

Marika Kyllönen

**Oulun poliisilaitoksen
tulojen käsittelyn tehostaminen
myyntitilausprosessia kehittämällä**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma

Kevät 2020

Tiivistelmä

Tekijä(t): **Kyllönen Marika**

Työn nimi: Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyn tehostaminen myyntitilausprosessia kehittämällä

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: prosessit, prosessijohtaminen, digitalisaatio, myyntitilausprosessi, tehokkuus

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Oulun poliisilaitos. Oulun poliisilaitoksen toiminta-alue kattaa Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakunnat käsittäen 15 poliisiasemaa. Pääpoliisiasema sijaitsee Oulussa. Muut poliisilaitokset ovat Kuusamon, Taivalkosken, Pudasjärven, Haukiputaan, Muhoksen, Suomussalmen, Kuhmon, Sotkamon, Kajaanin, Raahen, Kalajoen, Ylivieskan, Haapaveden ja Haapajärven poliisiasemat. Henkilöstöä Oulun poliisilaitoksella on noin 720. Kehittämistehtävän tarkoituksena on tehostaa Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyä myyntitilausprosessia kehittämällä.

Tavoitteena on tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion Tilauksesta perintään prosessia. Tulojen käsittelyä hoidetaan yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet kanssa palvelusopimuksessa määritellyin ja sovituin vastuu- sekä työnjaoin. Tässä kehittämistehtävässä käsitellään Tilauksesta perintään prosessin sisällä Oulun poliisilaitoksen myyntitilausprosessia laskutuspyyntöjen eli myyntitilausten lähettämistä, käsittelyä ja tallentamista laskujen muodostamiseksi asiakkaille. Laskutuspyynnöt käsittävät pääasiassa Oulun poliisilaitoksen poliisiasemien sisäministeriön asetuksen mukaisia poliisin suoritemaksuja. Tavoitteena on löytää hyvät käytännöt ja toimintatavat siihen, miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti.

Toimintaprosessi laskutuspyyntöjen lähettämisestä niiden käsittelemiseen ja tallentamiseen on koettu työlääksi, monia työvaiheita sisältäväksi ja aikaa vieväksi. Kehittämistehtävän tutkimusongelma on: Myyntitilausprosessin kehittäminen. Millä keinoin saadaan aikaan tehokas myyntitilausprosessi. Tutkimuskysymykset ovat: Miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti? Miten toimintaprosesseja voidaan tehostaa ja virtaviivaistaa jo tilauspyynnön lähettämisvaiheessa? Miten saadaan karsittua mahdolliset turhat työvaiheet pois? Kehittämistyön tutkimusstrategia on toimintatutkimus, jossa kehittäjä itse toimii aktiivisena työryhmän jäsenenä yhteistyössä muiden talousyksikön toimijoiden kanssa. Pääasiallisina aiheiston keruumenetelminä käytettiin työryhmäkokouksia, koulutusta, havainnointia ja kehittämispäiväkirjaa. Teoriaviitekehys koostuu aiheista prosessit – prosessien johtaminen ja kehittäminen ja digitalisaatio. Teorian punaisena lankana kulkee valtion Tilauksesta perintään prosessi.

Mikä on pysyvää – on muutos. Toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia ja digitalisaatio avaa meille paljon uusia mahdollisuuksia asettaen myös haasteita. Digitalisaatiolla haetaan toimintoihin nopeutta, joustavuutta, laatua - kustannustehokkuutta. Tavoitteena on työprosessien ja toimintojen automatisointi koko prosessin osalta. Tämä ei kuitenkaan aina ole vielä täysin mahdollista ja työvaiheita joudutaan suorittamaan manuaalisesti. Toimintaprosesseja voidaan kuitenkin virtaviivaistaa ja karsia turhat työvaiheet pois ja hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia vaihteittain. Tämän kehittämistyön tavoite tehokkaasta myyntitilausprosessista, joka tukee valtion yhteistä tilauksesta perintään prosessia, saavutettiin virtaviivaistamalla myyntitilausprosessin työvaiheet ja ottamalla käyttöön valtion Kieku-myyntitilausjärjestelmä laskutuspyyntöjen tallentamiseen.

Abstract

Author(s): Kyllönen Marika

Title of the Publication: Improving the revenue processing of the Oulu Police Department by developing the sales order process

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: processes, process management, digitalization, sales order process, efficiency

This master's thesis was commissioned by the Oulu Police Department. The geographical area of the Oulu Police Department is extensive, and the domain consists of the provinces of Kainuu and Northern Ostrobothnia. The Oulu Police Department includes 15 police stations with staff of about 720.

The purpose of this thesis was to develop an efficient sales order process that supports the state's common revenue processing. Currently the sales order process is quite laborious and time consuming and includes several stages. The target of this thesis is to find means to handle billing requests efficiently and quickly and to make the billing more flexible. The police license service fees are billed in accordance with the decree of the Ministry of the Interior. The processing of income is carried out in cooperation with the financial and human resources management service center. The aim is to enhance revenue processing at the Oulu Police Department.

The qualitative action research was used as a research strategy of this thesis. The research problem is the development of the sales order process, by what means is an efficient sales order process achieved. The research questions derived from the research problem are as follows: How can sales orders be processed efficiently and fast? How can operational processes be improved and streamlined already at the billing request submission stage? How can possible unnecessary work steps be eliminated? The development work was completed together with the staff of the financial management unit. The author of this task is one of the members of the group concerned by the changes. Data was collected to enhance revenue processing by working group meetings, training and observing. Information was also obtained from written documents. Throughout the process the research diary was also in use.

The theoretical framework consists of the topics processes – process management and process development and digitalization. Our environment is changing fast. The use of automation primarily aims at efficiency. It minimizes manual work, speeds up operations, reduces errors and improves quality. We cannot always automate the whole process from start to finish, but we can view and streamline the work steps so that they are appropriate.

As a result of this development work there is an efficient sales order process at the Oulu Police Department, which supports the state's common revenue processing. The billing requests processing is fast and flexible, and sales orders can be saved direct to the state's Kieku sales order system.

Extended Abstract

This master's thesis was commissioned by the Oulu Police Department. The geographical area of the Oulu Police Department is extensive, and the domain consists of the provinces of Kainuu and Northern Ostrobothnia. The Oulu Police Department includes 15 police stations with staff of about 720.

The purpose of this master's thesis was to enhance revenue processing at the Oulu Police Department by developing the process of billing requests. The aim of this thesis is the process of billing requests that supports the state's common revenue processing. The problem was the quite laborious and time-consuming process including several work steps. The billing requests concern mainly payments for police services in accordance with the decree of the Ministry of the Interior. The target of this thesis was to find means to handle billing requests efficiently and quickly. The aim is also to make the saving of the billing requests for the billing of financial and human resources management service center more flexible.

The research problem is as follows:

The development of the sales order process. By what means is an efficient sales order process achieved?

The research questions derived from the research problem are as follows:

How can sales orders be processed efficiently and fast? How can operational processes be improved and streamlined already at the billing request submission stage? How can possible unnecessary work steps be eliminated?

The theoretical framework consists of the topics processes – process management and process development and digitalization. Our operating environment is changing and digitalizing at a rapid pace. The use of digitalization aims above all at efficiency. Digitalization minimizes manual work, speeds up operation, reduces errors and improves quality. We cannot always automate the whole operational process, maybe only some work steps. But we can always observe critically the functions and streamline the work steps and weed out the unnecessary operations. It is important to

understand and describe the process combinations in order to develop them. (Lahti, Salminen 2008, 27; Laamanen, Tinnilä 2009, 7,14.)

In the past, organizational developers focused on business units and reviewed the roles of operating units. The process management aims to outline the entire chain of operations, the process combinations that transcend organizational boundaries, and to describe and develop the functions. The goals of the process management are the same as those pursued by general management: good financial result, customer satisfaction, productivity, staff motivation and activity, only the means to achieve the goals differ. The process management emphasizes above all speed and flexibility alongside cost efficiency and value-creating networks. (Laamanen, Tinnilä 2009, 7.)

The definition and documentation of processes serve as a tool for development and implementation of changes. The process descriptions reveal an organization's existing practices. In the definition and development of processes, the connection between general goals and the goals of the processes and sub-processes derived from the organization's strategy must be maintained. Also, monitoring and evaluating processes and measuring their performance are essential for the process development. (Virtanen, Wennberg 2005, 113-115, 143-144.)

The work community-based process development connects the individual and the work community. The process development involves everyone in the work community and the responsibility to develop work community skills belongs to everyone. (Seppänen-Järvelä 2014, 35, 43.)

The qualitative action research was used as a research strategy of this thesis. The development work was completed together with the staff of the financial management unit. The author of this development work is one of the active group members. The data was collected to support the development of revenue processing by working group meetings, training and observing. The information was also obtained from written documents. Throughout the development process the research diary was in use.

The action research refers to the study and development of practical problems in working life in cooperation with the people working there. The action research combines, as the name implies, action and research to improve the intended practical action to bring about change. A key element in the action research is the cooperation with those affected by the problems. The action research includes continuous improvement of operations, and thus can be seen as a process of learning and growth for the members of the work community throughout their careers. According

to the name of action research, the researcher himself or herself is involved in research and activities - research, activities and change take place simultaneously. The nature of the action research involves a continuous, cyclical process that aims at change and development through planning, action and observation. (Kananen 2014,11, 13.)

The purpose of this development task was to improve the efficiency of the Oulu Police Department's revenue processing by developing the sales order process. The need for the development work arose among the personnel of the financial management unit in the practical work, where the author herself also acts as an active member of the group. The processing of billing requests was perceived as a multistep, laborious and time-consuming process that required change and improvement. In line with the research strategy of this thesis the working life-based development was conducted in cooperation with all the person affected by the change and development.

In accordance with the nature of action research the development took place in practical working life in cycles. The development was started with the mapping of the current state and the definition of the problem and goals. The proposals for improvements to the current situation were considered and the plan was drawn up together with the personnel of the financial management unit. The suggestions and means for improvement were implemented according to plan. After that the success of the measures was monitored and evaluated and the plans were made for the next development cycle.

The processing of billing requests was improved by streamlining work steps. A common project folder was created to handle billing requests. The sender of a billing request saves the sales order in the project folder and the biller can save the billing requests from there direct to the Kieku sales order system and finally file them in the project folder. The introduction of the Kieku sales order system required cooperation with Palkeet, the financial and human resources service center and training of the personnel of the economic unit. The billing requests must contain correct information in order to be invoiced. This was also communicated to the senders of the billing requests.

After the practical implementation the improvements were evaluated by the personnel of the economic unit at the evaluation meeting. The billing request handlers in the economic unit evaluated and observed the functionality of the use of the project folder and the use of the Kieku sales order system also each in their own work. These improvements were implemented in the

first cycle of the development work. With improvements the billing is up to date and fast and the unnecessary work steps have been eliminated, which supports the state's revenue processing.

The goal of the second development cycle is to gain good practical experience from another agency that has already used the Kieku sales order system. Benchmarking can be used as the method. The billing requests project folder could also be extended to other uses in addition to processing the billing requests. The topic of further development is, among other things, the process of dealing with unclear electronic police payments. The unclear electronic police payments could be processed in the common billing request project folder. The instructions for processing billing requests could be shared in the folder to the senders of billing requests. The practical implementation of these suggestions for improvement is excluded from this report.

This development task was carried out as a qualitative action research, in which the developer actively belongs to the group whose actors are affected by the development. The goal of the development work is the change to a better way of working. Therefore, the traditional indicators of study reliability, persistence - reliability and validity - cannot be used as such. The basis for reliability is created by the accurate documentation of the data and the adequacy of the data collected using the development methods selected based on the research questions. In this development work, the research diary serves as the basis for accurate documentation. The question of how to process the sales orders efficiently and quickly has been answered in collaboration with the economic unit's staff in their own working group meetings, by observing changes and by training. The objectivity of the author of this development work must be examined critically due to her role and the qualitative perspective of action research. The objectivity of the author of the development task has been sought above all through careful documentation. The research report has also been made available to read for all those concerned by the development in order to make the conclusions about the results as transparent as possible.

The task of the financial management unit is to produce expert financial services and thus support the implementation of the core processes of the entire police department. Economic processes cover more than own organizational boundaries, which is why it is important to understand and manage the entire chain of processes. The change is permanent, and development is continuous. Digitalization is increasing in processes and opening many opportunities. We cannot always automate the whole process from start to finish, but we can look at the work steps that they are appropriate. In work community-based development it is important to note the value of each of

them. By working together, we develop. The goal of the development work has been achieved - as a result of the changes made the Oulu Police Department has a quick and up-to-date handling of sales orders that supports the state's revenue processing.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taloushallinnon prosessit	4
2.1	Prosessien johtaminen	4
2.2	Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen	7
2.3	Valtion taloushallinnon toimijat.....	12
2.4	Valtion taloushallinnon prosessit.....	13
3	Digitalisaatio taloushallinnossa	16
4	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana	22
5	Myyntitilausprosessin kehittäminen Oulun poliisilaitoksella.....	31
5.1	Nykytilan kartoitus	33
5.2	Kehittämistyön käytännön toteutus Sykli 1.	38
5.3	Kehittämistyön käytännön toteutus Sykli 2	48
6	Johtopäätökset ja pohdinta	49
	Lähteet	54

Liitteet

1 Johdanto

Toimintaympäristömme muuttuu ja digitalisoituu kovaa vauhtia. Toimintojen sähköistämällä, digitalisaatiolla tavoitellaan ennen kaikkea tehokkuutta. Digitalisaatiolla pyritään manuaalisen työn minimoimiseen, virheettömämpään ja nopeampaan sekä tehokkaampaan ja sitä myöten tuloksellisempaan ja tehokkaaseen toimintaan. Digitalisaatio ajaa organisaatioita toimintaprosessien kehittämiseen, joita pyritään sähköistämään mahdollisimman pitkälti. Digitalisaatio avaa paljon mahdollisuuksia asettaen samalla myös haasteita. Toimintaprosesseja ei aina voida kokonaan sähköistää, jolloin jo itse toimintatapojen ja työvaiheiden tarkasteleminen ja virtaviivaistaminen tuo tehokkuutta.

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Oulun poliisilaitos. Oulun poliisilaitos koostuu 15 poliisiasemasta Oulun poliisilaitoksen ollessa ja toimiessa pääpoliisiasemana. Maantieteellisesti toiminta-alue kattaa Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakunnat. Henkilöstöä Oulun poliisilaitoksella on noin 720.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion yhteistä Tilauksesta perintään -prosessia. Tilauksesta perintään prosessi käsittää tulojen käsittelyn ja sitä hoidetaan palvelusopimuksen mukaisesti yhdessä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet kanssa. Tämä kehittämistehtävä rajataan koskemaan tilauksesta perintään prosessin myyntitilausprosessia Oulun poliisilaitoksella – myyntitilausten eli laskutuspyyntöjen lähettämistä Oulun poliisilaitoksen talousyksikköön ja niiden käsittelemistä sekä tallentamista laskujen muodostamiseksi. Myyntitilaus- eli laskutuspyynnöt koskevat pääasiassa Oulun poliisilaitoksen poliisiasemien lupapalveluista lähetettäviä lupamaksuja sisäministeriön asetuksen mukaisista poliisin suoritteista, Oulun poliisilaitoksen asiakirjayksikön asiakirjajäljennöksiä sekä Oulun poliisilaitoksen oikeusyksikön oikeudellisia saatavia, esimerkiksi vahingonkorvauksia. Ongelma, johon kehittämistyöllä tavoitellaan ratkaisua, on laskutuspyyntöjen käsittelyn monia vaiheita sisältävä työläs ja aikaa vievä toimintaprosessi. Tavoitteena on löytää hyvät käytännöt ja toimintatavat siihen, miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti. Miten toimintaprosesseja voidaan tehostaa ja virtaviivaistaa jo tilauspyynnön lähettämisvaiheessa. Miten saadaan karsittua mahdolliset turhat työvaiheet pois.

Valtion taloushallinnolla on yli hallinnonalojen ulottuva rooli ja taloushallinnon toimijoiden tehtävistä määrätään eri laeissa ja asetuksissa. Valtiovarainministeriö vastaa taloushallinnon säädöksistä, strategisesta ohjauksesta sekä julkisen hallinnon kehittämisestä. Valtion keskuskirjanpidosta vastaa Valtiokonttori. Valtiokonttorin vastuulle kuuluu myös virastojen maksuliikenteen, kirjanpidon sekä muun laskentatoimen ohjaaminen ja yhdenmukaistaminen. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet hoitaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä muita hallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastojen kanssa sovittujen palvelusopimusten mukaisesti.

Tämän kehittämistehtävän teoriaviitekehys koostuu aiheista prosessit – prosessien johtaminen ja kehittäminen ja digitalisaatio. Teoriaviitekehysten punaisena lankana kulkee valtion yhteinen Tilauksesta perintään prosessi. On tärkeää ymmärtää organisaation ydin- ja tukiprosessit sekä organisaatorajojen yli ulottuvat toimintaketjukokonaisuudet yhteiskunnallisista vaikuttavuus- ja organisaation strategisista tavoitteista käsin. Prosessien kuvaaminen toimii kivijalkana toimintojen kehittämiselle. Digitalisaation hyödyntäminen toimintojen automatisoinnissa on tänä päivänä organisaation strategisena tavoitteena jo pääsääntö kuin poikkeus. Digitalisaatiolla tavoitellaan toimintaprosessien tehokkuutta ja joustavuutta yhä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kehittämistyön tutkimusstrategia on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa kehittämistyön tekijä itse toimii aktiivisena työryhmän jäsenenä tavoitteena saada tietoa ja syvää ymmärrystä muutokseen ja toiminnan kehittämiseen työyhteisölähtöisen toimintatutkimuksen näkökulmasta. Käytännön kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvissa kehittämissykeissä yhteistyössä kaikkien niiden toimijoiden kanssa, joita muutos koskee. Kehittämistehtävässä lähdetään liikkeelle Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyn nykytilan kartoituksella siirtyen tarkastelemaan ja kehittämään Tilauksesta perintään prosessin sisällä myyntitilausten käsittelyä – myyntitilausprosessia ja sen eri työvaiheita. Pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä toiminnan kehittämisessä käytetään työryhmäkoontumisia, koulutusta, havainnointia sekä kirjallisia dokumentteja. Yhdessä suunnitellut parannusehdotukset viedään käytännön toimintaan ja kokeillaan sekä testataan niiden toimivuus. Muuttuneita käytänteitä ja toimintatapoja seurataan ja arvioidaan yhdessä sekä katsotaan kehittämis ehdotukset toiminnan parantamiseksi jatkossa. Koko toimintatutkimuksen elinkaaren rinnalla kulkee kehittämisspäiväkirja, joka toimii tarkkana aineiston dokumentaatiokeino ja omana aineistonkeruumenetelmänä.

Oulun poliisilaitoksen talousyksikön tehtävänä on tuottaa poliisilaitokselle laadukkaat ja asian-
tuntevat talouspalvelut ja tukea poliisilaitosta sen ydintehtävien suorittamisessa. Taloushallinnon
prosessien toimintaketjut kattavat yli omien organisaatorajojen ja on tärkeää ymmärtää ja hallita
kokonaisuudet. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on saada aikaan Oulun poliisilaitokselle
tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion yhteistä tilauksesta perintään prosessia.

2 Taloushallinnon prosessit

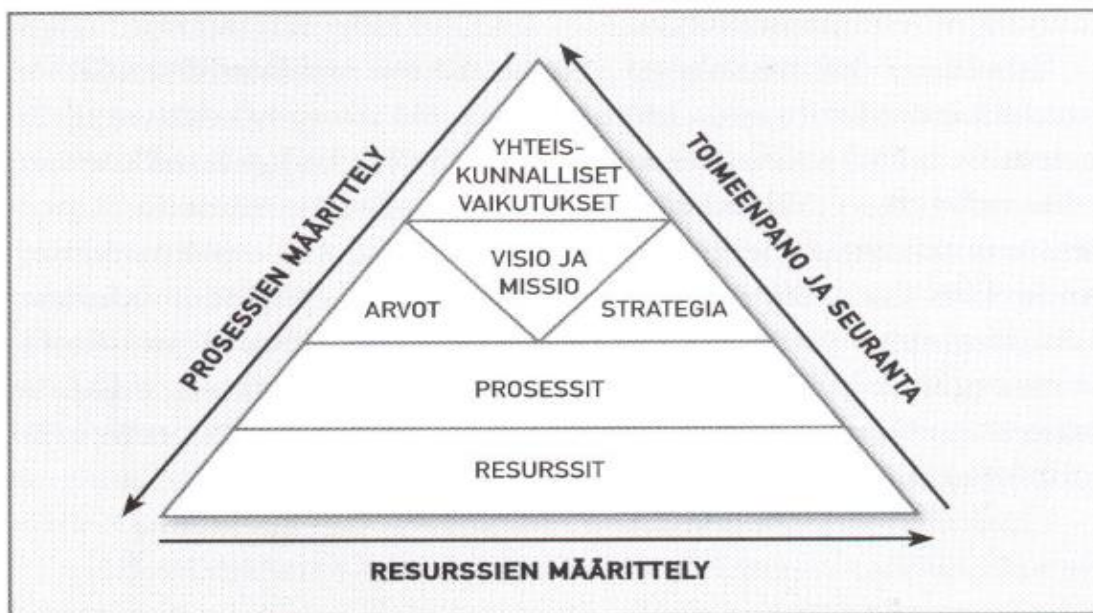
Valtion taloushallinnon strategia 2020 määrittelee taloushallinnon palvelukokonaisuudeksi, joka sisältää taloushallinnon tehtäviä hoitavat henkilöt sekä taloushallinnon prosessit ja järjestelmät koko valtionkonsernissa. Taloushallinto on tukifunktio, joka palvelee menojen maksamista ja tulojen perimistä sekä huolehtii siitä, että taloudelliset tapahtumat rekisteröidään raportoinnin edellyttämällä tavalla. Taloushallinnon tehtävä on olla myös osa talousjohtamisen mekanismeja. (Valtiovarainministeriö 2014, 9.)

Toimintaympäristö muuttuu ja monimutkaistuu kovaa vauhtia, johon vaikuttavat tietoverkkojen kehitys ja digitalisointi ja sen myötä toimintojen kansainvälistyminen, globalisoituminen sekä liikkuvuuden lisääntyminen. Yhä kiristyvät tuottovaatimukset sekä tavoitteet nopeasta voittoa tavoittelevasta pääoman liikkuvuudesta, ympäristömuutokset ja yhteiskunnan ikärakenteen muutokset tuovat kaikki omat haasteensa. Yhä tärkeimmiksi menestyksen avaimiksi nousevat organisaatioiden kyvykkyydet – osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen, jossa organisaation toiminta ymmärretään arvoa luovana prosessien verkkona - organisaatorajojen ylittävänä toimintaketjuna, jossa kaikkien ihmisten luovuus ja kyvykkyydet huomioidaan paremman ja tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. (Laamanen, Tinnilä 2009, 6-7.)

2.1 Prosessien johtaminen

Prosessilla tarkoitetaan tiettyä toimintasarjaa, joka tarvitsee resursseja ja jonka tuloksena syntyy jokin lopputulos. Organisaatioiden toiminta voidaan erotella ydin- ja tukiprosesseiksi ja ne edelleen pää- ja osa- tai aliprosesseiksi. (Laamanen, Tinnilä 2009, 121-122.)

Prosessijohtaminen perustuu toiminnan johtamiseen yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista ja organisaation missiosta, visiota – tulevaisuuden tahtotilasta ja niistä johdetuista strategisista tavoitteista käsin. Nämä puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset toimintaprosesseille ja toimintaprosessit ohjaavat puolestaan organisaation resurssien käyttöä. Prosessien kautta muutetaan resurssit tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Kuvassa 1 on kuvattu tämä prosessien kehittämisen sykli. (Virtanen, Wennberg 2005, 114-115.)



Kuva 1. Prosessin kehittämisprisma (Virtanen, Wennberg 2005, 115)

Aikaisemmin organisaatioiden kehittämisessä keskityttiin toimintayksiköihin ja niiden tehtävien tarkastelemiseen. Prosessijohtamisella tavoitellaan koko toimintaketjun, organisaatorajojen ylittävien prosessien kokonaisuuden hahmottamista, näiden toimintojen kuvaamista ja kehittämistä. Toimintojen kehittämisen myötä karsitaan arvoa tuottamattomat työvaiheet pois ja lisätään henkilöstön ymmärrystä ja toimintaprosessien kokonaisuuden hallintaa. Prosessijohtamisen tavoitteet ovat samat, mitä yleisellä johtamisellakin tavoitellaan: hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, tuottavuus ja oman henkilöstön aktiivisuus ja motivaatio, mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat. Prosessijohtamisella korostetaan ennen kaikkea nopeutta ja joustavuutta kustannustehokkuuden ohella. Työyhteisöstä kumpuava yhteistyö läpi organisaation ja sidosryhmien kesken kuin myös asiakkaiden ja kilpailijoiden näkeminen yhteistyökumppaneina arvoa luovissa verkostoissa ovat prosessijohtamisen kulmakiviä. (Laamanen, Tinnilä 2009, 7.)

Tehokkuutta ja parempia tuloksia tavoiteltaessa kiinnitetään viime kädessä huomio käytännön toimintaan. Jotta kuluja voidaan pienentää, tulee resurssien käyttöön vaikuttaa vähentävästi ja huomio kohdistuu tällöin toiminnan kehittämiseen – jotain täytyy tehdä eri lailla, ei enemmän. Johtajien tehtävä on priorisoida ja saada aikaan muutoksia. Organisaation toimintaa ohjaava stra-

tegia toteutuu tavoitteineen toimintaprosessien kautta. Toiminnan kehittämisen vastuu prosessin sisällä kuuluu prosessin omistajalle. Prosessijohtaminen tarkoittaa pähkinäkuoressa, että johtajat vastaavat organisaation avainprosesseista, prosessin omistajat mallintavat, kuvaavat prosessin ja arvioivat sen toimivuutta ja tehokkuutta sekä kehittämistarpeita. (Laamanen, Tinnilä 2009, 10, 12-14.)

Prosessijohtaminen edellyttää prosessien tunnistamista, määrittelyä ja dokumentointia kehittämisen ja muutosten toteutuksen välineenä. Prosessikuvauksilla saadaan näkyviksi organisaation olemassa olevat toimintatavat. Prosessien määrittelyssä ja kehittämisessä tulee säilyä koko ajan yhteys yhteiskunnallisten tavoitteiden ja organisaation strategiasta johdettujen prosessien ja osaprosessien sekä näiden tavoitteiden välillä. Prosessimäärittelyjen ja -kuvausten mukaisten toimintojen läpi viemisen ohella prosessien kehittämisen kannalta olennaista on toimintaprosessien seuranta ja arviointi sekä niiden suorituskyvyn mittaaminen jatkokehittämisen tueksi. (Virtanen, Wennberg 2005, 113-115, 143-144.)

Johtamisen näkökulmasta prosessilähtöisen toiminnan johtamisen peruspilarit ovat ylimmän johdon koko organisaation johtaminen, prosessinomistajien vastuulla olevien toimintaprosessien johtaminen ja niiden menestymisestä vastaaminen sekä tiimien vetäjien vastuulle asetettujen tiimien johtaminen ja niille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Virtasen ja Wennbergin mukaan prosessikeskeisen ajattelun teoreettiseksi viitekehykseksi soveltuu hyvin näkökulma oppivasta organisaatiosta, jossa organisaatio nähdään koostuvan vuorovaikutusjärjestelmistä, jossa ihmiset toimivat ja luovat merkityksiä sekä havainnoivat ja oppivat. Oppiminen tapahtuu ryhmässä, ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jossa tavoitteena on muutoksen toteuttaminen yhdessä. Toiminta organisaatiossa perustuu osaamiselle, mikä on korostunut entisestään työn luonteen muuttuessa manuaalisesta vakiotyöstä yhä luovemmaksi ja innovatiivisemmaksi. Mikään prosessi itsessään ei takaa osaamista, mutta prosessien avulla voidaan puolestaan tunnistaa tarvittavaa osaamista. Kehittämistyön onnistumisen takaa, että muutosta johdetaan ja ymmärretään katsoa muutosta eri näkökulmista käsin – johdon, välijohdon, asiantuntijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta. (Virtanen, Wennberg 2005, 36, 41, 158; Laamanen, Tinnilä 2009, 31.)

Prosessilähtöisen organisaation katsotaan perustuvan neljälle kulmakivelle, joita ovat: tulokset-juajattelu, malli houkuttelevasta työyhteisöstä ja sen johtamisesta, muutosten aikaansaaminen ja muutoksille myönteinen ilmapiiri – muutosjohtaminen ja malli systeemiälykkyydestä. Tulokset-

juajattelu kiinnittää huomiota yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, julkisen toiminnan tavoitteiden, toimenpiteiden ja näiden vaikutusten välisiin suhteisiin. Houkuttelevan työyhteisön rakentaminen edellyttää ”kaikkien saamista toimintaan mukaan” ja, että jokainen ymmärtää organisaation olemassaolon tarkoituksen ja tavoitteet toimintaa ohjaavine arvoineen. Työ on mielekästä, kun toimintaan osallistutaan yhdessä ja oman tai yhteisen ”työn jälki” näkyy lopputuloksessa. Prosessien kehittäminen on uuden luomista ja vanhasta luopumista. Tämä vaatii muutosjohtamisen taitoja. Muutosjohtamisen tueksi on kehitetty monenlaisia malleja, joista suosittu Kotterin malli esittää seuraavat tärkeät, huomioonotettavat asiat muutoksen johtamisessa: muutoksen välttämättömyyden tunteen perustelu, ohjaavan tiimin perustaminen ja muutoksen strategian ja vision laatiminen, muutoksesta viestiminen ja henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen laajoin valtuuksin. Lyhyen tähtäimen onnistumiset tulee varmistaa sekä vakiinnuttaa käytäntöön toteutetut parannukset. Muutosjohtaminen kutsuu toteuttamaan lisää muutoksia – ”vierivä kivi ei sammaloidu” -elämäntieteeseen pätee tässäkin asiassa. Systeemiälykkäässä työyhteisössä hallitaan ja hyödynnetään tietoja ihmisten ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisön jäsenet hahmottavat työtänsä ja tekemistänsä toisen ihmisen tekemisen kautta. Prosessilähtöisen organisaation johtaminen perustuu juuri siihen tietämykseen, joka tulkitaan siinä työelämän kontekstissa, jota se koskee. (Virtanen, Wennberg 2005, 40-42, 160; Laamanen, Tinnilä 2009, 41.)

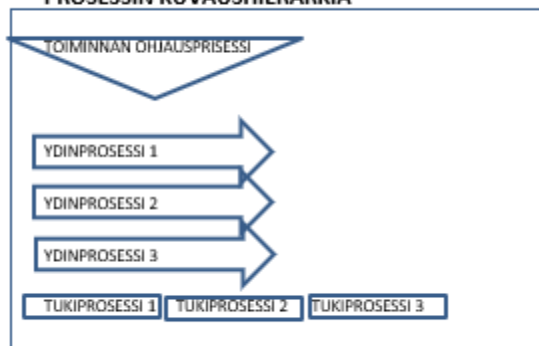
2.2 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Julkishallinnon prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen lähtee liikkeelle ulkoisten asiakkaiden tarpeista ja tähtää organisaation yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Kun puolestaan yksityisellä sektorilla tavoitellaan taloudellisen lisäarvon tuottamista yrityksen omistajille. Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen arvioimista sekä mahdollisimman hyvien rakenteiden luomista strategian ja tavoitteiden kannalta. Prosessien kuvaamisella pyritään tekemään näkyviksi organisaation toimintatavat. Prosessien määrittely etenee organisaation missiosta, yleisistä päämääristä pienempiin tavoitteisiin ja osaprosesseihin saakka. (Virtanen, Wennberg 2005, 91, 114-115.)

Prosessien kuvaamisen ja määrittelyn ehto on niiden tunnistaminen. Prosessit ovat olemassa organisaatiossa ja niiden tunnistamisella tarkoitetaan rajaamista muista olemassa olevista prosesseista. Tunnistaminen koostuu keskeisten tavoitteiden, asiakkaiden ja toimintojen sekä suoritteiden määrittelemisestä. On sanottu, että ”prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen”. Julkishallinnon asiakkaiden rooli on monisäikeinen ja samalla prosessilla voi olla useassa erilaisessa roolissa olevia asiakkaita. Välittömästi toiminnan kohteena olevat asiakkaat eivät välttämättä ole varsinaisia asiakkaita, joiden tarpeita kyseisellä toiminnalla pyritään palvelemaan. Prosessien tunnistamisessa on ymmärrettävä julkishallinnon asiakkaiden monisäikeinen luonne ja yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite. Prosessien tunnistamisessa lähdetään liikkeelle vaikutuksista, joita organisaation ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisella pyritään tuottamaan. Prosessit jaetaan usein ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä organisaation ydintehtäviä, joita varten se on olemassa ja joiden kautta viraston yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Tukiprosessit luovat puolestaan edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tukiprosesseja ohjaavat pitkälti samat ohjeet ja periaatteet kaikissa tilivirastoissa, jonka myötä tukiprosessien osalta olisi jossain määrin mahdollista päästä koko valtion kattavaan prosessikehitystyöhön. (Virtanen, Wennberg 2005, 115-119.)

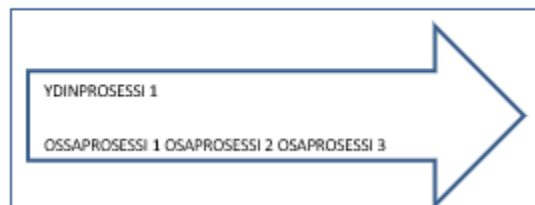
Prosessien tunnistamisen jälkeen kuvataan ja määritellään prosessien keskeiset vaiheet ja prosessien väliset yhteydet, resurssit sekä vastuut. Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, josta ilmenee organisaation ydin- ja tukiprosessit. Prosessikartta korvaa prosessiorganisaatiossa perinteisen organisaatiokaavion. Prosessikartta ei vielä semmoisenaan kerro minkälaisista toimintojen sarjoista ydin- ja tukiprosessit koostuvat vaan kuvaus vaatii vielä täsmällisempää prosessien sisällön määrittelyä työprosessien kuvaamisen osalta. Tähän apuna käytetään usein työnkulkukaavioita toimintotaulukkoineen, joissa esitetään prosessien työvaiheet organisaatioyksikön sisällä. Työnkulkukaavioissa ja toimintotaulukoissa esitetään prosesseista vastaavat henkilöt, tehtävät ja vastuut sekä resurssit. Taulukoihin voidaan ottaa mukaan käyttötarkoituksen mukaan myös tiedonhallintaan liittyviä asioita, kuten arkistointiin, tietovirtoihin ja tietojärjestelmiin liittyviä asioita sekä ohjeita. Tärkeä prosessikuvauksiin liittyvä kokonaisuus on vielä sidosryhmien vaatimusten ja niiden pohjalta laadittavien suorituskymittareiden määrittelyminen ja kuvaaminen. Prosessien mittaaminen on osa prosessien kehittämistä. Prosessien kuvaushierarkia on esitetty kuvassa 2. (Virtanen, Wennberg 2005, 122-127, 130.)

PROSESSIN KUVAUSHIERARKIA



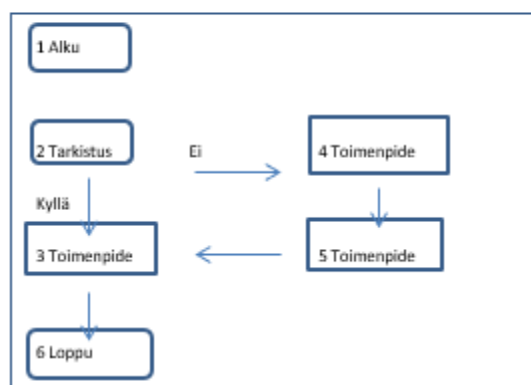
PROSESSIKARTTA

Yleiskuvaus organisaation toiminnasta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta. Jäsentää organisaation prosessien kokonaisuuden. Korvaa prosessiorganisaatiossa perinteisen organisaatiokaavion.



PÄÄPROSESSIN KUVAUS

Yleiskuvaus prosessin sisällöstä. Prosessien keskeiset työprosessit/osaprosessit tunnistettu.



PROSESSIN TYÖKULKUKAAVIO

Prosessien kulkukaaviot kuvaavat minkäläisten työvaiheiden kautta prosessit etenevät organisaatiossikon sisällä. Kuva prosessin toimintojen ja tehtävien lisäksi niistä vastaavat suorittajat.

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
1.	1.1	1.1	1.1
	1.2	1.2	1.2
2.	2.1	2.1	2.1
	2.2	2.2	2.2
3.	3.1	3.1	3.1

PROSESSIN TOIMINTOTAULUKKO

Prosessin kulkukaaviota tukeva tekstidokumentti.

Taulukosta selviää kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät toiminnot, niistä vastaavat henkilöt, keskeiset suoritteet, tietovirtojen hallinta jne.

Sisältö riippuu prosessikuvausten käyttötarkoituksesta.

Kuva 2. Prosessien kuvaushierarkia (Virtanen, Wenberg 2005, 127)

Toiminnan ja prosessien mallintamista on tutkittu muun muassa Itä-Suomen yliopiston ja Aalto teknillisen korkeakoulun yhteistyössä Tekesin, yritysten ja palveluorganisaatioiden kanssa toteutetussa SOLEA-hankkeessa 2008-2011. Hankkeen tavoitteena oli liiketoiminnan ja teknisen kehityksen välimatkan pienentäminen ja kokonaisjärjestelmän kehityssykkien nopeuttaminen. Hankkeessa tutkittiin ja koottiin yhtenä osana toiminnan ja prosessien mallinnusmenetelmien teoreettista pohjaa. SOLEA tulee sanoista Service, Oriented, Locally, Adapted, Enterprise, Architecture. Hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin palvelukeskeisen arkkitehtuurin hyödyntämistä osana organisaatioiden kokonaisarkkitehtuuria.

Hankkeen Toiminnan ja prosessien mallintaminen -raportissa todettiin, että mallintaminen siinänsä ei ole itsetarkoitus, vaan mallintamisen tarve lähtee yleensä jostakin suunnitellusta kehittämistehtävästä, tunnistetusta ongelmasta toiminnassa, tai tarpeesta tehdä selvitys lähtötilanteesta. Mallintamalla tulisi saada esille ”riittävä ymmärrys” kehittämiskohteesta, jotta kehittämistä voidaan jatkaa eteenpäin ja löytää tarvittavat kehittämis-, tehostamis- ja parannustarpeet tarkastelemalla työvaiheita. Mallintamisen tarkoituksen voi olla myös kehitettävänä olevien toimintatapojen muutosten seuranta. Prosessimallintamista ohjaa tavoitteet ja näkökulmat, josta käsin mallinnusta tehdään. Kuvauksia voidaan tehdä johdon, työn kehittämisen näkökulmasta tai työntekijän, työn tekemisen näkökulmasta. Prosessikuvausta voidaan tehdä myös asiakkaan tai itse kehittäjän näkökulmasta. SOLEO-hankkeessa kehitettiin prosessikuvauksen Kuusitasomalli prosessikuvausten tueksi. Kuusitasomalli sisältää nimensä mukaisesti kuvausten kuusi tasoa, jotka ovat: Konteksti, Yleiskuva, Prosessi, Toiminto, Tehtävä ja Teko. Konteksti kuvaa yrityksen toimintaympäristöä, Yleiskuva käsittää kuvauksen yrityksestä ydinprosesseineen, Prosessi sisältää yhden valitun prosessin kuvaamisen aliprosesseineen ja työvaiheineen sekä toimijoineen, Toiminto on tarkempi kuvaus yhden toimijan suorittamasta prosessin tai aliprosessin vaiheen tehtävistä, Tehtävä on tarkempi kuvaus yhden prosessin tavoitteiden kannalta merkityksellisistä tehtävistä ja tehtävät koostuvat teoista. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen, Tamminen 2012, 21, 26, 36.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen nivoo yhteen niin yksilön, työyhteisön kuin organisaation. Työyhteisössä toimivat ihmiset muodostavat organisaation. Organisaatio tarvitsee yksilöitä, mutta sen olemassaolo ei riipu tietyistä ihmisistä yksilöinä vaan organisaatio yhdistää siellä toimivia yksilöitä ja luo olosuhteet ja puitteet toiminnalle, jossa ihmisillä toimijoina on tavoitteet ja päämäärät, joita taas organisaatiolla itsessään ei ole. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

osallistaa kaikkia työyhteisössä ja vastuu työyhteisöllisten taitojen kehittämisestä kuuluu niin itselle kuin koko työyhteisölle yhdessä. Kehittämiskyvykkyydessä niin yksilö kuin yhteisö kietoutuvat yhteen – yksittäisen työntekijän taidot, ryhmien ja tiimien kyvyt ja koko organisaation osaaminen liittyvät saumattomasti toisiinsa.

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kytkeytyvät yhteen eri osaamis- ja taitoalueet yksilö- ja ryhmätasojen kanssa. Kyvykkyyksissä on Seppänen-Järvelän mukaan erotettavissa neljä osa-aluetta, jotka ovat 1. prosessin ohjaaminen, 2. vuorovaikutus, 3. tiedon rakentaminen ja 4. substanssi. Prosessin ohjaamisessa voidaan puhua prosessiasiantuntijuudesta, joka tarkoittaa kokonaisuutena prosessin kehittämisen käynnistämistä, läpi viemistä ja ylläpitämistä. Prosessin ohjaaminen on taitoa muuntaa mahdollisuudet käytännön toiminnaksi aika ja tilanteet huomioiden. Vuorovaikutus on kaiken kehittämiskyvykkyyden perusasia. Vuorovaikutus taitona tarkoittaa kommunikointitaitoa; aktiivista kuuntelua, kysymyksiä, reflektointia ja itsearviointia. On kyettävä ohjaamaan ja tunnistamaan erilaisia ryhmätilanteita ja niissä vaikuttavia ryhmädynamiikan voimia. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on kysymys kollektiivisesta tiedon muodostamisesta ja yhdessä oppimisesta, jonka perustana on keskinäinen vuorovaikutus ja me-henki. Ensiarvoisen tärkeää on löytää ja ottaa käyttöön käytännöt ja tekniikat, joilla edistetään tiedon jakamista ja innovaatioiden syntyä. Kehittäminen ankkuroituu aina työyhteisön perustehtävään eli syvään ymmärrykseen ja tietämykseen substanssiasiaista, jonka vuoksi ollaan olemassa. Tästä perustehtävästä, substanssista käsin tulisi syntyä myös aina perustelut työyhteisön tavoille toimia. (Seppänen-Järvelä 2014, 44-46.)

Tieke.fi uutisissa digitaaliset prosessit Yrityksen jatkuva kehittäminen – vaihtoehto vai elinehto? TTS Työtehoseuran kehittämisspäällikkö Minna Mattila Aalto on haastatellut 4.4.2019 logistiikka-asiantuntijaa Ville Karjalaista. Haastattelun tuloksena hän kirjottaa, että työn tuottavuuden kehittäminen on pieniä tekoja. Kehittämisen merkityksen ymmärtäminen taas motivoi kehittämään. Karjalainen on kertonut haastattelussa, että työn tuottavuus riippuu siitä, *miten* työt arjessa tehdään ja *miten* fiksusti resursseja käytetään. Jatkuva kehittäminen on Karjalaisen mukaan yrityksen menestymisen elinehto. Prosessit auttavat luomaan organisaatioihin kehittämisen infrastruktuurin, jossa kehittäminen ja muutos tapahtuvat prosesseissa suorituskykyä parantae (Laamanen, Tinnilä 2009, 39).

2.3 Valtion taloushallinnon toimijat

Talouden hoidossa keskeisiä toimijoita poliisin ohella ovat sisäministeriö, jonka alaisuudessa poliisihallinto toimii, valtiovarainministeriö, Valtiokonttori, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet ja muut sidosryhmät.

Poliisin ylijhtona toimii Poliisihallitus. Poliisihallitus-kirjanpitoyksikkö muodostuu 11 poliisilaitoksesta, joita ovat Helsingin, Itä-Uudenmaan, Länsi-Uudenmaan, Kaakkois-Suomen, Hämeen, Lounais-Suomen, Itä-Suomen, Sisä-Suomen, Pohjanmaan, Oulun ja Lapin poliisilaitos. Poliisihallitus-kirjanpitoyksikköön kuuluvat myös poliisin valtakunnalliset yksiköt Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisihallituksen tehtävänä on suunnitella, johtaa, kehittää ja valvoa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. Poliisihallitus vastaa myös poliisiyksiköiden tulohajauksesta sekä poliisin palvelujen tasapuolisesta saatavuudesta sekä poliisiyksiöiden välisestä yhteistoiminnasta. (Poliisihallitus 2019, 7-8.)

Valtion taloushallinnolla on yli hallinnonalojen ulottuva rooli valtion varojen asianmukaisen käytön varmistajana. Taloushallinnon toimijoiden tehtävistä määrätään eri laeissa ja asetuksissa. Laki valtion talousarviosta (423/1988, 12b §) määrää, että kirjanpitoyksiköt vastaavat maksuliikkeitään, kirjanpidostaan ja tilinpäätöksestään sekä laativat toimintakertomuksen. Lain 16 §:n mukaan virastot ja laitokset huolehtivat myös sisäisestä valvonnasta ja johdon laskentatoimesta. Valtiokonttori hoitaa valtion keskuskirjanpitoa ja ohjaa virastoja järjestämään ja yhdenmukaistamaan maksuliikettä, kirjanpitoa sekä muuta laskentatoimea. Valtiokonttori määrää myös tehtävät, jotka hoidetaan keskitetysti ja joista vastaa keskitettyjä taloushallintotehtäviä hoitava virasto tai laitos. (Laki valtiokonttorista 305/1991 2 §, Asetus valtion talousarviosta 67§). Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 179/2019 määrittelee palvelukeskuksen tehtävät ja asiakkaat sekä organisaation vastuineen. Laissa määrätään, että palvelukeskuksen tehtävä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä muita vastaavia hallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja sovittujen palvelusopimusten mukaisesti. Valtiovarainministeriö vastaa taloushallinnon säädöksistä, strategisesta ohjauksesta sekä julkisen hallinnon kehittämisestä (Valtioneuvoston asetus valtiovarainministeriöstä 1§). Valtiovarainministeriö näyttää suuntaa muun muassa myös julkishallinnon digitalisaatiolle.

Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumiaan ja raportoi niistä sidosryhmilleen. Sidosryhmiä tarkastellessa taloushallinto voidaan jakaa tiedon tuottamisen kannalta sisäiseen eli johdon ja ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen. Joskin nämä ovat viime vuosien aikana integroituneet yhä tiiviimmin toisiinsa. Organisaation strategisella tasolla taloushallinto on koko organisaatiota tukeva tukitoiminto, joka voidaan jakaa osaprosesseihin.

2.4 Valtion taloushallinnon prosessit

Valtion yhteiset taloushallinnon prosessit on kuvattu alhaalla kuvassa 3. Prosessialueet voidaan jakaa Suunnitelmista tuloksiin, Hankinnasta maksuun, Tilauksesta perintään ja Kirjauksesta tilinpäätökseen.

Taloushallinnon prosessialueet



Tilauksesta perintään

1. Tulojen käsittely

- 1.1 Perustietojen ylläpito
- 1.2 Myyntilaskujen käsittely
- 1.3 Suoritusten käsittely
- 1.4 Saatavien valvonta
- 1.5 Tulojen käsittelyn kaudenvaihte

Kuva 3. Taloushallinnon prosessikartta (Valtiokonttori 2019)

Suunnitelmista tuloksiin -prosessi pitää sisällään Toiminnan ja talouden suunnittelun: kehysuunnittelun, toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinnan, talousarvioehdotusten laadinnan sekä tulostavoiteasiakirjojen laadinnan. Suunnitelmista tuloksiin -prosessiin kuuluu myös Tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimi: tunnuslukujen ja mittareiden laadinta, sisäinen budjetointi, kustannuslaskenta ja hinnoittelu sekä tulosten raportointi. Hankinnasta maksuun -menojen käsittely käsittää toiminnot hankinnan suunnittelusta, kilpailutuksesta sopimuksiin ja tilaamisen sekä menojen käsittelyn, maksamisen ja raportoinnin. Tilauksesta perintään -prosessi eli tulojen käsittely sisältää nimike- ja asiakasrekisterin ylläpidon, myyntilaskujen ja suoritusten käsittelyn, saatavien valvonnan sekä tulojen käsittelyn kauden vaihteeseen liittyvät toiminnot. Kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvät tehtävät kuuluvat Kirjauksesta tilinpäätökseen -prosessiin. (Valtiokonttori 2019, Taloushallinnon prosessikartta.)

Taloushallinnon prosesseissa on huomioitu päästä päähän -ajattelun näkökulmasta sekä asiakkaan (virasto) ja palveluntuottajan (Palkeet) vastuualueet ja tietojärjestelmät. Työn- ja vastuunjaosta on sovittu palvelusopimuksissa. Palvelukeskusmalliin siirtymisen yhteydessä virastot ovat yhdenmukaistaneet ja kehittäneet omia prosessejaan vastaamaan valtion yhteisiä prosesseja. (Valtiovarainministeriö 2014, 29.)

Palkeisiin tullaan tulevaisuudessa keskittämään yhä enemmän talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien omistajuutta, jonka takia myös tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito kuuluu jatkossa palvelukeskuksen vastuulle. Palvelukeskuksella on kokonaisnäkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakkaille tuotettavasta palvelusta. Järjestelmien kehittämisessä tehdään yhteistyötä tietoturva- ja taloushallinnon viitearkkitehtuurin osalta Valtiokonttorin, Valtion yhteisten perustietotekniikka- ja tietojärjestelmäpalvelujen palvelukeskuksen (Valtori), valtiovarainministeriön ja palvelun teknisen tuottajan kanssa. (Valtiovarainministeriö 2014, 25.)

Organisaatioiden toimintaympäristö on monien muutosten kourissa, johon vaikuttavat mm. globaali kansainvälinen kilpailu, liikkuvuuden lisääntyminen, uudenlaiset Internet-pohjaiset liiketoimintamallit, tietoverkkojen kehittyminen ja digitalisaatio, yhä kiristyvät tuottavuusvaatimukset, ikärakenteen muutokset. Monimutkaisuuden kasvuun joudutaan reagoimaan erikoistumalla eikä yhä kasvavaa monimuotoisuutta voida hallita vain toinen toistaan hienommilla suunnitelmilla. Tähän haasteeseen voidaan vastata ymmärtämällä organisaation toiminta arvoa luovana prosessien verkkona – on tunnistettava avainprosessit ja niiden kuvaaminen sekä jatkuva parantaminen. On tärkeää ymmärtää yli organisaatorajojen kattavia toimintoketjua eli prosesseja ja hallita koko

kokonaisuus. Kustannustehokkuuden ohella tärkeänä pidetään nopeutta ja joustavuutta sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ohella korostetaan yhteistyötä ja tiimejä sekä niiden toiminnan kehittämistä. Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan. Prosessien kehittämisessä tarkastellaan lopputuloksen aikaansaamiseksi eri työvaiheita, joissa toimintaa täytyy jollain tavalla muuttaa. Prosessiajattelu korostaa, että jotain tehdään eri lailla, ei enemmän. (Laamanen, Tinnilä 2009, 7, 14.)

3 Digitalisaatio taloushallinnossa

Taloushallinnon toimintaympäristö on digitalisoitunut kovaa vauhtia. Muutoksella pyritään manuaalisen työn minimoimiseen tavoitteena tehokkaampi, tuloksellisempi ja virheettömämpi talouden hoito. Toimintojen automatisoinnin tavoite on korkealla koko talouden saralla, useasti tietoa joudutaan kuitenkin vielä viemään järjestelmään manuaalisesti, jolloin ei voida puhua koko prosessin sähköisestä toimivuudesta.

Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Digitalisointi on analogisen konvertointia digitaalseksi. Alla lueteltu esimerkkejä:

äänilevyt → CD-levyt → suoratoistomusiikki

valokuvat → digikuvat → valokuvien pilvipalvelut

sanomalehdet → internetin uutispalvelut

kirja → e-kirja

tavaratalo → verkkokauppa. (Ilmarinen, Koskela 2015, 2.1.)

Suomi on mahdollistanut lainsäädännöllä sähköisen taloushallinnon ja paperittoman kirjanpidon jo vuonna 1997. Suomi on ollut sähköisen taloushallinnon ykkösmaa, johon etumatkaa on antanut muihin maihin nähden edistyksellinen maksuliikenneinfrastruktura. Suomi on ollut Internetin käytössä kärkisijoilla ja sen myötä maksaminen internetissä on yleistynyt nopeasti. Tilastokeskuksen mukaan 16-74-vuotiaista suomalaisista noin 90 prosenttia käyttää internetiä. Suomessa on myös yhteiset pankkistandardit, mikä on mahdollistanut pankkien väliset maksut vaivattomasti, automaattisen maksutapahtumien käsittelyn viitteiden avulla sekä tiliotteiden käsittelyn. Verkkolaskutus on yksi keskeinen tehokkuutta lisäävä tekijä. Verkkolaskutuksessa laskun tiedot siirtyvät suoraan laskuttajan laskutusjärjestelmästä vastaanottajan ostolaskujärjestelmään. Yritysten välillä tapahtuvaa verkkolaskutusta pyritään lisäämään yhä enenevässä määrin myös kuluttajalaskutukseen. Toimintaympäristömme digitalisoituminen näkyy myös taloushallinnon palvelumarkkinoilla mahdollisuuksina uusille toimijoille ja haasteena jo oleville, varsinkin pienille tahoille tuot-

taa ja tarjota nykyaikaisia sähköisiä palveluja. Myös taloushallinnon ulkoistaminen ja keskittäminen varsinkin suurien yritysten kohdalla on yleistynyt. Sähköisellä taloushallinnolla alkaa olla ikää reilut kymmenen vuotta ja nyt ollaankin siirtymässä kohti aitoa digitaalisuutta organisoiduin palvelukokonaisuuksin. (Lahti, Salminen 2008, 22-23,27.)

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia ja esittämistä. Kun toiminta on täysin digitaalista, käsitellään kaikki aineisto koko arvoketjussa sähköisesti. Sähköisellä taloushallinnolla käsitetään usein suppeasti ainoastaan verkkolasutus ja laskujen käsittely sähköisesti tai, että toimittaja lähettää laskun paperisena ja vastaanottaja muuttaa laskun sähköiseksi skannaamalla. Sähköinen taloushallinto kuvastaa tavallaan esiasetetta digitaalisesta taloushallinnosta. Digitaalisuus taloushallinnossa on kuitenkin paljon enemmän, voidaan puhua automaattisesta taloushallinnosta, jonka talouden prosessit kattavat yli yritysten ja organisaatorajojen. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet pyritään automatisoimaan, käsittelemään sähköisessä muodossa. Globalisaatio ja jatkuva muutos toimintaympäristössä asettaa taloushallinnolle voimakkaita paineita eri suunnilta. Taloushallinnolta edellytetään yhtä parempaa tehokkuutta, nopeutta ja laatua. Tähän pyritään taloushallinnon prosesseja digitalisoimalla. Yhteistä näille tunnuspiirteille on se, että digitaalisuuden avulla uudistetaan yrityksen strategiaa ja toimintamalleja. (Lahti, Salminen 2008, 9, 17,19, 21-22.)

Digitaalinen taloushallinto tarjoaa paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia organisaatiolle. Kun manuaalista työtä automatisoidaan, virheiden määrä vähenee ja laatu paranee. Digitaalisuus on nopeampaa ja joustavampaa sekä digitaalisuuden myötä tarvitaan resursseja vähemmän. Työvoimatarve vähenee ja arkistointitilaa ei tarvita. Taloushallinnon tehokkuuden parantuminen näkyy selvinä kustannussäästöinä. Toiminta on kustannustehokasta. (Lahti, Salminen 2008, 27.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan enemmän kuin pelkkää verkkopalvelua tai analogisen muuttamista digitaaliseen muotoon. Digitalisaatio koskettaa koko organisaation toimintoja strategioista operatiivisiin toimintamalleihin, tuotteistamiseen ja teknologia-arkkitehtuuriin. Digitalisaation myötä on syntynyt uusia osaamistarpeita ja johtamiselta odotetaan uusia tapoja ja muutoksia organisaatiokulttuuriin. (Ilmarinen, Koskela 2015, 2.1.)

Digitaalisuus tuo mukanaan myös omat haasteensa. Taloushallinnon työn automatisoituminen muuttaa työntekijöiden työtehtäviä ja toimenkuvia sekä asettaa uusia osaamisvalmiuksia uusien

järjestelmien ja digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Rutinomainen manuaali- ja tallennustyö muuttuu enemmän asiantuntijatyöksi - prosessien ohjaukseksi ja tehtävien kontrolloinniksi. (Lahti, Salminen 2008, 26.)

Valtion yhteisten tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto edellyttää henkilöstön koulutusta riittävästi. Mikä taho järjestää koulutukset, miten ja missä, on mietittävä eikä vastuunjako aina ole niin selkeä. Edellytyksenä muutosten läpi viemiseen on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö. Uudet järjestelmät ja vallitsevat toimintatavat eivät välttämättä kohtaa käytännössä täydellisesti eivätkä ole niin toimivia ja joustavia kuin odotettaisiin. Yhteiset järjestelmät edellyttävät monesti myös talouden hoidon keskittämistä prosessien tehostamiseksi ja johtamista sen mukaisesti.

Valtiovarainministeriön asettaman Taloushallinto 2020 - hankkeen selvityksen myötä kerrotaan, että valtionhallinnossa on käyty läpi useita rakennemuutoksia, mikä on voinut johtaa siihen, että vastuut tehtävien ja toimijoiden kesken ovat voineet jäädä epäselviksi ja sen myötä aloitetut kehittämishankkeet ovat jääneet joltain osin kesken tai käyttöön ottamatta. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Valtion talouden yhteiset prosessit ja digitalisaation hyödyntäminen mahdollistavat taloustiedon yhä tehokkaamman ja monipuolisemman käytön. Tulevaisuudessa oleellista on keskittyä tekniikan sijasta tietoon, ennustamisen sijasta ennakointiin ja suunnitelmien sijasta reagointikykyyn. Valtiolla oli töissä vuonna 2012 yhteensä 82 774 henkilöä, joista taloushallinnon henkilöstöä oli noin 2 100. Vuonna 2020 henkilöstöä on arvioitu olevan noin 75 000 ja taloushenkilöstön määrän kehityksen on katsottu olevan samansuuntainen valtion kokonaishenkilömäärän kehityksen suunnan kanssa. Tämän takia valtion talouden hoidon ja tiedon tehokkaan käytön ja hyödyntämisen tarve kasvaa entisestään. Valtion taloushallinto 2020 -strategian visio vuodelle 2020 on taloushallinnosta talouden hallintaan. (Valtiovarainministeriö 2014, 17.)

Taloudellisuutta ja tuottavuutta haetaan yhteisillä tietojärjestelmillä. Valtiolla on käytössä yhteinen Kieku-kirjanpitojärjestelmä ja seurantakohdemalli, joka mahdollistaa yhteisen tietovarannon myötä tiedon laajan yhdistämisen ja hyödyntämisen talouden suunnittelussa, seurannassa ja päätöksenteossa. Koko valtionhallinto käyttää Kieku-kirjanpitojärjestelmän ohella myös mm. yhteistä M2 matkahallintajärjestelmää ja Handi-ostolaskujen kierrätys- ja tilausten sähköistä järjestelmää. Taloushallinnon järjestelmien prosessit ja tietojen hallinta, niiden omistaminen, ohjaus,

sopimushallinta sekä jatkokehittäminen on keskitetty. Tämä edellyttää valtion virastoilta valtion yhteisten prosessien mukaisia taloushallinnon toimintaprosesseja. Valtiovarainministeriö vastaa taloushallinnon strategisesta ohjauksesta ja valtiokonttori käytännön tasolla yhteisten toimintaprosessien ohjaamisesta ja kehittämisestä. Palkeiden vastuulla on talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalvelujen tuottaminen valtion virastoille yhdessä sovittujen palvelusopimusten mukaisesti. Sopimusmenettely kevenee, kun virastoille on määritelty yhteiset talouden prosessit. Virastot kehittävät toimintatapansa yhteisten prosessien mukaisiksi ja Palkeet tukee muutosten ja järjestelmien läpiviennissä ja käyttöönotossa. Taloushallinnon yhteisten tietojärjestelmien ohjausvastuu on puolestaan Valtiokonttorilla ja omistajuutta yhteisissä tietojärjestelmissä keskitetään yhä enenevissä määrin Palkeille, joka vastaa niiden käytönaikaisen kehittämisen toteutuksesta. Kehittämistä tehdään yhteistyössä Valtiokonttorin, Valtion yhteisten perustietotekniikka- ja tietojärjestelmäpalvelujen palvelukeskuksen Valtori ja valtiovarainministeriön sekä teknisten tuottajien kanssa. Taloushallinnon roolien, vastuiden ja työnjaon selkeys lisää tuottavuutta ja tehokkuutta. Poikkihallinnollisuus valtionhallinnossa lisääntyy ja konserniohjauksen lisääntymisen myötä tulosohjauksen osalta asetetaan kaikille virastoille yhteisiä tunnuslukuja ja mittareita. Tietoa voidaan yhdistää ja hyödyntää paljon monipuolisemmin, raportointia ja tiedonvaihtoa virastojen välillä automatisoida. (Valtiovarainministeriö 2014, 32-33, 25-27.)

Pääministeri Sipilän hallitus päätti 2018 vuosien 2019 - 2022 julkisen talouden suunnitelmissa kaikkia hallinnonaloja sitovasta vuosittaisesta digitalisaation ja tuottavuuden kehittämisen 0,5 %:n tuottavuustavoitteesta. Puolustus-, sisä- ja oikeusministeriön hallinnonaloja sekä tullin toimintamenoja koski 0,3%:n tuottavuustavoite. Toiminnan digitalisaation ja aidon tuottavuuden kehittämisen tueksi päätettiin toteuttaa vuoden 2021 alkuun mennessä kaikki hallinnonalat, organisaatiot ja tehtävät kattavat tuottavuus- ja digitalisaatiopotentialianalyysit. Tavoitteena oli digitaalisuuden ja tuottavuuden parantuminen saavuttamalla 10%:n vuosittainen säästö organisaatioille ja 20-40%:n kokonaishyödyn kasvu yhteiskunnalle vuoteen 2029 mennessä. Tuottavuus ja digitalisaatiopotentialianalyysien tavoitteina oli prosessikehitys ja sen myötä työajan säästyminen, laadun ja asiakasvaikuttavuuden parantuminen. Analyysien tavoitteina oli tukea palvelujen ja digitalisoinnin kehittämistä, tarkastella ei-ydintoimintoja ja niiden mahdollista karsimista ja ulkoistamista. Tavoitteena oli myös toimintojen päällekkäisyyksien poistaminen ja synergiaetujen löytäminen sekä johtamis- ja ohjausrakenteiden tarkasteleminen tuloksellisen toiminnan tukijana. (Valtiovarainministeriö 2019, 11.)

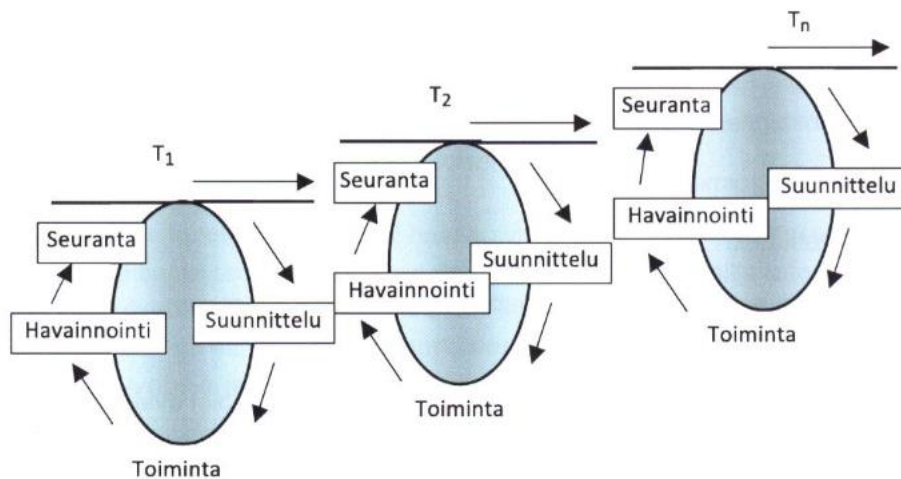
Ilmarisen ja Koskelan (2015, 7-14) mukaan CIO-nimikkeellä (chief information officer) toimineille johtajille tehdyn tutkimuksen myötä on olemassa kahdeksan digiajan edellyttämää tekijää ja ominaisuutta, jotta voisi menestyä siinä mitä tekee. Ensimmäinen digiajan menestyjille tyypillinen piirre oli se, että he olivat niin sanottuja *elinikäisiä oppijoita*. Heillä on halua ja valmiuksia opiskella koko ajan uusia asioita muuttuvassa työelämässä. Erityisasemassa ovat johtajat omalla esimerkillään kannustamassa uusien työtapojen ja taitojen opettelemisessa ja käyttöönotossa. Toisena mainitaan kyky *poikkifunktionaaliseen yhteistyöhön*. Digitalisaatio mahdollistaa eri toimintojen rajat ylittävien ryhmien ja tiimien kollektiivisen toiminnan, jolloin tuloksena enemmän kuin tekijöiden summa kyvyssä ratkaista ongelmia ja tuottaa ratkaisuja verrattuna yksittäisiin asiantuntijoihin tai saman alan ihmisiä sisältäviin ryhmiin. Kolmas yhteinen ominaisuus tutkituille henkilöille oli heidän *tarmokkuutensa ja systemaattisuus* viedä aloittamat kehittämisideat ja projektit loppuun. Menestyäkseen tämä vaatii myös *oman organisaation toiminnan syvää tuntemusta*, joka mainittiinkin neljänneksi digiajan menestyjän ominaisuudeksi. Viidenneksi tekijäksi tutkimuksessa nousi *tunneäly*, jonka merkitys kasvaa asiantuntijatyön lisääntymisen ja erilaisten viestintäkanavien myötä. Tunneälykäs ihminen kykenee havainnoimaan ja tunnistamaan sekä hallitsemaan omia tunteitaan ja niiden synnyttämiä reaktioita. Omien tunteiden ohella hän pystyy tunnistamaan myös toisten ihmisten tunnetiloja ja mukauttamaan omaa vuorovaikutustaan sen mukaan. Tunneälykäs ihminen on johdonmukainen ja ennustettava käytökseltään ja häneen luotetaan, joka mainitaankin kuudenneksi digitaitoisen ominaisuudeksi. Seitsemäs tutkituille tyypillinen piirre oli *henkilökohtainen visio tai tavoite*, joka meni heidän työnantajansa intressejä pidemmälle. Lisäksi tutkituille oli ominaista sosiaalinen pääoma, laaja ystävien ja mentoreiden *verkosto* ja *veroston rakentaminen*.

Siirtyminen kohti digitaalista taloushallintoa ja -prosesseja on kirjoitettu tänä päivänä pääsääntöisesti organisaatioiden strategisiksi tavoitteiksi. Lahden ja Salmen mukaan taloushallinnolta edellytetään nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta, joihin prosessien sähköistamisellä ja automatisoinnilla, digitalisoinnilla pyritään. Prosessien suunnittelussa ja kehittämisessä tehokkuutta haetaan jo sillä, että virtaviivaistetaan työprosessit ja karsitaan turhat työvaiheet pois. Prosesseja voidaan kehittää merkittävästi jo ilman, että otetaan käyttöön mitään uutta teknologiaa tai järjestelmiä. Digitaalisuuteen voidaan siirtyä vaiheittain, osa-alue kerrallaan tekemällä kestäviä ja joustavia ratkaisuja. (Lahti, Salminen 2008, 183, 185, 187, 191.)

Hämäläinen (2019, 67) on esittänyt toimintamallin organisaatioiden digitaalisen muutosprosessin toteuttamiseksi. Toimintamallin mukaan organisaatioiden on tarkasteltava strategiaa, teknologisia ratkaisuja, johtamista ja hallintaa sekä sidosryhmäyhteistyötä koko toiminnassaan digitaalisen muutosprosessin edistämiseksi sekä uusien digitaalisten innovaatioiden käyttöönottamiseksi.

4 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn ja työssä ilmenevien ongelmien tutkimista ja kehittämistä yhteistyössä. Toimintatutkimuksessa yhdistyy nimen mukaisesti toiminta ja tutkimus tavoitteena olevan käytännön toiminnan parantamiseksi, muutoksen aikaansaamiseksi. Keskeisenä elementtinä toimintatutkimuksessa on yhteistyö niiden kanssa, joita ongelmat koskevat. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista ja näin toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan työyhteisön jäsenille läpi uran tapahtuva oppimis- ja kasvuprosessi. Toimintatutkimuksen nimen mukaisesti tutkija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa – toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. Jorma Kananen kuvaa teoksessaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona alla olevan kuvan 4 mukaisesti toimintatutkimuksen jatkuvaa, syklistä prosessia, joka tähtää muutokseen ja kehittämiseen suunnittelun, toiminnan ja havainnoinnin sekä seurannan kautta. Toiminnan kautta saadaan aikaan tavoiteltu muutos. (Kananen 2014,11, 13.)



Kuva 4. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen 2014, 11, 13)

Toimintatutkimuksen näkökulmasta organisaatioiden muutosten ja työelämän innovaatioiden edellytyksenä on kommunikaatio eli vuorovaikutus ja sen kehittyminen työorganisaatiossa. Lähtökohtaisesti jokaisella on oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytyyn keskusteluun nojautuen omaan työkokemukseen, ajatuksiin ja mielipiteisiin ammatti- ja hierarkia-asemasta riippumatta. Näin ollen kohteen osallistujille annetaan mahdollisuus löytää itse ratkaisut muutoksille organisaatiossa. (Kuula 1999, 90, 92-93.)

Toimintatutkimukselle on ominaista, että se liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä olevien ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen – ongelmanratkaisuun muutoksen kautta tavoitteena parempi toiminta. Toimintatutkimus kumpuaa yhteistyössä yhteisön toimijoiden kesken, jossa tutkija itse on mukana aktiivisena jäsenenä ja osa tutkittavan ilmiön toimintaa. Voimakas elementti toimintatutkimuksessa on jatkuva muutos toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen vaiheisiin kuuluu ns. interventio eli muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä testataan käytännössä. Toimintatutkimus kestää yleensä ajallisesti kauemmin kuin muut tutkimukset, koska tutkittavaan ilmiöön perehtyminen ja toimenpide- sekä parannusehdotusten suunnittelu ja toteutus sekä arviointi ottavat oman aikansa. (Kananen 2014,11, 28.)

Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, kuvaileminen, selittäminen ja tulkinta ilman tilastollisia ja määrällisiä menetelmiä sekä yleistämistä. Tutkimusten kohteena ovat usein prosessit ja niiden ilmiöt. Tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on tutkija itse, jonka kautta tutkimustulokset suodattuvat. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen ei ole tarkkaa viitekehystä kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimus on joustavaa, ja tutkimuksessa vuorottelevat niin aineiston keruu- kuin analyysivaiheet. Toimintatutkimuksen sanotaan alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö vuorottelevat, tutkimus on aineistolähtöistä, mutta ei sulje pois teoriaa. Tutkija on itse mukana muutoksen läpiviennissä osallistuen interventioon. (Kananen 2014,20-22, 26-27, 29.)

Toimintatutkimuksen peruseriaate on, että kehittämiskohteet nousevat esille ihmisistä, joita asia koskee. Toimintatutkimuksessa lähdetään liikkeelle tilannekartoituksella ja ongelman nimeämisellä ja tarkalla määrittelyllä. Tähän vaiheeseen on hyvä käyttää riittävästi aikaa, jotta löydetään ja ymmärretään ongelman ydin, josta voidaan muodostaa tutkimuskysymykset ongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi. (Kananen 2014,36, 53.)

4.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksen aineisto eli tutkimusmateriaali kerätään tutkimusotteen mukaisilla tiedonkeruumenetelmillä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään. Analyysi kulkee läpi tutkimusprosessin eri vaiheissa ja ohjaa jo itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä ja se voi sisältää myös kvantitatiivisen, määrällisen tutkimuksen osia etenkin tulosten arvioinneissa ja muutosten mittaamisissa esimerkiksi kyselytutkimuksina. (Kananen 2014,21, 27.)

Kehittämispäiväkirja

Kehittämispäiväkirja on yksi tehokkaimmista tapahtumien dokumentointikeinoista ja sitä voidaan pitää objektiivisen havainnoinnin välineenä. Tutkimuspäiväkirjan rungon muodostaa aikataulu, jossa määritellään ”mitä ja miten tehdään, kuka tekee ja milloin”. Päiväkirjaan kirjataan kaikki suunnitellut tapahtumat sekä myös kuvauksia päivittäisistä tapahtumista. Näin päiväkirja toimii myös eräänlaisena aineistonkeruumenetelmänä dokumentoinnin ohella. Päiväkirjan pitäminen edellyttää tapahtumien havainnointia ja se on myös hyvä itsearvioinnin tai reflektoinnin väline. (Kananen 2014, 82.)

Havainnointi

Vilkan mukaan (2006, 37) havainnointi on tietoista tarkkailua, ei vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä. Toimintatutkimukseen liittyvä havainnoinnin edellytys on, että se tehdään aina siinä luonnollisessa ympäristössä, asiayhteydessä – kontekstissa, jossa se ilmenee.

Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen ongelman määrittelystä muutoksen toteuttamisvaiheeseen eli interventioon ja tulosten arvioimiseen. Suorassa havainnoinnissa tutkija on itse paikan päällä ja seuraa tapahtumia niin, että muut paikalla olijat voivat havaita havainnoinnin. Epäsuorassa havainnoinnissa havainnoitavat eivät ole tietoisia tutkijasta. Havainnointi voi olla strukturoitua eli tutkija on tietoinen asioista, mitä seuraa, esimerkiksi lomakkeella olevilla asioilla. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkijalla ei ole valmista listaa seurattavista asioista vaan

hän kirjaa kaikki havaintonsa ylös. Osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja siinä voidaan erottaa eri havainnoinnin asteita sen mukaan, mikä rooli tutkijalla on. (Kananen 2014, 79-80.)

Aktivoiva osallistuva havainnointi pyrkii ymmärtämisen lisäksi myös muuttamaan tutkimuskohdettaan. Itse tutkimusprojekti voi käynnistää muutostilan, mutta muutostila on voinut olla jo käynnistynyt ennen tutkimusta. Aktivoiva osallistuva havainnointi on tilannekeskeistä, aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutokseen pyrkivää. Aktivoiva osallistuva havainnointi toteutetaan yhdessä, vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tutkija ja tutkittavat yhdessä ohjaavat, korjaavat, arvioivat ja muuttavat toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteena on ratkaista ongelmat, jotka kaikki työyhteisön, organisaation jäsenet kokevat toimintaansa liittyviksi ongelmiksi. (Vilkkä 2006, 46-48.)

Haastattelu

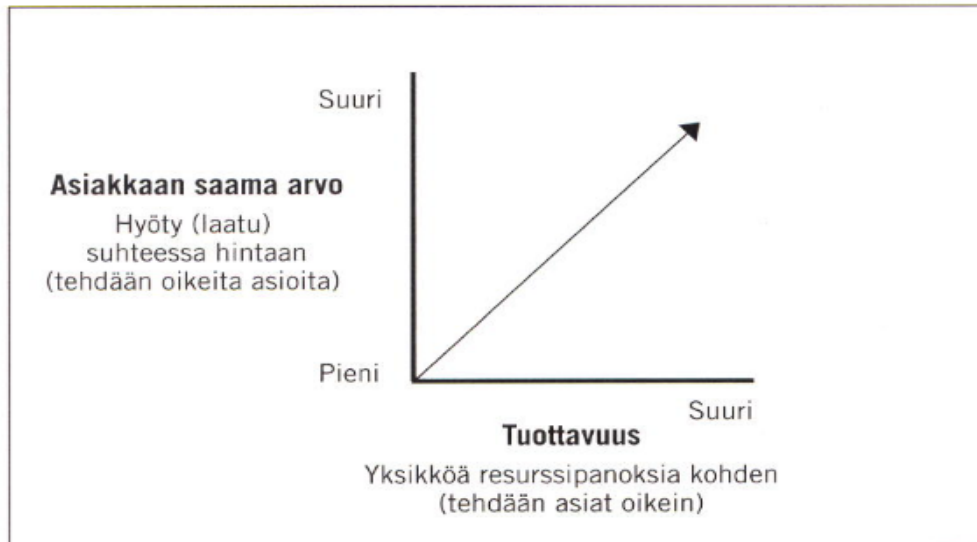
Haastattelua voidaan käyttää toimintatutkimuksessa alkukartoituksessa tai tutkimus syklien interventoiden, muutosten vaikutusten, vaikuttavuuden ja johtopäätösten arvioinnissa. Haastattelun muotoja on monenlaisia. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna käyttäen lomake-, teema-, tai syvähaastattelua. Lomakehaastattelussa käytetään valmista lomaketta ja kyselynä se pääsääntöisesti kuuluu kvalitatiivisen, määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Varsinaisen toimintatutkimuksen aikana kyselyn käyttäminen on harvinaisempaa, sillä toimijoiden määrä on rajallinen. Kysely sellaisenaan sopii toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen sekä tulosten arvioimiseen. Teemahaastattelussa käydään keskustelu tutkittavan kanssa teemoittain eli aiheittain. Syvä haastattelusta käytetään myös nimitystä avoin haastattelu, sillä siinä keskustellaan aiheesta ilman etukäteen mietittyjä teemoja. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, jossa tärkeimpänä työkaluna ja onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää oikeita kysymyksiä. (Kananen 2014, 87-88, 102.)

Benchmarking - Benchlearning

Benchlearning eli vertailuoppiminen on jatkoa termille benchmarking, vertaiskehittäminen. Molemmassa punaisena lankana kulkee ajatus oppimisesta muilta. Benchmarking eli vertaiskehittäminen on tarkoitettu pääosin johdon käyttöön. Siinä ajatuksena on oppia hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä samalla tunnistaen oman toiminnan heikkoudet ja kehittämistavoitteet. Benchlearning termiä käytetään laajemmassa merkityksessä. Vertailuoppimisessa yhdistetään organisaation toiminnan kehittäminen ja organisaation oppiminen. Olennaista on kiinnittää huomiota organisaation toiminnan tehokkuuteen, mahdollisuuteen oppia hyvästä esimerkistä joltain muulta ja laajan osallistumisen myötä käyttäytymisen sekä asenteiden muutoksen mahdollisuuteen muiden organisaatioiden toimiessa peilikuvana. Vertailuoppimisen periaate on, että ”Jos-sain on aina joku, joka tekee saman asian paremmin tai on tehnyt sen jo aikaisemmin ja pystyy antamaan siitä opetusta”. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 13-16; <https://uef.fi/benchmarking>.)

Hyvän esimerkin voima tehostaa toimintaa kahdella tavalla. Organisaatio voi määritellä ja analysoida asemansa muuhun ympäröivään maailmaan ja asettaa toiminnalleen sen mukaisia uusia tavoitteita. Vertailemalla, miten muut organisaatiot ovat toimintaansa kehittäneet, saadaan uutta tietoa ja uusia ideoita oman toiminnan tehostamiseen. Vertailuoppimisessa tapahtuu myös kahdenlaista oppimista - on suoraan omaan työhön liittyvää oppimista ja oppimaan oppimista, joka tapahtuu asenteissa ja käyttäytymisessä. (Karlöf ym. 2003, 130-131, 195.)

Vertailuoppimisen myötä, työntekijät kehittyvät niin ryhmänä kuin yksilöinä ja oppivat tekemään työtään tehokkaammin. Tehostuneen toiminnan myötä asiakkaat saavat lopputuotteena parempaa arvoa. Organisaatio toimii kilpailukykyisemmin, jonka myötä myös omistajat hyötyvät. Kokonaisuutena organisaation muutkin tunnusluvut; kannattavuus, asiakastytyvyisyys, markkinaosuus kohenevat. Karlöf ym. kuvaavat kuvan 5 mukaisesti tehokkuuskäyrän, joka osoittaa asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden välisen yhteyden. Vertailuoppimisen etuna on jatkuva halu kehittyä ja parantua, joka on myös kilpailukyvyn elinehto. (Karlöf ym. 2003, 110, 195-196.)



Kuva 5. Tehokkuuskäyrä, joka osoittaa asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden välisen yhteyden (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 110).

Vertailuoppiminen etenee prosessina, jossa ensimmäisenä vaiheena määritellään kehittämisalue ja valmistaudutaan tulevaa vertailuoppimisprosessia varten. Tämä on tärkeä vaihe, johon on hyvä varata riittävästi aikaa ja resursseja, jotta päästään heti oikeille raiteille. Kaikkien, joita projekti koskettaa, on hyvä tietää projektin tarkoituksesta ja tavoitteista. Seuraavaksi määritellään niin sanottu projektiorganisaatio, joka sisältää erilaisia rooleja tiimissä edistämällä laajaa osallistumista ja oppimista. Kaikki lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksella ja analysoinnilla – ennen kuin voi ottaa oppia muista, on ymmärrettävä itseään. Vertailuoppimisessa on kysymys esikuvaorganisaatioilta, parhailta oppimisesta, virikkeiden ja ideoiden hakemisesta. Vertailusta saatuja tietoja ja kokemuksia seuraa konkreettiset toiminnan parannukset ja uusien ratkaisujen kehittäminen sekä niiden toteuttaminen käytännössä. Vertailuoppimisen tarkoituksena on muuttaa asenteita oppimaan oppimisessa ja varsinkin esikuvaorganisaatioilta oppimisessa. Viimeinen vaihe vertailuoppimisprosessissa sisältääkin sen myös sekä seurannan, arvioinnin että uusien kehittämishakkeiden suunnittelun, joilla pyritään edistämään oppimista ja kehittämistä myös tulevaisuudessa. On arvokasta oppia hyödyntämään muiden kokemuksia sen sijaan, että yritetään pyrkiä tekemään kaikki itse ja ymmärtäen sen viisaus eikä kokea sitä tappiona. (Karlöf ym. 2003, 139, 141, 143, 152, 168, 176, 181, 189, 195.)

Kirjalliset dokumentit

Kirjallisuutta tarvitaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Kirjalliset tietolähteet koostuvat kaikista niistä dokumenteista, havainnoista, haastatteluista, tutkimuspäiväkirjaan kirjatusta asioista, olemassa olevista tutkittavaan ilmiöön liittyvistä asiakirjoista. Kirjallisia dokumentteja käytetään hyvin paljon lähtötilanteen arvioinnissa, mutta suurelta osin aineistoa kerätään tutkimus syklien aikana. Kirjallisuudella voidaan lisätä myös tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta eli validiteettia triangulaation keinoin, jolloin yhtenä lähdemateriaalina toimivat kirjalliset dokumentit. (Kananen 2014, 97-98.)

Tutkimusprosessin aikana aineistoa kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, jonka jälkeen aineisto käsitellään eli analysoidaan ymmärrettävään muotoon pyrkien näin löytämään selitys, tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Analyysillä tarkoitetaan aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista ja tiivistämistä. Työkaluina analysoinnissa käytetään litterointia, koodausta, luokittelua ja teemoittelua. Analysoinnin voidaan sanoa pitävän sisällään niin aineiston käsittelyn kuin tulkinna. (Kananen 2014, 104-105.)

Toimintatutkimus vaatii aina muutoksen kokeilun käytännössä ns. intervention. Intervention tarvetarkastelussa tulisi huomioida kaksi näkökulmaa: tarpeellisuus ja tärkeys oman organisaation kannalta sekä alan ja tieteen kannalta. Interventio kohdistetaan käytännössä juuri niihin tekijöihin, joilla tavoiteltu muutos saadaan aikaiseksi. Jotta muutosten todentaminen on mahdollista, tulisi intervention tavoitteet olla mitattavia. Jos tavoitteita ei voida mitata välittömästi, tulisi kuitenkin voida arvioida tavoitteiden toteutuminen tai muutoksen vaikuttavuus, mikä on käytännön työelämän kannalta usein riittävää. (Kananen 2014, 57-58, 62, 64.)

Tutkimusmenetelmillä on merkitystä tutkimuksella saatuihin tuloksiin ja niiden pohjalta tehtäviin päättelyihin. Kvalitatiivisen, laadullisen tutkimuksen päättelyn logiikka on pääosin induktiivista eli edetään yksittäisestä havainnosta tuloksiin, kun puolestaan kvantitatiivinen, määrällinen päättely perustuu deduktioon eli yleisestä johdetaan yksittäistapausta koskeva johtopäätös. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on abduktiivinen päättely, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat. Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle tutkittavasta ilmiöstä eli aineistosta, mutta se ei sulje pois teorian käyttöä. (Kananen 2014, 25-26.)

4.2 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Perinteiset luotettavuusmittarit validiteetti – pätevyys ja reliabiliteetti – pysyvyys eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen toimintatutkimuksen mittareiksi. Ongelmaksi mittareiden käytössä muodostuu kehittämisellä tavoiteltu muutos ja muutoksen luotettavuuden arviointi. Toimintatutkimuksen luotettavuus koostuu tutkimusongelman ja -tutkimuskysymysten perusteella valituista oikeista tutkimus- ja kehittämismenetelmistä, joita on käytetty oikein. Perusedellytys luotettavuustarkastelulle on riittävän tarkka dokumentointi niin menetelmien, tiedonkeruun ja tulosten osalta. Yksi tärkeistä luotettavuuden kulmakivistä on aineiston riittävyys, joka on laadukasta ja hankittu eri aineistonkeruumenetelmillä. Tulosten ja johtopäätösten tulkinnassa tulee pyrkiä läpinäkyvyyteen siinä, että tulkinnat nousevat vain ja ainoastaan aineistosta, jotta tutkijan luotettavuus ja objektiivisuus voidaan todeta. Ongelman muodostaa kuitenkin se, että laadullinen tutkimus ei koskaan voi olla täysin objektiivinen ja tutkijan tulkinnoista vapaa, kun taas kvantitatiivisessa, määrällisessä tutkimuksessa tulkintoja voi olla vain yksi. Kuvassa 6 on kiteytetty Kananen mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomioon otettavat asiat. (Kananen 2014, 126-129, 134 136, 153-154.)



Kuva 6. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus (Kananen 2014, 126-129, 134 136, 153-154)

Toimintatutkija kehittää aktiivisesti tutkimalleen käytännön ongelmalle sopivia toiminta- ja lähestymistapoja sekä -taitoja yhdessä tutkimuskohteen muiden jäsenten kanssa. Toimintatutkijalla on samanaikaisesti kolme roolia tutkimuskohteessaan: tutkijan rooli, ihmisen rooli ja muutostavoitteinen aktivoijan rooli. (Vilkkä 2006, 70-72.)

Toimintatutkimuksen tavoite on saavuttaa muutoksella parempi tilanne, parempi toiminta, mikä koskee kaikkia toimintaan osallistuvia. Ratkaisevaa on saavutettu tulos ja muutoksen todentaminen käytännössä. Havaittu aineisto eri tiedonkeruumenetelmistä kirjoitetaan tekstin muotoon ja aineistosta pyritään löytämään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastausten perusteella tehdään johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä. Tutkimuksen luotettavuusarviointi on tärkeä osa tutkimusta ja tutkimusraportin kirjoittamista, jossa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkijan objektiivisuuteen. Kyseessä on laajemmin katsottuna tutkimuksen laatu. Tarkka dokumentaatio on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun lähtökohta. Toimintatutkimuksen tavoite ei ole yleistettävyyys vaan tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. (Kananen 2014, 81, 96, 98.)

Toimintatutkimus on enemmän kuin metodi. Voidaan sanoa, että se on asenne tai mielentila, joka perustuu toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisen avulla. Tutkimusmenetelmiä ovat tiedonhankkimisen välineet. Tehokas tapa hankkia uutta tietoa toiminnasta on yrittää muuttaa sitä – tutkimus on parhaimmillaan luovaa toimintaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 200-201.)

5 Myyntitilausprosessin kehittäminen Oulun poliisilaitoksella

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion yhteistä Tilauksesta perintään -prosessia. Tavoitteena on löytää hyvät käytännöt ja toimintatavat siihen, miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti. Ongelma, johon kehittämistyöllä haetaan ratkaisua, on laskutuspyyntöjen käsittelyn monia vaiheita sisältävä työläs ja aikaa vievä toimintaprosessi.

Tutkimusongelma on:

Myyntitilausprosessin kehittäminen. Millä keinoin saadaan aikaan tehokas myyntitilausprosessi.

Tutkimuskysymykset ovat:

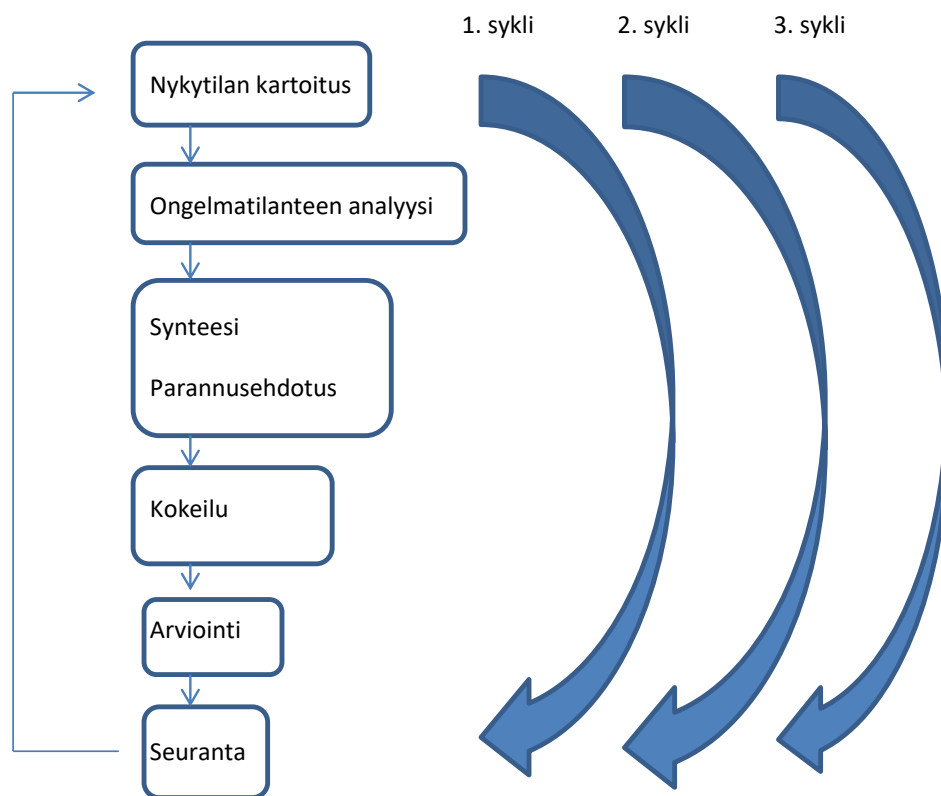
Miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti?

- Miten toimintaprosesseja voidaan tehostaa ja virtaviivaistaa jo tilauspyynnön lähettämisen vaiheessa?
- Miten saadaan karsittua mahdolliset turhat työvaiheet pois?

Tämä kehittämistyö on rajattu Tilauksesta perintään -prosessiin ja sen alaprosessiin Myyntilaskujen käsittely - myyntitilauksesta laskutukseen. Aihealuetta kehittämistyössä kutsutaan myyntitilausprosessiksi. Kehittäminen koskee myyntitilausten, laskutuspyyntöjen lähettämistä Oulun poliisilaitoksen sisällä kaikilta 14 poliisiasemalta Oulun pääpoliisiasema mukaan lukien talousyksikköön laskutusta varten. Laskutuspyynnöt käsittävät pääasiassa sisäministeriön asetuksen mukaisia suoritemaksuja, jotka peritään asiakkaalta jälkikäteen laskutuksella. Kehittäminen koskee laskutuspyyntöjen käsittelyä ja tallentamista Palkeille laskujen muodostamista varten.

Tässä kehittämistyössä tutkimusstrategiana toimii kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on saada lisää tietoa ja syvempää ymmärrystä myyntitilausprosessin kehittämiseen Oulun

poliisilaitoksella. Kehittämistyön tekijä toimii myös itse aktiivisena ryhmän jäsenenä, jonka toimijoita kehittäminen koskee. Käytännön kehittäminen toteutetaan toimintatutkimuksen mukaisina sykleinä, mikä on esitetty kuvassa 7 Kanasen (2014, 34) kuvaaman toimintatutkimuksen vaiheiden ja syklien mukaan.



Kuva 7. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit (Kananen 2014, 34)

Kehittäminen alkaa Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyn nykytilan kartoituksella ja sen sisällä olevan myyntitilausprosessin – laskutuspyyntöjen käsittelyn kuvaamisella. Yhdessä talousyksikön henkilöstön kanssa etsitään keinoja ja kehittämis ehdotuksia myyntitilausprosessin tehostamiseksi ja toiminnan parantamiseksi. Tietoa kerätään työryhmäkokouksissa, havainnoinnilla, kirjallisilla dokumenteilla ja koulutuksella. Läpi kehittämistyön kulkee rinnalla kehittämisspiväkirja. Vertailukehittäminen tai -oppiminen, benchmarking, hyvien Kieku-laskutuskäytäntöjen osalta on tavoitteena joltain toiselta virastolta.

Parannusehdotuksia viedään käytäntöön ja kokeillaan sekä arvioidaan niiden toimivuus. Arvioinnin perusteella suunnitellaan talousyksikön henkilöstön kanssa yhdessä keinot toimintojen edelleen parantamiseksi ja jatkokehittämiseksi. Tavoitteena on kehittämistyöllä tehostaa tulojen käsittelyä myyntitilausprosessia kehittämällä.

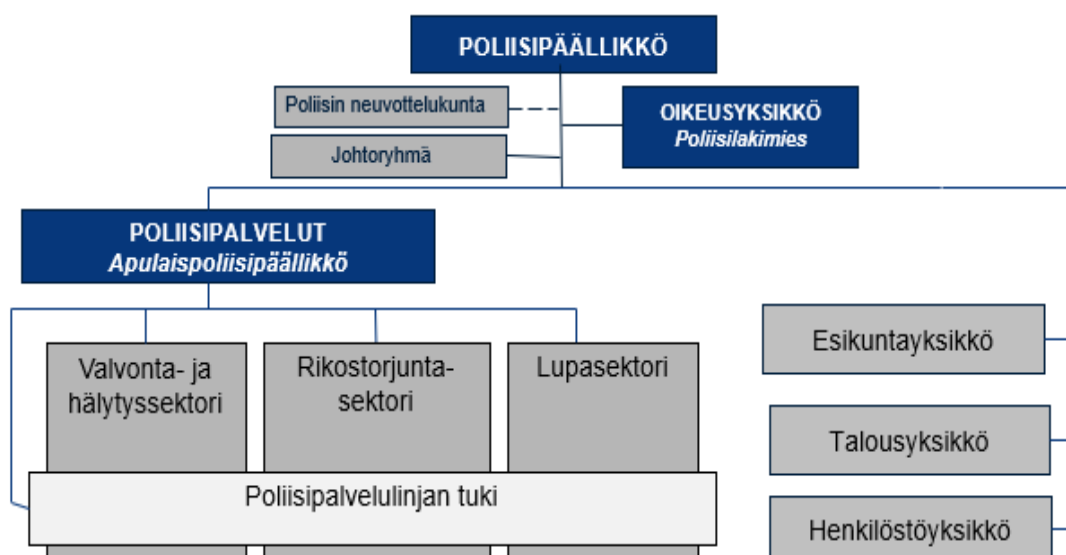
5.1 Nykytilan kartoitus

Kehittämistyö aloitettiin Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyn nykytilakartoituksella ja yhtä aikaisesti teoriaviitekehukseen perehtymisellä. Teoriaviitekehys koostuu aiheista prosessit - prosessien johtaminen ja kehittäminen ja digitalisaatio. Teorian punaisena lankana kulkee valtion yhteisten talousprosessien osalta tilauksesta perintään prosessi, josta näkökulmasta käsin ja yhteistä prosessia tukien myös tässä kehittämistyössä tarkasteltavaa myyntitilausprosessia on kehitetty. Valtiovarainministeriön vastuulle kuuluu julkisen hallinnon kehittäminen ja digitalisaation edistäminen. Tavoitetila tulisi olla kokonaan digitalisoidut prosessit, mutta kaikkea ei aina voi digitalisoida ja työprosessit sisältävät myös manuaalisia vaiheita. Digitalisaation edistämisessä voidaan kuitenkin edetä vaihe tai osa-alue kerrallaan ja tarkastella muutoin toimintaprosesseja niitä tehostaen.

Tilauksesta perintään prosessin nykytilakartoitus

Oulun poliisilaitos koostuu Oulun pääpoliisiaseman lisäksi 14 muusta poliisiasemasta, joita ovat Kuusamon, Taivalkosken, Pudasjärven, Haukiputaan, Muhoksen, Suomussalmen, Kuhmon, Sotkamon, Kajaanin, Raahen, Kalajoen, Ylivieskan, Haapaveden ja Haapajärven poliisiasemat. Kuvassa 8 on kuvattu Oulun poliisilaitoksen organisaatio. Oulun poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö. Oulun poliisilaitoksella toimii Poliisipalvelulinja, jota johtaa apulaispoliisipäällikkö. Poliisipalvelulinja sisältää Valvonta- ja hälytystoimintasektorin, Rikostorjuntasektorin ja Lupasektorin, joita johtavat nimetyt ylikomisariat. Poliisipalvelulinjalla toimii poliisipalvelulinjan tukiyksikkö. Suoraan poliisipäällikön alaisuudessa toimivat oikeusyksikkö, esikunta-, talous- ja henkilöstöyksikkö. Vuonna

2019 Oulun poliisilaitoksella työskenteli noin 720 henkilöä. Kuvassa 8 on kuvattu Oulun poliisilaitoksen organisaatio.



Kuva 8. Oulun poliisilaitoksen organisaatio (Oulun poliisilaitos esitysmateriaali)

Talousyksikön tehtävänä on tuottaa poliisilaitokselle ja henkilöstölle asiantuntevat talouspalvelut sekä tukea poliisipäällikköä ja koko organisaatiota tehtävien toteuttamisessa. Talousyksikkö vastaa poliisilaitoksen taloussuunnitteluprosessista, taloushallinnon palveluista sisältäen maksuliikkeen, kirjanpidon, kassojen ylläpidon, talousseurannan, matkahallinnon tehtävät, käyttöomaisuuskirjanpidon ja irtaimistoseurannan. Yksikkö vastaa myös muista taloushallinnon toimialaan kuuluvista tehtävistä sekä osallistuu osaltaan tulossuunnitteluprosessiin. Talousyksikössä työskentelee yhteensä viisi henkilöä hajautetusti siten, että kaksi työskentelee Oulun pääpoliisi-asemalla, kaksi Ylivieskan poliisi-asemalla ja yksi Kajaanin poliisi-asemalla. (Oulun poliisilaitos 2019, Oulun poliisilaitoksen talousyksikön työjärjestys 1.7.2019.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet hoitaa poliisihallinnon taloushallinnon tehtäviä sovitun palvelusopimuksen ja vastuunjakojen mukaisesti.

Valtion maksuperustelaki (150/1992) säättää viranomaisten suoritteiden maksullisuuden ja suoritteista perittävien maksujen suuruuden yleisistä perusteista sekä maksujen muista perusteista. Sisäministeriön asetus poliisin suoritteiden maksullisuudesta määrää poliisin: Poliisihallituksen, keskusrikospoliisin, suojelupoliisin, Poliisiammattikorkeakoulun sekä paikallispoliisin suoritteiden maksullisuudesta. Poliisin maksulliset suoritteet voidaan jakaa kiinteämaksuihin ja omakustannusarvonmukaisiin julkisoikeudellisiin suoritteisiin sekä liiketaloudellisiin perustein hinnoiteltaviin suoritteisiin. Asetuksessa poliisin suoritteiden maksullisuudesta säädetään myös julkisoikeudellisista suoritteista, jotka ovat maksuttomia sekä suoritteista, joiden osalta on määrätty alennettu suoritemaksu.

Maksut suoritteista peritään pääsääntöisesti etukäteen jo hakemusta jätettäessä. Maksujen perimiseen jälkikäteen on oltava erityinen syy. Jos hakemuksen jättäjä peruuttaa hakemuksen, mutta päätöksen valmisteluun ja toimenpiteisiin on ehditty ryhtyä, maksu peritään. Maksu palautetaan ainoastaan, jos hakemus on jätetty aiheetta viranomaisista johtuvista syistä. Myös hylkäävästä päätöksestä peritään maksu. (Sisäministeriön asetus poliisin suoritteiden maksullisuudesta 2019, 11 §.)

Tulojen käsittely

Poliisihallinnossa on käytössä yhteinen Vakava-kassajärjestelmä lupapalveluiden käteis- ja korttimaksujen sekä löytötavara-asioiden suoritemaksujen käsittelyyn. Vakava-kassajärjestelmästä saadaan tarvittavat kassatositteet, -kuitit, kassatilitysraportit sekä pää- ja päiväkirjat kassavarojen täsmäytykseen. Kassavarat tilitetään pankkiin määräajoin kassasaldojen määriteltyjen enimmäismäärien sisällä. Vakava-kassajärjestelmästä kirjanpidon tiedot siirtyvät automaattisesti valtion Kieku-kirjanpitojärjestelmään. Lupapalveluiden ohella poliisin eri lupasuoritemaksuja käsitellään Poliisin sähköisessä asiointipalvelussa. Sähköisen asiointipalvelun kautta kertyvät myyntituotot siirretään liittymien kautta Kieku-kirjanpitoon. Poliisihallinnossa tuottoja kertyy myös poliisin ase- ja ajoneuvohuutokaupoista sekä löytötavarahuutokaupoista valtiolle siirtyneiden löytötavaroiden sekä poliisilaitosten käytöstä poistetun omaisuuden osalta. Kaikki tulot on pääsääntöisesti perittävä reskontran kautta. (Poliisihallitus 2019, 14, 16, 35, 36.)

Maksullisen toiminnan lisäksi poliisi voi ottaa vastaan lahjoitettuja varoja, yhteistoiminnan rahoitusta toisilta valtion virastoilta ja laitoksilta sekä valtiontalouden ulkopuolelta. Poliisi voi hakea

myös EU-rahoitusta. Varat otetaan kirjanpitoon ja huolehditaan niiden oikeasta käsittelystä lakien, määräysten ja ohjeiden mukaisesti. (Poliisihallitus 2019, 37, 38.)

Myyntilaskutus perustuu sisäministeriön asetukseen poliisin suoritteiden maksullisuudesta. Myyntilaskutus on aina toissijainen vaihtoehto suoritemaksun perimiseen lupapalveluissa Vakavakassajärjestelmällä perimiseen nähden tai suoritemaksujen vastaanottamiseen sähköisen asiointipalvelun kautta. (Poliisihallitus 2019, 34.)

Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi kattaa vaiheet myyntilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Olennaisen osan myyntilaskuprosessia muodostavat saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. Poliisihallinnossa siirryttiin valtionhallinnon yhteiseen Kieku-kirjanpitojärjestelmään vuoden 2015 alussa. Tämän myötä laskutus Vakava-kassajärjestelmällä päättyi ja siirryttiin Kieku-järjestelmällä toteutettavaan laskutukseen. Myyntitilausten eli laskutuspyyntöjen tallennus on mahdollista tehdä suoraan Kieku-järjestelmään tai vaihtoehtoisesti myyntitilaukset tallennetaan Excel-laskutuslomakkeelle, joka toimitetaan Palkeille tiedonsiirtokanavaa pitkin Kieku-laskutusta varten. Palkeet sisään lukee laskutusaineiston Kieku-järjestelmään ja käsittelee myyntilaskut laskuvarannossa ja toimittaa Kiekusta laskutusaineiston välityspalveluun OpusCapitalle laskujen tulostamista ja asiakkaille lähettämistä varten. (Lahti, Salmi 2008, 15; Palkeet 2017, 16-17.)

Oulun poliisilaitoksella tallennetaan myyntitilaukset tällä hetkellä Excel-tiedostoon. Laskutus on työlästä ja aikaa vievää manuaalisesti täytettävine monine kenttineen. Kehittämistyön tavoitteena on ottaa käyttöön Kieku-kirjanpitojärjestelmän myyntitilaustallennus Excel-lomakkeen sijaan. Näin myyntitilaukset eli laskutuspyynnöt saadaan tallennettua suoraan laskutusjärjestelmään ilman Excel-lomakkeen välitallennusvaihetta.

Myyntitilaus- eli laskutuspyynnöt tulevat tällä hetkellä pääasiassa Oulun poliisilaitoksen poliisi-asemien lupapalveluista käsittäen lupamaksuja sisäministeriön asetuksen mukaisista suoritteista, maksuja Oulun poliisilaitoksen asiakirjayksiköstä lähetetyistä asiakirjajäljennöksistä ja Oulun poliisilaitoksen oikeusyksikön oikeudellisia saatavia, esimerkiksi vahingonkorvauksia.

Kaikki myyntitilauspyynnöt eli laskutuspyynnöt on ohjattu tällä hetkellä koko Oulun poliisilaitoksen poliisiasemien osalta talousyksikön virkapostiin. Tätä tiedonsiirtoa ja myyntitilausten toimistustapaa on myös tarkoitus tarkastella ja kehittää tehokkaammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Tavoitteena on karsia mahdollisia turhia ja tuloksettomia työvaiheita pois niin että myyntitilauspyyntöjen lähettäminen, käsittelyminen ja tallentaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja joustavaa. Myös laskutuspyyntöjen sisältövaatimukset tarkastellaan. Alla olevassa kuvassa 9 on kuvattu myyntitilausprosessi laskutuspyyntöjen lähettämisestä laskutuspyyntöjen käsittelyyn ja tallentamiseen laskun muodostamista varten.

MYYNITILAUSPROSESSI ENNEN KEHITTÄMISTYÖTÄ

LASKUTUSPYYNTÖJEN ELI MYYNITILAUSTEN LÄHETTÄMINEN TALOUSYKSIKKÖÖN

Kainuun lupayksikkö

- Kajaanin poliisiasema
- Kuhmon poliisiasema
- Suomussalmen poliisiasema
- Kuusamon poliisiasema
- Taivalkosken poliisiasema
- Pudasjärven poliisiasema

Oulun lupayksikkö

- Oulun poliisilaitos
- Muhoksen poliisiasema
- Haapajärven poliisiasema
- Haapaveden poliisiasema
- Raahen poliisiasema
- Ylivieskan poliisiasema

Esikunta, asiakirjahallinto

Oikeusyksikkö

LASKUTUSPYYNTÖJEN ELI MYYNITILAUSTEN KÄSITTELEMINEN

Laskutuspyyntöjen käsittely virkasähköpostista:

- tulostaminen paperille
- tallentaminen projektikansioon
- poistaminen sähköpostista

Myyntitilausten tallentaminen Excel-laskutuslomakkeelle

Excel-laskutuslomakkeen ja myyntitilausten liitteiden tallentaminen vientikansioon.

Excel-laskutuslomakkeen ja liitteiden lähettäminen POINTTI-tiedonsiirtokanavan kautta Palkeille laskujen muodostamista/ajamista varten.

Asiakasrekisterin päivitys on keskitetty Palkeisiin. Asiakasrekisterin päivitykset lähetetään Excel asiakasrekisterin päivityslomakkeella Palkeisiin POINTTI-tiedonsiirtokanavaa pitkin.

Kuva 9. Myyntitilausprosessin nykytila

Palkeet ylläpitää ja hallinnoi Kiekussa nimike- ja asiakastietoja kirjanpitoyksikön ja virastojen ilmoittamien tietojen perusteella. Nimike- ja asiakasrekisteritiedot ovat Kiekussa konsernitason tasoisia. Nimikerekisteri sisältää tiedot laskutettavista tuotteista hinta-, tiliointi- ja arvonlisäverokantatietoineen. Asiakasrekisterissä ylläpidetään asiakkaiden nimi- ja osoitetietoja myyntilaskutusta ja saatavien seurantaa ja perintää varten. Kiekun myyntilaskut siirtyvät myyntireskontraan ja kirjanpitoon laskujen muodostuksen yhteydessä automaattisesti. Palkeet hoitaa myyntireskontran ja suoritusten käsittelyn. Tiliotteet muodostuvat pankissa ja siirtyvät automaattisesti maksuliikejärjestelmään. Osa tulotiliotteen tapahtumista tiliöityy automaattisesti maksuliikeohjelmassa, osa tiliöidään asiakaskohtaisten tiliointiohjeiden mukaisesti. Epäselvät, reskontran ulkopuoliset suoritukset, joita Palkeet ei ole voinut kohdistaa eikä selvittää, tulevat Poliisihallituksen kautta kyseisiin poliisilaitoksiin epäselvinä muistiosuorituksina selvitettäväksi. Suoritukset ohjataan pankkiviitteen perusteella oikeisiin poliisilaitoksiin. Maksukehotukset lähetetään Palkeista ja ne ajetaan ja lähetetään velalliselle kaksi kertaa kuukaudessa. Viivästyskorkolaskutus tehdään neljännesvuosittain. Mahdollisiin perintätoimiin tai viimeisenä tileistä poistamiseen ryhdytään poliisilaitoksen päätöksellä. (Palkeet 2017, 13-14, 19, 21, 23, 25, 29.)

5.2 Kehittämistyön käytännön toteutus Sykli 1.

Kehittämistyön ensimmäinen syklin mukainen käytännön toimintojen kehittäminen käynnistyi nykytilakartoituksen jälkeen konkreettisesti helmikuussa talousyksikön henkilöstön kesken työryhmäkokoontumisella käytännön toteuttamisen suunnittelun äärellä. Työryhmäkokoontuminen toteutettiin Lync-videoneuvottelulla.

Ongelman määrittely ja parannusehdotukset

Myyntitilausprosessin kehittäminen aloitettiin helmikuussa suunnittelupalaverilla, jossa mukana oli talousyksikön henkilöstö sekä kutsuttuna tietohallinnon asiantuntija. Suunnittelupalaverissa käytiin yhdessä läpi myyntitilausprosessin nykytilanne sekä parannusehdotukset vallitseviin käytäntöihin.

Aluksi tarkasteltiin talousyksikköön tulevia laskutuspyyntöjä. Laskutuspyynnöt koskevat pääasiassa lupapalveluiden sisäministeriön asetuksen mukaisia suoritteita, kirjaamosta tulevia laskutuspyyntöjä asiakirjajäljennöksistä ja oikeusyksikön oikeudellisia saatavia. Tarkasteluhetkellä kaikki laskutuspyynnöt tulivat talousyksikön virkapostiin Oulun poliisilaitoksen kaikilta 15 poliisiaseimalta. Laskutuspyyntöjen käsittely virkapostista koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi. Laskutuspyynnöt oli joko tulostettava paperille tai tallennettava sähköpostista johonkin oman työaseman kansioon. Laskutuspyyntöön sisältyvä mahdollinen liite oli myös käsiteltävä tai laadittava erikseen, esimerkiksi julkisoikeudellisen tai liiketaloudellisen suoritteen osalta.

Laskutuspyyntöjen lähettämiseen mietittiin helpompaa, joustavampaa ja nopeampaa väylää, johon päätettiin hakea ratkaisua laskutuspyyntöjen yhteisen projektikansion käyttöönotolla. Projektikansion käyttöönotto tarkoitti, että jatkossa talousyksikköön lähetettävät laskutuspyynnöt tallennetaan projektikansiolle talouden virkapostiin lähettämisen sijaan. Oikeusyksikön laskutuspyyntöjen osalta, jotka lähetetään sähköisen asianhallintajärjestelmän - Actan kautta, päätettiin, että ne lähetetään talouden virkapostiin edelleen. Tietohallinnon asiantuntija toi oman asiantuntemuksen ja tiedon kokouksessa esille. Päätettiin, että hän ottaa tehtäväkseen ja vastuulleen uuden projektikansion luomisen ja käyttöoikeuksien hakemisen yhteistyössä valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin kanssa kaikille projektikansion käyttöoikeuksia alkuvaiheessa tarvitseville. Aluksi käyttöoikeudet haettiin talousyksikön henkilöstölle sekä Kainuun lupayksikölle - Kajaanin, Suomussalmen, Kuhmon, Kuusamon, Taivalkosken ja Pudasjärven lupapalveluiden lupasihteereille ja lupa-asiantuntijoille sekä -esimiehille. Projektikansion käyttöönottoa päätettiin lähteä kokeilemaan ja testaamaan ensin Kainuun lupayksikön osalta. Kun kansion toimivuus on varmistettu, suunniteltiin kansio otettavaksi käyttöön myös Oulun lupayksikön ja kirjaamon sekä oikeusyksikön osalta. Käyttöoikeuksista sovittiin, että niitä lisätään poliisilaitoksen sisällä aina tarpeen mukaan.

Laskutuspyyntöjen sisältövaatimukset olivat suunnittelupalaverissa myös tarkastelun alla ja mietittiin niiden tarkentamisesta ja tiedottamisesta laskutuspyyntöjen lähettäjiille. Laskutuspyynnöt eivät ole aina sisältäneet kaikkia tarpeellisia tietoja, jotka ovat edellytyksenä laskun muodostamiselle. Laskutuspyynnön tulee sisältää aina tieto asiakkaasta ja jos kyse on elinkeinoelämästä tai yhdistyksestä niin asiakkaan lisäksi tulee olla tieto y-tunnuksesta. Jos kyseessä on henkilöasiakas, silloin tarvitaan tieto henkilötunnuksesta. Laskutuspyynnön tulee sisältää selvästi tieto laskutettavasta tuotteesta ja hinnasta sekä laskutusosoitteesta.

Poliisihallinnossa otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa valtion yhteinen Kieku-ratkaisu talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien osalta. Tässä yhteydessä tulojen käsittely ja laskutus aloitettiin Kieku-järjestelmässä. Vaihtoehtoina oli tuolloin tallentaa myyntitilaukset Excel-laskutuslomakkeelle ja lähettää se valtion talous- ja henkilöstöhallinnon keskus Palkeille tiedonsiirtokanavan kautta laskun muodostamista ja laskun asiakkaalle lähettämistä varten. Vaihtoehtoisesti myyntitilaukset on voinut tallentaa suoraan Kieku-myyntitilausjärjestelmään. Alussa poliisihallinnossa lähdettiin pääsääntöisesti käyttämään Excel-laskutuslomaketta. Oulun poliisilaitoksella on ollut käytössä Excel-laskutuslomake, josta haluttiin nyt luopua ja tallentaa laskutuspyynnöt jatkossa suoraan Kieku-järjestelmään. Suunnittelupalaverissa mietittiin yhdessä Kieku-myyntitilausjärjestelmän käyttöönottoa ja sen vaatimia toimenpiteitä. Sovittiin, että kehittämistyön tekijä ottaa yhteyttä Palkeisiin ja selvittää, mitä toimenpiteitä Kieku-järjestelmän käyttöönotto edellyttää. Yhdessä mietittiin myös tarvittavaa koulutusta Kieku-järjestelmän käyttöönottoon ja sovittiin, että jokainen talousyksikön henkilö suorittaa videokoulutuksen ja perehtyy myyntitilauksen tallentamiseen Kieku-järjestelmään. Koulutusaineisto on kaikkien saatavilla Palkeiden sähköisen työskentelyn palveluympäristön Tiimerin videotallenteissa sekä koulutusmateriaaleissa.

Suunnittelupalaverin toimenpide-ehdotukset myyntitilausprosessin kehittämiseksi koskivat pähkinänkuoressa myyntitilausten lähettämistä talousyksikköön, niiden käsittelemistä ja tallentamista muotoon, jotta niistä voidaan muodostaa asiakkaalle lasku. Tavoitteena toimintatavan muutoksella on virtaviivaistaa laskutuspyyntöjen käsittely kokonaisuudessaan.

Suunnittelupalaverin tuloksena päätettiin lähteä liikkeelle projektikansion luomisesta ja projektikansion käyttöoikeuksien perustamisesta. Kun projektikansio ja käyttöoikeudet ovat kunnossa, päätettiin, että sen jälkeen tiedotetaan koko Oulun poliisilaitoksen lupapalvelujen, kirjaamon ja oikeusyksikön henkilökuntaa laskutuspyyntöjen lähettämisen ja käsittelyn muutoksista. Samassa yhteydessä tarkennetaan myös laskutuspyyntöjen tietosisältövaatimukset. Tiedotteiden laatimisen vastuu katsottiin kehittämistyön tekijälle yhteistyössä muun talousyksikön henkilöstön kanssa. Kun projektikansion käyttö aloitetaan Kainuun lupayksikön osalta, tiedotetaan sen käytöstä vielä yksityiskohtaisesti Kainuun lupapalvelujen henkilöstöä. Samoin menetellään, kun projektikansion käyttöönotto laajennetaan Oulun lupayksikön ja kirjaamon sekä oikeusyksikön käyttöön. Tiedottaminen toteutetaan sähköpostitse. Sovittiin myös, että yhtä aikaa projektikansion luomisen kanssa jokainen talousyksikön henkilö suorittaa Kieku-laskutuksen videokoulutuksen. Suunniteltu tavoite oli, että laskutuspyyntöjen sisältövaatimukset on tarkistettu ja projektikansio

käytössä Kainuun lupayksiköllä maaliskuun alusta alkaen. Tavoitteena oli myös myyntitilausten tallentaminen suoraan Kieku-myyntitilausjärjestelmään maaliskuun alusta alkaen.

Käytännön kokeilu

Projektikansion luominen, käyttöoikeudet ja testaus sekä tiedottaminen

Projektikansio ja käyttöoikeudet kansioon luotiin Valtorin toimesta heti suunnittelupalaverin jälkeen. Projektikansiota ja käytettävyyttä testasi ja havainnoi ensimmäisenä kehittämistyön tekijä yhdessä tietohallinnon asiantuntijan kanssa postitse tulleiden laskutuspyyntöjen osalta. Paperisen laskutuspyynnön skannaaminen ja nimeäminen testattiin suoraan Lexmark-monitoimikoneelta ja omalta työasemalta sekä omasta sähköpostista projektikansioon Oulun pl Laskutuspyynnöt. Tallentaminen ja nimeäminen muodossa ”ASIAKAS_TUOTE_laskutuspyynnön lähettäjän nimi” onnistui hyvin. Tämän jälkeen laadittiin tiedote muuttuneesta laskutuspyyntöjen lähettämistävästä. Tiedotteessa ohjeistettiin samalla myös laskutuspyyntöjen tietosisältövaatimuksista, jotka ovat edellytyksenä laskun muodostamiselle ja niin ollen koko myyntitilausprosessin sujuvuudelle. Laskutuspyynnöltä tulee ilmetä seuraavat tiedot:

- laskutettava asiakas
- y-tunnus tai kotitalous kerta-asiakkaalta henkilötunnus
- laskutettava tuote
- laskutusosoite, ensisijaisesti verkkolaskutusosoite.

Tiedote suunnattiin kaikille laskutuspyyntöjen lähettäville Oulun poliisilaitoksen sisällä (Tiedote 1, 27.2.2020). Oulun pl Laskutuspyynnöt projektikansion käyttöön otosta tiedotettiin ja laskutuspyyntöjen tallentamisesta ohjeistettiin vielä erikseen Kainuun lupayksikköä ja sen käyttö laskutuspyyntöjen lähettämiseen aloitettiin suunnitelman mukaisesti maaliskuun alussa. (Tiedote 2, 28.2.2020).

Kieku-myyntitilausjärjestelmän koulutus ja käyttöönotto

Myyntitilaustallennuksia tekevät henkilöt suorittivat Kieku-järjestelmän myyntitilaustallennuskoulutuksen jokainen omalla tahollaan videotallennekoulutuksena. Käydyn koulutuksen jälkeen kehittämistyöstä vastaava testasi myyntitilauksen tallentamista suoraan Kieku-myyntitilausjärjestelmään. Tämän jälkeen pidettiin talousyksikön yhteinen videopalaveri, jossa käytiin yhdessä läpi laskutuspyyntöjen tallentaminen Kieku-myyntitilausjärjestelmään. Myyntitilaustallennuksia tekevät jatkoivat järjestelmän käyttöä jokainen tahollaan. Yhteisen videopöydän äärelle kokoonnuttiin vielä muun muassa kertatoimittajien laskutuspyyntöjen tallentamisen osalta sekä laskutuspyyntöjen osalta, jotka sisälsivät erikseen laadittuja liitteitä.

Hyvät käytännöt - vertaiskehittäminen/-oppiminen

Hyvät käytänteet Kieku-laskutuksen osalta koettiin tarpeelliseksi jo uuden järjestelmän käyttöönoton myötä. Talousyksikön kokouksessa 11.3.2020 päätettiin, että kehittämistehtävän tekijä ottaa yhteyttä johonkin Kieku-laskutusta käyttävään virastoon. Yhteiskuntamme poikkeustilanteen vuoksi hyvien käytänteiden kokemuksiin palataan kuitenkin ajankohdallisesti myöhemmin keväällä, aikaisintaan seuraavan kehittämissyklin sisällä.

Havainnointi

Havainnointi Oulun pl Laskutuspyynnöt -projektikansion käytön osalta

Projektikansion käyttöönottoa havainnoi kehittämistehtävän tekijä itse jo testausvaiheessa laskutuspyyntöjä kansioon tallennettaessa ennen varsinaista projektikansion käyttöönottoa. Laskutuspyyntöjen skannaaminen suoritettiin niin omalta työasemalta kuin yhteiskäytössä olevalta Lexmark-monitoimilaitteelta. Projektikansion käyttöönoton myötä laskutuspyyntöjen tallentamista kansioon havainnoi kehittämistehtävän tekijä yksittäisten lupapalveluiden asiantuntijoiden kanssa paikan päällä skannaustilanteessa, suullisesti ohjeistaen sekä neuvoen sähköisesti työaseman viestimillä viestien.

Projektikansion toimivuutta verrattuna laskutuspyyntöjen lähettämiseen talouden virkapostiin kartoitettiin myös sähköpostikyselyllä, jonka kehittämistyön tekijä lähetti neljälle laskutuspyyntöjä lähettäneelle henkilölle. Kyselyyn ei saatu vastauksia. Tarkoituksena olisi ollut saada konkreettisia kokemuksia kansion toimivuudesta kansion käytön laajentamiseen koko Oulun poliisilaitoksen käyttöön. Palautetta kansion toimimattomuudesta ei tullut. Käytäntö laskutuspyynnön lähettäjän näkökulmasta ei juurikaan muuttunut verrattuna siihen lähettääkö hän myyntitilauksen virkapostiin vai Laskutuspyynnöt -projektikansioon. Laskutusvastaavien näkökulmasta ei myöskään ollut ilmennyt ongelmia projektikansion käytössä.

Laskutuspyynnöt kansion käyttö aloitettiin maaliskuun alusta Kainuun lupayksikön osalta. Koska käytön osalta ei ilmennyt käytön poissulkevia ongelmia, päätettiin projektikansion käyttöönotto laajentaa koko poliisilaitoksen käyttöön viikon 13 alusta. Aikataulusuunnitelmasta poiketen kansion käytön testausta jatkettiin Kainuun lupayksikön osalta lisäviikolla, johtuen lomakaudesta ja vähäisestä määrästä projektikansioon lähetetyistä, tallennetuista laskutuspyynnöistä. Laskutuspyynnöt -projektikansion käytön aloittamisesta Oulun lupayksikön, Kirjaamon ja Oikeusyksikön osalta lähetettiin kohdennettu tiedote (Tiedote 3,20.3.2020).

Havainnointi myyntitilausten käsittelyn ja tallentamisen osalta Kieku-myyntitilausjärjestelmään

Laskutusvastaavat ovat kokeneet hyödyn laskutuspyyntöjen tallentamisesta suoraan Kieku-myyntitilausjärjestelmään heti nopeampana ja ajantasaisena laskutuksena. Excel-laskutuspyyntölomake koettiin jäykäksi ja työlääksi sekä aikaa vieväksi sen vaatimien työvaiheiden vuoksi. Nyt myyntitilaukset tallennetaan suoraan laskutusjärjestelmään, mikä on joustavaa ja nopeaa.

Arviointi- ja seurantapalaveri

Talousyksikön yhteinen Kiekulaskutuksen seurantapalaveri pidettiin 31.3.2020. Yhdessä arvioitiin kehittämisen seurauksena muuttuneita toimintatapoja ja tavoitteissa onnistumista SWOT-analyysin pohjalta. Myös jatkokehittämisen suuntaviivoja tarkasteltiin seuraavan kehittämissyklin osalta.

OULUN PL LASKUTUSPYYNNÖT PROJEKTIKANSIO

Laskutuspyyntöjen eli myyntitilausten projektikansioon tallentamisen osalta laskutusvastaavat ovat kokeneet seuraavia **vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia**:

Vahvuudet

- Kaikki laskutuspyynnöt lähetetään samaan kansioon, josta ne voi *käsitellä ja tallentaa* Kieku-myyntitilausjärjestelmään ja lopuksi *arkistoida* omaan laskutusvastaavan alikansioon.
- Laskutuspyyntöjen uusi nimeämistapa: "ASIAKAS_TUOTE_Lähtetäjän nimi" selkeyttää laskutuspyyntöjen käsittelyä. Kansion työjonosta käy ilmi yhdellä katsauksella asiakkaat ja tuotteet sekä laskutuspyynnön lähettäjä.
- Laskutusvastaavilla on oikeudet koko kansion sisältöön muokkausoikeuksin.
- Laskutuspyyntöjen lähettäjillä on oikeudet koko kansion sisältöön muokkausoikeuksin. Laskutuspyyntöjen lähettäjillä on mahdollisuus muokata lähettämänsä laskutuspyyntöä vielä projektikansioon tallentamisen jälkeen.

Heikkoudet ja uhat

- Tiedon säilyminen. Oulun pl Laskutuspyynnöt kansion käyttöoikeuksien omaavilla kaikilla on pääsy koko kansion sisältöön muokkausoikeuksin, laskutuspyyntöjen lähettäjillä myös

laskutusvastaavien alikansioihin. Laskutuspyyntöä koskeva asiakirja on kuitenkin pääsääntöisesti pdf. -tiedosto, joten sitä ei voi muuttaa.

Mahdollisuudet

- Projektikansion käytön laajentaminen laskutuspyyntöjen ohella tulojen käsittelyn osalta muuhun tarkoitukseen, esimerkiksi:
 - Laskutukseen liittyvän ohjeistuksen jakaminen ja lisääminen kansioon.
 - Kansion käytön laajentaminen muuhun lupapalveluiden ja talousyksikön yhteistyöhön lupasuoritteiden osalta, esimerkiksi Epäselvien suoritusten käsitteleminen.

LASKUTUSPYYNTÖJEN TALLENTAMINEN KIEKU-MYYNTITILAUSJÄRJESTELMÄÄN

Kieku-myyntitilausjärjestelmän käytön osalta nousi esille seuraavia vahvuuksia ja heikkouksia:

Vahvuudet

- Laskutuspyynnöt voi käsitellä ja tallentaa myyntitilauksina yksitellen sitä mukaa, kun niitä Laskutuspyynnöt- projektikansioon lähetetään. Laskutuspyyntöjä ei enää tarvitse kerätä esimerkiksi viikon ajalta lähetettäväksi Palkeille laskujen muodostusta varten, kuten Excel-laskutuslomaketta käytettäessä tehtiin.
 - Nopeampi ja joustavampi toimintatapa. Enää ei tarvitse työvaiheita laskutuspyyntöjen käsittelyyn sähköpostista, tallentamiseen projektikansiolle, laskutuspyyntöjen tallentamista Excel-lomakkeelle ja Excel-laskutuslomakkeen lähettämistä POINTTI-tiedonsiirto-kanavan kautta Palkeille. Nyt myyntitilauksen voi tallentaa suoraan Laskutuspyynnöt - projektikansiosta Kieku-myyntitilausjärjestelmään ja jättää tallennetun myyntitilauksen projektikansioon työarkistoon.
- ➔ Nopea, joustava ja ajantasainen laskutus.

Heikkoudet

- Kieku-myyntitilausjärjestelmä ohjelmana sisältää käyttäjälle paljon kohtia myyntitilauksen tietojen syöttämiseen, joita ei laskun muodostamiseksi tarvitse kuitenkaan täyttää.
- Asiakasrekisteri on laaja, laskutusvastaavan on hyvä tietää omat asiakkaat.
- Pelkkä videotallennekoulutus ei ole ehkä riittävä.
 - Hyvät käytännöt Kieku-myyntitilausjärjestelmää käyttävältä virastolta ovat tarpeen.

Edellä on kuvattu myyntitilausprosessin kehittämisen kokemuksia laskutusvastaavien näkökulmasta. Kokemuksia yhteisen projektikansion käytöstä ja kansion laajentamista myös muuhun käyttöön esimerkiksi ohjeiden jakamiseen ja epäselvien suoritusten käsittelyyn voisi kysyä laskutuspyyntöjen lähettäjiä esimerkiksi sähköpostikyselyllä. Edellä mainitut asiat kuuluvat jatkokehittämisen osalta seuraavaan kehittämissykliin.

Kuvassa 10 on kuvattu virtaviivaistettu myyntitilausprosessi 1. kehittämissyklin jälkeen.

MYNTITILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

LASKUTUSPYYNTÖJEN ELI MYNTITILAUSTEN LÄHETTÄMINEN TALOUSYKSIKKÖÖN

Kainuun lupayksikkö

- Kajaanin poliisiasema
- Kuhmon poliisiasema
- Suomussalmen poliisiasema
- Kuusamon poliisiasema
- Taivalkosken poliisiasema
- Pudasjärven poliisiasema

Oulun lupayksikkö

- Oulun poliisilaitos
- Muhoksen poliisiasema
- Haapajärven poliisiasema
- Haapaveden poliisiasema
- Raahen poliisiasema
- Ylivieskan poliisiasema

Esikunta, asiakirjahallinto

Oikeusyksikkö

LASKUTUSPYYNTÖJEN ELI MYNTITILAUSTEN KÄSITTELEMINEN

Laskutuspyyntöjen käsittely projektikansiota:

- tulostaminen tarvittaessa
- tallentaminen Kieku-myyntitilausjärjestelmään Palkeille laskujen muodostamista/ajamista varten

Laskutuspyynnöt eli myyntitilaukset

- SM:n asetuksen mukaiset maksut poliisin suoritteista

Lähtettäminen/tallentaminen projektikansioon

Oulun p.l. Laskutuspyynnöt

Asiakasrekisterin päivitys on keskitetty Palkeisiin. Asiakasrekisterin päivitykset lähetetään excel-asiakasrekisterin päivityslomakkeella Palkeisiin POINTTI-tiedonsiirtokanavaa pitkin.

Kuva 10. Myyntitilausprosessi 1. kehittämissyklin jälkeen

5.3 Kehittämistyön käytännön toteutus Sykli 2

Toisen syklin ajankohta on aikataulullisesti mahdollista aikaisintaan huhti - toukokuun vaihteessa. Käytännön toteutus jää tämän kehittämistehtävän raportoinnin ulkopuolelle. Toiseen sykliin sisältyy suunnitelmana hyvät käytännöt Kieku-laskutuksen saralta joltain toiselta Kieku-myyntitilausjärjestelmää jo käyttävältä virastolta. Sopiva menetelmä olisi benchmarking eli vertailukehittäminen. Tarkoituksena olisi saada selville hyviä kokemuksia ja ideoita myyntitilausten käsittelemiseen, joka mahdollistaisi ensi askelten haasteiden voittamisen muun muassa uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa.

Myyntitilausprosessin 1. syklin seuranta- ja arviointipalaverissa päätettiin laajentaa Laskutuspyynnöt -kansion käyttö myös talousyksikön ohjeiden jakamiseen. Ohjeistus koskisi aluksi laskutukseen ja laskutuspyyntöihin liittyviä asioita. Ohjekansion sisällyttäminen projektikansioon toteutetaan myös toisen kehittämissyklin aikana. Toinen sykli sisältää toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti vaiheet suunnittelusta parannusehdotuksien ja muutosten käytännön kokeiluun, havainnointiin, arviointiin ja seurantaan.

Arviointi- ja seurantapalaverissa keskusteltiin Tilauksesta perintään prosessin sisällä mahdollisista jatkokehittämisen aiheista. Yhtenä kehittämisen kohteena nousi esille epäselvät sisäministeriön asetuksen mukaiset lupapalvelusuoritukset ja niiden käsittelyprosessi.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Muutos ympärillämme on jatkuvaa ja elämme yhä kovempien tulos- ja tehokkuuspaineiden alla. Digitalisaatio avaa meille mahdollisuuksia nopeaan, joustavaan ja virheettömämpään työn suorittamiseen. Usein jopa digitalisaation ajamana joudumme tarkastelemaan ja muuttamaan toimintaprosessejamme. Aitoa digitalisuutta on koko toimintaprosessin eteneminen sähköisesti, mutta tämä ei ole vielä useinkaan kokonaan mahdollista vaan työvaiheita prosessin sisällä joudutaan suorittamaan manuaalisesti.

Tehokkuutta ja parempia tuloksia tavoiteltaessa kohdistuu huomio käytäntöön, jotain on tehtävä eri lailla kuin ennen. Toimintaprosesseja joudutaan tarkastelemaan ja virtaviivaistamaan karsimalla turhia, arvoa tuottamattomia työvaiheita pois. Avaimet tähän antaa prosessijohtaminen. Prosessijohtamisella korostetaan ennen kaikkea nopeutta ja joustavuutta kustannustehokkuuden ohella. Toimintaprosessit ulottuvat yli omien organisaatorajojen ja sidosryhmät kuin myös asiakkaat ja kilpailijat nähdään yhteistyökumppaneina arvoa luovissa verkostoissa. (Laamanen, Tinnilä 2009, 7, 10-14.)

Virtasen ja Wennbergin (2005, 127) mukaan prosessiajattelu lähtee liikkeelle yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin, mikä antaa organisaatiolle mission, syyn olemassaololle. Tästä lähtökohdasta käsin määritellään organisaation visio, tulevaisuuden tahtotila, jota kohti kuljetaan päämäärästä johdetun toimintasuunnitelman ja tavoitteiden avulla. Toiminta tapahtuu toimintaprosesseissa. Toimintojen kehittäminen perustuu prosessien kuvaamiseen ja mallintamiseen – täytyy tunnistaa oman toiminnan ydinprosessit ja niiden ala- ja tukiprosessit, jotta niitä voidaan ylipäätään kehittää. Kehittämisessä huomio keskittyy käytännön toimintoihin eli prosessin työvaiheisiin.

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli tehostaa Oulun poliisilaitoksen tulojen käsittelyä myynti-tilausprosessia kehittämällä. Kehittämistyön tarve nousi esille talousyksikön henkilöstön kesken käytännön työssä, jossa myös kehittämistyön tekijä itse toimii aktiivisena ryhmän jäsenenä. Lasutuspyyntöjen käsittely koettiin monia vaiheita sisältäväksi, työlääksi ja aikaa vieväksi toimintaprosessiksi, johon haluttiin muutosta ja parannusta. Kehittämistehtävän tutkimusstrategian osalta päädyttiin toimintatutkimukseen, joka perustuu työelämälähtöiselle kehittämiselle, yhteis-

työssä kaikkien niiden toimijoiden kanssa, joita kehittäminen koskee. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti kehittäminen tapahtui käytännön työelämässä sykleissä, joka lähti liikkeelle nykytilan kartoituksella ja ongelman sekä tavoitteiden määrittelyllä. Yhdessä mietittiin parannusehdotuksia vallitsevaan tilanteeseen ja tehtiin suunnitelma niiden käytännön toteuttamiseksi. Parannusehdotukset ja -keinot vietiin käytäntöön suunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen toimien onnistumista seurattiin ja arvioitiin sekä tehtiin suunnitelmat jatkokehittämiseksi seuraavaa sykliä varten.

Tämän kehittämistehtävän teoriaviitekehys koostuu aiheista prosessit – prosessien johtaminen ja kehittäminen ja digitalisaatio. Punaisena lankana kulkee valtion yhteinen Tilauksesta perintään prosessi, jonka viitekehyksen sisällä Oulun poliisilaitoksen myyntitilausprosessia on kehitetty. Kehittämistyön avainkäsitteet on avattu teoriassa. Myyntitilausprosessin kehittämiseen haettiin vastauksia kysymyksillä: Miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti? Miten toimintaprosesseja voidaan tehostaa ja virtaviivaistaa jo tilauspyynnön lähettämisvaiheessa? Miten saadaan karsittua mahdolliset turhat työvaiheet pois? Kysymykset ohjasivat kehittämistyötä ja tavoite saavutettiin – toimintoja ja työvaiheita muuttamalla ja parantamalla lopputuloksena saavutettiin tavoitteen mukainen tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion yhteistä tilauksesta perintään prosessia.

Kehittämistyössä tarkasteltiin laskutuspyyntöjen eli myyntitilausten lähettämisen kanavaa talousyksikköön. Vallitsevana käytäntönä tarkasteluhetkellä oli niiden lähettäminen yksitellen talouden virkapostiin. Tämä aiheutti laskutusvastaavalle paljon työvaiheita niiden tallentamiseksi Palkeille laskun muodostusta ja asiakkaalle laskun lähettämistä varten. Yhteisen asiantuntijatyöryhmäkoontumisen seurauksena parannuskeinoksi käytännössä päätettiin kokeilla yhteisen Oulun pl Laskutuspyynnöt -projektikansion käyttöönottoa vaiheittain siten, että sitä pilotoi, kokeili käytännössä ensin Kainuun lupayksikkö, yhteensä 7 poliisiasemaa. Kansion toimivuutta havainnoi kehittämistyön tekijä itse, lähinnä käyttäjiä opastaen ja neuvoen. Varsinaista osallistuvaa havainnointia, joka oli menetelmänä tavoitteena, ei projektikansion käytöstä kuitenkaan tehty johtuen laskutuspyyntöjen vähäisestä määrästä tarkasteluhetkellä. Kansion toimivuutta havainnoivat myös muut laskutusvastaavat sinne tallennetun laskutusaineiston perusteella. Laskutuspyynnöt -projektikansion käytön kokemuksista lähetettiin myös sähköpostikysely neljälle laskutuspyyntöjä tallentaneelle henkilölle. Vastauksia ei kuitenkaan tullut ja johtopäätöksenä todettiin, että käytän-

nössä ei ole ilmaantunut esteitä kansion käytölle ja että se on toimiva laskutuspyyntöjen lähettämiseen virkapostiin lähettämisen sijaan. Projektikansion käyttöönotto päätettiin laajentaa myös lopuille kahdeksalle poliisiasemalle, käytännössä Oulun lupayksikön ja kirjaamon sekä oikeusyksikön laskutuspyyntöjä lähettävälle henkilölle. Laskutuspyynnöt, jotka lähetetään sähköisen asianhallintajärjestelmän Actan kautta, ohjattiin edelleen virkapostiin. Projektikansion käyttöönoton myötä laskutuspyyntöjen käsittely saatiin joustavammaksi ja ennen kaikkea nopeammaksi karsimalla turhat työvaiheet pois.

Talouksyksikköön tulevat laskutuspyynnöt koskevat pääasiassa poliisiasemien lupapalveluiden sisäministeriön asetuksen mukaisia suoritemaksuja, kirjaamosta lähetettäviä asiakirjajäljennöksiä ja oikeusyksiköstä lähetettäviä vahingonkorvaussaatavia. Laskutuspyyntöjen lähettämisympäristössä on tärkeää huomioida, että asiakirjat sisältävät kaikki tarpeelliset tiedot laskun muodostusta varten. Näin varmistetaan myyntitilausprosessin nopea ja tehokas toimivuus heti alusta alkaen. Laskutuspyyntöjen tietosisältövaatimukset käytiin yhdessä talousyksikön henkilöstön kanssa läpi suunnittelupalaverissa ja niistä tiedotettiin laskutuspyyntöjä lähettäviä Oulun poliisilaitoksen laskutuspyyntöprojektikansion käyttöönoton yhteydessä.

Valtiolla otettiin käyttöön yhteinen Kieku-kirjanpitojärjestelmä vuoden 2015 alussa. Samassa yhteydessä laskutus Vakava-kassajärjestelmällä päättyi ja siirryttiin Kieku-järjestelmällä toteutettavaan laskutukseen. Myyntitilausten eli laskutuspyyntöjen tallennus on ollut mahdollista tehdä suoraan Kieku-järjestelmään tai vaihtoehtoisesti myyntitilaukset on tallennettu Excel-laskutuslomakkeelle, joka on sitten toimitettu Palkeille tiedonsiirtokanavaa pitkin laskujen muodostusta varten. Oulun poliisilaitoksella on ollut käytössä Excel-laskutuslomake. Laskutuslomake sisältää 57 saraketta, johon laskutuspyynnöt on tallennettu jokainen omalle rivilleen. Laskutuspyyntöjä on kerätty yleensä viikon ajalta ja lähetetty sitten Palkeille. Myyntitilausprosessia tarkastellessa koettiin ehdottoman tärkeäksi ottaa käyttöön olemassa oleva Kieku-myyntitilausjärjestelmä, johon laskutuspyynnöt voidaan tallentaa suoraan ilman, että ne väli tallennetaan Excel-laskutuslomakkeelle ja siirretään tiedonsiirtokanavaa pitkin Kieku-järjestelmässä laskutusta varten Palkeille. Jos myyntitilausprosessia tarkastellaan digitalisaation, sähköisen automatisoinnin näkökulmasta, olisi myyntitilauksen siirryttävä Kieku-myyntitilausjärjestelmään suoraan jo esimerkiksi lupapalveluiden substanssijärjestelmästä liittymien kautta. Näin ei kuitenkaan tällä hetkellä tapahdu, joten, jos on mahdollista tallentaa tieto suoraan jo olemassa olevaan järjestelmään, tulee sitä ensi arvoisesti hyödyntää ja vähentää muita manuaalisia työvaiheita. Kieku-myyntitilausjärjestelmän

käyttöönotto edellytti yhteistyötä Palkeiden kanssa sekä talousyksikön henkilöstön koulutuksen. Myyntitilausten tallentaminen aloitettiin Kieku-myyntitilausjärjestelmään suunnitelman mukaisesti. Laskutusvastaavat kokivat suoraan järjestelmään tallentamisen hyödyn heti nopeana ja ajantasaisena laskutuksena.

Koko kehittämistyön ajan rinnalla on kulkenut kehittämisspiväkirja, joka on toiminut tehokkaana tapahtumien dokumentointikeinona ja myös havainnoinnin välineenä. Kehittämisspiväkirjaan on kirjattu viikoittain päivätarkkuudella ”mitä ja miten on tehty, kuka tehnyt ja milloin”. Päiväkirja on siten toiminut myös omana aineistonkeruumenetelmänä dokumentoinnin ohella.

Myyntitilausprosessin muuttuneita toimintatapoja arvioitiin talousyksikön seurantalaverissa SWOT-analyysin pohjalta tarkastellen uusien toimintatapojen vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia. Pähkinäkuoressa johtopäätöksenä voidaan todeta, että myyntitilausprosessin ensimmäisen kehittämissyklin tavoitteet saavutettiin. Tulojen käsittely on tehostunut myyntitilausprosessin työvaiheita virtaviivaistamalla. Käytössä on yhteinen työskentelyalusta, johon laskutuspyynnön lähettäjä tallentaa myyntitilauksen ja jossa laskutusvastaava myyntitilauksen käsittelee ja tallentaa suoraan käyttöön otettuun Kieku-myyntitilausjärjestelmään. Ylimääräiset, turhat työvaiheet on karsittu pois. Kehittäminen jatkuu toisen kehittämissyklin sisällä, joka jää tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Kehittämisehdotuksena on Oulun pl Laskutuspyynnöt - projektikansion laajentaminen tulojen käsittelyn ohjeiden jakamiseen. Tavoitteena on myös saada kokemuksia Kieku-laskutuksen hyvistä käytännöistä virastolta, jolla on ollut jo Kieku-myyntitilausjärjestelmä käytössä. Jatkokehittämisen aiheeksi Tilauksesta perintään prosessin sisällä nousi muun muassa epäselvien suoritusten käsittely.

Tämä kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa kehittäjä itse kuuluu aktiivisesti ryhmään, jonka toimijoita kehittäminen koskee. Kehittämistyön tavoitteena on *muutos paremmasta toimintatavasta*. Tavoiteltavan muutoksen vuoksi perinteisiä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia mittareita pysyvyys – reliabiliteetti ja pätevyys - validiteetti ei voida sellaisenaan käyttää vaan luotettavuuden perustan luo aineiston tarkka dokumentointi ja aineiston riittävyys, joka on kerätty tutkimuskysymysten perusteella valituilla kehittämismenetelmillä (Kananen 2014, 126-129, 134 136, 153-154).

Tässä kehittämistyössä kehittämisspiväkirja toimii tarkan dokumentoinnin perustana ja kysymykseen: **Miten myyntitilaukset saadaan käsiteltyä tehokkaasti ja nopeasti** alakysymyksineen on

haettu vastauksia yhteistyössä talousyksikön henkilöstön kesken työryhmäkoontumisissa, havainnoimalla tehtyjä muutoksia ja koulutuksella. Kehittämistyön tekijän objektiivisuutta tulee tarkastella kriittisesti hänen roolistaan ja toimintatutkimuksen kvalitatiivisesta, laadullisesta näkökulmasta johtuen. Kehittämistehtävän tekijän objektiivisuuteen on pyritty ennen kaikkea tarkalla dokumentoinnilla. Kehittämisraportti on annettu myös luettavaksi toimijoille, joita kehittäminen on koskenut, muutosten käytännön toteutuksen sekä seurannan ja arvioinnin raportoinnin jälkeen, jotta johtopäätökset tuloksista olisivat mahdollisimman läpinäkyvät.

Talousyksikön tehtävänä on tuottaa poliisilaitokselle ja henkilöstölle asiantuntevat talouspalvelut ja tukea näin koko poliisilaitoksen ydinprosessien toteuttamista. Talouden prosessit kattavat yli omien organisaatorajojen, jonka vuoksi prosessien kokonaisuuksien ymmärtäminen ja hallitseminen on ensiarvoisen tärkeää. Muutos on pysyvää ja kehittäminen jatkuva. Digitalisaatio vyöryy toimintaprosesseihin avaten paljon mahdollisuuksia. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on tärkeä huomata jokaisen arvo – tekemällä yhdessä kehitämme. Tämän kehittämistyön tuloksena saavutettiin tavoitteen mukaisesti tehokas myyntitilausprosessi, joka tukee valtion tilauksesta perintään prosessia.

Lähteet

Asetus valtion talousarviosta (1992/1243). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Heikkinen, H LT., Rovio, E, Syrjälä, L. (2006). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.

Hämäläinen, M. (2019) Organizations' digital transformation. University of Jyväskylä. Saatavilla: jyx.jyu.fi.

Hämäläinen, V, Maula, H, Suominen, K. (2016) Digiajan strategia. Alma Talent Oy.

Ilmarinen, V, Koskela, K. (2015). Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent Oy.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print

Karlöf, B, Lundgren, K, Endenfelt Froment, M. (2003). Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Laamanen, K, Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova Oy. Redfina Oy. Espoo.

Lahti, S, Salminen, T. (2008). Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro Helsinki. WS Bookwell Oy. Juva.

Laki valtion talousarviosta (1988/423). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta (2019/179). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Laki valtiokonttorista (1991/305). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Luukkonen, I, Mykkänen, J, Itälä, T, Savolainen, S, Tamminen, M (2012). Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hanke, Itä-Suomen yliopisto, Aalto yliopisto. Saatavilla: <https://www.uef.fi>.

Oulun poliisilaitos. (2019). Talousyksikön työjärjestys 1.7.2019.

Poliisihallitus. (2020). Poliisihallitus-kirjanpitoyksikön taloussääntö 2020.

Seppänen-Järvelä, R, Vataja, K. (2014). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. WS Bookwell Oy. Juva.

Sisäministeriön asetus poliisin suoritteiden maksullisuudesta (2019/1386). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. (2017) Taloushallinnon prosessien yleiskuvauus.

University of Eastern Finland <https://www.uef.fi/benchmarking>.

Valtiokonttori. (2019) Taloushallinnon prosessikartta 18.4.2019. Saatavilla: <https://valtiokonttori.fi>

Valtion maksuperustelaki (1992/150). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Valtiovarainministeriö. (2014). Valtion taloushallinnonstrategia 2020, Valtiovarainministeriö 7/2014 Budjetti. Saatavilla: <https://vm.fi>.

Valtiovarainministeriö. (2019). Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2019:67. Tuottavuus- ja digitalisaatiopotentialianalyysit 2018-2019. Valtiovarainministeriö Helsinki 2019. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvoston asetus valtiovarainministeriöstä (2003/610). Saatavilla: <https://www.finlex.fi>.

Vilkka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Virtanen, P, Wennberg, M. (2005) Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet (salaiset)