuuluu Omahankeryhmän projekteille, lasku reititetään projektiassistentteille. Kalatalouden laskut reititetään kalataloustarkastajille. Pääasiassa laskut tiliöidään hallintoyksikössä. Vuoden alussa osa ostolaskuista, jotka kuuluivat TE-toimistoille ja työvoiman palvelukeskukselle, virheellisesti reititettiin ELY-keskukseen, jolloin asiataarkastaja joutui tekemään turhaa työtä ohjatakseen laskuja oikealle käsittelijälle. Tästä osaprosessista ei kuitenkaan mainita tavoiteprosessikaaviossa, koska kyseinen osaprosessi oli vain tilapäinen ja johtui organisaatiomuutoksen aiheuttamista häiriöistä.

Seuraavaksi asiataarkastajan on varmistettava laskun aiheellisuus. Sopimuslaskutuksen kohdalla se on helppoa, mutta suurin osa laskuista koskee palvelujen tai tuotteiden ostoa ja tilaamista eikä perustu sopimuslaskutukseen. Näiden kohdalla asiataarkastajan kuuluu tiedustella laskun viitteenä mahdollisesti olevalta ELY-keskuksen henkilöltä laskun aiheellisuus sekä mahdollinen tiliöinti, jos on syytä uskoa, ettei laskua makseta toimintamenoista. Asiatarkastaja liittää myös laskuun tarvittavat liitteet, esimerkiksi lähetteet tai autonvuokraussopimukset, jotka todistavat laskun oikeellisuuden. Liitteet voi lisätä myös arkistossa olevaan laskuun,

mutta ensisijainen käytäntö on, että kaikki tarvittavat liitteet toimitetaan hallintoyksikköön ennen laskun saapumista, jotta asiatarkastajan ja hyväksyjän olisi helpompaa käsitellä laskut. Liitteiden liittäminen laskuun tapahtuu skannaamalla tarvittavat asiakirjat ostoreskontraskanerilla suoraan järjestelmään A.

Tiliöintikin kuuluu asiatarkastajan tehtäviin. Laskun tiliöinnin kannalta on tärkeää olla selvillä organisaation projekteista ja hankkeista, sekä miten erityyppisiä menoja maksetaan. Helpoimmat tapaukset ovat sopimuslaskutukseen perustuvat ostolaskut, jotka tulevat kuukausittain tai muulla sovitulla ajalla ja joiden tiliöinti menee melkein aina saman kaavan mukaan (vuokrat, siivous, puhelinlaskut). Muissa tapauksissa käsittelijä joutuu valitsemaan LKP-tilin sen mukaan, mistä tuotteesta tai palvelusta laskussa on kyse. Esimerkiksi onko tuote ostettu sellaisenaan vai asennettuna paikalle, onko kyseessä tarvike vai rakennusmateriaali.

Käsittelijä valitsee talousarvion, joka riippuu siitä, maksetaanko lasku toimintamenoista, oheisrahoista, siirtomäärärahana tai muulla tavalla, esimerkiksi laskutetaan myöhemmin toiselta virastolta. Tässä on hyvä mainita, että arvonlisäveron TA-tili on usein eri kuin "tarvikkeen" TA-tili. Tämän jälkeen käsittelijä valitsee TYKS-tilin sen mukaan, kuuluuko ostolasku maksettavaksi yhteisistä toimintamenoista vai toimintayksikön menoista, ja tarvittaessa käsittelijä kirjaa muut seurantakohteet sekä toiminnot ja kuntakoodit. Kuviossa 21 esitetään yksinkertaisen laskun tiliöintiä. Lasku maksetaan yhteisistä toimintamenoista eikä se sisällä toimintoja tai seurantakohteita.

Tiliöimättä: 0,00		Bruttosumma: 15,17		Veroton summa: 12,33		ALV-summa										
<input checked="" type="radio"/> Bruttolaskenta		<input type="radio"/> Nettolaskenta		<input type="radio"/> Ei ALV-laskentaa												
<input type="button" value="Lisää rivi"/>		<input type="button" value="Poista rivi"/>		<input type="button" value="Tiliöintimallit"/>		<input type="checkbox"/> Näytä allekirjoitetut tiliöintirivit										
Nro	Tili	Tilin nimi	TA-Tili	Tyks	Seurantakohte	Proj	Valtuus	Suorite	Kunta	Toiminto	Tuoteno	Yksikkö	Alv-koodi	D/K	Summa	Selite
1	40099	Muut aineet, tarvikkeet ja tav	3201021	241009									23	Debet	12,33	Kongressineula
2	9309	Arvonlisäverokulut 23 %	320129	241009										Debet	2,84	Kongressineula

Kuvio 21. Tiliöintiesimerkki

Laskulla voi olla useamman eri projektin tai useammalle eri toimintayksikölle tarkoitettuja tuotteita, jolloin lasku jaetaan sen mukaan, mitä kuuluu millekin projektille. Esimerkiksi polttoaineita ei voi panna samalle riville, jos ne on ostettu kahdelle eri projektille, ei siinäkään tapauksessa, että projektien talousarvio- ja toimintayksikkötilit ovat samat, mutta

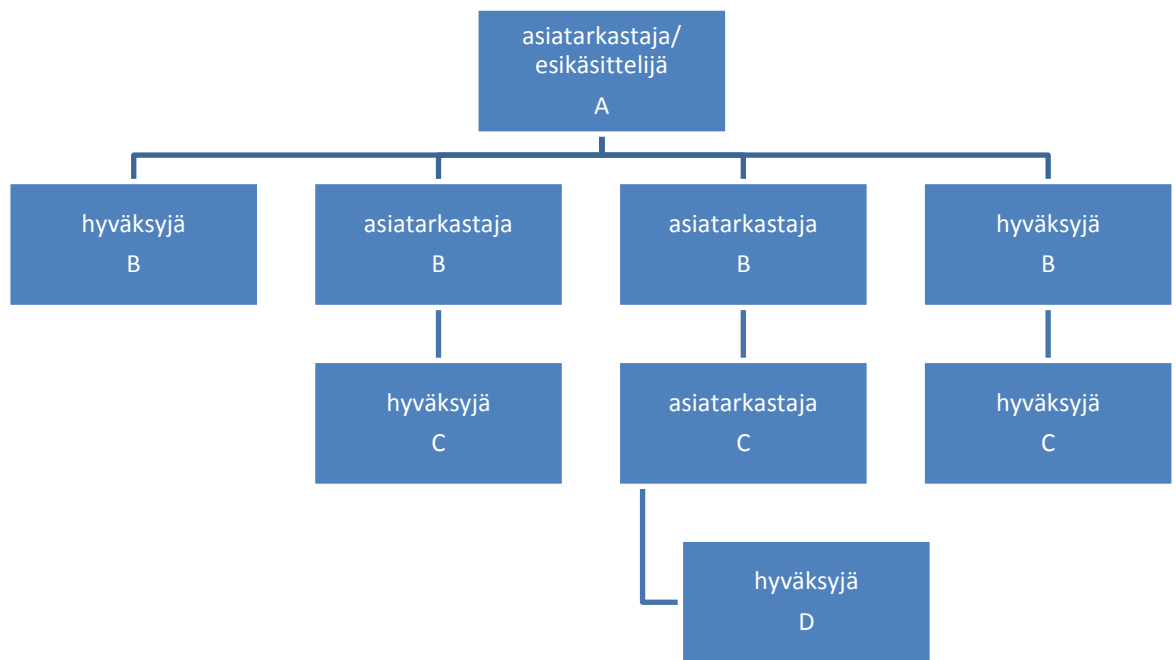
projektikoodit ovat erilaiset. Tiliointia helpottaa huomattavasti, kun tavaran tai palvelun tilaajat merkitsevät viitteeksi projektikoodin tai muun tilisarjan, joka näkyy myös laskusta tai hallintoyksikköön toimitettavasta liitteestä.

Sopimuksiin perustuvien ostolaskujen tiliointi hoituu pääasiassa hallintoyksikössä. Sen sijaan maksatushakemusten tiliointi tehdään myös asianmukaisessa toimintayksikössä. Laskujen asiatarkastus ja hyväksyminen voivat tapahtua jokaisessa toimintayksikössä tai asiatarkastus ja hyväksyminen eri toimintayksikössä ostolaskun sisällöstä riippuen.

Siinä tapauksessa, jos lasku on aiheeton eikä kuulu Kainuun ELY-keskukselle, asiatarkastaja tai hyväksyjä hylkää laskun ja ilmoittaa hylkäämisen syyn ostolaskun yhteydessä järjestelmässä olevaan kommenttikenttään, jolloin lasku siirtyy Keskeytyneet ostolaskut -kansioon. Käsiteltäessä aiheetonta ostolaskua pitää ottaa yhteyttä toimittajaan ja joko pyytää hyvityslaskua tai sopia laskun poistamisesta, jotta ei aiheutuisi turhaa viivästyskorkoa. Palvelukeskus tarkistaa Keskeytyneet ostolaskut -kansion päivittäin ja reitittää aiheettomat ostolaskut järjestelmässä A olevaan sähköiseen arkistoon.

Tiliöinnin jälkeen ostolasku välitetään asiatarkastettuna tai ilman asiatarkastusta seuraaville käsittelijöille, joko asiatarkastukseen tai hyväksyttäväksi. Sekä hyväksyjä että asiatarkastajia voi olla yksi tai useampi riippuen siitä, miten monelle eri projektille tai toimintayksikölle laskun sisältö kuuluu. Järjestelmä lähettää automaattisen ilmoitusviestin sähköpostitse saapuneesta laskusta seuraavana aamuna noin kello 5.40. Järjestelmässä lasku kulkee ensin asiatarkastajilla ja sen jälkeen lähtee hyväksyjille. Kaikki asiatarkastajat ja hyväksyjät voivat vapaasti muuttaa tiliointia, jos siinä on jotain korjattavaa.

Hyväksyjät voivat hyväksyä joko koko laskun tai valita tietyt rivit hyväksyttäväksi. Sitä varten heillä on salasanat, jotka toimivat myös allekirjoituksena laskun hyväksymisprosessissa. Kun hyväksyjä hyväksyy koko laskun, lasku siirtyy Hyväksytyt-kansioon odottamaan siirtymistä reskontraan. Jos laskusta on hyväksytty vain tietyt rivit, lasku jää odottamaan hyväksymistä, kunnes viimeisetkin rivit on hyväksytty, jolloin lasku poistuu kierrolta. Laskua tiliöivät henkilöt yleensä kirjoittavat kommenttikenttään, mitä rivejä kuuluu kunkin hyväksyjän hyväksyä. Kuviossa 22 esitetään esimerkkejä ostolaskujen reittimalleista ELY-keskuksessa. Koska ELY-keskuksessa on käytössä täysin sähköinen ostolaskujen kierto, laskujen reitittäminen henkilöltä toiselle onnistuu vaivatta.



Kuvio 22. Esimerkki ostolaskun hyväksymisen vaihtoehtoista organisaation sisällä

ELY-keskuksessa ostolaskun pitää kulkea vähintään kahden eri henkilön kautta. Laskun asiattarkastajana ja hyväksyjänä ei voi toimia sama henkilö. A-järjestelmä onkin suunniteltu niin, että ensimmäinen henkilö asiattarkastaa laskun ja toinen hyväksyy, eikä hyväksyminen onnistu ilman asiattarkastusta. Toimintamenoja hyväksyvät henkilöt sekä heidän 1. ja 2. sijaisensa ovat tiliviraston taloussäännön 26 §:n mukaiset henkilöt. Kuitenkin ensisijaisten hyväksyjien menoja eivät hyväksy heidän sijaisensa vaan ylijohtaja, jonka meno puolestaan hyväksyy hallintojohtaja. Jottei syntyisi väärinkäytöksen vaaraa, henkilöt eivät voi hyväksyä ostolaskuja, joissa he ovat tilaajina. Kaikki nämä seikat on asiattarkastajan otettava huomioon, ennen kuin hän reitittää ostolaskua eteenpäin.

Palvelukeskus huolehtii ostolaskujen ja maksatuspäätösten siirtämisestä Hyväksytyt-kansiosta Reskontraan siirtyvät -kansioon. Seuraavan yön aikana laskut siirtyvät B-järjestelmään. Palvelukeskus siirtää reskontrassa olevat laskut A-järjestelmässä olevaan arkistoon, josta ne on löydettävissä tarvittaessa sekä muodostaa ostoreskontratiedoston. Arkistoitumisen yhteydessä laskuihin lisätään yksi tai useampi sivu, josta näkyy laskun tiliöinti sekä kiertoistoria.

Seuraavaksi seuraa ostolaskun maksatus, jonka palvelukeskus hoitaa kokonaan itse. Ostolaskut maksetaan eräpäivinä, kuitenkin erääntyneet laskut maksetaan mahdollisimman pian reskontraan siirtymisestä. Toimitusehtona on, että ostolaskun saapuessa hyväksymiskierrolta

palvelukeskukseen eräpäivään on vähintään 2 työpäivää aikaa. Käytännössä tämä ei aina onnistu. Palvelukeskus muodostaa maksatustiedoston, jonka se tarkastaa, hyväksyy sekä siirtää maksatukseen ja kirjanpitoon. B-järjestelmässä tehdään päivittäin maksatusajo eli kerätään maksuun kaikki ostolaskut, joiden eräpäivä on seuraavana päivänä. Tämä maksatusaineisto siirretään C-järjestelmään, jossa maksatus tapahtuu. (Heikkinen 2010; Palvelusopimus 2010, 31.)

Ostoreskontratiedoston sisäänluvun yhteydessä voivat esille tulla mahdolliset tiliöintivirheet taloudenohjausjärjestelmän tiliöintisäännöissä. Palvelukeskus huolehtii näiden virheiden analysoinnista. ELY-keskus on velvollinen ilmoittamaan oikean tiliöinnin tarvittaessa. Sisäisen laskennan tiliointikorjaukset hoitaa palvelukeskus. Sen sijaan ulkoisen laskennan eli LKP- ja TA-tileihin kohdistuvat virheet korjaa ELY-keskus laatimalla muistiotositteen. Ostoreskontran hoitaminen on kokonaan palvelukeskuksen vastuulla. Maksatuksen jälkeen palvelukeskus siirtää laskun todellisen maksupäivän laskun liitteeksi omaksi sivuksi. (Palvelusopimus 2010, 31.)

Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti ELY-keskuksessa käytössä olevista muistiotositteita. Tosite on kirjanpidon perusta. Tässä mainitaan kuitenkin vain kahdesta eli tulotositteesta **ROTULO** ja korjaustositteesta **ROMUI**. Näin isossa organisaatiossa ostolaskujen määrä on suuri. On hyvin mahdollista, että maksettu ostolasku olikin aiheeton, jolloin siihen tulee hyvityslasku. Hyvityslasku voi kiertää järjestelmässä ostolaskun tavoin miinusmerkkisenä tai hyvitys voidaan maksaa suoraan rahana ELY-keskuksen tulotilille. Jälkimmäinen tapahtuu muun muassa silloin, kun samalta toimittajalta on muita avoimena olevia laskuja. Tällöin on olemassa riski, että hyvitys kohdistuu väärään menoon kirjanpidossa.

Tulotilille tulleesta suorituksesta palvelukeskuksen kirjanpitoiimi muodostaa tiedoston eli tositteen, joka lähetetään ensisijaiselle kirjanpitäjälle ELY-keskukseen. Kirjanpitäjä tiliöi tositteen samalla tavalla kuin mahdollinen meno oli tiliöity, liittää siihen mahdollisesti hyvityslaskun tai alkuperäisen laskun ja välittää sen eteenpäin. Suurimman osan tämän kaltaisista tositteista hyväksyy hallintojohtaja.

Korjaustositteesta ROTUI puhutaan silloin, kun on tapahtunut tiliöintivirhe, jota pitää korjata, esimerkiksi lasku oli maksettu väärältä TA-tililtä. Kirjanpitäjä laatii muistiotositteen, joka kiertää järjestelmässä asiatarkastajan ja hyväksyjän kautta. Alkuperäiseen tositteeseen on

merkittävä, millä muistiotositteella sitä on korjattu. Korjaustositteen laatiminen on työlästä sekä aikavievää. Kaikki tositteet arkistoituvat järjestelmään A.

7.2.2 Riskit

Opinnäytteen tekijät havaitsivat kyseisessä prosessissa kolmenlaisia riskejä eli laillisuusriski, tuloksellisuusriski sekä henkilöstö- ja osaamisriski. **Laillisuusriski** syntyy vaarallisten työyhdistelmien seurauksena. Varsinaisissa ostolaskuissa se on vähäinen, koska lasku kiertää vähintään kahden henkilön kautta. Kuitenkin lomien aikana voi sattua niin, että 1. sijainen on laskun ”omistaja” ja koska varsinainen hyväksyjä on lomalla, lasku lähetetään laskun ”omistajalle” hyväksyttäväksi. Asiatarkastajan on tutkittava tarkkaan sijaisuuden merkinnät järjestelmässä ja tarvittaessa reitittää lasku eri henkilölle.

Asia on monimutkaisempi tukien maksatuksessa. Jotta laillisuusriskiä välttäisiin, tukien maksatus pitäisi eriyttää siten, etteivät tuesta päättäneet henkilöt eli esittelijä ja hyväksyjä osallistu maksuspäätöksen tekemiseen ja maksamiseen, vaan sen tekevät toiset esittelijä ja hyväksyjä. Väärinkäytöksen riskin hyvänä ennaltaehkäisykeinona toimii maksatuksen ulkoistaminen palvelukeskukselle.

Tuloksellisuusriski on turhat viivästyskorot, joita laskun maksamisen viivästyminen voi aiheuttaa. Laskun tarkastus ja hyväksymisprosessi on usein hidas näin suuressa organisaatiossa, niinpä on hyvin mahdollista, ettei lasku ehdi maksuun eräpäivän mennessä. Osa laskuista saapuu vieläkin paperisina ELY-keskuksen fyysiseen osoitteeseen. Vaikka toimistos sihteeri skannaakin laskun heti järjestelmään, palvelukeskuksella voi mennä aikaa, ennen kuin lasku on pantu kiertoon. Jos toimittaja on uusi, aikaa voi mennä yli kaksi päivää. Jos laskussa ei ole viitteitä eikä hallintoyksiköstä löydy liitteitä laskuun, alkaa laskun omistajan selvittäminen. Jopa siinä tapauksessa, että lasku olisi nopeasti kiertänyt asiantarkastajien kautta ja päätynyt hyväksyjälle, hyväksyjällä ei välttämättä ole aikaa hyväksyä laskua samana päivänä.

Eräänlainen tuloksellisuusriski on myös järjestelmien hitaus. Toistuvat järjestelmäkatkokset vaikeuttavat työn tekemistä ja turhauttavat työntekijän, koska töiden tekeminen ei onnistu. Koska kaikissa ELY-keskuksissa käytetään samoja tietojärjestelmiä, niiden kapasiteetti ylikuormittuu ja järjestelmät sulkevat osan käyttäjistä pois. Järjestelmän hitaus ilmenee varsinkin taloudenohjausjärjestelmässä. (Valtanen 2010.)

Asiatarkastajat ja hyväksyjät saavat tiedon heille tulleesta laskusta vain seuraavana päivänä. Tuloksellisuusriskiä voisi pienentää, jos ostolaskusta lähetettäisiin sähköpostiviesti tunnin sisällä laskun saapumisesta, jos laskun eräpäivään on alle kaksi päivää aikaa. Tämä auttaisi asiatarkastajia ja hyväksyjä reagoimaan nopeasti ostolaskuun ja panemaan laskun eteenpäin. Kun Kainuun ELY-keskukselle lähetetään toistuvasti maksumuistutuksia, se vaikuttaa myös valtion viraston maineeseen ja synnyttää epäluuloja yritysten keskuudessa.

Kolmas riskiryhmä on **henkilöstö- ja osaamisriski**. Valtion virastossa on käytössä paljon erilaisia tilejä ja asiatarkastajien on oltava tarkkana tiliöinnissä. Virheiden korjaaminen ulkoisissa tililuokissa vie työaikaa kirjanpitäjiltä ja aiheuttaa turhaa työtä. Tältä riskiltä voitaisiin välttyä tiedottamalla henkilökuntaa paremmin tiettyjen laskujen tiliöinnistä ja esimerkiksi merkitsemällä ostolaskujen viitteeksi tilinumerot tai projektikoodit. Toinen huomattava riskinehkäisykeino olisi laskujen tiliöinnin keskittäminen yhteen paikkaan, johon laskujen omistajat ilmoittaisivat tulevista laskuista sekä niiden tiliöinneistä, jos laskut maksetaan eri menoista kuin toimintamenoista. Henkilökunnan olisi ymmärrettävä, että ostolaskujen asiatarkastaja ei ole selvännäkijä ja että laskun omistajan selvittäminen vie työaikaa.

A1-järjestelmässä on tiettyjä tiliyhdistelmiä, joita järjestelmä ei hyväksy. Järjestelmä myös ilmoittaa, jos syötetty tilinnumero on virheellinen. Henkilöstömäärän supistumisen myötä työntekijöillä on usein kiire ja laskujen käsittelyyn ei perehdytä kunnolla. Tämä aiheuttaa joskus turhia virheitä, esimerkiksi toimintamenojen arvonlisävero kirjataan toimintamenojen talousarvion tilille eikä työ- ja elinkeinoministeriön arvonlisäveromomentille. Tätä voitaisiin välttää, jos 9-alkuisten LKP-tilien eli ALV-tilien ja toimintamenomomentin-yhdistelmää ei sallittaisi järjestelmän hyväksyttäväksi. Järjestelmän yhteystarkastukset ovat vielä osittain keskeneräiset. Yhteystarkoituksilla tarkoitetaan eri tililuokkien sallittavuutta tai sallimattomuutta keskenään. Esimerkiksi EU-hankkeissa menot maksetaan tietyltä tililtä, jolloin järjestelmän pitää vaatia tietynlaista projektikoodia, joka on pakollinen, mutta joskus voi inhimillisistä syistä unohtua, jos järjestelmä ei siitä huomautta. (Meriläinen 2010.)

Henkilöstöosaamisriski on myös olemassa, kun henkilöiden työkuvia vaihdetaan ja sama henkilö joutuu tekemään monta eri tehtävää ammatinimikkeestään huolimatta. Näin suuressa organisaatiossa jokaisen työtehtävän omaksuminen vaatii huomattavasti enemmän aikaa kuin pienessä yrityksessä. Olisi hyvä, jos organisaatiossa ostolaskuja hoitaisi pääsääntöisesti yksi henkilö, jolla olisi kaksi sijaista loman tai sairauden varalle. Henkilölle, joka hallitsee ostolaskuprosessin, laskujen käsittely on helppoa eikä se vie paljon aikaa. Sen sijaan työaikaa

menee hukkaan, kun henkilö joutuu selvittämään laskujen tiliöintiä siinä tapauksessa, jos tieto ei ole kulkenut laskun ”omistajalta” laskun käsittelijälle. Asiatarkastajia pitäisi myös paremmin tiedottaa uusien projektien perustamisesta sekä mahdollisista projektikoodien muuttumisista.

7.3 Myyntilaskuprosessi

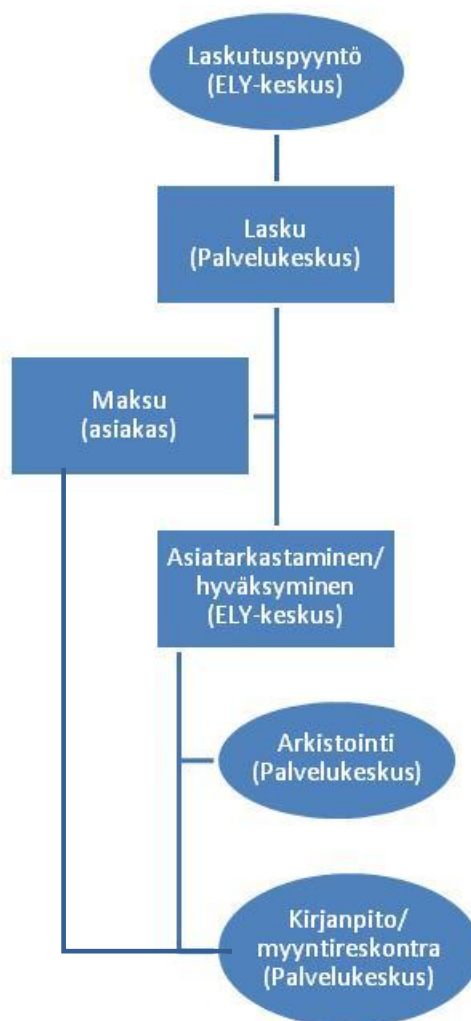
Myyntilaskuprosessin kuvaus on toteutettu haastattelemalla Kainuun ELY-keskuksen henkilöstösihteeriä, joka hoitaa suurimman osan ELY-keskuksen myyntilaskutuksesta. Kyseinen prosessi käsittelee laskuja, jotka lähtevät ELY-keskuksen asiakkaille. Ensimmäisen haastattelun aikana käytiin myyntilaskuprosessi läpi kokonaisuudessaan. Koska haastattelua ei nauhoitettu, prosessin kuvaaminen jälkeinpäin oli todella hankala prosessin monimutkaisuuden vuoksi. Haastattelun aikana prosessi tuntui ymmärrettävältä, kuitenkin sen kirjoittaminen ja prosessikaavion tekeminen oli vaativa. Apuna käytettiin myös palvelukeskuksen laskutusohjetta ja laskupyynnön ohjetta. Myöhemmin todettiin tarpeelliseksi pitää toinen lyhyt palaveri henkilöstösihteerin kanssa, jolloin perehdyttiin enemmän myyntilaskuprosessin yksityiskohtiin ja käytiin vielä koko prosessi läpi. Liitteenä 4 on kyseisen prosessin prosessikaavio.

7.3.1 Myyntilaskuprosessin kuvaus

Kainuun ELY-keskus ja palvelukeskus hoitavat yhdessä ELY-keskuksen myyntilaskuprosessia. Yhteistyö alkoi vuoden 2010 alussa ja uusiin järjestelyihin ja muutoksiin totutellaan edelleen. Myyntilaskuprosessiin kuuluu laskutus ja myyntireskontra -palvelu. Laskutukseen sisältyy laskujen muodostaminen ja toimittaminen velallisille, myyntilaskun/tulotositteen tiliöinti kirjanpitoon ja käsittely arkistointivalmiiksi. Myyntireskontraan kuuluu myyntireskontran hoito, saamisten seuraaminen asiakkaittain ja eräpäivittäin, perintä sekä yliaikakorkolaskutus. (Palvelusopimus 2009, 12.)

ELY-keskus toimittaa laskutustiedot palvelukeskukselle sekä tarkastaa ja hyväksyy palvelukeskuksen tekemät laskut. Palvelukeskus on vastuussa laskutusjärjestelmästä ja myyntireskontrasta. Lisäksi se tekee myyntilaskut hyväksymiskiertoa varten sekä valvoo kierron sujumista. Palvelukeskus huolehtii myös saatavien valvonnasta. (Palvelusopimus 2009, 12.)

Myyntilaskuprosessin tavoite on asiakkaan laskuttaminen sekä sähköisten menetelmien hyödyntäminen saatujen maksujen käsittelyssä niin, että laskut lähtevät oikeanmääräisinä ja -aikaisina velallisille. Sekä laskun saaja on se, kenelle lasku kuuluukin ja lisäksi kirjanpito tiedoston täytyy olla virheetön. (Palvelusopimus 2009, 12.)



Kuvio 23. Myyntilaskuprosessin toiminnot ja toimijat

Kuvio 23 kuvaa myyntilaskuprosessin toiminnot ja toimijat. Myyntilaskuprosessi alkaa, kun laskutuspyyntö saapuu asiatarkestajalle joko postin tai sähköpostin välityksellä. Laskutuspyynnöt tulevat yleensä joko ympäristökeskukselta tai TE-toimistoista. Laskutuspyyntö saapuu yleensä osaksi tiliöitynä, joten asiatarkestaja tiliöi sen loppuun.

Asiatarkestaja kirjaa laskutuspyynnön tiedot Excel-lomakkeelle. Excel-lomakepohja on palvelukeskuksen tekemä, eikä laskutuspyynnön käsittelijä pysty tekemään siihen mitään muutoksia lomakkeen suojauksen vuoksi. Excel-lomakkeelle kirjataan kaikki oleelliset tiedot,

jotka laskuttaja eli palvelukeskus tarvitsee. Näitä tietoja ovat muun muassa asiakastunniste (yrityksillä y-tunnus ja yksityishenkilöillä henkilötunnus), asiakkaan nimi, osoite, postiosoite, OVT-tunnus (Suomen verohallinnon tunnus + Y-tunnus + tarkenne). Jos asiakkaalle lähetetään verkkolasku, täytyy lomakkeelle kirjata välittäjä-tunnus sekä asiakkaan verkkolaskuosoite. Excel-lomakkeelle kirjataan myös laskun lähettäjän viite, laskun saajan viite, laskun päivämäärä, laskun eräpäivä, tositemäärä sekä toimituspäivämäärä. (Laskutusohje 2010, 9 - 10.)

Seuraavaksi laskutuspyynnön tekijä merkitsee laskutuksen aiheen tuotekoodina tai tekstinä. Tuotekoodia käytettäessä kirjataan myös määrä. Jos tuotekoodia ei käytetä, kirjataan yksikkö. Yksikköhinta kirjataan, mikäli tuotekoodia ei ole käytetty. Hinta kirjataan bruttona tai netto-na, myös arvonlisäveroprosentti kirjataan. Lisäksi Excel-lomakkeelle kirjataan tiliointitiedot. Tilit, jotka täytyy kirjata, ovat LKP, TA ja TYKS. Myös muut seurantakohdekoodit (MUU) tai projektikoodit (PROJ) kirjataan, vaikka seurantakohtetta ei näykään laskun siirtyessä järjestelmään. Lopuksi kirjataan liitetiedoston nimi, jos laskuun sisältyy liite, esimerkiksi ympäristöluvan laskun liitteeksi skannataan ympäristölupapäätös. Liitetiedoston nimen täytyy noudattaa vastaavan myyntilaskun nimeä, jotta se voidaan kohdistaa oikeaan laskuun. (Laskutusohje 2010, 11 - 12.)

Kun alustava laskutuspyyntö on tallennettu Excel-lomakkeelle, asiastarkastaja lähettää sen liitetiedostona palvelukeskukselle A1-järjestelmän kautta, siten että hän avaa palvelukeskuksen lähettämän linkin ja lataa tiedoston ”siihen”. Myös laskuun mahdollisesti sisältyvät liitteet lähetetään A1-järjestelmän kautta palvelukeskukselle. Excel-lomakkeet luetaan sisään A1-järjestelmään ja näin vältetään näppäilyvirheitä. Jotta tämä onnistuisi, Excel-laskutuspyyntö pitää tallentaa muotoon .xls ei .xlsx -muotoon. Palvelukeskuksen myyntilaskutiimi käsittelee laskutuspyynnön tiedot A1-järjestelmässä. (Laskutusohje 2010, 3.)

Myyntilaskutiimi lähettää laskutuspyynnöistä muodostetun alustavan laskutusluettelon takaisin ELY-keskukseen sähköpostin välityksellä henkilölle, jonka A-tunnus oli merkitty laskutuspyyntöön. A-tunnus on kaikilla ELY-keskuksessa työskentelevillä henkilöillä (muun muassa vakituiset, määräaikaiset, oheisrahoilla palkatut ja harjoittelijat) oleva henkilökohtainen koodi, joka koostuu A kirjaimesta ja numerosarjasta. Tämän jälkeen asiastarkastaja tarkastaa, että laskujen määrät, summat, tekstit ja tiliointi ovat oikein. Jos laskun tiedot ovat oikein, asiastarkastaja vastaa sähköpostiin, että lasku on kunnossa ja asiakasta voi laskuttaa. Jos

laskutuspyynnön tiedoissa on virhe, palvelukeskus lähettää sen takaisin asiatarkastajalle korjattavaksi, joka puolestaan lähettää sen uudestaan liitteineen palvelukeskukseen korjattuna.

Palvelukeskus välittää laskut Itellalle sähköisesti, joka puolestaan toimittaa laskut asiakkaille verkkolaskuna tai tulostuspalvelun kautta paperisena laskuna. Palvelukeskuksen lähettämät laskut siirtyvät Itellan toimesta Myyntilaskut-kansioon A-järjestelmään. Tässä vaiheessa laskuista näkyvät vain kuvat. Laskuja voi etsiä talousyksikön, laskunumeron, laskun saajan, laskun päiväyksen, laskun eräpäivän, laskun summan ja tilivuoden avulla. Kun lasku on lähetetty palvelukeskuksesta Itellaan ja sen kautta asiakkaille, palvelukeskus siirtää laskujen kirjanpidoilliset tiedot B-järjestelmään. Tällöin laskut siirtyvät myyntireskontraan. Kun asiakas maksaa laskun, palvelukeskus kohdistaa suoritukset myyntireskontrassa.

Palvelukeskuksen myyntilaskutiimi lähettää lopullisen laskutusluettelon alkuperäisen laskutuspyynnön lähettäneelle asiatarkastajalle ELY-keskukseen. Myyntilaskutiimi tarkastaa ennen lopullisen laskuluettelon lähettämistä, että Itella on arkistoinut myyntilaskut A-järjestelmään ja tiliöinnit ovat lopullisessa muodossa B-järjestelmässä. Asiatarkastaja tarkistaa laskuluettelon ja reitittää sen hyväksyttäväksi sen toimintayksikön esimiehelle, josta laskutuspyyntö alun perin tuli. Kun esimies hyväksyy laskun, lasku arkistoituu järjestelmään A Laskutusarkistokansioon. Laskua voidaan etsiä arkistosta talousyksikön, laskulajin, eränumeron, laskuluettelon pvm ja vuoden perusteella.

Laskun valmistaminen kestää kaikkine eri vaiheineen viisi työpäivää. Jos laskutuksella on kiire, laskun valmistamiseen menee yksi työpäivä. Tällöin palvelukeskukselle lähetettävään laskutuspyyntöön täytyy kirjata, että laskulla on kiire.

Myyntilaskuprosessin toimintoja ovat myös hyvityslaskun tekeminen, virheellisesti maksettujen suoritusten käsittely ja velkojen perintä. Esimerkiksi myyntilaskussa voi olla virhe, tai asiakas on käyttänyt maksaessaan virheellistä viitenumeroa tai asiakas ei maksa laskua eräpäivään mennessä. Näissä tapauksissa tarvitaan tiettyjä toimintoja, jotta myyntilaskuprosessi tietyn laskun osalta saadaan päätökseen.

Hyvityslaskun tekeminen tapahtuu niin, että ELY-keskuksen työntekijä lähettää sähköpostilla palvelukeskukselle tiedon, mitä laskua pitää hyvittää eli hyvitetävän laskun numeron ja hyvityksen syyn. Jos tehdään osahyvitys, on hyvitetävä summa mainittava. Osahyvitys tarkoittaa sitä, että laskussa olevan maksettavan summan määrä muuttuu. Mikäli laskussa muut-

tuu jokin muu kohta kuin maksettavan summan määrä, täytyy uudesta laskusta tehdä Excel-laskutuspyyntö. (Laskutusohje 2010, 14.)

Palvelukeskus lähettää hyvityslaskun Itellaan, joka lähettää hyvityslaskun asiakkaalle verkon kautta tai tulostuspalvelun kautta paperisena hyvityslaskuna. Hyvityslasku arkistoituu järjestelmään A. Tämän jälkeen hyvityslasku lähetetään ELY-keskukselle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Myyntilaskusta saatava maksu voi olla **hylätty tai virheellinen**. Esimerkiksi asiakkaan käytettyä maksaessaan virheellistä viitettä, täytyy avointa laskua etsiä maksajan nimellä ja summalla. Jos avointa laskua ei vielä löydy, laskusta tehdään muistio. Muistiot tiliöidään järjestelmään A Tositteet-kansioon. Suoritukset kirjataan yleensä muiksi tuloiksi tai esimerkiksi ostolaskujen palautuksiksi. (Appelberg 2010.)

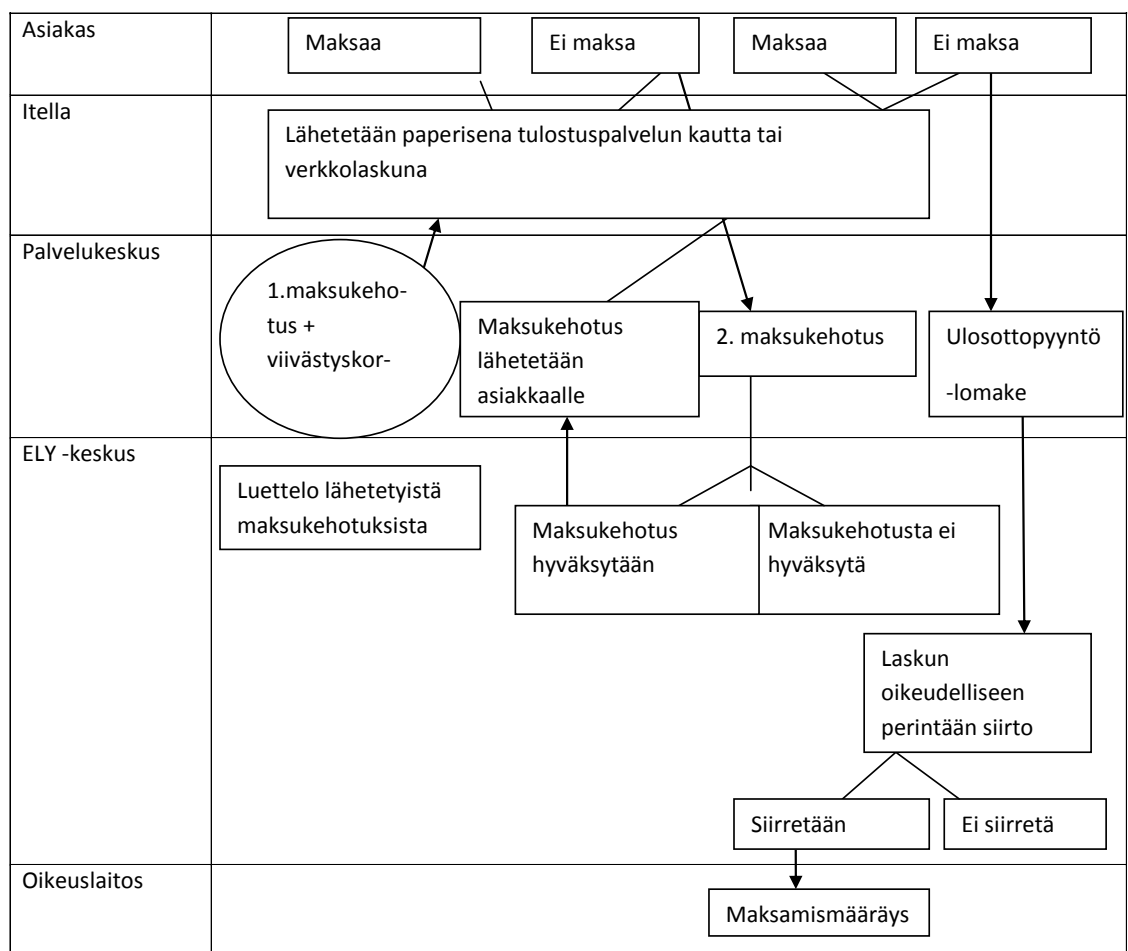
Jos avoin lasku löydetään, vaikka viite on virheellinen, palvelukeskus kohdistaa maksun manuaalisesti oikeaan laskuun. Jos asiakas on merkinnyt viitteeksi laskun numeron, tehdään myös manuaalinen kohdistus. Asiatarkastaja tarkastaa ja hyväksyy manuaaliset kohdistukset. Tämän jälkeen kuittaukset arkistoidaan B järjestelmään Muistiot-kansioon. (Appelberg 2010.)

Asiakas voi jättää myyntilaskun maksamatta, mistä seuraa **velkojen perintä asiakkaalta**. Palvelukeskus huolehtii saatavien valvonnasta, joten maksukehotukset valmistellaan palvelukeskuksessa. Palvelukeskus lähettää asiakkaalle ensimmäisen maksukehotuksen. Maksukehotus lähetetään palvelukeskuksesta Itellaan, josta se siirtyy joko verkkopalvelun välityksellä tai tulostuspalvelun kautta asiakkaalle. Palvelukeskus ilmoittaa ensimmäiset lähettämänsä maksukehotukset ELY-keskukselle. Ensimmäinen maksukehotus lähetetään aikaisintaan neljän päivän päästä laskun eräpäivästä. Yhteensä lähetetään kaksi maksukehotusta. ELY-keskuksen pitäisi ilmoittaa palvelukeskukselle viimeistään neljä päivää ennen laskun eräpäivää, jos maksukehotusta ei lähetetä. (Prosessikortti 2010, 3.)

Kun palvelukeskus aikoo lähettää toisen maksukehotuksen asiakkaalle, toimitetaan maksukehotus asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi ELY-keskukseen. Tämän jälkeen ELY-keskus ilmoittaa palvelukeskukselle, saako toista maksukehotusta lähettää vai ei. Toisen maksukehotuksen yhteydessä palvelukeskus lähettää ELY-keskukselle luettelon lähetettävistä viivästyskorkolaskuista, jonka ELY-keskuksen työntekijä tarkastaa ja hyväksyy. Tämän jälkeen palvelukeskus lähettää viivästyskorkolaskut Itellaan. Viivästyskorkolaskut lähtevät asiakkaalle tu-

lostuspalvelun kautta paperisena laskuna tai verkkolaskuna. Samalla viivästyskorkolaskut arkistoidaan A-järjestelmään. (Prosessikortti 2010, 3.)

Jos asiakas ei ole maksanut laskua toisen maksukehotuksen jälkeen, siirretään saatavat oikeudelliseen perintään. Palvelukeskus tekee ulosottopyynnöt lomakkeella. ELY-keskuksen vastuulla on päättää, siirretäänkö lasku oikeudelliseen perintään vai ei. Jos lasku siirretään oikeudelliseen perintään, haetaan siitä maksamismääräystä oikeuslaitokselta. Perintätoimenpide näkyy alla olevasta kaaviosta 24. (Prosessikortti 2010, 4.)



Kuvio 24. Velkojen perintä asiakkaalta

7.3.2 Riskit

ELY-keskuksen myyntilaskuprosessin riskejä on saatu hyvin pitkälle eliminoitua tekemällä myyntilaskuprosessista monivaiheisen ja ulkoistamalla myyntilaskuprosessin työvaiheita palvelukeskukselle. Lisäksi vaarallisia työyhdistelmiä myyntilaskuprosessissa ei synny.

Opinnäytetyön tekijät havaitsivat myyntilaskuprosessissa kolmenlaisia riskejä: tuloksellisuusriski, henkilöstö- ja osaamisriski sekä tietoriski. **Tuloksellisuusriski** syntyy, koska myyntilaskuprosessi on hidas ja raskas. Tulos syntyy vasta monien työvaiheiden kautta. ELY-keskus saa maksusuorituksen tililleen pitkän prosessin jälkeen. Kyseisen prosessin nopeuttaminen olisi ELY-keskukselle eduksi. **Henkilöstö- ja osaamisriski** on olemassa, koska myyntilaskujen käsittelijöitä on ELY-keskuksessa liian vähän. Hallintoyksikössä pääsääntöisesti vain yksi henkilö hoitaa laskutuksen. Jos yksi myyntilaskujen käsittelijä sairastuu, varsinaista sijaista ei ole ja myyntilaskut jäävät kokonaan käsittelemättä. Tämä riski on olennainen, koska mahdollinen sijainen ei välttämättä pystykään hoitamaan myyntilaskutusta yhtä tehokkaasti prosessin monivaiheisuuden ja omien työkiireiden vuoksi.

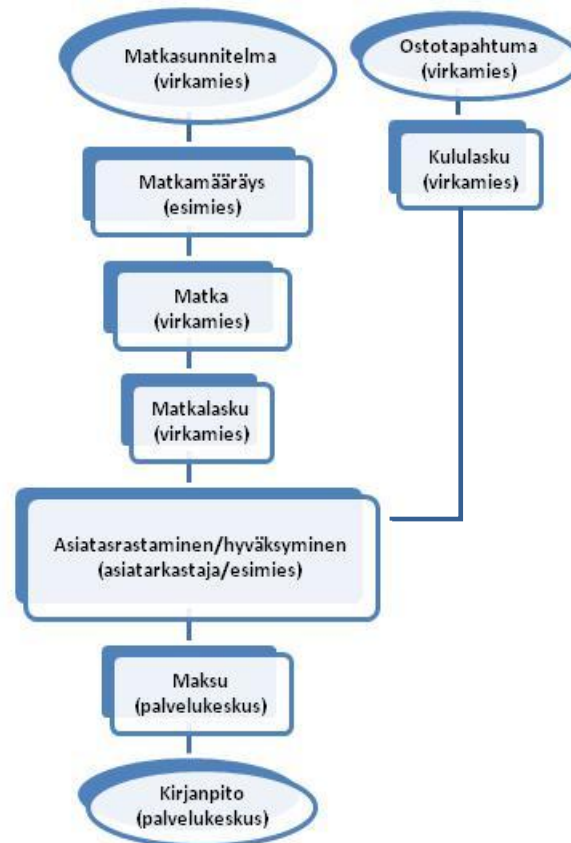
Olennaisena **tietoriskinä** voidaan myös pitää järjestelmien sopimattomuutta toisiinsa. Muun muassa liitteiden skannaaminen koetaan ongelmallisena. Myyntilaskujen tekijä joutuu skannaamaan liitteet yleisellä skannerilla, jonka kautta liitteet siirtyvät yhteiselle asemalle, mistä ne ovat hankalasti löydettävissä muiden tiedostojen joukosta.

7.4 Matkahallintaprosessi

Matkahallintaprosessi toteutettiin haastatteleamalla Kainuun ELY-keskuksen taloussihteerää, joka toimii tällä hetkellä ainoana Kainuun ELY:n matkalaskujen asiataarkastajana TE-toimistojen asiataarkastajat pois lukien. Matkalaskuprosessista oli saatavilla myös kirjallisuutta, muun muassa ELY-keskusten matkustusohje, järjestelmän käytön ohje sekä matkalaskun teon ohje. Toinen opinnäytetyön tekijöistä oli myös perehtynyt matkahallintaprosessiin työskennellessään Kainuun ELY-keskuksessa. Kyseistä prosessia kuvaava prosessikaavio on liitteenä 5.

Matkahallintaprosessin tavoitteena on, että matkasuunnitelmat ja matkakorvaukset hyväksytään ja maksetaan oikeille henkilöille oikean suuruusina sähköisiä menetelmiä apuna käyttäen,

maksukorttien ja matkatilien ennakkotapahtumat käsitellään tehokkaasti ja virheettömästi, kirjanpitoon kirjattavat tiedot kirjataan oikein ja virheettömästi sekä matkustajatiedot rekisteröidään sovitulla tavalla viraston johtamisessa. Matkahallintapalveluun kuuluu matkustusluvan pyytäminen, matkasuunnitelman laatiminen, täydennys ja hyväksyminen, matkajärjestelyt, matkaennakoiden käsittely, matkalaskun laatiminen, tarkastaminen ja hyväksyminen. Kuvio 25 esittää matkalaskuprosessin päävaiheet. (Palvelusopimus 2010, 11.)



Kuvio 25. Matkahallintaprosessi toimijat ja toiminnot

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen aloittaessa toimintansa vuoden 2010 alussa matkahallintaprosessi uudistui. Palvelukeskus ryhtyi hoitamaan osan matkahallintaprosessiin sisällyttäviä työtehtäviä. Prosessin uudistuttua käyttöön otettiin myös uusi matkahallintajärjestelmä, jonka Hansel eli valtion yhteishankintayksikkö oli kilpailuttanut valtion kaikille virastoille käyttöön otettavaksi.

ELY-keskuksen työntekijöiden henkilötiedot päivittyvät matkahallintajärjestelmään automaattisesti henkilöstöhallinnan järjestelmän kautta. Henkilötietoja ovat muun muassa henkilön nimi, osoite, A-tunnus ja pankkitili. Työsuhteen loppumisen jälkeen henkilön tiedot hä-

viävät melko nopeasti kyseisestä järjestelmästä. Tällöin esimerkiksi maastossa olevien määrärahaisten työntekijöiden matkalaskujen tekeminen jälkikäteen ei onnistu enää kyseisessä järjestelmässä. Matkasihteeri joutuu tekemään paperiset matkalaskut ja käsittelemään niitä ostolaskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmässä.

7.4.1 Matkahallintaprosessin kuvaus

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään matkahallintaprosessia, joka on ELY-keskuksessa pitkälle sähköinen. Matkahallintaprosessi alkaa siitä, kun työntekijällä on tarve lähteä matkalle esimerkiksi osallistuakseen koulutukseen. Hän laatii matkasuunnitelman. Matkasuunnitelma pitää tehdä sähköisenä, kuitenkin poikkeustilanteissa myös paperisena. Esimerkiksi kaikille työntekijöille on määrätty tietty esimies, joka hyväksyy heidän matkasuunnitelmat ja matkalaskut. Esimiehiä voi olla useampi kuin yksi. Kuitenkin jos henkilö siirtyy esimerkiksi EU-projektiin, esimies vaihtuu, mutta järjestelmässä uutta esimiestä ei näy. Sähköinen matkasuunnitelma tehdään A3-järjestelmään. Paperisen matkasuunnitelman tehdään erilliselle lomakkeelle. Sähköinen matkasuunnitelma lähetetään esimiehelle hyväksyttäväksi A3-järjestelmän välityksellä.

Esimies saa tiedon hyväksyttävästä matkasuunnitelmasta omaan sähköpostiinsa, ja hän hyväksyy matkasuunnitelman sähköisesti. Kun matkasuunnitelma on hyväksytty, se muuttuu keskeneräiseksi matkalaskuksi. Matkasuunnitelman täytyy sisältää kilometrikorvaukset, päivärahat sekä arvioidut hotelli-, lento- ja muut kulut. Arvioidut kulut eivät ole sitovia, vaan ne voivat muuttua matkan aikana. Matkasuunnitelmassa täytyy ottaa huomioon valtion matkustussääntö eli matka pitää tehdä niin lyhyessä ajassa ja vähin kokonaiskustannuksin, kun se tehtävien tarkoituksenmukaisen ja turvallisen suorittamisen kannalta on mahdollista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 4.)

Esimies myöntää matkakohtaisen matkamääräyksen matkahallintajärjestelmässä matkasuunnitelmalla. Esimies myöntää työntekijälle, joka matkustaa paljon, jatkuvan matkamääräyksen. Jatkuva matkamääräys tarkoittaa, ettei työntekijän tarvitse pyytää toistuvasti matkamääräyksiä, vaan hän voi matkustaa samalla matkamääräyksellä sen voimassaoloajan, esimerkiksi maaseudun peltovalvonnan työntekijät. Kun työntekijä on saanut pitkäaikaisen matkamääräyksen, hän voi ohittaa matkasuunnitelmavaiheen ja aloittaa kyseisen prosessin matkalaskusta tai matkan varaamisesta. Matkamääräyksiä tehdään kaksi kappaletta, joista toisen saa

matkustaja ja toisen matkamääräyksen antaja. Jälkimmäinen kuitenkin säilytetään ELY:n hallintoyksikössä (pois lukien TE-toimistot).

Kun henkilöllä on matkansuunnitelma ja matkamääräys, hän pyytää matkanvaraajaa tilamaan hänelle matkaliput. Kainuun ELY:ssa on useita matkanvaraajia eri toimintayksiköissä. Tulevaisuudessa voi olla, että jokainen työntekijä pystyy varaamaan omat matkansa itse. Virkamatkustukseen liput tilataan matkatoimisto Kaleva Travelin kautta. Tavoitteena on käyttää mahdollisimman paljon Kaleva Travelin sähköistä matkanvarausjärjestelmää. Järjestelmän käyttäminen on todella helppoa, ja se vastaa matkanvaraajien odotuksiin ja säästää heidän työaikaansa.

Lentolippujen varaaminen käy kätevästi järjestelmän kautta. Kotimaan lentomatkoissa (lähinnä Kajaani – Helsinki) Finnairilla on tällä hetkellä monopoliasema. Julkishallinnon sektorilla on sovitut kiinteät hinnat sekä meno-paluu että yhdensuuntaisille lennoille. Jokaiselle lentolippuja tarvitsevalle ELY-keskuksen työntekijälle perustetaan matkustajaprofiili, jotta lentoliput tulisivat automaattisesti ELY-keskuksen matkatilille ja sitä kautta matkanhallintajärjestelmään. Matkustajaprofiilia perustetaan Etelä-Savon tilivirastossa, kuitenkin kiireelliset tapaukset voidaan hoitaa myös ELY- ja TE-toimistoista käsin. Lentolipun varaamisesta järjestelmä lähettää varauspyynnön matkatoimistoon sekä varausilmoituksen matkanvaraajalle ja matkustajalle sähköpostitse. Liput kirjoitetaan yksi arkipäivä ennen lentomatkan alkamispäivää. Lentolippujen kustannukset maksetaan ELY-keskuksen Eurocard-matkatililtä.

Hotellin varaus tapahtuu Hotelzon palvelun kautta. ELY-keskuksilla on käytössä julkishallinnon Hansel-hinnat, jotka ovat voimassa useissa hotelleissa. Matkanvaraaja valitsee sopivan hotellin ja etsii työntekijälistalta matkustajan nimen. Jos matkustajana on uusi työntekijä eikä hänen tietojaan löydy järjestelmästä, matkanvaraaja voi helposti rekisteröidä uuden matkustajan palveluun painamalla nappia. Hotellihuoneen varaus tulee sähköpostiin sekä matkustajalle että matkanvaraajalle. Varausvahvistuksen voi myös saada puhelimitse.

Työntekijä maksaa hotellihuoneesta yöpymisen jälkeen henkilökohtaisella luottokortilla. Henkilökohtaiset luottokortit ovat käytössä jokaisella yli vuoden työ- tai virkasuhteessa olevalla henkilöllä. Henkilökohtaisten luottokorttien ostoksista tulee kululaskuja matkanhallintajärjestelmään ostostapahtuman jälkeen. Määräaikaisille työntekijöille annetaan yhteiskäytössä olevat luottokortit, joista tulee kuukausittain erillinen lasku laskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmään (katso ostolaskuprosessikaavio).

Junalippujen varaukset hoidetaan saman varausjärjestelmän kautta. ELY-keskuksilla on junalippujen tilaamista varten VR-tili. Junalipuista tulee e-lippu matkanvaraajalle sähköpostitse, minkä jälkeen matkanvaraaja välittää lipun eteenpäin matkustajalle. VR-lipuista laskut tulevat Itellan skannauspalveluun ja kiertävät laskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmässä muiden ostolaskujen tavoin. Junabussien lippuja ei kuitenkaan voi varata kyseisen järjestelmän kautta.

Linja-autolippujen varausta varten käytetään matkahuollon varausjärjestelmää, joka on myös saatavilla varausjärjestelmän kautta. Varatakseen linja-autoliput matkanvaraajan pitää tietää matkustajan luottokortin tiedot. Linja-autolipun saa Nettilippuna.

Matkustajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että matkan peruuntuessa, hän ilmoittaa peruutuksesta matkanvaraajille. Hotellien sekä juna- ja lentolippujen peruuttaminen tapahtuu kätevästi järjestelmän kautta. Junalippujen peruutuksesta VR veloittaa 8 euroa per varaus.

Valtiovarainministeriö on tarkistanut matkakustannusten korvaukset 1.1.2010 lukien. Esimerkiksi kokopäiväraha on 36 euroa ja osapäiväraha 16 euroa. Kotimaan majoittumiskorvausten enimmäismäärä pääkaupunkiseudulla on 156 euroa ja muualla Suomessa 98 euroa. (Valtiovarainministeriö 2010, f.)

Tämän jälkeen työntekijä matkustaa. Matkan aikana matkustajalle voi tulla yllättäviä lisäkuluja, joita on myös mahdollista maksaa luottokortilla tai käteisellä, esimerkiksi taxi-matka, jota voi käyttää poikkeustilanteissa. Käteisostoksista henkilö voi tehdä erillisen käteislaskun matkahallintajärjestelmään, jota kautta hän saa rahaa kyseisistä kuluista tililleen. Todisteeksi kaikista ostoksista pitää säilyttää kuitit. Kuitin skannataan ja ladataan järjestelmään matkalaskun liitteeksi.

Matkan jälkeen työntekijä tekee **matkalaskun** järjestelmässä A3 viimeistään kahden kuukauden kuluessa matkahetkestä. Ulkopuolisten toimijoiden matkalaskut kulkevat ostolaskujen tavoin A-järjestelmässä. Matkahallintajärjestelmä tarjoaa automaattisesti oletustiliöinnit, muun muassa TA- ja TYKS-tilit. Henkilökohtaisella luottokortilla maksetut kulut tulevat järjestelmään valmiiksi tiliöityinä ja arvonlisävero erikseen eriteltyinä. Lisäksi järjestelmä laskee automaattisesti kokopäivärahat ja osapäivärahat henkilön ilmoittamien päivämäärien ja kelloaikojen perusteella. Päivärahat sekä käteisellä maksetut kulut, maksetaan myöhemmin matkustajan pankkitilille.

Kun henkilöllä on tarve ostaa jotakin, laskun lähettämisen sijaan, henkilö voi maksaa kulun henkilökohtaisella luottokortilla. Noin kahden päivän kuluessa ostotapahtumasta matkahallintajärjestelmään tulee kuluveloitus, jonka henkilö kohdistaa oikeille tileille. Tällöin puhutaan **kululaskusta**.

Sekä matkalasku että kululasku lähetetään hyväksyttäväksi asiastarkastajalle sähköisesti. Asiastarkastaja saa tiedon sähköpostiinsa asiastarkistettavasta matkalaskusta. Järjestelmä A3 vertaa matkasuunnitelman ja matkalaskun automaattisesti toisiinsa ja laskee matkasuunnitelman arvioitujen kulujen ja matkalaskun todellisten kulujen erotuksen sekä erotuksen prosenttin, jos matkasuunnitelma oli tehty sähköisesti. Paperisen matkasuunnitelman laatija skannaa matkasuunnitelman matkalaskun liitteeksi. Myös matkamääräys skannataan matkalaskun liitteeksi, jatkuvan matkamääräyksen kuitenkin vain kerran. Asiastarkastaja tarkastaa muun muassa matkalaskun tiliöinnin oikeellisuuden.

Työntekijän täytyy säilyttää matkaan liittyvät kuitit ja kokousohjelmat, sekä skannata ja ladata ne A3-järjestelmään. Asiastarkastajan tehtävä on tarkastaa järjestelmässä olevat kuitit sekä verrata niitä matkalaskun kustannuksiin. Kuitit ovat helposti löydettävissä matkahallintajärjestelmästä. Jos matkalaskuun ei ole liitetty kaikkia tarvittavia kuitteja, asiastarkastaja voi lähettää matkalaskun takaisin matkalaskun laatijalle täydennettäväksi.

Asiastarkastaja lähettää matkalaskun sähköisesti hyväksyttäväksi esimiehelle. Järjestelmä ehdottaa listan matkalaskun hyväksyjistä, joista asiastarkastaja valitsee esimiehen, joka alun perin antoi hyväksynnän matkasuunnitelmalle. Esimies käy läpi asiastarkastetun matkalaskun ja hyväksyy sen.

Tieto hyväksytystä matkalaskusta välittyy palvelukeskukseen. Matkahallintajärjestelmä lähettää maksatusaineiston suoraan maksatusjärjestelmään C, jonka kautta tieto välittyy pankkiin. Matkalasku maksetaan pankkitilille, jonka tiedot ovat henkilön henkilöstöhallintojärjestelmässä. Matkalaskujen maksatukselle ei ole aikarajaa. Ne maksetaan kaksi kertaa viikossa. Tiliotteella oleva maksatus tiliöidään ja siirretään kirjanpitoon. Matkahallintajärjestelmästä lähtee myös erillinen kirjanpitoaineisto taloudenohjausjärjestelmään B.

Matkalaskujen on tarkoitus arkistoitua ostolaskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmään A. Kuitenkin tätä varten tarvitaan kyseisen järjestelmän uutta versiota, joka ei ole vielä ELY-keskuksen käytössä. Siis varsinainen arkistointi voi tapahtua vasta järjestelmän uudistumisen jälkeen, jonka ajankohdasta ei ole vielä tarkkaa tietoa. Täällä hetkellä matka- ja kululaskut

ovat löydettävissä vain matkahallintajärjestelmästä. Kyseisen järjestelmän kautta on myös mahdollista saada raportit.

7.4.2 Riskit

Matkalaskuprosessiin sisältyy muun muassa seuraavanlaiset riskit: henkilöstö- ja osaamisriski, tuloksellisuusriski sekä tietoriski. **Henkilöstö- ja osaamisriski** ilmenee siten, että matkalaskujen asiatarkastaja on liian vähän ELY-keskuksessa. Jos matkalaskujen asiatarkastaja sairastuu, ammattitaitoista sijaista hänelle ei ole. Tällöin matkalaskuprosessi joko kokonaan pysähtyy tai hidastuu todella paljon. Lisäksi matkahallintajärjestelmä on monimutkainen ja sen hallitsemiseen tarvitaan aikaa. Matkahallinnan työntekijöitä ei varsinaisesti kouluta kukaan, vaan työntekijöiden täytyy kouluttautua itse työn ohessa. Matkalaskun tekemiseen tarkoitettut ohjeet ovat myös melko hankalia. Tämä lisää prosessin hitautta ja virheitä sattuu enemmän.

Työntekijät, jotka tekevät harvemmin matkoja ovat voineet unohtaa matkahallintajärjestelmän käytön, mikä puolestaan hidastaa matkahallintaprosessia sekä altistaa sen virheille. Tarvittaessa työntekijät saavat henkilökohtaista neuvontaa matkalaskujen tekemiseen. Tämä puolestaan vie opastajan työaikaa.

Tuloksellisuusriski on prosessin hitaus. Matkantekijä voi saada korvauksen matkasta omalle pankkitililleen vasta monen kuukauden päästä, jos hän toimittaa matkalasku asiatarkastajalle vasta kahden kuukauden päästä matkan päättymisestä.

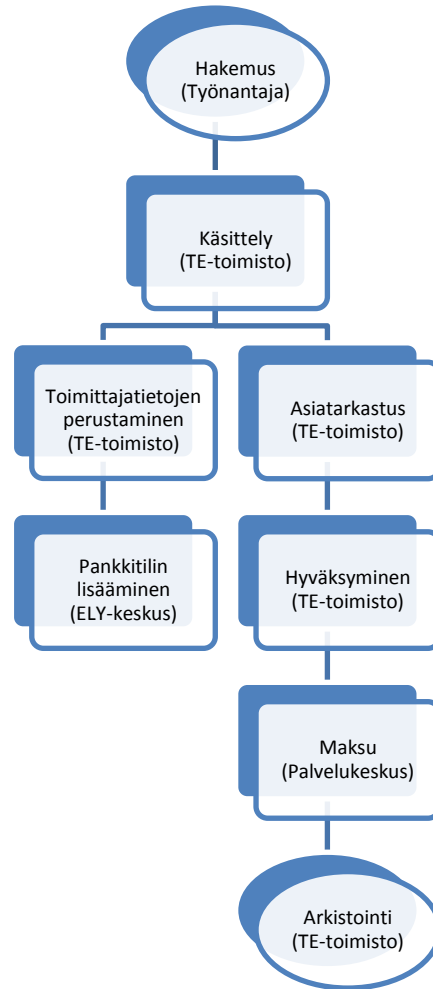
Tietoriskiin sisältyy matkahallintajärjestelmä. Tietoriski ilmenee, kun työntekijät ovat unohtaneet matkahallintajärjestelmän henkilökohtaiset salasanat ja niitä kysytään sähköpostin välityksellä. Alkuperäinen sähköposti voi välittyä vahingossa toisen viestin yhteydessä toisen ihmisen tietoon. Järjestelmä on myös sopimaton tämänhetkisen ostolaskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmän kanssa. Jotta matkalaskujen arkistointiprosessi saatettaisiin käynnistettyä, tarvitaan jälkimmäisen järjestelmän uutta versiota. Eräänlaisena tietoriskinä voidaan myös pitää sitä, että matkakustannukset ovat jäljessä kirjanpidosta, koska matkalaskun tekemiseen menee paljon aikaa. Eli todelliset kustannukset ovat paljon suuremmat, kuin mitä toimintamenot osoittavat.

7.5 Verollisten tukien prosessi

Verollisten tukien prosessin kuvaus toteutettiin haastattelemalla Länsi-Kainuun työ- ja elinkeinotoimiston toimistosihteerä. Starttirahan kuvauksessa käytettiin myös hyväksi Kainuun ELY-keskuksen toimistosihteerin haastattelua. Länsi-Kainuun TE-toimistossa käsitellään Kajaanin, Vaalan ja Paltamon tilitykset. Tämä prosessi oli valittu, koska opinnäytetyön tekijät halusivat tuoda esille myös ELY-keskuksen alaisena olevan TE-toimiston toiminnan kuvausta sekä ELY-keskuksen ja TE-toimistojen yhteistyötä. Myös Itä-Kainuun ja Ylä-Kainuun TE-toimistoissa tämä prosessi toimii samalla tavalla. Tässä prosessissa käsitellään lyhyesti starttirahan ja osa-aikalisän sekä palkkatuen kulkua.

7.5.1 Verollisten tukien prosessin kuvaus

Verollisia tukia ovat muun muassa starttiraha, osa-aikalisä ja palkkatuki. **Palkkatuki** maksetaan työnantajalle. Palkkatuki tarkoittaa työttömän työnhakijan työllistämistä tai työttömän työnhakijan oppisopimuskoulutusta. Ensisijaisesti palkkatuella työllistetään alle 25-vuotiaita nuoria, vajaakuntoisia ja työttömiä, joita uhkaa pitkäaikaistyöttömyys. Palkkatuen maksamisen tavoite on parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa sekä edistää pitkään työttömänä olleen pääsemistä avoimille työmarkkinoille. Kuvio 26 kuvaa palkkatuen toiminnot ja toimijat. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010, 6.)



Kuvio 26. Palkkatukiprosessin toiminnot ja toimijat

Palkkatukea haetaan työ- ja elinkeinotoimistosta. Työnantaja hakee palkkatukea paperisella lomakkeella, joita saa TE-toimistosta ja sen nettisivulta. Palkkatukea haettaessa täytyy myös toimittaa seuraavat liitteet: kopio kaupparekisteriotteesta (enintään 3kk vanha), verovelkato-distus (enintään 3kk vanha) sekä oppisopimuskoulutukseen edellisten liitteiden lisäksi lausun-to palkkatuen maksamiseksi oppisopimuskoulutukseen. Palkkatukihakemusta kutsutaan myös tilityslomakkeeksi. Ensimmäiseen tilityslomakkeeseen täytyy liittää työntekijän työso-pimus ja työnantajasuoritus sekä todiste palkanmaksusta. Sitä seuraaviin tilityslomakkeisiin liitetään mukaan vain työnantajasuoritus ja todiste palkanmaksusta. (Työ- ja elinkeinotoimis-to 2010, a.)

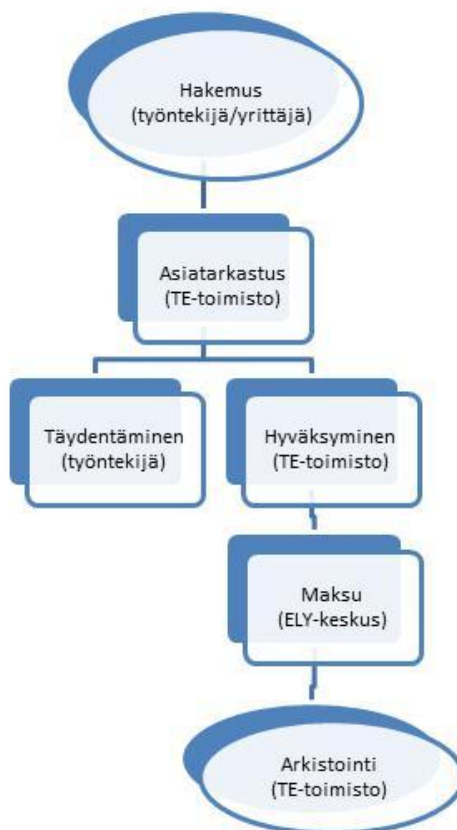
Palkkatukiprosessi on melkein kokonaan sähköinen. Palkkatukihakemukseen perustuvan päätöksen tekee työvoimaneuvoja ja hän perustaa hakijalle toimittajatiedot järjestelmään.

Kuitenkin toimittajan tilinumero lisätään Kainuun ELY-keskuksen hallintoyksikössä tilityksen asiatarkastajan pyynnöstä. Tällä toteutetaan eriyttämisperiaatetta eli päätöksen tekijän täytyy olla eri henkilö kuin tilityksen asiatarkastaja ja hyväksyjä. Periaate on, että tilityshakemus kulkee vähintään kolmen eri ihmisen kautta TE-toimistossa.

Tilityslomake liitteineen saapuu TE-toimistoon paperisena postin välityksellä. Asiatarkastaja tarkastaa, onko tilityslomake ja liitteet oikein tehtyjä. Jos virhe ilmenee, esimerkiksi joitain liitteitä puuttuu, asiatarkastajan täytyy pyytää työnantajalta täydennystä. Tällöin asiatarkastaja yleensä soittaa työnantajalle, koska esimerkiksi tietojen välittäminen sähköpostin kautta ei ole suositeltavaa. Jos tilityslomake ja liitteet ovat oikein tehtyjä, ne voidaan tallentaa järjestelmään, jossa tilityslomake tilioidään ja lähetetään liitteineen hyväksymiskiertoon. Tilityslomake sisältää muun muassa tuen saajan eli työnantajan y-tunnuksen tai henkilötunnuksen, osoitteen, tuella palkatun nimen ja henkilötunnuksen, palkkakustannukset päivältä sekä korvattavien päivien lukumäärän.

Kun tiliöintilomake on hyväksytty, se lähtee maksatukseen palvelukeskukseen. Tiliöintilomaketta ei saa hyväksyä palkkatukipäätöksen tehnyt työvoimaneuvoja, vaan väärinkäytöksen riskin takia, sen täytyy hyväksyä toinen hyväksyjä. Palkkatuen maksatukseen on määrätty kaksi päivää kuusta, jolloin palkkatuen maksatuksen täytyy tapahtua. Päivämäärät määrää työ- ja elinkeinoministeriö. Päivämääristä ei voi poiketa ja jos maksatus myöhästyy jostain syystä, se hoidetaan noin kahden viikon kuluttua seuraavana maksupäivänä. Palkkatuki maksetaan työnantajalle kuukausittain jälkikäteen. Maksatuksen jälkeen tiliöintilomake ja liitteet arkistoidaan ja niitä säilytetään arkistossa kaksi vuotta. Starttiraha- ja osa-aikalisäprosessin kuvaus

Starttiraha myönnetään alkavalle yrittäjälle. Starttirahan tavoite on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilön työllistymistä. Osa-aikalisä tarkoittaa korvausta, joka maksetaan työntekijälle, joka siirtyy vapaaehtoisesti kokoaikatyöstä määräajaksi osa-aikatyöhön. Kuvio 27 esittää starttirahan ja osa-aikalisän toiminnot ja toimijat. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010, b, c.)



Kuvio 27. Starttiraha- ja osa-aikalisäprosessin toiminnot ja toimijat

Starttirahaa ja osa-aikalisää haetaan TE-toimistosta paperisella hakemuksella, joita saa TE-toimiston Internet-sivulta ja TE-toimistosta. Starttirahahakemuksessa kysytään muun muassa henkilötietoja sekä koulutusta, yrityksen nimeä, toimialaa, liikeideaa, rahoituslaskelmaa sekä asiakaskuntaa. Osa-aikalisä hakemukseen osa-aikalisän hakija kirjoittaa muun muassa omat henkilötietonsa sekä työnantaja merkitsee tietonsa yrityksestä. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010, d, e.)

Hakemus on paperinen ja se tulee TE-toimistoon postin välityksellä. Tätä hakemusta kutsutaan tilityshakemukseksi. Tilityshakemus tarkastetaan ja katsotaan, että siihen liittyvä päätös on voimassaoleva. Tilityshakemuksen tiedot tallennetaan järjestelmään ja tiliöidään. Maksettava summa syötetään ohjelmaan bruttona. Asiatarkastaja tulostaa tilityslomakkeen ja tarkastaa, että se on oikein. Tilityslomake menee paperisena hyväksymiskiertoon, jonka jälkeen se lähetetään ELY-keskukseen hallintoyksikköön maksatukseen yleensä postissa, mutta kiireiset tapaukset myös faksilla. Starttirahojen ja osa-aikalisien maksatus tapahtuu kahtena päivänä kuussa ja päivät ovat työ- ja elinkeinoministeriön määräämiä. Starttirahojen maksatusta varten käytetään erillistä järjestelmää, joka on asennettu vain muutamalle maksatuksen hoitajan

työpisteelle. Maksu on asiakkaan tilillä noin viiden päivän päästä tilityslomakkeen käsittelystä TE-toimistossa. Tilityslomakkeet arkistoidaan paperisena kansioihin maksatuksen jälkeen.

7.5.2 Riskit

Prosessiin sisältyy henkilöstö- ja osaamisriski sekä tietoriski. **Henkilöstöriski** on olemassa, koska resurssija on liian vähän. Esimerkiksi tällä hetkellä Länsi-Kainuun TE-toimistossa verollisten tukien asiataarkastajia on kaksi, mutta sijaisia heille ei ole. Jos jompikumpi heistä sairastuu, prosessi hidastuu huomattavasti. **Osaamisriskinä** voidaan pitää hakijoiden virheiden tekemistä, jotka vaikeuttavat prosessin kulkua. Hakijoiden opastusta pitäisi parantaa ja hakijoiden pitäisi ymmärtää, että oikeiden tietojen ja liitteiden toimittaminen on heidän etunsa mukaista. Haastattelun aikana tulivat esille muun muassa tapaukset, joissa tilityslomakkeen allekirjoittajalla ei ollut valtuuksia allekirjoittaa lomaketta.

Toimistosihteerin mainitsi muun muassa, että maksu voi lähteä virheellisesti kahteen kertaan. Tällöin tietojärjestelmässä on jonkinlainen virhe ja tätä voidaan kutsua **tietoriskiksi**. Sen sijaan **laillisuusriskin** todennäköisyys on todella pieni, koska työntekijät noudattavat eriyttämissääntöä hyvin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Työn tavoitteena oli kuvata Kainuun ELY-keskuksen muutama taloushallinnon prosessi. Tarkoituksena oli myös tehdä kehitysehdotukset sekä riskien kartoittaminen kuvattuihin prosesseihin. Myös Kainuun ELY-keskuksen toimialojen kuvaaminen oli yksi tavoitteista. Tekijät halusivat myös tutustua valtion talouteen ja kertoa opinnäytetyön lukijoille valtion viraston toimintaan liittyviä asioita. ELY-keskuksen taloushallinnon prosessit ovat täysin sähköisiä ja opinnäytetyön tekijöille tämä oli erinomainen tilaisuus tutustua nykyaikaiseen taloushallintoon, jossa tietojärjestelmät ovat tärkeässä asemassa.

Teoriatausta koostui neljästä erillisestä osiosta. Ensimmäisessä osassa esiteltiin valtion taloutta, muun muassa kirjanpitoa, talousarviota ja valtionhallinnon rakennetta. Toinen osio keskittyi tietojärjestelmien kuvaamiseen ja kehitykseen, taloushallinnon menetelmien kehityksen kuvaamiseen sekä toi esille tiedon merkityksen johdolle. Kolmannessa osassa kerrottiin prosessin kuvaamisesta ja esiteltiin esimerkkejä erilaisista prosesseista eli ostolasku-, matkalasku-, myyntilasku- ja maksuliikenneprosesseista. Neljännessä osassa käsiteltiin riskit ja riskienhallinta sekä valtionhallinnon riskit.

Teoriaosuus onnistui hyvin. Se sisälsi monipuolisia, mutta lähinnä suomenkielisiä lähteitä. Ulkomaalaisia lähteitä oli käytetty todella vähän, vain tietojärjestelmistä kertovassa kuvauksessa. Niitä olisi voitu käyttää enemmän. Teoriaosuudessa oli myös viitattu pro-graduun, joka käsittelee valtionhallinnon riskien hallintaa.

Empiria oli toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen aikana haastateltiin Kainuun ELY-keskuksen henkilöstösihteeriä, pääkirjanpitäjää, talousvastaavaa ja taloussihteeriä sekä Länsi-Kainuun TE-toimiston taloussihteeriä. Myös ELY-keskuksen sisäisiä ohjeita ja sopimuksia oli käytetty hyväksi. Haastattelujen perusteella kuvattiin muutama Kainuun ELY-keskuksen taloushallintoprosessi ja haastatteluja hyödynnettiin myös kehitysehdotusten ja riskien hallinnan kuvaamisessa.

Kuvatut prosessit olivat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matkahallintaprosessi sekä verollisten tukien prosessi. Kolme ensimmäistä prosessia oli valittu, koska ne ovat oleellisia taloushallinnon prosesseja organisaatiossa. Verollisten tukien prosessi oli valittu, koska opinnäytetyön tekijät halusivat tuoda esille ELY-keskuksen ja TE-toimiston välisen yhteistyön.

Kyseinen prosessi oli mielenkiintoinen, koska starttiraha ja palkkatuki koskevat myös nuorten ihmisten elämää.

Aiheen vaikeustaso oli aliarvioitu, mikä johtui opinnäytetyön tekijöiden kokemattomuudesta valtiontalouden asioissa. Ajankäytön suunnittelussa epäonnistuminen johti siihen, että vain neljä prosessia saatiin kuvattua. Tekijöiden olisi pitänyt laatia tarkempi aikataulu ja noudattaa sitä. Valittujen prosessien kuvaaminen vei enemmän aikaa, mitä opinnäytetyöntekijät osasivat arvioida. Prosessit olivat myös kuvattu liian yksityiskohtaisesti, joten prosessin hahmottaminen kokonaisuutena oli vaikea. Tätä opinnäytetyötä olisi hyvä jatkaa kuvaamalla muita ELY-keskuksen prosesseja, joiden kuvaamiseen opinnäytetyön tekijöillä ei riittänyt aika.

Aiheen rajaus oli epäonnistunut, ja tekijät olisivat halunneet kuvata paljon enemmän kuin, mitä opinnäytetyö vaatisi. Valtion viraston näkökulma jäi puutteelliseksi. Riskienhallintaan olisi pitänyt paneutua enemmän ja riskien käsittely jäi vähäiseksi. Teorian ja empirian kuvaaminen oli toteutettu laajasti, mutta johtopäätösten osuus jäi suppeaksi. Opinnäytetyö olisi voinut hyödyttää enemmän virastoa muun muassa sisäisen valvonnan järjestämisessä.

Prosessikaavioiden tekemistä voidaan pitää onnistuneena. Kaaviot ovat selkeät ja kuvaavat prosesseja hyvin. Niistä voi olla apua ELY-keskuksen uusille työntekijöille sekä aiheesta kiinnostuneille ulkopuolisille henkilöille. Myös keskeiset käsitteet oli perusteltu hyvin, jotta valtion talouteen perehtymätönkin lukija pystyisi ymmärtämään niitä. Opinnäytettä voidaan pitää melko luotettavana. Tekijät kuvasivat prosessit ulkopuolisen näkökulmasta hyväksi käyttäen keskuksen työntekijöiden mielipideilmaisuja.

Opinnäytetyön tekijöille tämä oli ainutlaatuinen kokemus perehtyä valtion viraston toimintaan. Korkeakoulun opiskelutarjonnassa julkistaloutta käsitellään todella vähän. Ongelmia esiintyi muun muassa käsitteiden ymmärtämisessä haastattelujen aikana. ELY-keskuksen työntekijöille tämä oli myös hyvä mahdollisuus pohtia prosessin kulkua ja sen puutteita.

8.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskujen käsittelyprosessin helpottamisen huomattavaksi osaksi tuli Itellan skannauspalvelu. Enää toimistosihteerin ei tarvitse skannata kymmeniä paperillisiä laskuja järjestelmään, vaan siitä huolehtii skannauspalvelu. ELY-keskus skannaa vain omat maksatuspäätökset sekä

joitakin paperisia laskuja, joiden maksaminen muuten viivästyisi. Kuitenkin käytännössä asia ei ole vielä näin, koska edelleenkin osa ostolaskuista tulee suoraan ELY-keskukseen. Tosin näiden laskujen osuus pienenee joka kuukausi sitä mukaa, kun tieto uudesta laskutusosoitteesta saapuu toimittajille ja päivittyy heidän asiakasrekisteriinsä.

Palvelun ulkoistamisen myötä organisaation fyysinen osoite ei ole enää sama kuin sen laskutusosoite. Kuitenkin osa pienistä toimittajista, joilta laskut tulevat harvoin, ohjaa vieläkin niitä Kalliokadulle suoraan. Laskutusosoitteen muutos on aiheuttanut vuoden alussa jonkin verran ongelmia, kun aiheellisia laskuja ei tullut perille asti, ei palvelukeskukseen eikä ELY-keskukseen. Jostain syystä maksumuistutukset tosin aina saapuivat perille. Mutta tämän muutoksesta aiheutuneen ongelman ratkaiseminen vaatii vain aikaa.

Vuoden alussa osa Kainuun ympäristökeskuksen laskutuksesta siirtyi Suomen ympäristökeskukselle, kuitenkin suurin osa ELY-keskukselle. Tästä on seurannut välittömästi hankaluuksia, kuka maksaa ja mitä. Myös uuteen organisaatioon kuuluneiden Kainuun TE-keskuksen ja Kainuun ympäristökeskuksen joitakin vanhoja uudessa organisaatiossa tarpeettomia sopimuksia ei ehditty irtisanoa, minkä takia ELY-keskukselle tuli tarpeettomia kuluja. Kuitenkin nämä hankaluudet olivat tilapäisiä ja niiden ylitsepääseminen vaatii aikaa. Eikä käytännössä näin isojen organisaatioiden yhdistyminen koskaan tapahdu helposti ja ongelmitta, vaikka kuinka hyvin se olisi teoriassa suunniteltu.

Ostolaskuprosessi on melko hyvällä mallilla. Kuitenkin siinä vieläkin tapahtuu melko paljon virheitä, joita voitaisiin välttää. Organisaatiossa pitää tiedottaa paremmin henkilökuntaa mahdollisista tiliöintimuutoksista ja muun muassa palaverien pitäminen voisi yleistyä. Työntekijät laiminlyövät omia velvollisuuksiaan muun muassa työkiireiden takia, mikä aiheuttaa ostolaskujen käsittelijälle turhaa työtä. Jos ostolaskujen käsittely keskitetään hallintoyksikköön, tiedonkulun pitäisi parantua. Ostolaskuprosessi voi myös olla aika hidas, kun hyväksyjillä on kiirettä ja työmatkoja, jolloin laskut jäävät käsittelemättä.

8.2 Myyntilaskuprosessi

Työntekijät kokevat myyntilaskuprosessin monimutkaisena, mutta kuitenkin turvallisena. Prosessi onkin aika hankala hahmottaa ulkopuolisille, mutta myös organisaation sisällä. Kyseinen prosessi vaatisi parannusta ja oikaisua. Riskien ehkäisykeinona käytetty palveluiden

ulkoistaminen ei ole välttämättä käytännöllisin ratkaisu. Kyseinen toimenpide ei ottanut tarpeeksi huomioon työntekijöiden näkökulmaa.

Vaikka ELY-keskuksen ja palvelukeskuksen myyntilaskuprosessi toimii, voidaan sitä vielä kehittää parempaan suuntaan. Myyntilaskuprosessiin sisältyy liikaa turhia työvaiheita. Esimerkiksi yksi ELY-keskuksen myyntilaskujen asiatarastaja käsittelee samaa laskua vähintään kolme kertaa; laskutuspyyntö saapuu ELY-keskukseen, laskutus pohja lähetetään palvelukeskukseen ja lopullinen laskutusluettelo asiatarastetaan.

Käytännössä saman laskun käsittelykertoja voitaisiin vähentää ELY-keskuksessa. Myyntilaskujen käsittelijä tarkastaisi myyntilaskuluetteloiden tiedot ja esimies hyväksyisi laskuluettelot ELY-keskuksessa ennen kuin ne lähtisivät palvelukeskuksesta asiakkaalle. Tämän jälkeen laskut lähetettäisiin lopullisesti palvelukeskukseen, joka lähettäisi laskut Itellan kautta asiakkaalle. Tällä hetkellä esimies hyväksyy laskut vasta sen jälkeen, kun ne on lähetetty asiakkaalle. Tällöin myyntilaskujen käsittelijä käsittelee samaa laskua vain kerran. Laskut tallentuisivat arkistoon, josta myös ELY-keskuksen työntekijät pystyisivät ne myöhemmin löytämään. Tällä keinolla säästettäisiin työntekijöiden aikaa ja karsittaisiin turhia työvaiheita. Myös ELY-keskuksen palvelualltius parantuisi.

Toinen vaihtoehto olisi siirtää laskuttaminen kokonaan palvelukeskukselle, jolloin asiatarastaja lähettäisi laskutuspyynnön palvelukeskukselle. Palvelukeskus tekisi laskun, jonka se lähettäisiin ELY-keskukseen asiatarastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen seuraisi laskun arkistointi ja laskun välittäminen Itellalle.

Asiatarastajan tekemässä laskutus pohjassa voi olla pieniä virheitä, esimerkiksi on välilyönti alaviivan sijaan, jolloin palvelukeskus palauttaa laskutus pohjan takaisin asiatarastajalle. Sama koskee myös laskujen liitteitä. Tämä toimenpide turhauttaa asiatarastajaa, joka joutuu aloittamaan prosessin melkein alusta. Olisikin hyvä, jos palvelukeskuksella olisi valtuudet korjata pieniä teknisiä virheitä. Tämä säästäisi ELY-keskuksen työntekijöiden aikaa.

Tietojärjestelmien yhteensovittamista ja laskun arkistointiin perustuvaa tietojärjestelmää voitaisiin kehittää. Esimerkiksi kun lopullinen laskuluettelo saapuu asiatarastettavaksi ja hyväksyttäväksi laskuihin liittyviä liitteitä ei näy tietojärjestelmästä. Liitteet näkyvät vasta sitten, kun esimies on tarkastanut ja hyväksynyt laskut ja ne ovat siirtyneet sähköiseen arkistoon A-järjestelmään.

Sähköisessä arkistoinnissa sama lasku on arkistoitu kahdessa eri paikassa, toisessa ilman liitteitä ja toisessa liitteineen. Tämä vie ylimääräistä muistitilaa sekä aiheuttaa hankaluuksia laskua etsivälle henkilölle. Laskut olisi hyvä tallentaa liitteineen vain yhteen kansioon. Positiivinen asia kahdessa eri laskujen arkistointipaikassa on se, että toisesta lasku näkyy siinä muodossa, jona se on lähetetty asiakkaalle ja toisesta lasku näkyy liitteineen. Excel-laskutuspyynnön sovittaminen järjestelmään A1 voi olla välillä hankalaa, koska Excel täytyy olla tallennettuna 97–2003 muotoon. Tämä voitaisiin muuttaa niin, että myös uudemman version Excel pohjan voisi tallentaa järjestelmään A1.

Saatavien perinnässä olisi hyvä, että jo ensimmäinen maksukehotus lähetettäisiin palvelukeskuksesta ELY-keskukseen asiatarkestettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tällä hetkellä näin ei ole vaan palvelukeskus lähettää ensimmäisen maksukehotuksen ilmoittamatta siitä ELY-keskukselle. Palvelukeskus voisi tehdä ELY-keskukselle laskuluettelon jo ensimmäisistä maksukehotuksista, kuten toisistakin maksukehotuksista tehdään. Näin voitaisiin estää se, ettei asiakkaille lähetetä turhia maksukehotuksia, jos asiakas on esimerkiksi ilmoittanut ELY-keskukselle haluavansa pidemmän maksuajan tai maksun siirrossa on ilmennyt jotain muita vaikeuksia. Näin parannettaisiin asiakaspalvelua ja muutenkin turhia työvaiheita.

Yksi työvaihe voitaisiin automatisoida myyntilaskuprosessissa. Nimittäin asiatarkestajan täytyy manuaalisesti kirjata Excel-lomakkeelle laskujen tiedot ELY-keskuksessa. Tämä voitaisiin automatisoida jonkin järjestelmän avulla niin, että jo alkuperäinen laskutuspyynnön laatija kirjaisi laskutettavan asian ja järjestelmä automaattisesti kohdistaisi siihen koodin, hinnan ja niin edelleen. Laskutuspyyntö lähetettäisiin saman järjestelmän kautta asiatarkestajalle. Tällä tavalla asiatarkestajalle jäisi vain laskupyynnön tietojen tarkastaminen esimerkiksi tiliöinnin oikeellisuudesta.

Tätä prosessia pitäisi uudistaa ja ottaa enemmän työntekijöiden näkökulmaa huomioon. Tällä hetkellä myyntilasku lähetetään asiakkaalle viiden arkipäivän sisällä laskutuspyynnön lähettamisestä palvelukeskukselle. Vaikka kiireelliset tapaukset voidaankin hoitaa nopeammin, viiden arkipäivän valmistumisaika on pitkä eli palvelukeskuksen pitäisi nopeuttaa toimintaansa. Tämän prosessin automatisoituminen ei tuonut toivottua tuloksellisuutta ja ajankäytön säästöä. Se keskittyi liikaa riskien eliminoimiseen jättäen viraston näkökulman puutteelliseksi.

8.3 Matkahallintaprosessi

ELY-keskuksen matkahallintaprosessi on kokonaan sähköinen. Paperisen suunnitelman teko on myös mahdollista poikkeustilanteissa. Työntekijöillä menee usein yli kuukausi aikaa saada valmiiksi ja välittää eteenpäin asiatarkastajalle matkalasku ja siihen liittyvät kuitit. ELY-keskuksessa on liian vähän resursseja matkalaskun asiatarkastukseen. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, että matkamenojen kustannukset ovat jäljessä todellisista kustannuksista eli kirjanpito ei ole ajan tasalla vaan näyttää paljon paremmalta, kun mitä se on todellisuudessa. Tämä puolestaan voi rohkaista esimiehiä määräämään työntekijöitä matkalle, vaikka matkabudjetti olisikin juuri tiukka.

Matkahallintaan pitäisi saada enemmän matkalaskujen asiatarkastajia. Tällä hetkellä ELY-keskuksessa on yksi päätoiminen matkalaskujen asiatarkastaja (TE-toimistoissa omat) sekä lisäksi toinen henkilö, joka muiden töiden ohella hoitaa matkalaskujen tarkastuksen. Tämän takia matkalaskut voivat olla useita viikkoja asiatarkastuksessa. Jos palvelun laadun kannalta matkalaskujen asiatarkastamisen keskittyminen on viisas ratkaisu, kyseiseltä asiatarkastajalta pitäisi vähentää muiden työtehtävien määrä, jolloin hän voisi paneutua enemmän kyseiseen prosessiin. Resurssien riittämättömyys vaikuttaa työn laatuun sekä työntekijöiden hyvinvointiin.

Matkahallintajärjestelmä ei ole helppokäyttöinen, mikä aiheuttaa hankaluuksia sellaisille henkilöille, jotka tekevät harvoin matkalaskuja. ELY-keskus voisi järjestää työntekijöilleen koulutusta matkahallintajärjestelmään liittyen. Prosessin nopeuttamiseksi työntekijöille täytyy antaa vähemmän aikaa tehdä matkalasku sekä matkalaskun asiatarkastukseen ja hyväksymiseen täytyisi panna jonkinlainen aikaraja. Tällä hetkellä matkantekijällä on kaksi kuukautta aikaa matkalaskun ja kuittien palautukseen asiatarkastajalle. Tämä vaikeuttaa matkalaskuprosessia siinä mielessä, että jos matkalasku laaditaan kahden kuukauden päästä, matka ei ole enää hyvin muistissa ja kuitit saattavat olla kadonneet.

Matkahallintajärjestelmä päivittää sen sisältämät henkilötiedot kerran vuorokaudessa. Henkilötietojen säännöllinen päivittäminen on hyvin tarpeellinen ja oleellinen toiminto matkahallintaprosessia. Toiminto aiheuttaa kuitenkin ongelmia, kun matkalaskun tehneellä henkilöllä on loppunut työsuhde ja tietoja ei enää löydy matkahallintajärjestelmästä. Tällöin matkasihiteeri joutuu laatimaan matkalaskut erikseen ja kierrättämään niitä ostolaskujen tavoin eri järjestelmän kautta.

Matkalaskuissa järjestelmä ehdottaa oletustiliointiä, joka koostuu esimerkiksi henkilön talousarviotilistä, toimintayksiköstä, muusta seurantakohteesta sekä projektikoodista. ELY-läisten kohdalla asia on hyvin. Ongelmia tulee projektihenkilöiden kohdalla. Nimittäin järjestelmä ehdottaa seurantakohtetta, jota käytetään vain palkoissa ja seurantakohteita pitää manuaalisesti poistaa matkalaskuista. Yksinkertaisen laskun kohdalla sekin on helppoa, mutta kun puhutaan monilaskusta aikaa voi mennä paljon. Näin esimerkiksi tavallinen hotellihuoneen lasku pitää tilioida ainakin neljälle eri riville (huoneosuus ja alv 9 % sekä aamiainen ja alv 13 %, lisäksi esimerkiksi pysäköintimaksu ja alv 23 %). Tätä kannattaisi muuttaa siten, ettei henkilöstöhallintojärjestelmä siirtäisi tätä seurantakohtetta automaattisesti muiden tietojen mukana. Lisäksi ALV-tilille kirjattava projektikoodi, joka on EU-projektien kohdalla pakollinen. Projektikoodi ei siirry oletustiliointiin, joten se pitää lisätä manuaalisesti. Tätäkin olisi syytä parantaa, panemalla projektikoodi ALV-tilin yhteyteen automaattisesti.

Tällä hetkellä matkahallinnan työntekijöille tulee tieto sähköpostiin jokaisesta tarkistettavasta matkasuunnitelmasta ja matkalaskusta. Tämä ruuhkauttaa työntekijän sähköpostia ja vie sähköpostista paljon tilaa sekä työaikaa viestien poistamiseen. Se myös mahdollisesti aiheuttaa paniikin, kun asiataarkastaja näkee, että lyhyen loman aikana hänelle on kertynyt yli 300 - 400 lukematonta viestiä. Matkahallintajärjestelmän kehittämisessä voi ottaa mallia ostolaskujen kierrätys- ja seurantajärjestelmästä eli sitä voisi kehittää siten, että sähköpostiin tulisi vain yksi viesti tietona siitä, että järjestelmässä täytyy käydä tarkastamassa matkasuunnitelma tai matkalasku. Vaikka järjestelmä ilmoittaakin matkalaskun tekijän nimen ja toimintayksikön, sillä ei ole käytännössä mitään arvoa. Nimittäin viestissä olevasta linkistä pääsee etusivulle katsomaan kaikkia laskuja eikä sitä tiettyä, jota viesti koski.

8.4 Verollisten tukien prosessi

Verollisten tukien prosessi täytyisi sähköistää. Olisi hyvä, että jo hakemuksen pystyisi lähettämään TE-toimistolle sähköisenä. Tällöin myös asiataarkastus, tiliointi ja hyväksyminen sekä arkistointi hoituisivat sähköisenä.

Palkkatukiprosessi on muuten sähköinen, mutta hakemus ja liitteet täytyy lähettää paperisena TE-toimistoon. Olisi hyvä, jos hakemuksen ja liitteet pystyisi sähköisesti lähettämään TE-toimistoon. Tällöin asiakkaankin kannalta prosessi sujuisi nopeammin.

Palkkatukihakemus tai liitteet voivat olla puutteellisia, jolloin prosessi ei etene, ellei asiakas ilmoita puuttuvia tietoja. Tässäkin asiassa sähköinen palkkatukihakemus olisi hyvä. Tällöin ainakin ”selain” voitaisiin ohjata niin, että ohjelma ilmoittaa ilmiselvät puutteellisuudet esimerkiksi jonkin liitteen puuttumisen tai jos kaikkia tietoja ei ole kirjattu hakemukseen.

LÄHTEET

- Anttiroiko, A. & Kallio, O. 1999. Johdon tietojärjestelmät kunnallishallinnossa. Tampere: Tampereen Yliopintopaino Oy Juvenes Print.
- Decision Support System. Wikipedia. Saatavilla: http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system#Classifying_DSS (Luettu 4.9.2010).
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010 a. Saatavilla: <http://www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut/default.aspx> (Luettu 29.6.2010).
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010 b. Pohjois-Pohjanmaan ELY ja Kainuun ELY. Saatavilla: <http://ely.combo.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/ELY%20oulu.aspx> (Luettu 29.6.2010).
- Erilaisia tietokonepohjaisia tietojärjestelmiä. 1999. Saatavilla: http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelmien_peruskurssi/syky_1999/tietojar.htm. (Luettu 1.9.2010).
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi -liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, E. & Vehkamäki, P. 2008. Valtiohallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Finlex. Hallituksen esitys Eduskunnalle aluehallinto uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi. HE 59/2009. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090059> (Luettu 29.6.2010).
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herrainsilta, J. 2006. Riskienhallinta valtiohallinnossa ja valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro-gradu -työ. Saatavilla:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=69427&GUID={A05E0B82-2F5A-4017-A38C-5756ECED9E0B}>.

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008 a. http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf (Luettu 01.09.2010).

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008 b. http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf (Luettu 01.09.2010).

Kainuun ELY-keskus. 2010. Organisaatiokaavio. Saatavilla:

<http://elyintra.alh.fi/kainuu/Organisaatio/Esittelymateriaalit/Sivut/Esittelymateriaalit.asp> (Luettu 21.6.2010).

Kangaspunta, K. Kehityspolku Oy. Saatavilla:

http://www.isonetti.net/lastensuojelu/Prosessikalvot_180505.pdf (Luettu 2.9.2010).

Kaulamo, H. 2004. Tietovarastoseelvitys Versio 1.0.1. Jyväskylän yliopisto. Projekt Unida.

Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korhonen, S. 2010. Ostolaskuprosessin sähköistämällä saavutettavat kustannussäästöt.

Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavilla:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17139/Korhonen_Susanna.pdf?sequence=1

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskien hallinta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Käyttäjätunnus. 2010. TechTerms. Saatavilla:

<http://www.techterms.com/definition/username> (Luettu 19.9.2010).

Laaksonen, M., Nevasalo, T. & Tomnula, K. 2006. Yrityksen tietoturvakäsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista. 20.11.2009. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20091120Laitja/3_laki_ely.doc.pdf (Luettu 29.6.2010).
- Laki valtion talousarviosta. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423>
(Luettu 12.11.2010).
- Laskutusohje 2010. ELY-intranet . Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/yhteiset/Talous/Talouhallinnonohjeet/laskutus/Sivut/default.aspx> (Luettu 14.10.2010)
- Laskutuspyynnön ohje 2010. ELY-intranet . Saatavilla
<http://elyintra.alh.fi/yhteiset/Talous/Talouhallinnonohjeet/laskutus/Sivut/default.aspx> (Luettu 6.11.2010)
- Logium Oy. Saatavissa: <http://www.logium.com/m2.html> (Luettu 26.10.2010).
- Metsähallitus. 2010. Ennallistaminen Metsähallituksessa. 16.6.2010. Saatavilla:
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Luonnonsuojelu/Suojelualueidenhoitojakaytto/Ennallistaminen/Sivut/EnnallistaminenMetsahallituksessa.aspx> (Luettu 4.7.2010).
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Talouhallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Osaamisen johtaminen Kehittämishankkeen loppuraportti. 2001. Valtiovarainministeriö, työryhmämuistioita 6/2001.
- Palvelusopimus 2010. ELY-intranet. Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/yhteiset/talous/palvelukeskus/Sivut/default.aspx> (Luettu 5.11.2010).
- Prosessikortti 2010. ELY-intranet. Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/yhteiset/talous/palvelukeskus/Sivut/default.aspx> (Luettu 30.10.2010)

Pöllä, K. & Etelälähti, P. 2002. Valtion uudistunut taloushallinto. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suomen yrittäjät. 2008 a. Saatavilla: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/> (Luettu 30.10.2010).

Suomen yrittäjät. 2008 b. Saatavilla:
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>
(Luettu 7.11.2010).

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Taloushallintoliitto. 2009. Saatavilla:
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/ (Luettu 7.11.2010).

Talousohje. 2010. Etelä-Savon ELY-keskus. Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/kainuu/Talous/Taloushallinnonohjeet/Sivut/default.aspx> (Luettu 1.11.2010).

Taloussanomat.2010. Saatavilla:
http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=ostoreskontra (Luettu 7.11.2010).

Taloussääntö. 2010. Etelä-Savon ELY-keskus. Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/yhteiset/Talous/Taloussaanto/Sivut/default.aspx> (Luettu 1.11.2010).

TE-toimisto palvelee. Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010. Edita Prima Oy.

TechTerms 2010 a. Saatavilla: <http://www.techterms.com/definition/username> (Luettu 19.9.2010).

TechTerms 2010 b. Saatavilla: <http://www.techterms.com/definition/password> (Luettu 19.9.2010).

Tietohallinnon ja tietojärjestelmien kehittämisen perusteet. 2001. Saatavilla:

http://www.slidefinder.net/T/Tietohallinnon_tietoj%C3%A4rjestelmien_kehitt%C3%A4misen_perusteet_LUENTO/10467132 (Luettu 31.5.2010).

Tilipuitteet. 2010 . Saatavilla: ELY:n intra. <http://elyintra->

<http://elyintra->
[al.h.fi/yhteiset/Talous/Tilipuitteet/Sivut/default.aspx](http://elyintra-) (Luettu 25.10.10).

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010, a. Saatavilla:

http://www.ptvt.fi/liitetiedostot/materiaalit_dyntekstit/6670.pdf (Luettu 11.11.2010).

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010, b. Saatavilla:

http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp (Luettu 12.11.2010).

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010, c. Saatavilla:

http://www.mol.fi/mol/fi/00_tyonhakijat/04_vuorotteluvapaa_ja_osa-aikatyo/02_osa-aikalisa/index.jsp (Luettu 12.11.2010).

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010, d. Hakemus starttirahasta. Saatavilla:

<https://lomake.fi/a/ec/index.cgi/download?s=HMK4IRrGqZ4YRaw&id=4454%2F9848EBDB579664A81019D1E41CE34292&type=statics> (Luettu 12.11.2010).

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010, e. Hakemus osa-aikalisästä. Saatavilla:

<https://lomake.fi/b/ec/index.cgi/download?s=HoAN9T5kNuW4hX8&id=4237%2F60FF4829DD9DF0A439714F0DAF509412&type=statics> (Luettu 12.11.2010).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010, f. Miten työ- ja elinkeinoministeriä käsittelee asiakastietoja.

Saatavilla: http://www.mol.fi/mol/fi/90_tyonhakuinfo/04_asiakastiedot/index.jsp (Luettu 12.11.2010).

Valtiokonttori. 2010 a. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon käsikirja. Saatavilla:

<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?contentId=35930> (Luettu 20.9.2010).

- Valtiokonttori. 2010 b. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon käsikirja. Saatavilla:
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?contentId=35930> (Luettu 20.9.2010).
- Valtionkonttori. 2010 c. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon käsikirja. Saatavilla:
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?contentId=35930> (Luettu 20.9.2010).
- Valtiovarainministeriö. 2010 a. <http://193.208.71.163/indox/tae/index.html> (Luettu 23.09.2010).
- Valtionvarainministeriö. 2005 b. Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2005/20051229Suosit/98830.pdf (Luettu 17.11.2010).
- Valtionvarainministeriö. 2005 c. Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2005/20051229Suosit/98830.pdf (Luettu 17.11.2010).
- Valtionvarainministeriö. 2005 d. Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2005/20051229Suosit/98830.pdf (Luettu 17.11.2010).
- Valtiovarainministeriö. 2010 e. Aluehallinnon uudistamishanke. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp (Luettu 21.6.2010).
- Valtiovarainministeriö. 2010 f. Matkakustannusten korvaukset 1.1.2010 lukien.
- Viljakainen, M. 2010. Kainuun ELYn ja Te-toimistojen sisäinen kuukausikatsaus 00. Kainuun ELY-keskuksen Intranet. Saatavilla:
<http://elyintra.alh.fi/kainuu/Viestinta/Intranetinternetjaextranet/Kuukausikatsaukset/Kuukausikatsaukset%202010/K%20ELY%20kuukausikatsaus%2000.pdf> (Luettu 5.7.2010).

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Appelberg, S. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

Heikkinen, V. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

Kempainen, B. 2010. Projektisihteeri, Kainuun ELY-keskus.

Meriläinen, M. 2010. Talousvastaava, Kainuun ELY-keskus.

Pääkkönen, K. 2010. Tietohallintoinsinööri, Kainuun ELY-keskus.

Haastattelut

Pekkala, S. 2010. Henkilöstösihteeri, Kainuun ELY-keskus.

Rantaharjun, R. 2010. Taloussihteeri, Kainuun ELY-keskus.

Svala, L. 2010. Taloussihteeri, Länsi-Kainuun TE-toimisto.

Valtanen, M. 2010. Pääkirjanpitäjä, Kainuun ELY-keskus.

LIITTEET

4.	S	TOIMINNAN KULUT
40.	S	Aineet, tarvikkeet ja tavarat
400	S	Ostot tilikauden aikana
4000	S	Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet
40000		Irtaimistorekisteriin vietävät koneet, kalusteet ja laitteet (alle 10.000 euroa)
40001		Muut arvoltaan vähäiset hyödykkeet (ei viedä irtaimistorekisteriin esim. kännykät)
4001		Toimistotarvikkeet
4002		Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet
4003		Elintarvikkeet, juomat ja tupakka
4004		Vaatteisto
4005		Puhdistusaineet ja -tarvikkeet
4006		Poltto- ja voiteluaineet
4007		Lämmitys, sähkö ja vesi, (mm. lämmitystarv. sähkön ja sähkön käyttöön liittyvät tarvikkeet, sekä käyttövesimaksu)
4008		Rakennusmateriaali
4009	S	Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat
40092		Kalanpoikaset ja ravut
40094		Vaihtomaat
40099		Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat

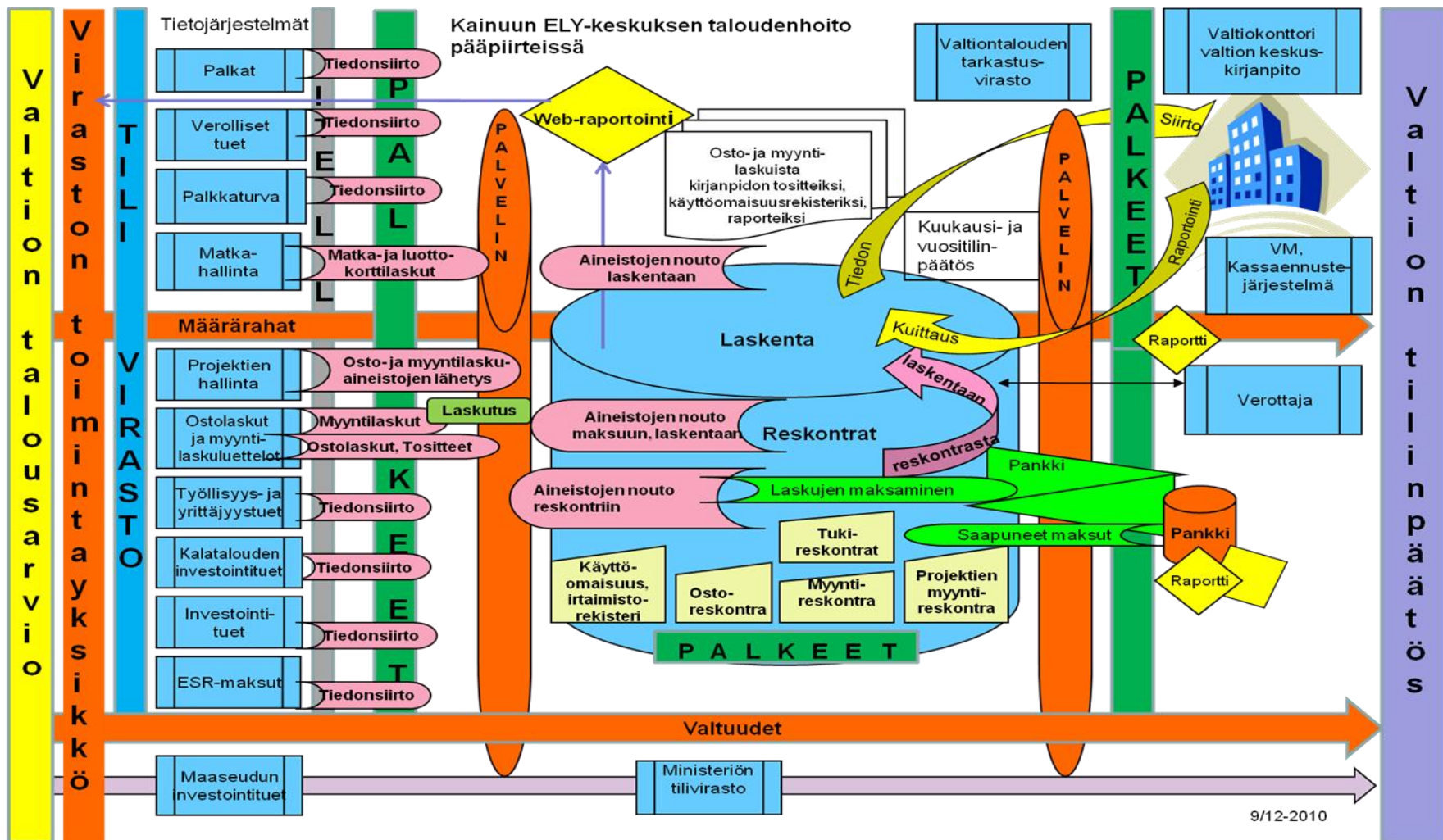
41.	S	Henkilöstökulut
42.	S	Vuokrat
420	S	Vuokrat
4200		Maanvuokrat
4201		Asuntojen vuokrat
4202	S	Muiden rakennusten vuokrat
42020		Toimitilojen vuokrat
42021		Toimitilojen autopaikat
42022		Kokous- ja koulutustilojen vuokrat
42023		Henkilöstöruokailun tilakorvaus (Ne, jotka eivät käytä tiliä 4339)
4203		Kuljetusvälineiden vuokrat
4204	S	Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat
42040		ATK-laitteiden vuokrat ja leasing maksut
42041		Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat sekä leasing maksut (esim. kopiokoneiden leasing-vuokrat)
4209		Muut vuokrat
43.	S	Palvelujen ostot
430	S	Korjaus- ja kunnossapitopalvelut
4300		Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut
4301		Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut
4302		Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut
4303		Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut

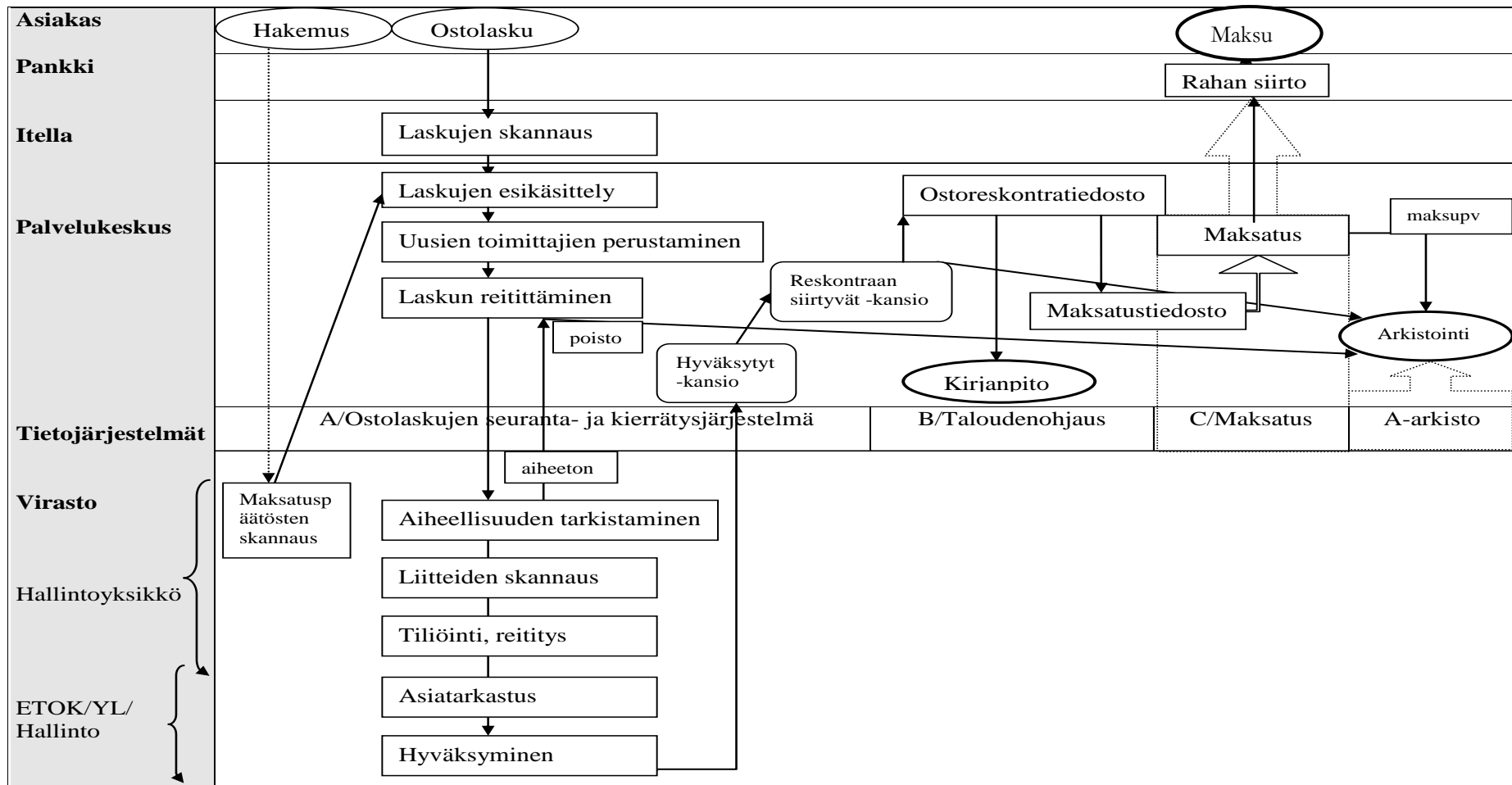
4304	S	Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut
43040		Atk-laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut
43049		Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut
4309	S	Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut
43090		Kiinteistöjen puhdistamispalvelut
43099		Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut
431	S	Rakentamispalvelut
4310		Asuinrakennusten rakentamispalvelut
4311		Muiden rakennusten rakentamispalvelut
4312		Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut
4319		Muut rakentamispalvelut
432	S	Toimistopalvelut
4320	S	Painatuspalvelut
43200		Painatuspalvelut
43201		Kopiointi- ja muut painatuspalvelut
4321		Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut
4322	S	Tietoliikennepalvelut
43220		Postipalvelut (Myös maksetut postikirjekuoret ja jakelusopimus)
43221		Tele- ja puhelinpalvelut (myös videoneuvottelulaitteiden käytön maksut)
43229		Muut tietoliikennepalvelut (mm. alanrojen asennukset)

4323		Atk:n käyttöpalvelut (Tallennuspalvelut, ohjelmistojen päivitys- ja huoltomaksut, järjestelmien käyttömaksut ja käyttöoikeusmaksut ym.)
4324		Pankkipalvelut
4327		Sovellusvuokrauspalvelut
4328		Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen ostot
4329		Muut toimistopalvelut
433	S	Henkilöstöpalvelut
4330		Koulutuspalvelut (kurssi-, konferenssimaksut yms.)
4331	S	Työterveyspalvelut
43310		Työterveyspalvelut sopimuspalvelun tuottaja
43311		Muut työterveyspalvelut
4332		Työterveyshuollon kustannusten palautukset
4333		Virkistyspalvelut
4339		Muut henkilöstöpalvelut (esim. henkilöstöruokailusopimukset, joita ei ole tehty tilakorvauksena)
434	S	Puhtaanapito- ja pesulapalvelut
4340		Siivouspalvelut
4341		Pesulapalvelut
4342		Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut
439	S	Muut palvelut
4390		Ravitsemispalvelut
4391		Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut

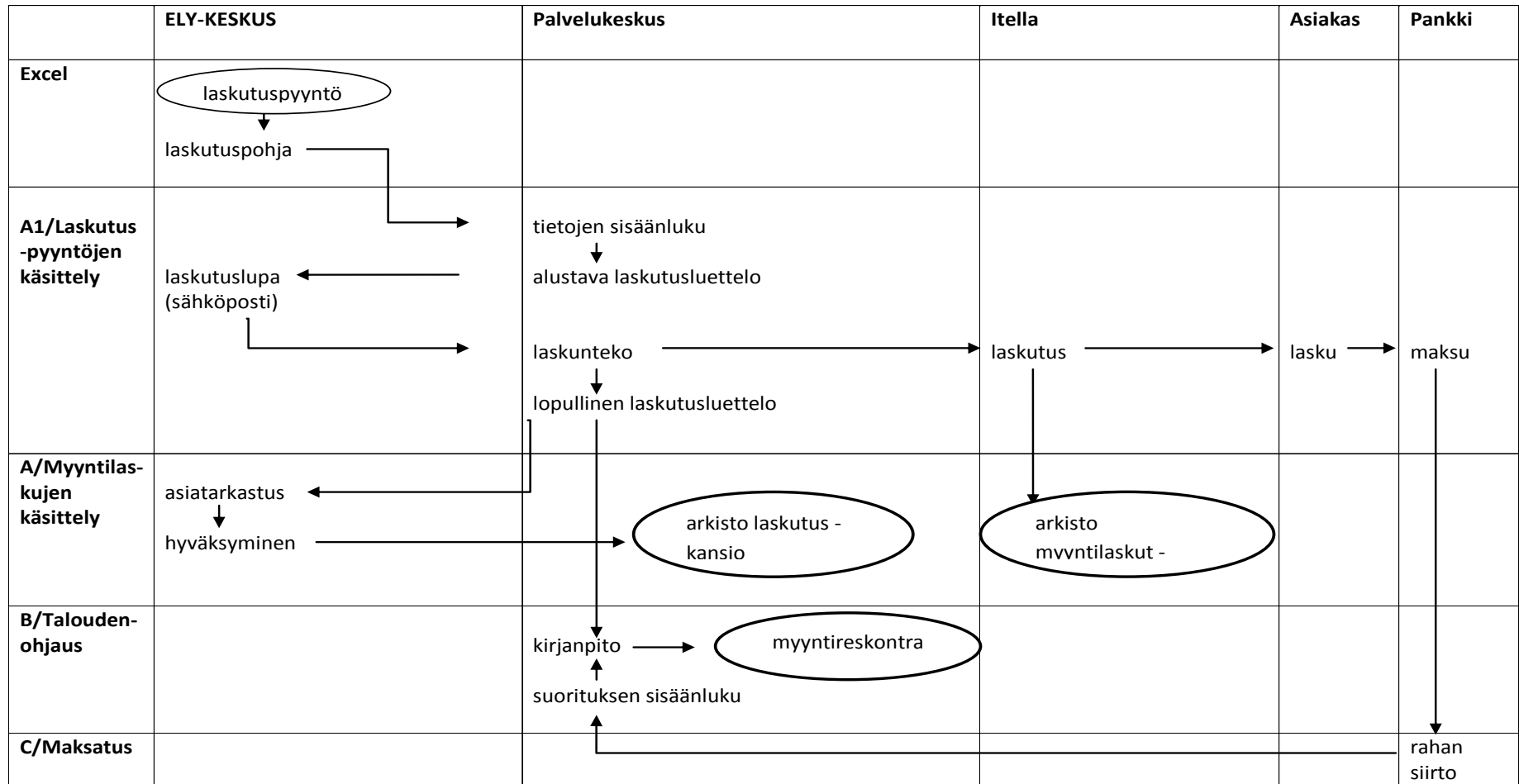
4392	S	Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut
43920		Suunnittelupalvelut
43921		Tutkimuspalvelut
43922		Atk-asiantuntijapalvelut
43923		Käännös- ja tulkkaukspalvelut
43924		Koulutusedellytysten ja työkyvyn arviointi ja tutkimuspalvelut
43925		Laboratoriopalvelut ulkopuoliset
43926		Laboratoriopalvelut sisäiset
43927		Projektikonsultointi ja hankintapalvelujen käyttö
43928		Rakentamiseen liittyvä konsultointi
43929		Muut asiantuntijapalvelut
4393		Muut koulutuspalvelut
4394		Muut terveystieteelliset palvelut
4399	S	Muut ulkopuoliset palvelut
43991		Pysäköintimaksut
43992		Rahdit
43993		Aluspalvelut
43999		Muut ulkopuoliset palvelut
45.	S	Muut kulut
450	S	Matkakulut
4500		Päivärahat

4501		Kilometrikorvaukset
4502		Matkustuspalvelut
451	S	Muut henkilöstölle maksettavat kustannusten korvaukset
4510		Muut kustannusten korvaukset (mm. päätelasit)
452	S	Käyttöoikeusmaksut
4520		Patentti- ja lisenssimaksut
4529		Muut käyttöoikeusmaksut
453	S	Vahinkovakuutusmaksut
4530		Liikennevahinkomaksut
4539		Muut vahinkovakuutusmaksut
454	S	Jäsenmaksut
457	S	Maksetut verot
458	S	Muut pakolliset maksut
459	S	Muut kulut
5.	S	RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT
50.	S	Rahoitustuotot
51.	S	Rahoituskulut
510	S	Korkokulut
5100		Korot euromääräisistä veloista
5101		Korot valuuttamääräisistä veloista
519	S	Muut rahoituskulut

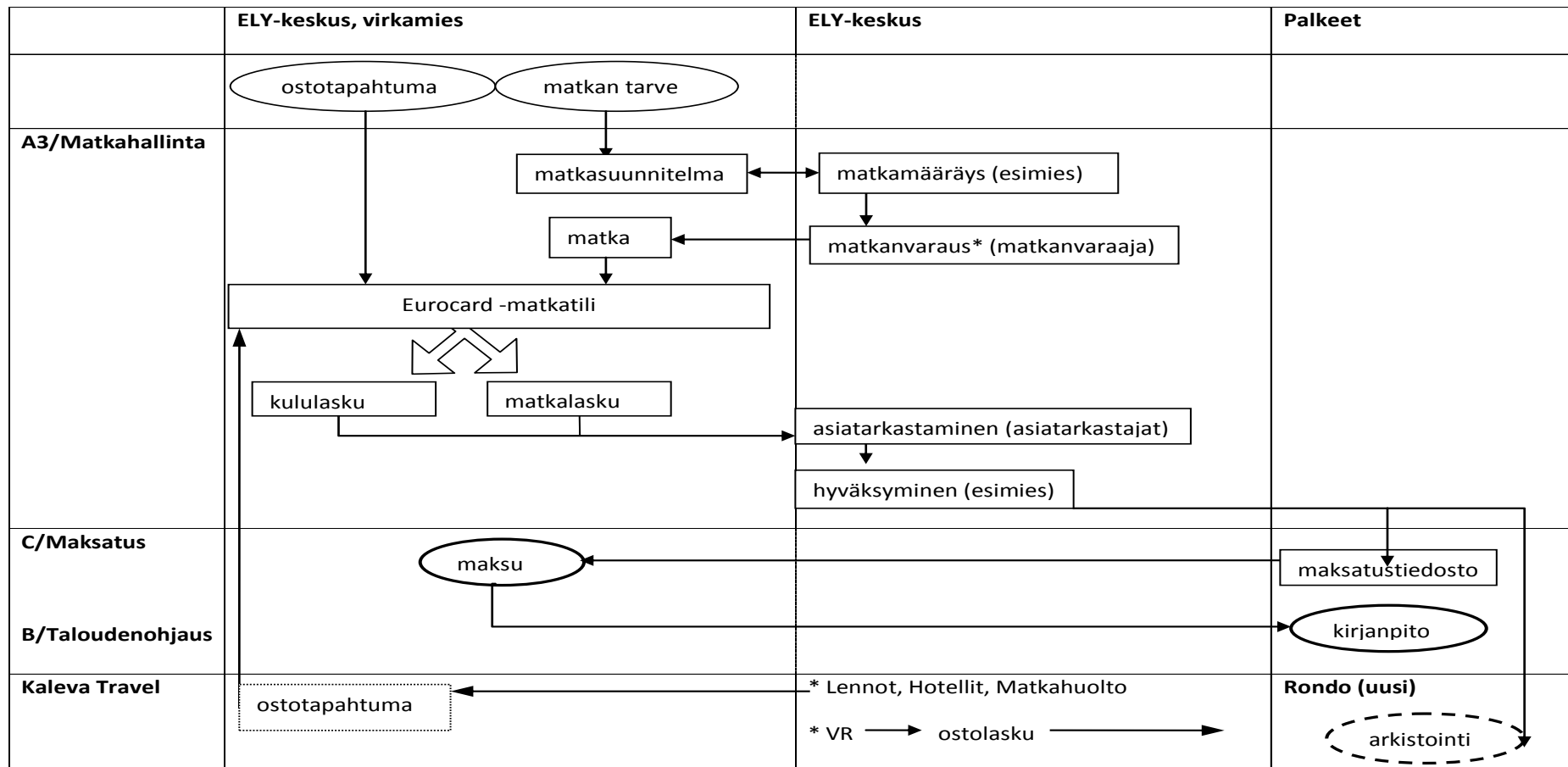




Ostolaskuprosessi. Tavoitetila



Myyntilaskuprosessi



Matkahallintaprosessi

