

Satu Kokkonieniemi

# **Sähköisten taloushallintojärjestelmien käyttö kunnallisissa kulttuuripalveluissa**

Selvitys taloushallintojärjestelmien käytöstä Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluissa

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Satu Kokkonieniemi

Työn nimi: Sähköisten taloushallintojärjestelmien käyttö kunnallisissa kulttuuripalveluissa: selvitys taloushallintojärjestelmien käytöstä Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluissa

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä talouspalveluiden henkilökunnan tietoisuutta kulttuuripalveluiden haasteista taloushallinnon järjestelmien käytössä ja kasvattaa valmiuksia tukea kulttuuripalveluiden tulosaluetta sen erityistarpeiden vaatimalla tavalla. Työ tehtiin toimeksiantona Seinäjoen kaupungille.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä on kaksi pääteemaa: kuntaorganisaatio ja sähköinen taloushallinto. Kuntaorganisaation osalta käsitellään lisäksi kuntatalouden peruskäsitteitä sekä kunnallisia kulttuuripalveluita. Sähköisen taloushallinnon osalta käydään läpi keskeiset käsitteet, sähköisen taloushallinnon toteuttaminen käytännössä sekä taloushallinnon prosessit. Tutkimusta pohjustaa kulttuuritoiminnan erityispiirteiden tarkasteleminen taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallintoon kulttuuritoiminnan viitekehyksessä vaikuttavat työtehtävien kausittaisuus, järjestelmien muodostama laaja kokonaisuus ja haastava käytettävyys, työn prosessit sekä hanketoiminta.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitettiin ja koostettiin kulttuuripalveluiden keskeiset ohjelmistojen käyttämiseen liittyvät haasteet. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa yhdistyi piirteitä kehittämistutkimuksesta ja tapaus-tutkimuksesta. Tutkimusaineistona toimivat haastattelut sekä olemassa olevat dokumentit, kuten järjestelmien käyttöoppaat. Tutkimushaastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita. Tutkimustulosten pohjalta etsittiin keinoja vastata esiin tulleisiin haasteisiin.

Tutkimuksen tuloksien perusteella koostettiin toimenpidesuosituksia taloushallinnon yksikölle kulttuuripalveluiden arjen taloushallinnon tukemiseksi sekä nopeasti ja helposti käytettävä pikaopas kulttuuripalveluille taloushallinnon järjestelmien käyttöön. Työn lopputulos palvelee erityisesti sen henkilöstön osan tarpeita, jonka ammattiosaamiseen ei kuulu taloushallinto, vaikka siihen liittyviä työtehtäviä sisältyykin toimenkuvaan.

Avainsanat: sähköinen taloushallinto, kuntaorganisaatio, kulttuuripalvelut, tietojärjestelmät

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Satu Kokkonieniemi

Title of thesis: Use of electronic financial administration systems in municipal cultural services: study on the use of electronic financial administration systems by the Cultural Services of the City of Seinäjoki

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2020

Number of pages: 62

Number of appendices: 1

---

The aim of this thesis was to increase the awareness of the Financial Administration staff of the City of Seinäjoki of the special needs of the Cultural Services in the use of financial services and to improve the staff's ability to serve the Cultural Services taking their special needs into account. This thesis was made as a commission for the City of Seinäjoki.

The theoretical background of the thesis has two main themes, municipal organization and electronic financial administration. Regarding municipal organization, the thesis focuses on municipal organization in general, municipal financing, and cultural services. Concerning electronic financial administration, the thesis discusses the key concepts, electronic financial administration in practice, and the processes of electronic financial administration. The research part is based on the special features of the Cultural Services from the perspective of financial administration. They include seasonal work, the wide range of systems in use and their problematic usability, the processes in everyday work, and project work.

The research part is an analysis and listing of the challenges of using electronic financial administration systems by the Cultural Services. The study was qualitative, and it was executed with semi-structured individual interviews. The other data consisted of manuals and documents about electronic financial administration systems in use. The results were used to find solutions to ease the usage of electronic financial administration systems.

Based on a research results, recommendations as measures were devised for the Financial Administration Services to support the use of systems by the Cultural Services. Moreover, an instant manual was made for the Cultural Services staff based on the problems discovered. The outcome of the thesis serves especially the staff without a background in financial administration.

Keywords: electronic financial administration, municipal organization, cultural services, information systems

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn taustaa.....	7
1.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	8
1.3 Työn tavoitteet ja rakenne.....	9
2 KUNTAORGANISAATIO, KUNTATALOUS JA KUNNALLISET KULTTUURIPALVELUT.....	11
2.1 Kuntaorganisaatio.....	11
2.2 Kuntatalous.....	12
2.2.1 Kuntatalouden ohjaus ja käsitteet.....	13
2.2.2 Kunnallisen kirjanpidon erityispiirteet.....	15
2.3 Kunnalliset kulttuuripalvelut ja kulttuuritoiminta lukujen valossa.....	16
2.3.1 Laki kuntien kulttuuritoiminnasta.....	16
2.3.2 Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa.....	17
2.3.3 Kuntien kulttuuritoiminnan kustannusvertailu.....	18
3 KULTTUURITOIMINNAN ERITYISPIIRTEIDEN TARKASTELUA TALOUSHALLINNON NÄKÖKULMASTA.....	20
3.1 Huomioita kunnan taloussuunnittelusta ja toiminnanohjausjärjestelmistä.....	20
3.2 Luovat prosessit ja taloushallinnon prosessit törmäyskurssilla.....	21
3.3 Kulttuuritoiminnan kustannusten raportointi ja vaikuttavuus.....	22
3.4 Hanketoiminta ja ulkopuolinen rahoitus.....	24
3.5 Sähköinen taloushallinto ja taloushallinnon prosessit.....	25
3.5.1 Sähköisen taloushallinnon määritelmiä.....	26
3.5.2 Sähköinen taloushallinto käytännössä.....	27
3.5.3 Taloushallinnon prosessit.....	28

4 SÄHKÖISTEN TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ JA KEHITTÄMISKOHTEET SEINÄJOEN KAUPUNGIN KULTTUURIPALVELUISSA.....	30
4.1 Toimeksianto.....	30
4.1.1 Seinäjoen kaupunki.....	31
4.1.2 Seinäjoen kaupungin kulttuuripalvelut.....	32
4.1.3 Seinäjoen kaupungin talouspalvelut.....	33
4.2 Tutkimusmenetelmät – ja aineisto.....	34
4.3 Taloushallinnon nykytila .....	36
4.3.1 Käytössä olevat järjestelmät .....	37
4.3.2 Järjestelmien käyttöoppaat .....	39
4.4 Järjestelmien käyttö ja haasteet: haastatteluiden tulokset .....	41
4.4.1 Käytössä olevat järjestelmät ja ajankäyttö .....	42
4.4.2 Olemassa oleva osaaminen.....	42
4.4.3 Haasteet.....	44
4.4.4 Osaamistarpeet ja käyttötuki.....	45
4.5 Kehittämistoimenpiteet: toimenpidesuositukset ja pikaopas .....	48
4.5.1 Toimenpidesuositukset .....	49
4.5.2 Taloushallinnon ja järjestelmien pikaopas.....	52
4.6 Johtopäätökset.....	54
5 YHTEENVETO.....	57
LÄHTEET .....	59
LIITTEET .....	62

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1 Organisaatiokaavio, Seinäjoen kaupunki. (Organisaatio ja hallinto [Viitattu 14.2.2020].).....	32
Kuvio 2 Taloushallinnon järjestelmien kokonaisuus Seinäjoen kaupungissa (Suomalainen 2018).....	38

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Taiteen vapaa kenttä</b>	Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivat taiteen ammattilaiset
<b>Toiminnanohjausjärjestelmä</b>	Yrityksen toimintojen ohjaamiseen käytettävä laaja ja kokonaisvaltainen tietojärjestelmä

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Kulttuuripalveluita on harvoin tarkasteltu taloushallinnon ja laskentatoimen näkökulmasta. Kuntatalouden säätely asettaa kunnan kaikille toiminnoille samanlaiset vaatimukset taloussuunnittelulle sekä talouden seurannalle. Talouden seuranta ja raportointi on aivan yhtä merkityksellinen toimenpide kulttuuripalveluiden osalta kuin muidenkin kunnan toimintojen. Kunnallisista kulttuuripalveluista on kerätty taloudellisia tietoja aikaisemminkin esimerkiksi Kuntaliiton toimesta, mutta laki kuntien kulttuuritoiminnasta (L 8.2.2019/166.) vastikään uusiutuessaan antoi vielä selkeämmän veloitteen tuottaa myös taloudellista tietoa kulttuuripalveluista. Tämän vuoksi on syytä paneutua myös kulttuuripalveluiden osalta tiedon tuottamisen taustalla oleviin taloushallinnon prosesseihin.

Tiedon tuottamiseen on veloitteita ja se varmasti myös koetaan organisaatioissa tärkeäksi, mutta osaamistarpeita löytyy vähintään samassa suhteessa. Omaan kulttuurialan taustaan pohjaten voidaan todeta, että kulttuurialan ammattilaisten työkalupakista harvoin löytyy taloushallinnon ja järjestelmien osaamista. Kuitenkin kulttuurialalla erityisesti kuntaorganisaatiossa taloussuunnittelun ja taloushallinnon tehtäviä on suurella osalla asiantuntijoista ja aina enenevissä määrin, kun siirrytään esimies- ja johtajatasolle.

Opinnäytetyö käsittelee Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluissa käytössä olevia taloushallinnon järjestelmiä ja ohjelmistoja sekä niiden käyttöön liittyviä haasteita. Työn taustalla ovat toistuvasti esiin tulevat haasteet taloushallinnon järjestelmien käytössä, niiden kuormittavuus arjen työssä sekä aito tarve saada näihin ratkaisuja. Työskentelen vakituisessa toimessa kulttuuripalveluissa ja olen työpaikkani arjessa törmännyt näihin haasteisiin, joita järjestelmien käyttöön liittyy.



## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Kulttuurialaa ja taloushallintoa yhdistävät tutkimukset ovat vähäisiä. Tiedonhaku-vaiheessa ei noussut esille yhtäkään työtä, jossa yhdistyisi kuntaorganisaatio, kulttuuriala ja taloushallinnon käytänteet. Näkökulmalle on tilausta, sillä varsinkin kuntaorganisaatiossa, joissa toimialat ovat omissa siiloissaan ja tukipalvelut omis-saan, ero talouspalveluiden ja kulttuuripalveluiden toimintakulttuurin ja tekemisen tapojen välillä voi olla suuri. Molemmat toimivat omalla ammattikentällään sille tyy-pillisten käytänteiden parissa ja puhuen omaa ammattikieltään. Talouspalveluiden ja taloushallinnon voi suuressa organisaatiossa olla vaikeaa tuntea läpikotaisin kaikkia toimialoja, vaikka ovatkin tukipalveluna läpileikkaava elementti. Kulttuuri-työntekijöiden voi olla vastaavasti vaikea tunnistaa taloushallinnon prosesseja ja ymmärtää toimintatapoja ilman alan osaamista.

Kulttuurialaa tarkastellaan liiketalouden viitekehyksessä usein sen taloudellisen merkittävyyden ja vetovoiman näkökulmasta, kuten tämän työn taustana käytetys-sä Rengon ja Ruusuvirran (2018) tekemässä Kuntaliiton selvityksessä kuntien kulttuuritoiminnan kustannuksista. Tämä on sinänsä tärkeä näkökulma, sillä se osoittaa kulttuuritoiminnan ja -palveluiden merkittävyyden yhteiskunnassa ja pe-rustelee tämän työn osalta, miksi talouden seurantaan ja raportointiin on kiinnitet-tävä huomiota.

Taloushallintoa käsitellään tutkimuksissa ja selvityksissä usein järjestelmäkeskei-sestä näkökulmasta eikä sen perusteella, minkälaisia erityistarpeita toimialoilla taloushallinnolle ja järjestelmille on. Seinäjoen kaupungille on toteutettu muutamia opinnäytetöitä, jotka käsittelevät käytössä olevia sähköisiä taloushallinnon järjes-telmiä. Haapalan (2020) tuore opinnäytetyötutkimus Julkisyhteisön talousviestint-än ja talouden raportoinnin kehittäminen – case Seinäjoen kaupunki käsittelee erityisesti UDP-raportointijärjestelmää ja sen käyttöä. Sen lopputuotteena on syn-tynyt käyttöopas UDP-raportointijärjestelmään, josta on oletettavasti hyötyä tämän työn taustamateriaalina. Ostolaskuprosessia Seinäjoen kaupungissa käsittelee Laajalahden (2018) opinnäytetyö Ostolaskujen käsittelyprosessi – opas Seinäjoen kaupungille. Opinnäytetyönä on koostettu opas ostolaskujen käsittelyyn. Samoin kuin Haapalan opas, Laajalahden työn käytännön osuus on hyvää materiaalia hel-pottamaan työn lopputuotoksien koostamista, kun ohjeistuksia ei ole tarpeen laatia

kaikkien ohjelmistojen osalta alusta alkaen. Samaa aihetta sivuaa Hakalan (2013) hieman vanhempi opinnäyte Ostolaskujen sähköisen käsittelyjärjestelmän päivitysprojekti – case Seinäjoen kaupunki. Tutkimus tuo ilmi järjestelmän pääkäyttäjien ja reskontran hoitajien näkökulmaa ja kokemuksia järjestelmistä. Muista aiheesta tehdyistä opinnäytetöistä poiketen tämän työn keskiössä ovat rivikäyttäjät, eli laskujen tarkastat ja hyväksyjät, joten näkökulma on uusi ja erilainen.

### **1.3 Työn tavoitteet ja rakenne**

Opinnäytteen tavoitteena on kehittää kuntaorganisaatiossa talouspalveluiden henkilökunnan valmiuksia tukea kulttuuripalveluiden tulosaluetta taloushallinnossa heidän erityistarpeiden vaatimalla tavalla sekä lisätä molempien ymmärrystä toistensa toimintatavoista ja käytännöistä. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitetään kulttuuripalveluiden tulosalueen keskeiset ohjelmistojen käyttämiseen liittyvät haasteet. Tutkimustulosten pohjalta etsitään keinoja haasteiden ratkaisemiseen. Työn lopputuloksen on erityisesti vastattava kulttuuripalveluiden henkilökunnan tarpeita, eli henkilöiden, joiden ammattiosaamiseen ytimeen ei kuulu taloushallinto, vaikka siihen liittyviä toimenpiteitä täytyy omassa työssä tehdä.

Vielä suunnitelmavaiheessa työn tavoitteena oli toteuttaa käyttöopas ainakin yhteen käytössä olevaan järjestelmään, mutta jo työn alkuvaiheessa kävi ilmi, että se ei ole tarkoituksenmukaista. Haasteet ovat moninaiset ja osa ongelmista sen verran spesifejä, että ei ole tarkoituksenmukaista tuottaa käyttöoppaan kaltaista materiaalia. Ratkaisuja haetaan tunnistamalla haasteita sekä niitä vaiheita taloushallinnon käytännön prosesseissa, joissa useimmin kohdataan ongelmia. Tutkimuksen tuloksista koostetaan toimenpidesuosituksia taloushallinnon yksikölle esimerkiksi täydennyskoulutusten räätälöimiseen kulttuuripalveluita varten, käyttöoppaiden koostamiseen ja henkilöstön perehdytykseen. Opinnäytetyössä pyritään myös tunnistamaan ne vaiheet, joissa kaikilla kulttuuripalveluiden henkilöstöstä ohjelmistoja käytävillä on ongelmia. Näitä ongelmia varten koostetaan nopeasti ja helposti käytettävä pikaopas. Tavoitteena on myös tutkimuksen ja opinnäytetyön sivutuotteena kasvattaa omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani, että tulevaisuudessa kult-

tuuripalveluitten omassa organisaatiossa olisi pidemmälle vietyä taloushallinnon osaamista

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään työn tausta, aikaisempi aiheeseen liittyvä tutkimus sekä työn tavoitteet ja rakenne. Työn toisessa luvussa luodaan teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään monipuolisesti lähdeaineistoa ja avataan laajemmin termejä ja käsitteitä. Työn toinen osa, luvut kolme ja neljä käsittelevät tutkimuksen taustalla olevia ilmiöitä sekä tutkimuksen ja työn käytännön toteutusta. Luvussa kolme myös laajennetaan teoriapohjaa käsittelemässä sähköisen taloushallinnon määritelmiä ja prosesseja. Luvussa neljä avataan tutkimusmenetelmiä ja esitellään, miten työ on toteutettu sekä puretaan tutkimusta varten tehtyjä teemahaastatteluita. Luvussa kuvataan myös mitä konkreettista on syntynyt opinnäytetyöprosessissa ja esitellään toimenpide-ehdotukset ja pikaopas. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto. Yhteenvetossa tiivistetään työ, lopputulokset ja toimenpiteet sekä avataan aiheesta ja prosessista syntyneitä havaintoja

## **2 KUNTAORGANISAATIO, KUNTATALOUS JA KUNNALLISET KULTTUURIPALVELUT**

Kunta on monipuolinen organisaatio sekä hallinnoltaan että tehtäviltään. Kunnan toimintaa säätelee kuntalaki, mutta sen toimintaan vaikuttavat myös muut lait. Liiketalouden näkökulmasta kunnan toimintaa tarkasteltaessa on tarpeellista perehtyä kuntaorganisaatioon, sen toimintaan ja toiminnan lainalaisuuksiin. Seuraavassa luvussa käsitellään monipuolisesti kuntataloutta ja kuntaa toimintaympäristönä sekä lakien asettamien velvoitteiden kautta. Myös kulttuuripalveluita tarkastellaan sekä lakinäkökulmasta että taloudellisten tunnuslukujen kautta. Kulttuuripalveluita käsittelevässä osassa avataan hiljattain uudistunutta lakia kunnallisista kulttuuripalveluista, sen asettamia tehtäviä ja kunnallista kulttuuritoimintaa talouden näkökulmasta. Yksi alaluku on omistettu kuntien kulttuuritoiminnan kustannusten vertailuhankkeen ja siitä syntyneen raportin käsittelemiseen. Kustannusvertailuhanke on ollut tärkeä heräte työn tekemiseen, sillä hankkeen tiedonkeruussa törmättiin erityisesti talouden raportointiin liittyvien järjestelmien haasteisiin.

### **2.1 Kuntaorganisaatio**

Kuntalain (L 10.4.2015/410) yleisessä osassa määritellään kunnan tehtävät ja järjestämisvastuu sekä valtion ja kunnan suhde. Kuntalain toisessa osassa määritellään demokratiaan ja vaikuttamiseen liittyvät asiat, kuten valtuusto, sen toiminta ja koko sekä kuntalaisen vaikuttamismahdollisuudet ja osallistumisoikeus. Kolmannessa luvussa määritellään kunnan toimielimet ja johtaminen sekä tämän myötä kunnan organisaatorakenne. Kuntien vastuulle Suomessa kuuluvat sosiaali- ja terveyspalvelut, sivistys- ja kulttuuripalvelut, infrastruktuuri ja erilaiset hyvinvointipalvelut. Kyseessä on poikkeuksellisen suuri tehtäväkokonaisuus kansainvälisesti tarkasteltuna. Kunnan laajan tehtäväkirjon kanssa kulkee käsi kädessä kunnallisen itsehallinnon korostunut asema. Itsehallintoon kuuluu verotusoikeutta ja varsin vapaata taloudenpitoa. (Valkeinen & Vuorento 2017, 7.)

Kuntien organisaatiomuodolle on tyypillistä kaksoisjärjestelmä, joka jakaantuu poliittiseen ja hallinnolliseen osaan (Leväsvirta 2008, 20). Tällä tarkoitetaan sitä, että

kuntien päätöksenteko tapahtuu poliittisesti luottamushenkilöiden toimesta ja hallintoa hoidetaan virkamiestyönä. Leväsvirran (2008, 5–6) väitöskirjatutkimuksessa käy ilmi, että näissä kaksoisjärjestelmän eri rooleissa on paljon päällekkäisyyksiä. Näitä rooleja kuvataan siten, että poliitikot ovat päätöksentekijöitä, joita ohjaa ideologia ja he edustava kuntalaisten ja erityisesti itse edustamansa ryhmän tai elinalueen äänenkannattajana. Ylimmät viranhaltijat toimivat ammattilaisina hallinnon edustajina, jotka osallistuvat laajasti päätöksentekoprosessiin. Tämä tuo heille myös merkittävää vaikutusvaltaa kunnan toimintaan. Havaintona tutkimuksessa (mts. 6) oli myös, että luottamustoimielinten rooleissa oli eriyvyyttä: usein hallituksen rooli on korostunut hallinnossa sen muodostuessa ammattimaisesti toimivista luottamushenkilöistä. Tästä seurauksena sekä lain asettaman tehtävän vuoksi valtuuston rooli ylimpänä vallankäyttäjänä on voinut vähentyä.

## 2.2 Kuntatalous

Kuntalaissa (L 10.4.2015/410) määritellään valtion ja kunnan suhde. Tämä suhde vaikuttaa olennaisesti myös kuntatalouteen. Kuntien ja valtion talous ja niitä käsittelevät ohjelmat ja arviot kulkevat käsi kädessä. Kuntien toimintaa ja taloutta seurataan valtiovarainministeriön toimesta. Laki antaa kuntien ja valtion suhteen käsittelyn välineeksi neuvottelumenettelyn. Menettely on foorumi, jossa käsitellään kuntalainsäädäntöä, kuntien hyvin pitkän tähtäimen toimintoja, jotka liittyvät kuntien toimintaa, hallintoon ja talouteen sekä valtion- ja kuntatalouden yhteensovittamisesta. Neuvottelumenettelyssä kuntien edustajana ja edunvalvojana toimii Kuntaliitto. (L 10.4.2015/410.)

Kuntaliitto on nimensä mukaisesti kuntien yhteenliittymä, järjestö, jonka jäseniä ovat kunnat ja kaupungit. Toiminnassa mukana voivat olla myös muut kuntiin kiinteästi liittyvät organisaatiot, kuten esimerkiksi sairaanhoitopiirit, kuntayhtymät ja maakuntaliitot. Kuntaliitto on lain määrittelemänä kuntien edustaja neuvottelumenettelyssä. Tämän lisäksi Kuntaliitto toimii kunta-alan edunvalvojana, kehittäjänä, asiantuntijana sekä tiedontuottajana. (Kuntaliitto 2020.)

Kuntalaki (L 10.4.2015/410) ohjaa kuntataloutta. Kuntataloudesta säädetään kuntalain pykälässä 12 nimellä Kuntatalousohjelma. Kuntien ja valtion neuvottelume-

nettelyssä, osana julkisen talouden suunnitelmaa ja valtion talousarviota, syntyy kuntatalousohjelma. Kuntatalousohjelmassa käytetään termiä rahoitusperiaate, jolla tarkoitetaan valtion rahoitusta suhteessa kuntien hoitamiin tehtäviin. Valtion talousarvion yhteydessä esitetään aina arvio kuntatalouden kehityksestä sekä miten valtion talousarvio vaikuttaa kuntatalouteen. (L 10.4.2015/410.)

Kuntatalousohjelman pohjana käytetään samoja taloudellisia ennusteita kuin valtion talousarvion pohjana. Kuntatalousohjelman valmisteleminen vastaa valtiovarainministeriö yhteistyössä muiden kuntatalouden ja kunnan toimintojen kannalta merkityksellisten ministeriöiden kanssa, joita ovat sosiaali- ja terveysministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö. Tarvittaessa valmisteluun otetaan myös muita ministeriöitä. (L 10.4.2015/410.)

### **2.2.1 Kuntatalouden ohjaus ja käsitteet**

Kuntien toiminta ja toimintaan liittyvät menot ovat julkista kulutusmenoa. Tästä kulusta merkittävä osa koostuu palkkamenoista. Kuntatalousohjelmaan liittyy keskeisiä käsitteitä, jotka kuvaavat kuntataloutta ja sen luonnetta. Näitä käsitteitä ovat rahoitusasematavoite ja menorajoite. (Valkeinen & Vuorento 2017, 8–9.) Rahoitusasemalla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tulojen ja menojen erotusta ja rahoitusasematavoitteella tulojen ja menojen tasapainoa. Menorajoite antaa raja-arvon sille, kuinka paljon valtion toimet voivat lisätä kuntien menoja tai kuinka paljon valtion on tarpeellista vähentää kuntien menoja. (Julkisen talouden ohjauksen käsitteitä [Viitattu 14.2.2020].) Kuntataloutta käsiteltäessä nousee esille myös termi vuosikate. Vuosikatteella tarkoitetaan tulorahoituksen osuutta, jolla katetaan investoinnit, sijoitukset sekä lainan lyhennykset (Valkeinen & Vuorento 2017, 36).

Kuntataloutta ohjataan kuntatalousohjelman mukaan. Uusin kuntatalousohjelma on valmistunut vuonna 2017 ja se on osa julkisen talouden suunnitelmaa. (Valkeinen & Vuorento 2017, 11.) Kuntien taloutta ohjaa taloussuunnitelma. Suunnitelma laaditaan vähintään kolmeksi vuodeksi, joista ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi. Talousarvio on aina hyväksyttävä vuoden loppuun mennessä seuraavalle vuodelle valtuuston toimesta. Talousarvio ja -suunnitelma noudattavat kuntien

strategiaa ja niiden on turvattava kunnan perustehtävien hoitaminen. Talousarvio sisältää kunnan tehtäviä varten varattavat määrärahat, tuloarvion sekä miten kateetaan rahoitustarve. Valtuustokauden ensimmäisenä vuotena, joka on talousarviovuosi, tehdään taloussuunnitelma ja talousarvio tuleville vuosille. Joka vuodelle hyväksytään edellisen vuoden loppuun mennessä talousarvio. (Valkeinen ja Vuorento 2017, 25)

Kokemukseni mukaan taloussuunnittelu on kunnan arjessa jatkuva prosessi. Talousarviota työstetään viranhaltijoiden toimesta neljä vuotta kestävä valtuustokauden aikana vuosittain erityisesti keväisin ja alkukesästä. Tiukan taloustilanteen myötä talousarviota tarkastetaan tiheään tahtiin myös kalenterivuoden aikana ja varsinkin leikkaukset ja uudet säästötoimet ovat tulleet tutuksi kuntaorganisaation arjessa.

Taloussuunnitelman ja sitä konkretisoivan talousarvion kolme tärkeintä tehtävää ovat Valkeisen ja Vuorenon (2017, 25) mukaan:

- asettaa tavoitteet ja kuvata toiminnan ja hankkeiden laajuus palveluiden ja investointien osalta
- budjetoida meno- ja tuloarviot
- osoittaa miten toiminta ja investoinnit rahoitetaan

Kuntataloutta voidaan kutsua tasapainotaloudeksi. Nimensä mukaisesti tasapainotalous tarkoittaa sitä, että kun menot eivät ylitä tuloja, voidaan katsoa taloudellisen tilanteen olevan hyvä. (Valkeinen & Vuorento 2017, 73.) Valkeinen ja Vuorento toteavat, että kuntataloudessa on kuitenkin lukujen lisäksi syytä kiinnittää huomiota myös laatuun ja vaikuttavuuteen. Kunnalliseen toimintaan, joka perustuu paljolti palveluihin, joita tarjotaan kaupunkilaisille maksutta, perinteinen *panos-tuotos*-malli ei sellaisenaan sovi (Myllyntaus 2002, 49–50). Kunnille talousyksikköinä, joita rahoitetaan verovaroin, voidaan soveltaa *panos-tuotos-vaikutus* -mallia tavoitteiden asettamisessa ja tulosten arvioinnissa. Kokeiluja tämän mallin soveltamisesta kunta-alalla on tehty jo 1970-luvulla. Mallia on mahdollista hyödyntää sekä tavoitteiden asettelussa että tulosten seurannassa (mp.).

Kunnista talousyksikköinä puhuttaessa tuloksellisuuden käsite on vakiintunut kuvaamaan tavoitteiden saavuttamista. Valkeinen ja Vuorento (2017, 74) määrittele-

vät tuloksellisuuden tarkemmin tarkoittavan sitä, että toiminta on laadukkaasti ja kohtuullisin kustannuksin toteutettu, vastaa tarpeisiin ja sille asetettuihin tavoitteisiin. Palvelun tuottajan tuloksellisuus voidaan purkaa osiin. Ensimmäisenä on palvelun tuottajan tavoitteet, jonka mukaan asetetaan panokset. Panokset ovat esimerkiksi henkilöresursseja ja muita kustannuksia. Panoksista syntyy tuotoksia, eli palveluita. Panoksien ja tuotoksien välistä suhdetta kutsutaan tuottavuudeksi. Tuotoksilla, eli palveluilla, on vaikutuksia. Panosten ja vaikutusten välisellä suhteella voidaan mitata tehokkuutta ja kustannusvaikuttavuutta. Lopuksi voidaan myös tarkastella tavoitteiden suhdetta vaikuttavuuteen, eli ovatko palvelusta seuranneet vaikutukset vastanneet palvelun tuottajan tavoitteisiin. (Valkeinen & Vuorento 2017, 74.)

### **2.2.2 Kunnallisen kirjanpidon erityispiirteet**

Kuntien kirjanpitoon sovelletaan kuntalain (L 10.4.2015/410) lisäksi kirjanpitolakia (L 30.12.1997/1336). Kirjanpitolautakunnan osana toimii kuntajaosto, joka antaa ohjeita edellä mainittujen kahden lain säännösten soveltamisesta. (Kuntaliitto 2020.) Kunnallisessa kirjanpidossa täytetään samoja tehtäviä kuin kirjanpidossa muutenkin: erilläänpitotehtävää ja informaatiotehtävää. Kirjanpidon informaatiotehtävissä kunnallisella kirjanpidolla on muutamia omia erityispiirteitä. (Myllyntaus 2002, 121–122.)

Myllyntauksen mukaan (2002, 122–125) nämä erityistehtävät kunnan kirjanpidossa ovat tilikauden tuloksen selvittäminen, oikean kuvan antaminen rahoitusasemasta, talousarvion toteutumisseuranta, ylijäämäerien siirtäminen sekä alijäämän kattaminen. Hän nostaa esiin ylijäämäerien siirtämisen osalta huomionarvoisen seikan, että kunnilla on huomattavasti laajemmat mahdollisuudet tehdä varauksia kirjanpitoon kuin kirjanpitolaissa säädetyillä velvollisilla. Alijäämän osalta taas kunnan on talousarviossa ja taloussuunnitelmassa esitettävä, kuinka mahdollinen alijäämä katetaan. Talousarvion toteutumisseuranta on kunnan kirjanpidon erityistehtävä ja sillä on lakisääteinen velvollisuus tehdä toteutumisvertailua ja tuottaa tietoa sitä varten. Toteutumisvertailu on erikseen laadittava laskelma, ei suora tuloste



kirjapidosta, sillä siihen tarvittavia määräraha- ja tuloarviotietoja ei viedä kirjanpidon tilien avaussaldoihin (mp.).

Edellisen perusteella voidaan todeta, että vaikka kunnilla on laaja itsehallinto, on kuntien toiminta ja erityisesti kuntatalous vahvasti säädeltyä. Kuntatalous ja kunnallinen kirjanpito sisältää perinteiset kirjanpidolle annetut tehtävät, mutta myös velvoitteita erityisen tarkasta talouden seurannasta. Tämä näkyy kuntaorganisaatiossa joka tasolla, mutta erityisesti virkamiesten työssä. Tärkeää tehtävää tulisi olla sujuttamassa hyvät työkalut, kuten käytettävät järjestelmän sekä toimivat ja ajantasaiset ohjeistukset. Tarkan talouden seurannan lisäksi kuntien tulisi pystyä osoittamaan myös muu kuin pelkkä taloudellinen tuloksellisuus, eli mitkä ovat palveluiden vaikutuksessa. Talousarviotyöskentelyssä ja talouden seurannassa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, mitä taloudellisilla panostuksilla tulee saada aikaan tai on saatu aikaan.

### **2.3 Kunnalliset kulttuuripalvelut ja kulttuuritoiminta lukujen valossa**

Kunnallisiin kulttuuripalveluihin voidaan laskea kuuluvan niin sanottu yleinen kulttuuritoiminta, taiteen perusopetus sekä museo-, teatteri- ja musiikkitoiminta (Kunnan kulttuuritoiminta 2020). Kulttuuripalveluiden tyypillistä toimintaa ovat myös erilaiset avustukset ja tuet sekä niiden myöntäminen taide- ja kulttuurikentälle. Yleisten kirjastopalveluiden voidaan myös katsoa kuuluvan osaksi kulttuuripalveluiden kokonaisuutta. Harrastustoiminnan ylläpitämiseksi kuntien toimintoina ovat kansalais- ja työväenopistot. Taidekasvatusta varten kunnat voivat ylläpitää esimerkiksi lastenkulttuurikeskuksia. Kunnat ovat alueensa kulttuurielämän ja kulttuuritoimintojen yhteyspisteitä. Kunnilla on myös rooli kulttuurista ja kulttuuritapahtumista viestijänä. (Kunnan kulttuuritoiminta 2020.)

#### **2.3.1 Laki kuntien kulttuuritoiminnasta**

Kulttuuripalveluiden tuottamisesta kunnissa säädetään lailla. Uusi laki kuntien kulttuuritoiminnasta tuli voimaan 1.3.2019. Tämä uusi laki korvaa edellisen lain (L 3.8.1992/728). (Kuntien kulttuuritoiminta 2020.) Uusi laki (L 8.2.2019/166) määrit-

telee kunnalle entistä laajempia tehtäviä. Verrattuna vanhaan lakiin kuntien kulttuuritoiminnasta, joka oli laadittu vuonna 1992, on uuteen lakiin lisätty kulttuuritoiminnan tavoitteet, valtion viranomaisten tehtävät, uutta lakia jalkauttavat kehittämistehtävät, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, kunnan asukkaiden osallistuminen sekä tiedon tuottaminen ja toiminnan arviointi. (HE 18.10.2018/195.)

Kunnallisten kulttuuripalveluiden toimintaympäristö on merkittävästi muuttunut siten 1990-luvun, jolta ajalta edellinen kulttuurilaki on. Kulttuurin merkitys ymmärretään laajemmin. Tieto ja ymmärrys kulttuurin hyvinvointivaikutuksista on vaatinut kulttuuritoimilta uutta lähestymistapaa ja valmiuksia tuottaa ennaltaehkäiseviä palveluita uusiin toimintaympäristöihin ja muiden toimialojen sisälle, esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouteen. (Kulttuuri hyvinvointipalveluna 2020.)

### **2.3.2 Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa**

Kuntien kulttuuritoiminnan suuruus ja kuntien panostus kulttuuritoimintaan vuosittain on arviolta miltei miljardi euroa. Tämä osuus jakaantuu kirjastojen, taidelaitosten ja yleisen kulttuuritoiminnan kesken. Kirjastoja rahoitetaan yli 340 miljoonalla eurolla. Taidelaitoksia, kuten museoita, teattereita, orkestereita rahoitetaan yli 300 miljoonalla eurolla. Yleistä kulttuuritoimintaa kunnat rahoittavat 162 miljoonalla eurolla sekä taiteen perusopetusta 90 miljoonalla eurolla. Kun näistä lasketaan netto-osuus asukasta kohden, vertailussa päästään noin 146 euroon per asukas. Nämä kuntien kulttuuritoimintaa koskevat luvut ovat vuoden 2018 kustannusvertailusta. (Kuntien kulttuuritoiminta 2020.)

Lukujen tarkkuuden ilmaisusta lienee pääteltävissä, että kuntien yleisestä kulttuuritoiminnasta on tarjolla tarkkaa euromääräistä dataa. Kuntaliiton ilmoittamat summat esimerkiksi taidelaitosten osalta ovat yleisluontoisesti muodossa ”yli xxx euroa”, kun yleisten kulttuuripalveluiden osalta on pystytty ilmoittamaan lukemat tasaan miljoonaan euroon. Tähän voivat vaikuttaa kuntakohtaiset erot esimerkiksi taidelaitosten tilojen käytöstä ja vuokrista. Tällöin tarkkoja lukuja ei välttämättä ole käytössä, vaan täytyy käyttää valistuneita arvioita. Yleiset kulttuuripalvelut sen sijaan ovat suoraan kunnan omaa toimintaa, joten niiden kustannuksista pystytään antamaan suoraan tarkat euromääräiset luvut.

### 2.3.3 Kuntien kulttuuritoiminnan kustannusvertailu

Kuntien kulttuuritoiminnan kustannusvertailun tausta on Kuntaliiton 2006 käynnistämässä Kulttuuripalvelujen toiminnan ja talouden vertailutiedosto -projektissa, joka on kartoittanut kymmenen vuoden ajan suurimpien suomalaisten kaupunkien kulttuuritoimintaa ja sen kustannuksia. Projekti aloitettiin tarpeesta kehittää tiedonkeruuta kuntien kulttuuritoiminnasta sekä sen menoista ja tuloista. Projektin ovat toteuttaneet yhteistyössä Kuntaliitto, Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisyhtiö Cupore ja mukana olleet kaupungit. Paikkakunnat valikoituvat mukaan suuruusluokan ja maantieteellisen sijainnin mukaan. (Renko & Ruusuvirta 2018, 13.)

Kuntien kulttuuritoiminnan kustannusvertailuprojekti on tuottanut selvityksen 24 kunnan kulttuuritoiminnan tuloista ja menoista vuonna 2016. Luvut perustuvat vuoden 2016 tilinpäätöksiin. Projektissa mukana olivat kunnat Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Kajaani, Kokkola, Kotka, Kouvola, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Mikkeli, Oulu, Pori, Porvoo, Rauma, Rovaniemi, Salo, Seinäjoki, Tampere, Turku, Vaasa ja Vantaa. Nämä kaikki kaupungit ovat Suomen 30 suurimman kunnan joukossa ja vuonna 2016 niiden yhteenlaskettu asukasluku oli hieman runsas puolet koko maan asukasluvusta. Vuoden 2016 taloudellisten toteutumien lisäksi projektissa tarkasteltiin kustannusten kehittymistä vuoden 2010 alkaen. (Renko & Ruusuvirta 2018, 7.)

Projektissa selvityksen alla olivat kuntien kulttuuritoiminnan kustannukset, niiden jakautuminen kulttuuritoiminnan eri osa-alueiden välillä, kunnallisten kulttuuripalveluiden sekä avustuksin tuetun kulttuuritoiminnan kustannuksien suhde sekä kulttuuripalveluiden tuottamisen eri toimintamallit. Selvityksessä toiminnot jaettiin kuuteen eri osa-alueeseen, jotka olivat kirjastot, taide- ja kulttuurilaitokset, kulttuuritalot ja kulttuurikeskukset, taideoppilaitokset ja taiteen perusopetus, kunnan yleinen kulttuuritoiminta sekä muu kuin mainittuihin osa-alueisiin sisältyvä kulttuuritoiminta. (Renko & Ruusuvirta 2018, 7.)

Selvityksen mukaan vuonna 2016 projektissa mukana olleiden kaupunkien kulttuuritoiminnan nettokäyttökustannukset olivat 530,9 miljoonaa euroa. Kun tätä lukua verrataan edelliseen tietojen keruuvuoteen 2013, olivat kustannukset kasvaneet

7,9 miljoonalla eurolla. Selvityksestä käy ilmi, että kaupunkien välillä on suuria eroja kustannuksien välillä pienimpien kustannusten ollessa 5,1 miljoonaa euroa ja suurimpien 109 miljoonaa euroa. Asukaskohtaisesti laskettuna kustannukset vaihtelivat 95 eurosta 257 euroon. Eri osa-alueista suurimmat kustannukset tulivat kirjastoista ja taidelaitoksista. Näiden yhteenlasketut kustannukset olivat vuonna 2016 75 prosenttia kaikista kustannuksista yhteensä. (Renko & Ruusuvirta 2018, 7.) Seinäjoen kaupunki on ollut mukana projektissa vuodesta 2007 lähtien.

Kuten kunnallisten kulttuuripalveluiden kuvauksesta käy ilmi, on kyseessä erittäin laaja toimintakenttä, joka ei ole myöskään kustannusten perusteella vähäpätöinen. Varsinkin pienissä kunnissa kulttuurin ammattilaisten pitää pystyä hallitsemaan koko kunnallisen kulttuuritoiminnan kirjo. Suuremmissa kaupungeissa kulttuuritoimista vastaavilla virkamiehillä on myös hallussaan laaja kenttä kokonaisuuksia ja palveluita, joiden lisäksi tulisi hallita myös talouden seurannalle asetetut vaatimukset. Tämän tiedon valossa ihmettelen, kuinka vähän kulttuurialan koulutusten sisällöissä on liiketalouden perustietoihin- ja taitoihin perehdyttäviä kursseja. Korkeakoulujen rakenne antaisi siihen hyvät mahdollisuudet, kun saman oppilaitoksen sisällä usein toimii sekä kulttuurin että liiketalouden koulutusohjelmat, toisinaan jopa samassa yksikössä.

### **3 KULTTUURITOIMINNAN ERITYISPIIRTEIDEN TARKASTELUA TALOUSHALLINNON NÄKÖKULMASTA**

Kunnallisessa kulttuuritoiminnassa on muutamia erityispiirteitä, jotka asettavat vaatimuksia taloushallinnolle sekä talouden seurantaan ja raportointiin. Tämän luvun tarkoituksena on avata näitä erityispiirteitä, joita ovat hanketoiminta, kustannusten seuranta ja taloudellisen merkittävyyden osoittaminen sekä kulttuurialalle ominainen luova tapa tehdä työtä. Nämä erityispiirteet ovat vuorovaikutuksessa kuntatalouden taloussuunnittelun, taloushallinnon prosessien ja käytössä olevien sähköisen taloushallinnon järjestelmien kanssa. Luvussa avataan myös sähköisen taloushallinnon peruskäsitteet ja prosessit. Näitä teemoja käsitellessä esille nousee vaatimuksia sekä kunnassa työskentelevien kulttuurin ammattilaisten arjen taloushallinnon osaamiselle että taloushallinnon ammattilaisten ymmärrykselle kulttuurin toimialasta ja sen tarpeista taloushallintoa kohtaan.

#### **3.1 Huomioita kunnan taloussuunnittelusta ja toiminnanohjausjärjestelmistä**

Kunnan taloutta ohjaa taloussuunnitelma (Valkeinen & Vuorento 2017, 25). Kuten jo aikaisemmin kuntatalouden osalta on todettu, suunnitelma laaditaan tietyssä syklissä, joka noudattelee valtuustokautta: valtuustokauden ensimmäisenä vuotena tehdään taloussuunnitelma ja -arvio koko valtuustokaudelle tai vähintään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Tulevan vuoden talousarvio tulee hyväksyttävä valtuustolla kuluvan vuoden loppuun mennessä. Tämä syklisyys aiheuttaa haasteita, sillä pisimmillään sykli on kolme vuotta ja lyhimmilläänkin aikajänne on vuosi. Viranhaltijat ja talousarvioprosessiin osallistuvat tulosalueiden johtajat ja kustannuspaikoista vastaavat käsittelevät talousarvioasioita kerran vuodessa, siten myös talousarvion laadintaan käytettäviä ohjelmistoja. Mikä tahansa vuoden välein toteutettava työtehtävä vaatii mieleen palauttelua. Erityisen haastava noin pitkän tauon jälkeen on palata vaatimaan ammattikäyttöön tarkoitettun taloushallinnon ohjelmiston pariin, vaikka itse talousarvioprosessi ja sen kulku olisi tuttu ja selkeä.

Toiminnanohjausjärjestelmien hankintaa ja käyttöönottoa leimaa usein tietohallinto- ja järjestelmäkeskeisyys sekä johdon näkökulma, sillä hankinnoista vastaa usein tietohallinto ylimmän johdon toimeksi antamana. Tämä selviää Teittisen (2008) väitöskirjasta, joka käsittelee taloudellista toiminnanohjausta. Väitöskirjassa kuvataan organisaatioiden toiminnanohjausjärjestelmiä ja niiden hankintaa. Hankintoja tehdessä järjestelmiin ei pääse esittelyvaiheessa tutustumaan syvällisesti järjestelmää koekäyttämällä. Teittisen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hankinta tehtiin sen mielikuvan perusteella, jonka järjestelmän toimittaja loi järjestelmän esittelyssä. (Teittinen 2008, 115) Tutkimuksesta selviää, että hankintavaiheessa ei ollut mahdollista tutkia järjestelmän käytettävyyttä. Väitöskirjassa kuvailtu hankintaprosessi vastaa mielikuvia siitä, miten järjestelmien hankinnat suurissa organisaatioissa tehdään. Tämä selittää paljon sitä, miksi järjestelmät ja niiden käyttö koetaan arjen työssä niin hankalaksi. Hankinnasta vastaa taho, jolle järjestelmät ja niiden muodostamat kokonaisuudet ovat lähtökohtaisesti luontevia hahmottaa. Hankinta tehdään tämän tahon toimesta sen syntyneen mielikuvan perusteella, kuinka hyvin järjestelmä ratkaisee tiettyjä haasteita. Voidaan perustellusti kysyä, ratkeavatko nuo haasteet käytännössä, jos järjestelmien käytön osaamisessa on paljon problematiikkaa.

### **3.2 Luovat prosessit ja taloushallinnon prosessit törmäyskurssilla**

Kulttuuritoiminta ja luovuus liitetään usein yhteen. Ei ole sattumaa, että viime vuonna ilmestyneessä Oulun ammattikorkeakoulun ePooki -artikkelisarjan katsauksessa kulttuurituottamisen nykytilaan viitataan otsikolla *Luovuus nosteessa*. Artikkelin johdannossa Isomursu ym. (2019) nostaa esiin tuoreen lakimuutoksen kuntien kulttuuritoiminnassa (L 8.2.2019/166) ja sen perusteista. Kulttuuritoimi ja sen ylläpitämä kulttuuritoiminta ovat jatkuvasti muuttuva tila. Kulttuuritoiminta on luovaa toimintaa, innovaatioita ja visioita. Tämä kulttuuritoiminnan perusluonne vaatii sen, että myös toimintatavat ja prosessit ovat luovia. Seinäjoen kulttuuripalveluiden toimintaa kehitetään koko ajan. Työn tekeminen perustuu yhteistyöhön ja yhdessä ideointiin. Tiettyjä toistuvia toimintoja on mahdollista mallintaa, mutta yksikään prosessi ei ole toisensa kaltainen, sillä myös prosessit ovat jatkuvassa muutoksessa arjen keskelläkin.

Kun kulttuuritoiminnan perusluonne ja kulttuurialan tekemisen tapa ymmärretään, voidaan käsittää myös, miksi toimintatavat ovat niin erilaisia kulttuuripalveluiden ja muiden toimialojen ja toimintojen välillä. Kulttuuripalveluiden työyhteisössä kuulee usein viitattavan kulttuurieroihin ja kielimuuriin: tukipalveluiden, joita esimerkiksi taloushallinto ja tietohallinto ovat, edustajat tuntuvat puhuvan jopa aivan eri kieltä. Taloushallinto perustuu paljolti samanlaisina toistuville prosesseille. Näissä prosesseissa, toisin kuin kulttuuripalveluiden prosesseissa, ei ole tilaa luovuudelle. Asiat täytyy tehdä tietyllä aina samoin toistuvalla tavalla, että ne tuottavat oikeaa ja riittävää tietoa toiminnasta. Juuri tämä eroavaisuus on antanut kimmokkeen tälle työlle sekä ylipäätään opinnoille liiketalouden ja taloushallinnon parissa. Parhaimmillaan taloushallinnon ja kirjanpidon vaatima täsmällisyys ja säännönmukaisuus voi tarjota stabiiliutta ja rutiineja kulttuurin ammattilaisen työnkuvaan, kun osaaminen ja asenne on kohdallaan.

### **3.3 Kulttuuritoiminnan kustannusten raportointi ja vaikuttavuus**

Kunnilla on velvollisuus tuottaa tietoa ja arvioida kulttuuritoimintaa. Tästä velvollisuudesta säädetään laissa. Tietoa tuotetaan saatavuudesta ja saavutettavuudesta, toimintaan suunnatuista taloudellisista resursseista sekä toimintaan kohdistuista henkilötyövuosista. (Kuntien kulttuuritoiminta [Viitattu 14.2.2020].) Uusi laki kuntien kulttuuritoiminnasta (L 8.2.2019/166) on viimeistään laittanut liikkeelle toimintaympäristön muutoksen, joka antaa kuntien kulttuuritoiminnalle entistä laajempia ja monipuolisempia tehtäviä.

Kulttuurin kustannusten raportoinnissa ja seurannassa myös tähän toimintaympäristöjen ja toimintatapojen muutokseen tulee kiinnittää huomiota. Kulttuuritoimintaa kunnassa rahoitetaan myös muualta kuin kulttuurin tulosalueelta. Tämän opinnäytetyö kohdistuu Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluiden tulosalueeseen, mutta jo tällä hetkellä Seinäjoella kulttuuritoiminnan kustannuksia syntyy ja niihin budjetoidaan varoja myös useiden muiden toimialojen ja tulosalueiden kustannuspaikoilla. Julkisen taiteen kustannuksia voi olla kaupunkiympäristön tulosalueella ja julkinen taide huomioidaan rakentamisen investoinneissa. Kulttuurisen vanhustyön menot budjetoidaan ja tiliöidään ikääntyneiden palveluiden ja kulttuurin tulosalueen alle

puoliksi. Samoin toimitaan myös esimerkiksi koulujen kulttuurisisältöisten iltapäiväkerhojen henkilöstökulujen kanssa, jotka jakautuvat kulttuuripalveluiden ja koulutoimen kesken.

Kustannusten seuranta ja raportointi on tärkeää myös toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseen. Kuntatalouden osalta puhutaan tuloksellisuudesta ja panos-tuotosvaikutus-mallista. Kunnan palveluille asettamien tavoitteiden toteumista ja palveluilla saavutettujen tulosten arvioinnissa voidaan soveltaa panos-tuotos-vaikutusmallia (Myllyntaus 2002, 50). Tuloksellisuus kunnan toiminnassa tarkoittaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti tuotettua toimintaa, joka vastaa tarpeisiin ja tavoitteisiin (Valkeinen ja Vuorento 2017, 74). Kulttuuripalveluiden vaikutukset ovat merkittäviä, vaikka niiden osuus kuntien taloudesta on pieni verrattuna esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouteen. Vaikutuksia ovat esimerkiksi kuntalaisten aktiivisuuden, elämänlaadun ja hyvinvoinnin lisääntyminen. Suomalaiset ovat yleisesti tyytyväisiä kulttuuripalveluihin. Kuntaliiton tutkimusohjelman Arttu2 tutkimuksen mukaan puolet vastaajista oli sitä mieltä, että palvelut ovat saavutettavia ja hoidettu hyvin, kun taas vain muutama prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että palvelut oli hoidettu huonosti tai ne olivat huonosti saavutettavissa. (Vaikuttavuus, 2015.)

Kulttuurin ammattilaiset haluavat usein osoittaa, kuinka valtavan laadukasta toimintaa tuotetaan hyvin pienillä resursseilla. Tämän näkyväksi tuomisella ja viestimisellä tähdätään siihen, että taloudesta ja rahoituksesta päättävät tahot ymmärtäisivät, että jos nykyisillä pienillä panostuksilla luodaan laadukkaita tuotoksia ja tuotetaan merkittäviä vaikutuksia, niin kuinka paljon pienikin rahoituksen korotus lisää kulttuuritoiminnasta syntyvää hyvää. Tätä näkemystä perustelee esimerkiksi Terveystalouden- ja hyvinvoinnin laitoksen hyvinvointijohtamisen materiaaleissa esiin nostama hyvinvoinnin ja terveyden kustannusesimerkki, jossa kulttuurisisältöinen työpajatoiminta palautti siihen investoidun 1,31 kertaisena takaisin (Hyvinvointijohtaminen 2020).

Vaikuttavuus-näkökulman lisäksi on syytä raportoida kustannuksia ja viestiä niistä taiteen vapaalle kentälle. Seinäjoen kulttuuripalvelut nimeävät yhdeksi tärkeäksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi kulttuuritoimijoiden tuottamat elämykset (Kulttuuripalvelut [Viitattu 9.3.2020]). Seinäjoella nähdään tärkeänä paikallisten taiteentekijöiden työskentelyn mahdollistaminen tukemalla toimintaa avustuksin sekä osta-



malla taiteen ja kulttuurin vapaan kentän ammattilaisten tuottamia palveluita. Talousviestinnän näkökulmasta on tärkeää pystyä osoittamaan tälle ryhmälle, kuinka paljon euromääräisesti ostetaan palveluita ja myönnetään avustuksia. Juuri tässä kohtaa on talouden raportoinnin kannalta tärkeä huomioida, että kulttuurin ja taiteen ammattilaisilta hankittujen palveluiden ostoihin liittyviä kirjauksia voi löytyä useiden kustannuspaikkojen alta.

### **3.4 Hanketoiminta ja ulkopuolinen rahoitus**

Kuntien kulttuuritoiminnan rooliin kuuluu myös kulttuurikentän tukeminen erilaisilla avustusmuodoilla sekä osallistuminen kehittämishankkeiden rahoitukseen (Kuntien kulttuuritoiminta [Viitattu 14.2.2020]). Talouden raportoinnin tulee tuottaa luotettavaa tietoa muun muassa näistä asioista. Avustusten lisäksi hankerahoitukset ovat tärkeä osa kulttuuritoiminnan taloutta taiteen vapaalla kentällä, mutta myös kunnallisessa palveluntuotannossa.

Hankerahoitukset ja muut suuruusluokaltaan merkittävät rahoitukset esimerkiksi ministeriöiden taholta voivat olla olennainen osa kuntien kulttuuritoimien taloutta. Esimerkkinä Seinäjoen kaupungin lastenkulttuurikeskus Louhimo, jonka vuosittaisesta budjetista jopa miltei kaksi kolmasosaa tulee jostain muualta kuin Seinäjoen kaupungilta. Ulkopuolisen rahoituksen määrä on yli 200 000 euroa. Tilikaudella 2019 kulttuuripalveluiden tulosalueella oli käynnissä neljä suurempaa hankekokonaisuutta, joista kaksi lastenkulttuurikeskus Louhimon alaisuudessa ja kaksi taidehallin alaisuudessa. Näiden lisäksi vuoden aikana oli käynnissä muutamia pienempiä toimintakokonaisuuksia ja tuotantoja, joissa oli mukana ulkopuolista rahoitusta. Vuonna 2019 käynnissä olleiden hankkeiden suuruus oli yhteenlaskettuna noin 350 000 euroa. Pienempien kokonaisuuksien ulkopuolinen rahoitus oli yhteensä noin 40 000 euroa.

Kulttuurialalta kertyneen kokemuksen mukaan hankerahoituksia haetaan ja hankkeita toteutetaan usein tarpeesta kehittää toimintaa ja saada lisää henkilöresurssia kehittämistoimintaan ja tukemaan olemassa olevia toimintoja. Henkilöresurssi ja palkkakustannukset muodostavat yleensä suurimman osan hankkeen budjetista. Hankkeiden henkilökulujen raportoinnissa on kohdattu haasteita. Säh-

köisen taloushallinnon järjestelmien kokonaisuudessa tapahtuu automatisoituja ajoja, esimerkiksi palkkakirjaukset ajetaan suoraan henkilöstöhallinnon järjestelmästä kirjanpitoon isompina kokonaisuuksina (Suomalainen 2018).

Raportoinnin tarkkuusaste on eri kaupunkiorganisaation talouden kokonaisuudessa kuin yksittäisen hankkeen raportoinnissa hankkeen kokoluokan ollessa esimerkiksi 100 000 euroa. Hankkeen raportoinnissa pitäisi pystyä yksityiskohtaisesti porautumaan yksittäisten työntekijöiden palkkakustannuksiin ja raportoida tarkat summat sivukuluineen. Taloushallinnon järjestelmäkokonaisuuksien automatisoitujen ajojen kirjauksiin on käytännössä mahdotonta porautua. Pääkirjanpitäjä Suomalainen tunnistaa tämän ongelman ja toteaa, että palkkakirjauksiin ei pysty porautumaan yksilötasolla, ei henkilönumerolla eikä muillakaan tunnisteilla. Palkkakirjaukset ovat kaupungin kirjanpidossa ei kenenkään maa ja siksi tietoa on niin vaikea saada. Suomalaisen mukaan henkilöstöhallinnonjärjestelmä Populuksesta tieto olisi mahdollisesti käsin poimittavissa ja laskettavissa, mutta tästäkään ei ole varmuutta eikä valmista käytäntöä.

### **3.5 Sähköinen taloushallinto ja taloushallinnon prosessit**

Sähköinen taloushallinto on tullut jäädäkseen ja 2020-luvun taloushallinnon ammattilaisten on vaikea kuvitella aikaa ennen sitä. Sähköinen taloushallinto, josta käytetään myös termiä digitaalinen taloushallinto, on taloushallinnon arkipäivää ja levinnyt laajalle organisaatioihin (Lahti & Salminen 2014, 15). Viime vuosina ei-automatisoituun kirjanpitoon ja taloushallintoon on törmännyt vain erittäin pienten yhdistystoimijoiden kohdalla ja näissäkin organisaatioissa työtä tehdään kuitenkin sähköisillä työkaluilla, mutta iso osa toiminnoista on käsityötä. Sähköistä taloushallintoa käsitellessä täytyy avata käsitteet taloushallinto sekä digitaalisuus. Lisäksi tulee ymmärtää digitaalisuuden vaikutukset taloushallintoon ja miten ne käytännön toimenpiteissä näkyvät.

Digitaalisuus on sähköisen tiedon käsittelyä, liikuttelua ja säilyttämistä sekä esittämistä. Sähköisessä muodossa oleva tieto sijaitsee usein tietokannoissa. Kun tieto on digitaalisessa muodossa, sen käsittelemiseen tarvitaan siihen tarkoitukseen luotuja ohjelmistoja ja sovelluksia, jotka itsessään ovat sähköisiä. Tiedon

kuljettamiseen tarvitaan langallista tai langatonta tietoverkkoa. Digitaalisen tiedon ylivertaisia ominaisuuksia verrattuna fyysiseen tietoon ovat sen helppo ja tehokas käsiteltävyys, liikuteltavuus, esitettävyyys ja säilytettävyyys. (Lahti & Salminen 2014, 18.)

Taloushallinnon termi on paljon käytetty, mutta harvemmin missään tarkemmin avattu. Taloushallinnon johtavat ammattilaiset Lahti ja Salminen (2014, 16) ovat halunneet tehdä termille selkeän ja täsmällisen määritelmän, koska se puuttuu useista laskentatoimen teoksista. Heidän mukaansa määritelmä kuuluu seuraavasti:

”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.”

### 3.5.1 Sähköisen taloushallinnon määritelmiä

Digitaalisen tai sähköisen taloushallinnon määritelmiä on useita. 20 vuotta sitten sähköisen taloushallinnon esiasteena puhuttiin paperittomasta taloushallinnosta. Vuosituhannen vaihteesta lähtien kehitys on ollut nopeaa, mikä näkyy siinä, että määritelmät ovat muuttuneet matkan varrella sitä mukaan, kun tekniikka ja sen tuomat mahdollisuudet ovat kehittyneet. (Lahti & Salminen 2014, 23.)

Lahti ja Salminen (2014, 23) esittelevät taloushallinnon alalla käytettyjä määritelmiä. Suppea määritelmä käsittää sähköisen taloushallinnon pelkästään sähköisenä laskutuksena tai konekielisinä tapahtumina tiliotteella. Jotkut tahot näkevät määritelmän erilaisina teknologioina ja tiedon kuvauskielinä ja näissä määritelmisissä korostetaan verkkolaskustandardeja. Verkkolaskutusstandardit ovat tätä kirjoittaessa ajankohtainen aihe, sillä laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta (L 22.2.2019/241), eli kansan kielellä verkkolaskutuslaki uudistui viime vuonna. Samalla lakiin kirjattiin, että neljäs pykälä, joka koskee oikeutta saada pyynnöstä sähköinen lasku, astuu voimaan 1.4.2020. Janne Fredmanin (2019) artikkeli Tilisanomissa avaa uudistuksen merkityksiä. Laki asettaa julkishallinnolle velvollisuuden vastaanottaa sähköisiä laskuja. Koska laki perustuu EU-direktiiviin, merkittävää on se, että hankintojen yhteydessä julkishallinnon toi-

mijoiden on myös pystyttävä ottamaan vastaan kansainvälisten standardien mukaisia verkkolaskuja. Lisäksi uusi laki velvoittaa myös toimittajia sähköiseen laskutukseen, sillä tilaajan on lain puitteissa sitä nyt mahdollisuus vaatia. Verkkolaskustandardit ovat siis edelleen relevantti aihe sähköisen taloushallinnon alalla ja merkittävä osa taloushallinnon kokonaisuutta, vaikka pelkästään niiden kautta on vaikea hahmottaa ja määritellä sähköisen taloushallinnon kokonaisuutta.

Teknologioiden ja käytänteiden kehittyessä sähköisen taloushallinnon määritelmä on vakiintunut. Lahti ja Salminen (2014, 24) ovat päätyneet määritelmään, jossa digitaalinen taloushallinto tarkoittaa, että kaikki tietovirrat sekä käsittelyvaiheet on automatisoitu ja niiden käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa.

### **3.5.2 Sähköinen taloushallinto käytännössä**

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa yksikertaisimmillaan sitä, että kirjanpito ja siihen liittyvät prosessit ja niihin liittyvät tapahtumat käsitellään automaattisesti (Lahti & Salminen 2014, 24). Tapahtumat ja niistä syntyvät aineistot muodostuvat niin pitkälle kuin mahdollista automaattisesti. Kun puhutaan tietyn organisaation sähköisestä taloushallinnosta, mennään aina myös organisaatorajan yli, sillä taloushallinnon prosessien automaatio asettaa vaatimuksia myös yhdyspinnoilla toimiville organisaatioille. Tavarantoimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön ja rahoittajien tulee pystyä toimimaan sähköisessä ympäristössä ja hoitamaan tietovirrat digitaalisesti, jotta voidaan käytännössä toteuttaa sähköisen taloushallinnon prosesseja ja vältetään asioiden tekemistä manuaalisesti jo jossain digitaalisessa muodossa olevan tiedon parissa. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Digitaalinen taloushallinnon prosessi koostuu tekemisistä, työn järjestämisestä, tietojärjestelmistä ja erilaisista teknologioista, joista muodostuu mahdollisimman suoraviivaisia toimintaketjuja. Prosessista on tavoitteena poistaa ylimääräiset käsittelyvaiheet. Sähköinen taloushallinto ei ole pelkästään työvaiheiden muuttamista sähköisesti toteutettavaksi, vaan se on ylipäätään taloushallinnon prosessien ja työtapojen kehittämistä, jossa tarkastellaan kriittisesti työvaiheita ja niiden tarpeellisuutta, vaikka ne olisivat automatisoitavissa. (Lahti & Salminen 2014, 24–25.)

Konkreettisesti sähköinen taloushallinto mahdollistaa seuraavat asiat (Lahti & Salminen 2014, 25):

- materiaali on konekielistä ja se käsitellään sähköisesti
- tapahtumat ja niiden raportointi on automatisoitu
- tieto siirretään järjestelmien välillä ja sisäisesti sekä organisaatioiden välillä digitaalisesti
- arkistointi tapahtuu sähköisesti
- tieto on saatavilla sähköisesti
- järjestelmät on sidottu prosesseihin

### 3.5.3 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto koostuu useista eri prosesseista ja se on helpompi hahmottaa osakokonaisuuksiksi purettuna. Lahden ja Salmisen (2014) teoksessaan käyttämä jako perustuu monien yritysten taloushallinnon rakenteeseen ja sitä käyttävät myös lukuisat taloushallinnon ohjelmistojen tarjoavat yritykset.

Taloushallinnon prosessit voidaan jäsentellä seuraavalla tavalla (Lahti & Salminen 2014, 16–18):

- ostolaskuprosessi
- myyntilaskuprosessi
- matka- ja kululaskuprosessi
- maksuliikenne ja kassanhallinta
- käyttöomaisuuskirjanpito
- palkkakirjanpito
- pääkirjanpito
- raportointiprosessi
- arkistointi
- kontrolli

Kaikki laskuprosessit ovat rakenteeltaan selkeitä, niissä on alku ja loppu sekä tietyt välivaiheet. Nämä ovat yhteydessä maksuliikenteeseen ja likviditeettihallintaan. Maksuliikenne on enemmän toiminto, joka liittyy muiden prosessien läpivientiin

kuin prosessi itsessään. Pääkirjanpidon voidaan nähdä olevan kaikkien toimintojen ydin ja risteyskohta, jossa prosessit yhdistyvät tai muotoutuvat raportoinniksi.

(Lahti & Salminen 2014, 18.)

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että sähköinen taloushallinto on kokonaisvaltainen prosessi. Vaikka asioita tehdään sähköisillä työkaluilla ja sähköisissä järjestelmissä, ei ole välttämättä kyse aidosti sähköisestä taloushallinnosta. Seinäjoen kaupungin osalta työn arkipäivän käytännöissä on havaittavissa, että vaikka sähköiset taloushallinnon järjestelmät ovat käytössä, niin monissa vaiheissa esiintyy vielä manuaalista työtä. Esimerkiksi ostolaskutuksessa ja laskujen käsittelyssä on monia vaiheita, jotka tehdään manuaalisesti ja vaiheet sisältävät ylimääräistä työtä. Lasku saattaa saapua paperisena tai sähköpostilla, jolloin se skannataan laskujärjestelmään. Tämän jälkeen lasku saapuu tarkastettavaksi asiatarkastajalle. Vaikka työtä tehdään usein samojen toimittajien kanssa ja ostetaan samoja tuotteita ja palveluita, niin kaikkia tiliöintejä ei ole automatisoitu, vaan asiatarkastaja tiliöi laskun rivi riviltä erikseen.

Manuaalisessa käsittelyssä virheiden mahdollisuus kasvaa ja työ kertaantuu, varsinkin jos järjestelmien käytössä ja niiden ominaisuuksien hyödyntämisessä on jo valmiiksi haasteita. Jo yhden laskun kohdalla tehdään valtavasti ylimääräistä työtä, joka olisi vältettävissä prosessien aidolla digitalisoimisella ja kehittämisellä. Nämä ovat juuri niitä kohtia, joihin haluan tässä työssä kiinnittää huomiota ja helpottaa asianomaisten työtä kaikissa vaiheissa. Aito ja toimiva sähköinen taloushallinto vaatii ymmärrystä prosesseista sekä arjen tasolla sujuvat käytännöt, toimivat järjestelmät ja osaamista. Järjestelmien käytön takana on aina ihminen. Voidaan helposti todeta, että jos yhteisiä käytäntöjä ei ole ja järjestelmien osaaminen on puutteellista, jää osa sähköisen taloushallinnon tarjoamista hyödyistä saamatta.

## **4 SÄHKÖISTEN TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ JA KEHITTÄMISKOHTEET SEINÄJOEN KAUPUNGIN KULTTUURIPALVELUISSA**

Tutkimus taloushallinnon järjestelmien käytöstä ja haasteista osoitti toteen käytännön kautta syntyneet käsitykset. Tässä luvussa avataan opinnäytetyön empiirisen osuuden toteuttamista ja tutkimuksen tuloksia. Luku sisältää myös kuvauksen työn toimeksiantajasta Seinäjoen kaupungista. Toimeksiantajasta kerrotaan perustiedot, avataan kulttuuripalveluiden toimintaa laajemmin ja esitellään konsernipalveluiden alla toimiva talouspalveluiden yksikkö, jonka osana taloushallinto on.

Teoreettisessa viitekehysessä avattaviin käsitteisiin ja prosesseihin pureudutaan työn käytännön osassa Seinäjoen kaupungin näkökulmasta ja tutkitaan, miten ne vaikuttavat kulttuuripalveluiden yksikköön: minkälaisia vastuita ja työtehtäviä tähän liittyy, kellä on vastuu talousarvion valmistelusta, kenen työnkuviin taloushallinto liittyy ja mitä käytännön työtehtäviä taloushallinnon kokonaisuus kulttuuripalveluiden tulosalueella sisältää.

### **4.1 Toimeksianto**

Opinnäytetyön kohteena on Seinäjoen kaupungin kulttuuripalvelut. Työ on toteutettu Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluiden toimeksi antamana. Toimeksiantona oli selvittää järjestelmien käyttöä ja siihen liittyviä haasteita sekä etsiä ratkaisuja haasteisiin. Selvityksen taustaksi kuvataan Seinäjoen kaupunkiorganisaation taloushallinnon prosesseja ja käytössä olevia sähköisen taloushallinnon järjestelmiä. Osa järjestelmiin liittyvistä haasteista on työkokemukseni perusteella tiedossa, mutta haasteiden laajuuden selvittämiseksi vaadittiin laajempaa selvitystyötä ja paneutumista sekä käytössä oleviin järjestelmiin että taloushallinnon käytännön prosesseihin. Jo tiedossa olevia haasteita olivat käytössä olevien järjestelmien monimutkaisuus sekä työskentelyn kausittaisuus.

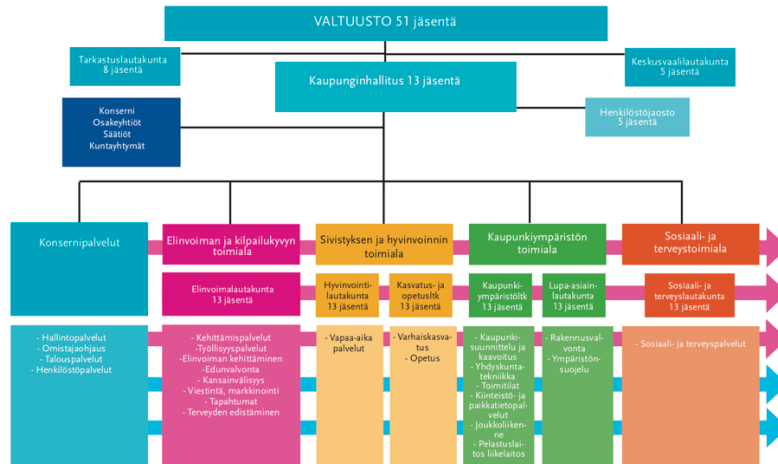
#### 4.1.1 Seinäjoen kaupunki

Seinäjoki on 64 000 asukkaan kaupunki ja Etelä-Pohjanmaan maakuntakeskus. Seinäjoki on yksi Suomen nopeimmin kasvava kaupunkikeskus ja se on Suomen kuudenneksitoista suurin kaupunki. Seinäjoki on kuntaliitoskaupunki, johon on 2000-luvun aikana yhdistyneet Peräseinäjoen kunta vuonna 2005 ja Ylistaron ja Nurmon kunnat vuonna 2009. (Tietoa Seinäjoesta [Viitattu 14.2.2020].) Seinäjoki on alueensa suurin työnantaja. Seinäjoen kaupunki työllistää yli 4000 henkilöä (Kuntarekry [Viitattu 14.2.2020]).

Seinäjoen organisaatorakenne edustaa esimerkkiä keskisuuren kaupungin organisaatorakenteesta. Kuten kuntaorganisaatiossa yleensä, päätöksenteosta ja toiminnan ohjaamisesta vastaavat valtuusto, kaupunginhallitus sekä erilaiset lauta- ja johtokunnat. Hallintoa hoitaa palkatusta henkilöstöstä koostuva viranhaltijaorganisaatio. (Organisaatio ja hallinto, [Viitattu 14.2.2020].) Seinäjoella organisaatio jakaantuu konsernipalveluihin ja neljään toimialaan, joita ovat elinvoima ja kilpailukyvyyn toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, sivistyksen- ja hyvinvoinnin toimiala ja sosiaali- ja terveystoimiala. Viranhaltijaorganisaatiossa ylimpänä on kaupunginjohtaja, jonka alla toimivat tarkastustoimi, konsernipalveluiden- ja yhteisöjen johtajat sekä toimialajohtajat, joiden alla toimivat tulosalueet johtajineen, kuten työn kohteena oleva sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialan alle kuuluva kulttuuripalveluiden tulosalue.



Organisaatio ja toimielinten keskeiset tehtävät 1.6.2017 alkaen



Kuvio 1 Organisaatiokaavio, Seinäjoen kaupunki. (Organisaatio ja hallinto [Viitattu 14.2.2020].)

#### 4.1.2 Seinäjoen kaupungin kulttuuripalvelut

Seinäjoen kaupungin kulttuuripalvelut on oma tulosalueensa kaupunkiorganisaatiossa sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla. Kulttuuripalvelut nimeää tavoitteeseen tuottaa ja luoda monipuolista kulttuuria sen pääkohderyhmille lapsille, nuorille, lapsiperheille ja ikääntyneille. Kulttuuripalvelut tukevat kaupunkilaisten tuottamaa kulttuuritoimintaa avustuksilla ja neuvonnalla. Kulttuuripalveluiden toiminnan kärkiä ovat lastenkulttuuri, kaupunkilaisten hyvinvoinnin lisääminen, kulttuuritoimijoiden omaehtoisen toiminnan tukeminen, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, uusien ja yllättävien toimintatapojen kokeilu sekä mielekkäiden työharjoittelu- ja työtilaisuuksien tarjoaminen kulttuurin tuleville ammattilaisille. (Kulttuuripalvelut, [Viitattu 9.3.2020].)

Kulttuuripalveluiden kokonaisuuteen kuuluvat kulttuuritoimisto, lastenkulttuurikeskus Louhimo ja Seinäjoen taidehalli (Kulttuuripalvelut, [Viitattu 9.3.2020]). Vuonna 2019 kulttuuripalveluiden tulosalueen henkilöstö koostuu 13 vakituisesta työntekijästä sekä lukuisista määräaikaisista työntekijöistä. Määräaikaisina työskenteli yli 60 henkilöä. Henkilötyövuosina vakituiset ja määräaikaiset olivat yhteensä 26,5 henkilötyövuotta. (Seinäjoen kulttuuripalvelut 2019.)

Kulttuuripalveluiden tulosalueen johtajana toimii kulttuuritoimenjohtaja. Kulttuuritoimenjohtajan alaisuudessa toimii kulttuuripalvelupäällikkö, jolla on viranhaltijaoikeudet ja joka toimii tarvittaessa kulttuuritoimenjohtajan varahenkilönä. Jokaisessa yksikössä toimii koordinaattoreita, jotka suunnittelevat ja kehittävät toimintaa sekä tuottajia ja ohjaajia, jotka toteuttavat sisältöjä. Toimistotöistä ja hallinnon avustavista tehtävistä vastaa toimistosihteeri. Lisäksi lastenkulttuurikeskuksessa ja Taidehallissa työskentelee toiminnan erityispiirteiden mukaisilla nimikkeillä esimerkiksi taidekasvattajia sekä näyttelymestari. Näiden lisäksi työskentelee projektikoordinaattoreita eri hankkeissa. Vuonna 2019 erillistä henkilöresurssia vaatineita hankkeita on ollut käynnissä neljä.

Taloushallinnon näkökulmasta kulttuuripalveluiden tulosalue sisältää kolme kustannuspaikkaa, jotka ovat kulttuuripalveluiden hallinto, lastenkulttuurikeskus ja taidehalli. Näiden sisällä on lukuisia kohdenumeroita ja projektinumeroita, joilla eritellään kustannukset eri toiminnoille ja kokonaisuuksille kuuluviksi.

#### **4.1.3 Seinäjoen kaupungin talouspalvelut**

Seinäjoen kaupungin talouspalvelut ovat konsernipalveluiden alaisuudessa toimiva tukipalvelu. Talouspalveluita johtaa rahoitusjohtaja. Talouspalveluiden alaisuuteen kuuluvat taloushallinto ja tietohallinto. (Konsernipalvelut [Viitattu 3.4.2020].) Toimialoilla on omat talouspäälliköt, joiden alaisuudessa työskentelee kirjanpitäjiä, reskontranhoitajia ja laskentasihteereitä. Kirjanpidon kokonaisuudesta ja järjestelmästä talouspalveluissa vastaa pääkirjanpitäjä. Pääkirjanpitäjän lisäksi talouspalveluissa työskentelee kaksi konsernikirjanpitäjää ja rahoitussuunnittelija. (Suomalainen 2020)

Talouspalveluiden vastuulle kuuluvat kuntatalouden kokonaisuuden osa-alueet, kuten talousarvion laadinta ja taloussuunnittelu, talousohjaus, seuranta ja raportointikirjanpito ja tilinpäätös sekä rahoitus (Konsernipalvelut [Viitattu 3.4.2020]).

## 4.2 Tutkimusmenetelmät – ja aineisto

Opinnäytetyön tutkimusosuus on laadullinen tutkimus, joka selkeimmin täyttää kehittämistutkimuksen tunnusmerkit, vaikkakin tutkimuksessa tarkastellaan yhtä yksikköä tai tapausta, eli Seinäjoen kaupungin kulttuuripalveluita. Toisin kuin tapaus-tutkimuksessa virallisesti, tämän tutkimuksen pohjalta annetaan toimenpidesuosituksia ja tehdään ohjeistuksia. Työn oli alun perin tarkoitus olla kehittämistutkimus, jonka selkeänä lopputuloksena olisi ollut käyttöopas kulttuuripalveluiden henkilöstölle järjestelmien käyttöön. Hyvin varhaisessa vaiheessa aineiston keruussa kuitenkin selvisi, että käyttöoppaan toteuttaminen ei ole tarkoituksenmukaista, sillä ongelmat ovat hyvin spesifejä ja ne koskevat useita ohjelmistoja.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään tuloksiin ilman tilastollisia tai määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1990, Kananen 2012, 29 mukaan). Laadullista tutkimusotetta käytetään, kun halutaan tuottaa uutta tietoa, halutaan luoda syvälinen näkemys tai uusia teorioita tai yksikertaisesti halutaan luoda ilmiöstä hyvä kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanallista ilmaisua lukujen sijasta ja sillä pyritään ymmärtämään, mistä ilmiössä on kyse. (Kananen 2012, 29-30.)

Opinnäytetyössäni yhdistyy kahden tutkimustavan piirteitä, joita ovat kehittämistutkimus ja tapaus-tutkimus. Kehittämistutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan sitä voidaan pitää enemmän erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmänä (Kananen 2012, 19). Samoin tapaus-tutkimus ei ole varsinaisesti oma itsenäinen tutkimusmenetelmänsä vaan enemmän lähestymistapa, jossa voi esiintyä piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta (mts. 35).

Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät nimensä mukaisesti kehittäminen ja tutkimus. Olennaista onkin juuri tutkimuksellinen ote, joka erottaa kehittämistutkimuksen pelkästä kehittämistyöstä tai kehittämisprojektistä. Kehittämistutkimus nojaa aina teoriaan. Kehittämistutkimuksessa yhdistyy joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joista valitaan tutkimuskohteen mukaan käyttöön sopivimmat. (Kananen 2012, 19.)

Kehittämistutkimuksen kohteena voivat olla saman tyyppiset kokonaisuudet kuin organisaatioiden normaalissa kehittämistoiminnassa. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaation prosessit ja toiminnot, tuotteet ja palvelut sekä erilaiset asiantilat. Kehittämistyön ja –tutkimuksen erottaa toisistaan se, että kehittämistutkimuksessa käytetään tieteellisiä menetelmiä. Tiedettä hyödynnetään uuden ja luotettavan tiedon tuottamisessa ja työn dokumentoinnissa. (Kananen 2012, 21.) Kehittämistutkimuksen pohjalla on tarve saada aikaan muutos ja kehittämistutkimukset tuloksena muutoksen toteuttamiseksi syntyy tuotos (Barad & Squire 2004, Kananen 2012, 19, mukaan).

Tapaustutkimusta kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Tapaustutkimuksen nimi tulee tutkimuksen luonteesta ja tutkimuskohteesta, sillä tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on aina yksi tai useampia tapauksia. Tutkittava tapaus voi olla yritys, yrityksen osa, jokin ihmisryhmä tai yksilö. Tapausta tarkastellaan todellisessa ympäristössään. (Kananen 2012, 34.)

Tutkimusaineistoa tapaustutkimuksessa voivat olla dokumentit, arkistot, haastattelut sekä havainnot ja niiden määrä voi olla rajaton. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä aineistoja, mutta tutkimuskohteena on aina tietty yksikkö tai yksiköt. Case-tutkimus ei kehitä mitään, vaan luo mahdollisimman hyvän ja kattavan kuvan tutkittavasta tapauksesta. Mikäli tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa, niin silloin kyseessä on kehittämistutkimus. (Kananen 2012, 35.)

Tutkimuksen aineistoa kerätään laadullisin menetelmin, pääsääntöisesti haastatteluin. Haastattelut ovat muodoltaan puolistrukturoituja. Tutkimuksessa kartoitetaan järjestelmien käytössä olevat haasteet haastatteluilla kulttuuripalveluiden työntekijöille. Lisäksi haastatellaan pääkirjanpitäjää, jolla on kokonaisvaltainen näkemys järjestelmistä ja niiden käytöstä. Tämän jälkeen aineisto käsitellään ja kootaan haasteet, joihin tulee etsiä ratkaisuja. Haastatteluiden aineiston ja jo olemassa olevan aineistomateriaalin pohjalta koostetaan toimenpidesuositukset sekä pikaopas.

Taustatietokysymyksinä ovat työtehtävä ja palvelusaika organisaatiossa. Haastatteluiden pääteemoja ovat missä työtehtävissä ja miten taloushallinnon ohjelmistoja käytetään, mistä haetaan tietoa ohjelmistojen käyttöön, mitkä ongelmat tulevat

toistuvasti vastaan ohjelmien käytössä, mistä ongelmat johtuvat ja mikä ohjelmistojen käytössä on haasteellista ja miksi. Avainhenkilöitä aineiston keräämisen kannalta ovat henkilöt, joiden työnkuvaan kuuluu taloussuunnittelu oman kustannuspaikan osalta kulttuuripalveluiden tulosalueella ja kaupungin talouspalveluista pääkirjanpitäjä. Pääkirjanpitäjälle tehdyn haastattelun teemat ovat samoja kuin kulttuuripalveluiden henkilöstölle, mutta näkökulma on käännetty katsomaan aihetta taloushallinnon yksikön suunnasta.

Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistona toimivat sähköisen taloushallinnon järjestelmien käyttöoppaat sekä toimeksiantoina syntyneet taloushallintoa ja taloushallinnon järjestelmiä käsittelevät opinnäytetyöt. Lisäksi hyödynnetään kirjoittajan omia kokemuksia järjestelmien käytöstä ja niiden käytössä ilmenevistä haasteista.

### **4.3 Taloushallinnon nykytila**

Taloushallinto on Seinäjoen kaupungissa oma yksikkönsä talouspalveluiden sisällä. Taloushallinnon kokonaisuus on jakautunut sekä taloushallinnon omaan yksikköön että toimialojen sisällä toimiviin taloushallintoyksiköihin. Kaupunkiorganisaation koko ja taloushallinnon tarpeet asettavat tiettyjä reunaehdoja sille, minkälaisia ohjelmistoja on mahdollista käyttää. Kevyet ja käyttäjäystävälliset ohjelmistot eivät riitä suuren organisaation tarpeisiin. Talousarviota ja talouden seuranta tehdään kaupunkiorganisaatiossa kausittain ja kausittaisuus asettaa oman haasteensa, kun tiettyihin tehtäviin ei ole rutiinia.

Haastattelin pääkirjanpitäjä Tiina Suomalaista sähköisen taloushallinnon kokonaisuudesta Seinäjoen kaupungissa. Sain seikkaperäisen selonteon käytössä olevista järjestelmistä sekä taloushallinnon infrastruktuurista. Suomalaisen mukaan taloushallinnon järjestelmien kokonaisuudelle asettaa vaatimuksia organisaation koko ja liikuteltavan ja käsiteltävän tiedon määrä. Kaupunki on valtavan suuri toimija ja toimintojen määrä ja kokoluokka on huomattava. Kokoluokasta kertoo jo se, että pelkästään henkilöstöhallinnon järjestelmissä käsitellään noin 4000 työntekijän tietoja.

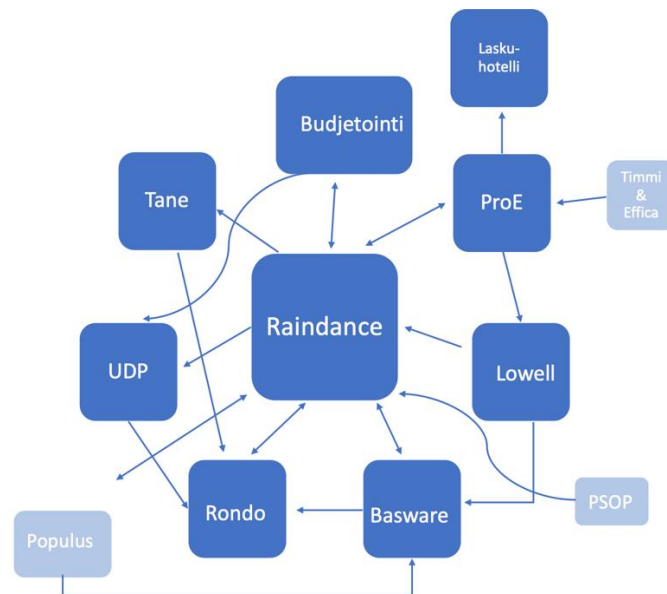
Puhtaasti taloushallinnon järjestelmiä käytössä on 12. Tämän lisäksi kokonaisuuteen liittyvät järjestelmät, joista liikkuu tietoa taloushallinnon kokonaisuuteen. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi tilavarausjärjestelmä Timmi ja potilastietojärjestelmä Effica. (Suomalainen 2018.)

#### **4.3.1 Käytössä olevat järjestelmät**

Taloushallinnon järjestelmien keskiössä on kirjanpito-ohjelma Raindance. Toinen merkittävä ohjelma on Rondo R8-laskujärjestelmä joka pitää sisällään myös laskujen kierrätyksen sekä laskujen sähköisen arkistoinnin. Myyntilaskutukseen on käytössä erikseen ProE- järjestelmä. Laskut lähetetään Logican Laskuhotellin kautta. Laskutukseen liittyy myös Lowell- järjestelmä, jota käytetään perinnässä. Budjetoinnissa käytetään Budnet-talousarvio-ohjelmaa. Raportointityökaluina käytetään UDP-raportointiohjelmaa sekä Tane-raportointia. Muita taloushallinnon ohjelmistokokonaisuuteen liittyviä järjestelmiä ovat henkilöstöhallinnon järjestelmä Populus sekä palvelutuotantoon liittyvä PSOP-palveluseteli- ja ostopalvelujärjestelmä. (Suomalainen 2018.) Sittemmin Tiina Suomalaisen haastattelun jälkeen talousarviota varten on otettu käyttöön Raindancerasta budjetointiominaisuus.

Ohjelmat on integroitu ja ne yhdessä muodostavat sähköisen taloushallinnon kokonaisuuden. Järjestelmät ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja niiden välillä kulkee jatkuvasti tietoa. Pääkirjanpitäjän näkökulmasta kokonaisuuden keskiössä on kirjanpito-ohjelma. Kaikki muut kokonaisuuden ohjelmat raportointiohjelmistoja lukuun ottamatta tuottavat tietoa Raindance-kirjanpito-ohjelmaan. Laskutusjärjestelmä Rondosta kirjanpito-ohjelmaan siirtyvät ostolaskut ja muistiot. Toiseen suuntaan kulkevat tilikartan tiedot, maksupalautteet sekä toimittajatiedot. Myyntilaskujärjestelmästä Pro E Raindanceriin liikkuvat tiedot myyntilaskuista ja toiseen suuntaan tilikartan tiedot sekä perintäaineistot. Pankkiohjelmasta kirjanpitoon liikkuvat pankkiaineistot ja myyntilaskujen maksut. Raindancerasta pankkiohjelmaan liikkuvat tiedot ostolaskuista. Perintäjärjestelmästä Raindanceriin liikkuvat tiedot perityistä maksuista. Budjetointiohjelmasta Raindanceriin siirtyvät talousarvion tiedot ja toiseen suuntaan tilikartan tiedot, jonka mukaan budjetointi tehdään. Kokonaisuuden muut ohjelmat vaihtavat myös tietoja keskenään. Pankkiohjelmasta Rondoniin liikk-

kuvat maksupalautteet. Henkilöstöhallinnon järjestelmästä siirtyvät palkka-ajot Basware-pankkiohjelmaan sekä Rondon arkistoon. (Suomalainen 2018.)



Kuvio 2 Taloushallinnon järjestelmien kokonaisuus Seinäjoen kaupungissa (Suomalainen 2018).

Seinäjoen kaupungin sähköisen taloushallinnon järjestelmäkokonaisuuden yhtenä merkittävänä osana toimivat raportointijärjestelmät. Vielä tällä hetkellä käytössä on kaksi eri ohjelmistoa, UDP ja Tane. Näitä molempia ohjelmia käytetään talouden seurannassa arjessa. Tane on vanhempi ohjelmisto, joka on henkilöstön keskuudessa suosittu verrattain helppokäyttöisten ominaisuuksiensa vuoksi. Suomalaisen mukaan Tane-järjestelmän ylläpitäjä on ilmoittanut lopettavansa järjestelmän päivitykset. Tanesta luovutaan vasta, kun päivityksiä ei enää saada. Hänen näkemyksensä on, että järjestelmästä luopuminen aiheuttaa vahvaa muutosvastarintaa ja siksi siitä luovutaan vasta pakon edessä. (Suomalainen 2018.)

Taloushallinnon ammattilaisille UDP-järjestelmä on monipuolinen työkalu, mutta tottumattomalle se on nopeaan arkikäyttöön monimutkainen ja hidas. Tanesta luopuminen tulee todennäköisesti kuormittamaan taloushallinnon henkilöstöä ja UDP-järjestelmän pääkäyttäjiä. Tulevassa muutostilanteessa tarvitaan sekä koulutusta että henkilökohtaista neuvontaa. Tästä syytä tämä opinnäytetyö on varsin ajankohtainen ja voi tarjota tärkeää tukea sekä taloushallinnolle että kulttuuripalveluiden henkilöstölle muutosprosessiin.

### 4.3.2 Järjestelmien käyttöoppaat

Järjestelmiin on tällä hetkellä olemassa käyttöoppaita. Käyttöoppaat ovat sekä järjestelmätoimittajan tarjoamia yleisluontoisempia käyttöoppaita että Seinäjoen kaupungille opinnäytetyönä toteutettuja hieman räätälöidympiä käyttöoppaita. Oppaat ovat saatavilla intranetissä taloushallinto -valikon alla. Seuraavassa avataan kaupungille tehtyjä räätälöidympiä oppaita ja niiden taustalla olevista opinnäytetöistä nousevia teemoja.

#### Rondo ja ostolaskutus

Ostolaskujen käsittelystä ja Rondo-järjestelmästä on tehty opinnäytetyönä käyttöopas 2013 ja sitä on sittemmin päivitetty opinnäytetyönä 2018. Opas sisältää tietoa laajemmin ostolaskujen käsittelystä sekä järjestelmän käytöstä ja se on jaoteltu käsittelijöiden roolien mukaan. Opas on pääosin suunnattu reskontranhoitajille ja pääkäyttäjille, jotka ovat sekä ostolaskuprosessin aivan alkupäässä ja loppupäässä, kun lasku on kiertonsa päättänyt. Kulttuuripalveluissa Rondon käyttäjät ovat asiatarkastajia ja hyväksyjä laskuprosessin keskivaiheilla. Heille oppaassa suunnattu sisältö on varsin kevyttä. Opasta tutkiessa esiin tulleet hyödylliset tiedot kulttuuripalveluiden henkilökunnalle olivat Rondon hakutoimintoihin liittyvät vinkit.

Oppaan taustalla olevasta Hakalan (2013) opinnäytetyöstä selvisi, että tutkimuksessa oli haastateltu järjestelmän pääkäyttäjia ja reskontranhoitajia, joten käyttöoppaan näkökulma on perusteltu tästä viitekehuksesta. Opinnäytteessä kuvattiin uuden ostolaskujärjestelmän käyttöönottoa, sen vaiheita sekä onnistumisia ja haasteita. Työssä nostettiin esiin, että järjestelmän käyttöönottoa varten oli järjestetty koulutusta pääkäyttäjille, reskontranhoitajille sekä kaikille laskujen käsittelijöille. Koulutus oli järjestelmätoimittajan tuottama ja toteuttama. Työssä todettiin, että koulutus ei antanut riittävästi tietoa järjestelmän käytöstä ja sen ominaisuuksien soveltamisesta arjessa, vaan oli enemmän tekninen käyttökoulutus. Lisäksi koulutukset eivät tavoittaneet kaikkia laskujen käsittelijöitä, sillä osa tavoitellusta kohde-ryhmästä ei kokenut, että koulutus ja sen sisältö koski myös heitä. Opinnäytetyötä varten haastatellut pääkäyttäjät ja reskontranhoitajat olivat saaneet myös tietoonsa palautetta, että osa osallistujista koki, että se oli suunnattu ainoastaan taloushallinnon ammattilaisille ja että asiat esitettiin liian vaikeassa muodossa. (Hakala 2013, 56)



Nämä haasteet ovat yhteneviä tämän työn haastattelututkimuksen tulosten kanssa. Lisäksi käy selkeästi myös ilmi, että Rondon käyttöön tehdyt ohjeistukset ovat tehty taloushallinnon ammattilaisten näkökulmasta ja eivät siksi välttämättä ole suoraan hyödyksi järjestelmien rivikäyttäjille, vaikka turhia ne eivät tokikaan ole. Hakalan (2013, 68) työstä nousee myös esille, että saatavilla olevaa tietoa ihmisten työkuvista ja rooleista tarvitaan myös ostolaskujen käsittelyn ja kierron osalta. Näin tiedustelut ja selvittelyt kohdistuisivat heti oikeille henkilöillä ja turhista kyselyistä johtuva kuormitus vähenisi merkittävästi.

Ostolaskutusta ja Rondo-järjestelmän käyttöä Seinäjoen kaupungilla on käsitellyt opinnäytetyössään myös Laajalahti (2018). Työssä todetaan, että tarkoituksena on ollut tehdä ajantasainen opas. Käytännössä Laajalahden työn pohjalta Seinäjoen kaupungin ostolaskuopasta on tässä kohtaa päivitetty. Laajalahden näkökulma muistuttaa hyvin paljon Hakalan näkökulmaa ja päivitystä on jälleen tehty taloushallinnon ammattilaisten näkökulmasta. Laajalahti (2018, 46) esittää tärkeän tutkimuksessa esiin tulleen huomion, että järjestelmiin liittyvät kyselyt kuormittavat pääkäyttäjiä ja reskontranhoidajia. Tämä seikka on ohjannut käyttöoppaan päivitystä ja toimii myös yhtenä tämän opinnäytetyön kannustimena ja johon työn lopputuotoksilla on myös osaltaan tavoitteena vaikuttaa. Laajalahden (mts. 45-46) tutkimukseen osallistuneet tunnistivat myös, että kaupungin eri toimialoilla ja tulosalueilla haasteet järjestelmien kanssa ovat hyvin erilaisia. He nostivat esille myös yhtenevien ohjeistusten puuttumisen, joka aiheuttaa haasteita ja ylimääräistä työtä useassa vaiheessa.

#### UDP ja raportointi

Tuore Seinäjoen kaupungille tehty opinnäytetyö ja sen tuloksena syntynyt käyttöopas käsittelee UDP-raportointijärjestelmää. Haapalan (2020) työstä selviää heti johdannosta, että käyttöopas on tehty erityisesti kaupungin johtoportaan tarpeisiin, vaikkakin myöhemmässä vaiheessa todetaan myös, että oppaan tarkoitus on tukea kaikkien raportointijärjestelmän käyttäjien työtä. Käyttöoppaan lanseeraamisen tueksi on järjestetty koulutusta. Tutkimuksessa haastattelut kertovat jälleen, että järjestelmien käytössä näkyy käyttökoulutusten puute ja että koulutusten rakenne ja sisällöt ovat painottuneet palvelemaan taloushallinnon ammattilaisia. Koulutusten tulisi haastateltavien mukaan olla käytännönläheisiä, ei pelkästään

järjestelmän toimittajan standardikoulutuksia. Haastatteluissa on ollut mukana talouspalveluiden henkilökuntaa ja he tunnistavat myös koulutustarpeen, mutta käytännön toteutuksen tielle tulee ajanpuute. (Haapala 2020, 46-47.)

Haapalan (2020, 48) työ avaa UDP-järjestelmän hyviä ja huonoja puolia kaupungin johdon näkökulmasta. Hyviksi puoliksi mainitaan raporttien monipuolisuus ja mahdollisuus yhteenvetoon useilta tilikausilta kerralla. Huonoiksi puoliksi mainitaan muun muassa käytön kankeus ja järjestelmän monipuolisuuden näyttäytymisen monimutkaisuutena. Itse käyttöopas on juuri sitä, mitä toimeksiantajalle on luvattu: opas UDP-järjestelmän käyttöön kaupungin johdolle talousviestinnän tueksi.

Yhteenvetona olemassa olevista järjestelmien räätälöidyistä käyttöoppaista voidaan todeta, että ne eivät juurikaan palvele kulttuuripalveluiden henkilöstöä, paitsi muutamien hyödyllisten, mutta kokonaisuuden kannalta pienten käyttövinkkien osalta. Myöskin viestintä käyttöoppaista ja järjestelmien käyttökoulutuksista on ollut puutteellista. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyistä haastatteluissa kävi ilmi, ettei juuri kukaan tiennyt tällaisten oppaiden olemassa olosta. Kukaan ei myöskään maininnut haastatteluissa järjestelmien käyttökoulutuksia, vaikka muusta aineistosta on käynyt ilmi, että sellaisia on järjestetty sinä aikana, kun vastaajat ovat organisaatiossa työskennelleet.

#### **4.4 Järjestelmien käyttö ja haasteet: haastatteluiden tulokset**

Järjestelmien käyttöä ja käytössä ilmeneviä haasteita tutkittiin haastatteluin. Kulttuuripalveluiden henkilöstön osalta haastateltavana olivat henkilöt, joiden työnkuvaan kuuluu taloushallintoa, taloudenseurantaa, talousarviovalmistelua tai näitä kaikkia. Taustatietoina selvitettiin tehtävänimike ja palvelusaika organisaatiossa. Vastaajien tehtävänimikkeitä ovat kulttuuritoimenjohtaja, koordinaattori ja toimistosihiteeri. Koordinaattori-nimikkeellä työskentelevät ovat joko hankekoordinaattoreita tai omaa kustannuspaikkaa johtavia koordinaattoreita. Toimistosihiteereiden osalta kyselyyn vastasivat sekä vakituinen työntekijä että toimen sijainen. Hanke-työntekijät ja sijainen olivat työskennelleet organisaatiossa 1–2 vuotta. Loput vas-

taajista ovat työskennelleet varsin pitkään kulttuuripalveluilla, lyhimmilläänkin 9 vuotta ja pisimmän aikaa työskennellyt 14 vuotta.

#### **4.4.1 Käytössä olevat järjestelmät ja ajankäyttö**

Haastateltavista kaikki käyttivät järjestelmistä raportointityökaluja: Tanea tai UDP:tä ja laskujärjestelmä Rondo. Henkilöt, joiden toimenkuvaan kuuluu talousarviovalmistelua, käyttivät myös Raindancen budjetointiominaisuutta. Toimistosihiteerillä oli laajin repertuaari ohjelmistoja käytössään, edellä mainittujen lisäksi myyntilaskutusta, joka tapahtui ennen Pro-E ohjelmalla, mutta on nyt integroitu Rondon sekä laskujen perintään Lowell -järjestelmää. Lisäksi haastateltavat mainitsivat käyttävänsä myös muita järjestelmiä, jotka kytkeytyvät taloushallinnon järjestelmien kokonaisuuteen, kuten henkilöstöhallintoon Populusta, Laariasianhallintaa ja tilavarausjärjestelmä Timmiä.

Työaika järjestelmien käyttöön meni viikossa suurimmalla osalla vastaajista puolesta tunnista muutamaan tuntiin, poikkeuksena toimistosihiteerit, jotka käyttivät aikaa ohjelmistojen avulla toteutettaviin työtehtäviin noin 15 tuntia viikossa. Talousarviokaudella monet käyttivät ohjelmistojen parissa huomattavasti enemmän aikaa, jolloin aika monistui tunneista päiviksi. Vastaajat nostivat esille myös, että hankeraportointien aikana ohjelmistojen käyttöön meni huomattavasti normaalia enemmän aikaa.

#### **4.4.2 Olemassa oleva osaaminen**

Haastateltavat kokivat osaavansa käyttää järjestelmiä päällisin puolin, mutta useammalla vastaajalla oli sellainen tunne, että niissä on paljon toimintoja, joista voisi olla hyötyä, mutta toimintoja ei tunne eikä niitä osaa käyttää. Kaikki vastaajat kokivat järjestelmät monimutkaisina, paitsi raportointijärjestelmä Tanen, joka oli kaikkien mielestä helppo.

UDP:tä ei osaa juurikaan, yhtä kohtaa osaa käyttää, kun on ohjeet, mutta Tane on yli helppo!

Varmaan ehkä Tane on niistä, että osaa käyttää parhaiten. Ei täydessä potentiaalissa, mutta parhaimmillaan se on tosi nopea, kuten kalenterivuoden talous.

Päällisin puolin, mutta on tunne, että on ominaisuuksia, jota ei tunne kovin hyvin.

No tota sitten Reiska ja UDP on niin laajoja, ettei oo sellasta tietotaitoa mihin ne pystyy, on perusjutut, jotka tietää ja johon on ohjeet.

Vastaajien kommentit Tanen käytöstä olivat erittäin valaisevia tämän työn tekemisen kannalta. Opinnäytetyön tekijänä ja tulevana taloushallinnon ammattilaisena en ole pitänyt Tanea erityisen kätevänä, sillä käyttökokemusta muista taloushallinto-ohjelmistoista on jonkin verran ja niihin verrattuna Tanen perusnäkökulma ja ominaisuudet tuntuivat kömpelöiltä. Tanen käytössä itseä turhautti, ettei raportilta esimerkiksi päässyt porautumaan syvemmälle tositetasolle. Tämä huomio selvensi minulle, miten haastateltavat näkivät järjestelmät ja mitä ominaisuuksia he pitivät arvossa. Järjestelmistä haluttiin nopeutta ja helppokäyttöisyyttä, ei paljon ominaisuuksia. Monipuolisilla ominaisuuksilla ei ole peruskäyttäjälle mitään merkitystä, jos niitä ei tunne eikä tiedä, miten niitä pitäisi hyödyntää. Päin vastoin paljon aseteluita ja valintoja sisältävä alkunäkökulma, kuten UDP-järjestelmässä, aiheutti monille käsityksen monimutkaisesta ja vaikeakäyttöisestä järjestelmästä. Alkunäkökulma sai aikaan epämääräisen tunteen siitä, että ei oikeasti osaa käyttää järjestelmää, vaikka pystyykin sen perustoimintoja käyttämään.

Jatkokysymyksenä järjestelmien osaamiselle oli kysymys, jossa kartoitettiin mahdollisen osaamattomuuden syitä ja se tuotti valtavasti materiaalia. Vaikka vastaajat edellisessä kysymyksessä vastasivatkin osaavansa käyttää joitakin järjestelmistä hyvin tai vähintään jotenkin, niin kokemus osaamattomuudesta ja siihen turhautumisesta tuli todella selvästi ilmi edellisestä vastauksesta huolimatta. Tämä kysymys niin sanotusti avasi pelin ja sen avulla päästiin syvemmin haasteiden jäljille. Vastaajat listasivat seuraavia syitä, miksi eivät koe osaavansa käyttää järjestelmiä:

- ohjelmia käyttää vähän tai harvoin
- ohjelmat ovat sekavia
- ohjelmien käyttöön ei ole ollut koulutusta

- ohjelmat tehty taloushallinnon ammattilaisille
- ohjelmia, kuten talousarvio-ohjelma Raindancea, käyttää vain kausittain
- ohjelmien käyttö ei ole selkäytimessä
- ohjelmistot ovat liian laajoja ja monimutkaisia
- ohjelmistoihin on tehty huonoja ja turhia päivityksiä

Haastateltavista ne, joiden työhön kuuluu talousarviovalmistelua, valittelivat Raindance-ohjelman käytön haasteista. Haasteet johtuivat heidän mukaansa lähinnä siitä, että ohjelmistoa käytetään vain kausittain eikä sen käyttöön ole mahdollista valmistautua ennen kuin lukujen syöttäminen tulee ajankohtaiseksi aina vuosittain kesäkuun alussa. Osa talousarvioon käytettävästä työajasta menee ohjelmiston toimintojen muisteluun ja koska käyttö on epävarmaa, tulee prosessissa tehtyä myös virheitä esimerkiksi tallennuksissa. Muutenkin paineistunut ja monipolvinen talousarviokausi saa ikävää painolastia budjetoitiohjelmiston käyttöhaasteista.

#### **4.4.3 Haasteet**

Seuraavaksi haastattelussa paneuduttiin niihin seikkoihin, jotka haastateltavista olivat kaikista haastavimpia. Tämäkin kysymys kirvoitti paljon vastauksia.

Haastavimmiksi koettiin seuraavat asiat:

- hankkeiden talouden seurantaan ja raportointiin liittyvät asiat
- oman osaamistason riittämättömyys järjestelmien käyttömahdollisuuksiin- ja ominaisuuksiin verrattuna
- ajan puute
- ohjelmistojen käytön aikaavievuus ja vaivalloisuus
- kielimuuri sekä ohjelmistoissa että niiden käyttöön apua pyytäessä
- ohjelmistojen epäloogisuus
- tietotaidon puuttuminen
- ohjeiden puuttuminen
- olemassa olevien käyttöohjeiden löytäminen
- käyttöoikeuksien riittämättömyys
- haluamiinsa tietoihin ei pääse käsiksi

Tiivistäen haastavimmiksi asioiksi nousivat hankkeisiin liittyvät taloushallinnon asiat, vaikeat ohjelmat ja oma osaamattomuus, ohjeiden puuttuminen tai vaikea saatavuus ja käyttöoikeuksien rajoittama tiedonsaanti. Joillekin haasteena on ylipäänsä talouteen, taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvät asiat, joka ymmärrettävästi vaikeuttaa myös taloushallinnon järjestelmien käyttöä. Käytännön tilanteista haastavia ovat oikeiden ja tarvittavien raporttien määreiden löytäminen ja raporttien ajaminen, tiedon löytäminen nopeasti ja helposti, raporttien vaikealukuisuus, alkusaldojen saaminen oikeaksi ylitilikautisissa raporteissa sekä arvonlisäverojen tiliöinti. Toistuvia haastatteluissa esiinnousseita ongelmatilanteita olivat UDP:n hitaus ja käyttöhaasteet sekä Raindance-ohjelman muistiin palauttaminen talousarvioaikaan.

#### 4.4.4 Osaamistarpeet ja käyttötuki

Kaikki haastateltavat kokivat kaipaavansa apua järjestelmien käytössä. Useat nostivat esille tarpeen helppotajuisille ”for dummies”- käyttöohjeille ja ohjeistuksille, joiden olemassaolo on kaikilla tiedossa ja ne ovat selkeässä paikassa helposti löydettävissä. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta peräänkuuluttivat koulutuksia sekä järjestelmien käyttöön että tiettyihin teemoihin, kuten hankkeiden talouden seurantaan ja raportointiin. Yksi vastaaja kuvasi hyvin yksityiskohtaisesti oman näkemyksensä koulutustarpeista:

Kun alotin, siinä vaiheessa olisi ollut standardikoulutus: peruseriaatteet, kaikille samalla sabluunalla. Olis sellanen lähtötasokoulutus aloittelijoille, peruseriaatteet käyttöön ja ”käytännöt ja säännöt.” Käyttöohjeena kun on järjestelmän toimittajan ohjeet, eikä organisaation omat ohjeet, niin tulee ristiriitaisia käytäntöjä... Ensin olis perusteet, ja sit syventävä, kun on hetken käyttänyt.

Koulutuksille ei kokenut tarvetta vastaaja, joka koki osaavansa käyttää järjestelmiä ihan hyvin, vaikka hänelläkin ongelmia ja haasteita ilmeni. Hän sen sijaan toivoi selkeitä käyttöohjeita ja tietoa, mistä kysyä neuvoja ongelmatilanteessa. Kuten aikaisemmin todettiin, suurin osa on työskennellyt organisaatiossa noin kymmenen

vuoden ajan ja todennäköisesti sen takia vastauksista nousivat esiin koulutusten ohella myös tiiviit kertaukset tietyistä asioista ja käytänteistä.

Pääkirjanpitäjä tunnistaa hyvin koulutustarpeen ja harmittelee, että koulutukset jäävät usein ajan puutteen jalkoihin. Hän näkee niiden arvon taloushallinnon työn helpottajina.

Jos olisi lisäresursseja, voitaisiin tehdä sisäisiä koulutuksia, jotka olisivat sellaista ennaltaehkäisevää työtä, eli säästäisivät aikaa sitten toisessa päässä.

Osa nosti esiin UDP-järjestelmän ja sen käytön opetteluun. Heidän mielestään siihen tulisi saada käyttöönottokoulutus, varsinkin jos ja kun Tane jää raportointityökaluna pois käytöstä. Apua kaivattiin myös työskentelyn järkevöittämiseen ja toivottiin, että joku kertoisi, mitä ohjelmistoa mihinkin kannattaa käyttää ja miten. Kaikki vastaajat nostivat esiin hanketyöskentelyn ja hankkeiden talouden seurannan ja raportoinnin myös tässä vaiheessa. Ehkä kaikista kuvaavin kommentti hankkeiden taloushallinnon kanssa toimimisen epätoivosta kuului seuraavasti:

Kun saa rahoituksen, niin tulee olo, että voi ei näidenkö takia nyt tulee lisätyötä kaikille.

Lisää tietoa kaivattiin myös siitä, kuka on oikea henkilö auttamaan tietyissä ongelmatilanteissa. Kävi ilmi, että on vaikea löytää tietoa, kuka vastaa mistäkin, mikä on kenenkin työnkuva tai titteli ja kuka vastaa minkäkin toimialan asioista. Toivottiin myös, että omassa työyhteisössä olisi yksi tietty henkilö, jolla olisi osaaminen hallussa ja jolle oman työyhteisön toistuvat ongelmat olisivat tuttuja ja siten myös ratkaisut. Lisäksi toivottiin henkilöä, jolla olisi keskitetysti vastuullaan hankkeiden taloushallinto.

Haastatteluissa tiedusteltiin, mistä haastateltavat lähtivät hakemaan neuvoja ja apua ongelmatilanteissa. Apua haettiin seuraavilta tahoilta ja henkilöiltä:

- oma lähiesimies
- sivistyskeskuksen toimistosihteeri, joka vastaa laskujen käsittelystä
- oman toimialan taloussihteeri
- oman toimialan talouspäällikkö

- palkkasihteeri
- järjestelmien pääkäyttäjät
- kokeneet käyttäjät muilta tulosalueilta, kuten kirjastolta ja nuorisopalveluilta
- pääkirjanpitäjä
- talouspalveluiden kirjanpitäjät
- oma toimistosihteeri

Huomionarvoista on, että apua pyydettiin kokeneilta kollegoilta muilta tulosalueilta. Tämä kertoo mielestäni siitä, että sieltä suunnasta saatu apu ja tieto perustuu käytännön kokemukseen ja itseoppineisuuteen, jolloin saatava tieto on vertaiskäyttäjälle ymmärrettävässä muodossa. Tätä kokemusta olisi viisasta hyödyntää tulevaisuudessa, kun pohditaan koulutuksia ja päivitetään käyttöoppaita. Haasteltavat mainitsivat myös oman toimistosihteerin nimenomaan sillä ajatuksella, että kun kysyy oman organisaation sisältä ja vaikka asia vaatisikin selvittelyä, niin tulevaisuudessa vastaavassa ongelmatilanteessa on osaamista jo omassa organisaatiossa.

Ongelmiin saatiin haastateltavien mukaan hyvin apua, kun oli ensin nähnyt vaivaa selvittääkseen, keltä apua saa. Haastateltavat kokivat, että joutuu näkemään huomattavan paljon vaivaa ja käyttämään paljon aikaa asioiden selvittelyyn. Selkeisiin ongelmiin sai apua nopeasti, mutta joskus monimutkaisempien ongelmatilanteiden selvittämiseen meni useita päiviä, pahimmillaan viikkoja. Näin pitkiin selvittelyaikoihin ei usein tiukkojen aikataulujen puitteissa olisi varaa. Taloushallinnon henkilökunta ja muut avunpyyntöjen kohteet koettiin avuliaksi, mutta monet kokivat ikävänä rasittaa heitä kysymyksillä ja ongelmilla. Varsinkin pääkirjanpitäjän lähestymiseen haasteissa oli kova kynnyks, koska tiedetään kuinka suuri ja vastuullinen tehtävä hänellä on. Pääkirjanpitäjä toimii myös UDP- järjestelmän pääkäyttäjänä ja on relevantti tietolähde siihen liittyvien kysymysten suhteen, mutta silti monet kysymykset koettiin liian triviaaleiksi hänelle. Kielimuuri tuli esiin tässäkin kohdassa. Kun löytää oikean ihmisen auttamaan ongelmassa, seuraava haaste on päästä puhumaan yhteistä kieltä, kun toinen osapuoli käyttää taloushallinnon ammattisanastoa ja toinen puhuu taas kulttuurialan tai hanketoiminnan ammattikielillä.



Yksi vastaaja kertoi, että yleensä malttaa kysellä niin kauan, että varmasti ymmärtää ja osaa, mutta joskus on pakko luovuttaa, vaikka asiaan ei olisi vielä tullutkaan selvyyttä. Kielimuurista kertoo erityisesti se, että kyseisellä vastaajalla on toisen asteen tutkinto liiketalouden alalta, mutta silti ammattikielen ymmärtäminen ottaa voimille. Hän kuvaili tilanteita seuraavasti:

Välillä ei oikein niinku ymmärretä toisiamme. Mä yleensä vähän jankkaan, kun ei jotain ymmärrä, mutta välillä ei viiti enää jankata, kun ei ymmärrä, mistä puhutaan. Siinä on se, että toiset puhuu ammattisanastolla, ei niin ymmärrä sanoja välttämättä.

Yksi haastatelluista toi esiin haasteen, joka liittyy ongelman ratkaisuun ja avun hakemiseen. Hän kuvasi ilmiötä käyttämällä termiä *rikkinäinen puhelin*, eli suusta suuhun kulkeva tieto, joka muuttuu matkan varrella. Vastaaja kuvasi ilmiön esiintymistä näin:

Ristiriitaisia käytäntöjä eri käyttäjien, palkkasihteerien, apulaiskaupunginjohtaja, projektikoordinaattorin ja toimistosihteerin välillä, nämä asiat ei tule selville ohjeista. ... Tulee mieleen rikkinäinen puhelin – efekti, väärä tieto periytyy.

Tämä efekti voimistuu, kun ohjeistamista tapahtuu henkilöiden tahoilta, jonka vastualueeseen ongelman aihe ei välttämättä kuulu, koska ei osata kysyä oikealta henkilöltä. Jotain ongelmakohtaa selvitetessä haastateltavalle oli käynyt ilmi, että asian hoitamiseen alun perin saatu ohjeistus on väärä. Alkuperäisen ohjeistuksen antanut henkilö ei välttämättä itsekään tiedä, mistä ohjeistus on alkujaan peräisin saati että hänellä olisi siinä kohtaa mahdollisuus tietää, että ohjeistus on väärä. Pääkirjanpitäjä tunnistaa tämän *rikkinäinen puhelin*- ongelman hyvin.

Kyllä! Tehdään monen mutkan kautta ja liian vaikeasti. Käyttöohjeet ovat monitulkintaisia, ohjelmien logiikka on erilaisia.

#### **4.5 Kehittämistoimenpiteet: toimenpidesuosituksukset ja pikaopas**

Tutkimusaineiston pohjalta nousee selkeästi muutamia teemoja, joihin tulisi pyrkiä haasteiden näkökulmasta vaikuttamaan. Nämä teemat ovat toimenpidesuosituksien pohjalla. Tutkimusaineistosta nousevat teemat ovat osaamisen lisäämisen tarve,

hanketoiminnan asettamat haasteet, talousarvioon ja budjetointijärjestelmään liittyvät haasteet, viestintä ja tiedon saatavuus.

#### 4.5.1 Toimenpidesuosituks

Toimenpidesuosituks

Toimenpidesuosituks

1. Koulutusten ja perehdytysten järjestäminen järjestelmien käytön tueksi
2. Käytännönläheisten ohjeistusten laatiminen järjestelmistä ja taloushallinnon tehtävistä
3. Talouspalveluiden yhteystietojen vieminen intranettiin työnkuvineen ja vastualueineen
4. Olemassa olevien ohjeistusten ja käyttöoppaiden uudelleen lanseeraaminen intrassa

Koulutusten järjestäminen järjestelmien käytön tueksi

Kaikista tutkimuksen aineistoista tuli ilmi tarve järjestelmien koulutuksille. Kulttuuripalveluiden henkilöstöä palvelisivat parhaiten järjestelmien käytännönläheiset ja tiiviit täsmäkoulutukset, joiden sisällön rakentamisessa olisi konsultoitu itseoppineita kokeneita käyttäjiä. Laajempia enemmän ammattiosaamista vaativia koulutuksia voisi tarjota tulosalueiden toimistosihteereille. Heidän on mahdollista paneutua omissa työtehtävissään järjestelmiin muuta henkilöstöä paremmin ja heillä on siten mahdollisuus omaksua hieman haastavampia toimintoja ja työvaiheita. Toimistosihteerien osaaminen kartuttaa työyhteisön osaamista. Heidän on mahdollista edelleen perehdyttää oman työyhteisön jäseniä sekä ratkaista arjessa vastaantulevia ongelmia.

Kulttuuripalveluissa tarve on selkeästi myös hankkeiden talouden seurantaan ja raportointiin keskittyvälle teemakoulutukselle. Koulutus voisi käsitellä pääosin UDP-järjestelmän hanketoiminnassa hyödyllisiä raportteja ja hakutoimintoja sekä raporttien tulkintaa. Yksittäisenä nostona sisältöön on ylitilikaustisten raporttien ajot

ja niiden oikeellisuudesta varmistuminen. Koulutuksen valmistelua varten kulttuuripalveluiden työntekijöiltä voisi koota yksityiskohtaisempia, usein rahoittajakohtaisia, haasteita sekä kysymyksiä aiheesta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin yleisempiin teemoihin eikä sen puitteissa ole ollut mahdollista kerätä kaikista yksityiskohtaisinta tietoa.

Käytännönläheisten ohjeistusten laatiminen järjestelmistä ja taloushallinnon tehtävistä

Koulutusten pohjalla tulisi olla ohjeistukset työtehtävistä ja käyttöohjeet järjestelmiin rivikäyttäjälle, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta taloushallinnosta tai ei tarvitse osaamista muuten työssään. Käyttöohjeista tulisi muokata vielä riisutummia versioita, joita täydennettäisiin rivikäyttäjien, kuten laskuprosessissa asiatarkastajien ja hyväksyjien, roolien osalta. Käyttöohjeet ja työtehtäviä koskevat ohjeistukset tulisi olla loogisesti samaa kokonaisuutta. Kulttuuripalveluiden henkilöstön osalta tarvetta olisi ainakin ALV-ohjeistukselle. Aineiston perusteella myös tiliöinnin kertaukselle olisi tarvetta. Osa materiaalista voisi olla taloushallinnon henkilöstön sijasta eri toimialojen taloushallinnosta vastaavien henkilöiden laatimia.

Työtehtäviä koskevat ohjeistukset korjaisivat *rikkinäinen puhelin* -ilmiötä, joka syntyy, kun ohjeistus työtehtävän suorittamisesta siirtyy suusta suuhun. Kun on olemassa yhteinen kirjallinen ohjeistus, jonka mukaan jokainen suorittaa tietyn tehtävän, minimoituvat virheet. Suusta suuhun kulkevat tiedot voi olla vanhentunutta eikä ohjeistuksen alkuperäisellä antajalla ole mahdollisuutta vaikuttaa sen ajantasaisuuteen tai oikeellisuuteen.

Talouspalveluiden yhteystietojen vieminen intranettiin työnkuvineen ja vastuualueineen

Tarve avun löytämiseen ongelmiin helposti ja nopeasti nousi selkeästi esiin aineistossa. Osaamista organisaatiossa on ja apua saa, mutta prosessia tulisi sujuvoittaa. Tämä on ennen kaikkea viestintäkysymys. Talouspalveluiden yhteystietoja ei löydy kaupungin sivuilta eikä myöskään intrasta. Yhteystietojen löydettävyyttä vaihtelee toimialoittain, mutta silloinkin saatavilla oleva tieto on nimi ja tehtävänimike, joka ei välttämättä anna avun etsijälle riittävää informaatiota.

Kaupungin puhelinvaihde ja puhelinluettelo päivitettiin syksyllä 2019 mobiilisovelukseen. Vanhaa intrassa sijaitsevaa puhelinluettelo, jossa henkilöt olivat vielä löydettävissä myös työtehtävä- ja toimipiste-haulla, ei enää päivitetä. Vaikka vanhankaan puhelinluettelon henkilöhaku ei ole aukoton, eikä kerro tarkemmin henkilöiden vastuualueesta tai työnkuvasta, sen kautta sai ainakin hieman tietoa. Talouspalveluissa on ollut käynnissä paljon työnkuvien muutoksia ja jostain syystä vaihtuvuus työtehtävissä ja henkilöstössä on ollut viimeisen vuoden aikana suurta. Ajantasaisien nimike- ja työnkuvalistauksen tekeminen ei ole ollut tästä syystä vielä mahdollista.

Taloudesta vastaavien henkilöiden yhteystiedot tulisi olla löydettävissä intranetistä sekä taloushallinnon että toimialojen omien talousvastaavien osalta. Taloushallinnon vastuuhenkilöt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on arjen taloushallinnon asiantuntijat toimialoilla, kuten talouspäälliköt, taloussihteerit ja toimistosihiteerit, joiden vastuualueeseen kuuluvat esimerkiksi tiliöintiin ja laskutukseen liittyvät kysymykset. Toinen ryhmä on talouspalveluiden pääkäyttäjät, jotka vastaavat järjestelmästä, niiden toimivuudesta, niiden tuottaman tiedon kokoamisesta sekä kirjapidon kokonaisuudesta suuressa mittakaavassa. Tämän ryhmän vastuualueeseen kuuluvat esimerkiksi käyttäjätunnukset ja järjestelmien kanssa ilmenevät ongelmatilanteet. Jo tämän työnjaon tuominen esille yhteystietoineen helpottaisi järjestelmien rivikäyttäjää.

Olemassa olevien ohjeistusten ja käyttöoppaiden uudelleen lanseeraaminen intrassa

Järjestelmiin ja niiden käyttöön on jo olemassa varsin hyvin toteutettuja oppaita. Kaikkia käyttäjiä ne eivät suoraan palvele eikä ole edes mahdollista tehdä joka näkökulmasta täysin aukotonta käyttöopasta. Kuitenkin ne sisältävä aina jotain hyödyllistä tietoa jokaiselle, joka järjestelmiä käyttää. Tutkimuksessa kävi ilmi, että oikeastaan kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen kaupungille tehdyistä opinnäytetöistä, käyttöoppaista tai niihin liittyvistä koulutuksista.

Olemassa olevat käyttöoppaat ja niiden sisältö tulisi uudelleen lanseerata kaupungin intrassa ja sähköpostitse niiden potentiaalisille käyttäjille. Oppaiden sisällöstä tulisi viestiä siten, että potentiaalinen käyttäjä ymmärtää, miksi ja miten opas on hänelle hyödyllinen. Oppaista voisi nostaa käytännön esimerkkejä ja antaa pu-

heenvuoron jollekin oppaita jo käyttäneelle, miten hän oppaan informaation kokee ja miten on sitä hyödyntänyt. Materiaalit ovat jo olemassa, mutta nyt tulisi saada niille niiden ansaitsema huomio.

#### 4.5.2 Taloushallinnon ja järjestelmien pikaopas

Arjen käytännön työtä sujuvoittamaan kulttuuripalveluiden henkilöstölle tehdään tutkimusaineiston pohjalta pikaopas, joka antaa tukea, vinkkejä ja vastauksia järjestelmien käytössä eteen tuleviin haasteisiin.

Pikaoppaan sisältö:

- Mihin pikaopasta käytetään
- Huomiota taloushallinnosta
- Hyvä tietää Rondosta ja käyttövinkkejä
- Hyvä tietää UDP:stä ja käyttövinkkejä
- Taloushallinnon yhteystiedot: sivistyskeskuksen talousvastaavat ja talouspalvelut

Oppaan alussa halutaan selventää, mihin opasta käytetään ja miksi opas on lukijalle hyödyllinen. Näitä seikkoja käytetään oppaasta viestiessä kulttuuripalveluiden henkilöstölle. Monet käyttöoppaat jäävät pölyttymään, koska koetaan, ettei niistä ole hyötyä itselle. Pikaoppaasta voi olla hyötyä myös muiden tulosalueiden ja toimialojen työntekijöille, joten siitäkin syytä on tarpeellista avata oppaan sisältö selkeästi ja lyhyesti.

Käyttövinkkien lisäksi oppaassa avataan muutamia seikkoja, miksi taloushallinto on tärkeä osa-alue ja miksi siihen kannattaa omassa työssä kiinnittää huomiota. Tulosalueiden johtajien vastuulla on oma kustannuspaikka ja sen kirjaukset. Taloushallinto seuraa kirjanpitoa isossa kuvassa, mutta heillä ei ole resursseja eikä heidän ole tarkoituksenmukaista oman työtehtävänsä näkökulmasta tarkistella kustannuspaikkojen kirjausten sisältöä. Taloushallinto saattaa tarvittaessa tarkistaa kirjanpidon tilejä ja niiden sisältöjä, mutta he eivät poraudu tietoihin kustannuspaikkakohtaisesti. Tulosalueiden johtajat ovat vastuussa, että omalla kustannuspaikalla on oikeita ja tulosalueen toimintaan liittyviä kirjauksia. Jos joku tekee

vahingossa kirjauksen väärälle kustannuspaikalle, on tuon kustannuspaikan taloutta seuraavan henkilön vastuulla tunnistaa omaan toimintaa kuulumaton kirjaus ja saattaa se korjattavaksi. Tässä luvussa on hyvä myös avata jotain taloushallinnon käsitteitä, jotka auttavat, kun kielimuuri tulee vastaan ongelmatilanteista selvittäessä.

Järjestelmien osalta oppaaseen valittiin Rondo sekä UDP. Raindancen budjetointiosalle olisi ollut tarvetta luoda käyttöohjeistusta ja muistilistaa, mutta tämän työn puitteissa se ei ollut mahdollista, sillä budjetointiosasta ei ole olemassa testiversiota, jonka pohjalta käyttöopastusta ja vinkkejä olisi ollut tähän työhön mahdollista tuottaa. Testiversiolle olisi käyttöä myös ohjelmiston mieleen palautteluun ennen talousarviokauden alkua, mutta sitä ei ole järjestelmätoimittajalta saatavana. Rondon käyttöä varten oppaaseen tiivistetään olemassa olevasta ostolaskuoppaasta asiatarkastajia ja hyväksyjä koskevat ohjeistukset sekä kirjataan ylös vinkkilista hakutoiminnoista.

UDP-järjestelmän käyttöä varten tehdään tiivistys laajemmasta käyttöoppaasta perustoimintojen ja peruseräraporttien osalta. Raporttien ajoista kerätään muistilista erityisesti kulttuuripalveluiden tulosalueen ja kustannuspaikkojen yleisimmin käytämistä raporteista, joita ovat esimerkiksi projektien tuloslaskelmat, tiliraportit, saldoreportit sekä perintövarojen saldovarmistuksia varten tarvittavat raportit. Oppaan UDP:tä käsittelevässä osiossa on erityisesti tarkoitus madaltaa kynnystä sen käyttöön ja osoittaa, että se on vähintään yhtä hyvä työkalu kuin monien suosima Tane. Kun järjestelmän kanssa pääsee sinuiksi, se tarjoaa paljon parempia työkaluja kuin vanha järjestelmä. UDP:n osalta on noussut myös tarve antaa ohjeita raporttien lukemiseen. Tämä koskee varsinkin lukuvuosikohtaisia raportteja, jolloin raportointikausi on syksystä kevääseen, mutta raportin alkusaldot ovat vuoden alusta. Tämä saattaa aiheuttaa hankaluuksia tottumattomalle raportin lukijalle, sillä loppusaldon sijasta raportissa tulee lukea kausisaldoa. Tämä nostetaan oppaaseen käytännön esimerkkinä selkeästi auki kirjoitettuna.

Oppaaseen kootaan monessa vaiheessa peräänkuulutetut yhteystiedot taloushallinnosta vastaaville sekä talouspalveluissa että sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla. Tämän on tarkoitus nopeuttaa avun saamista ongelmatilanteissa sekä mahdollisuutta toimia muutenkin kuin suusta suuhun liikkuvan perimätiedon varas-

sa. Samassa prosessissa pyritään selvittämään, onko kaupungin tietohallinnon mahdollista lisätä uuteen mobiilisovelluksena toimivaan puhelinvaihteeseen- ja luetteloon hakuominaisuutta tehtävänkuvalla tai yksiköllä.

Toimenpidesuosituksista sekä niiden pohjalla olevista haasteita koostetaan oma asiakirja helpottamaan talouspalveluiden viestintää kaupunkiorganisaatiossa ylöspäin. Pikaopas taitetaan kevyesti, että se on visuaalisesti selkeä. Opas tallennetaan koko kulttuuripalveluiden henkilöstön saataville yhteiselle verkkoasemalle. Oppaasta, sen käyttötarkoituksesta ja sijainnista tiedotetaan sähköpostilla ja pika- viestimissä kulttuuripalveluiden henkilöstölle.

#### **4.6 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön toimeksianto perustui aitoon tarpeeseen. Aihe on merkityksellinen toimeksiantajalle, mutta tässä tapauksessa myös opinnäytetyön tekijälle, sillä kohtaan samoja haasteita oman työni arjessa taloushallinnon osalta, joita opinnäytetyössä olen tutkinut.

Työn tutkimusosuus osoitti oikeaksi käsityksen keskeisistä haasteista järjestelmien käytössä ja toi esiin myös paljon uusia. Alussa tiedettiin, että haasteita on ja niiden taustalla ovat ainakin monimutkaiset järjestelmät ja kausittainen työ sekä kulttuuripalveluiden tulosalueen henkilöstön puutteellinen osaaminen järjestelmien osalta. Nämä kaikki teemat nousivat haastatteluissa vahvasti esille ja ilmi tuli myös muita aiheita, kuten koulutuksen ja perehdytyksen puute sekä vaikea tiedon saanti. Näihin kaikkiin päästiin myös porautumaan yksityiskohtaisemmin, jopa aivan yksittäisten raporttien tasolle.

Haastattelujen teemat ja kysymykset toimivat hyvin ja kaikki haastateltavat suhtautuivat aiheeseen positiivisesti. Moni haastateltavista latasi myös odotuksia työn lopputuotoksille ja toi ilmi, että aihe on tärkeä ja haasteiden ratkomiselle on todella

tarvetta. Myös talouspalveluiden osalta haastateltavana ollut pääkirjanpitäjä tunnisti tarpeen työlle ja antoi mielellään aikaansa ja asiantuntemustaan aiheeseen.

Olemassa olevaa materiaalia, kuten käyttöoppaita, tutkiessa todettiin, että ne eivät palvele tarkoituksessaan kulttuuripalveluiden henkilöstöä. Oppaat on suunnattu talousammattilaisille, kuten talousjohdolle, reskontranhoitajille ja pääkäyttäjille. Oppaiden osalta tuli ilmi myös, että ne eivät myöskään ole tavoittaneet kulttuuripalveluiden henkilöstöä, vaikka he järjestelmien käyttäjiä ovatkin. Tulevaisuudessa on syytä kiinnittää huomiota opasten käytettävyyteen sekä uusista materiaaleista ja vanhojen materiaalien päivityksistä tiedottamiseen.

Haastattelut tuottivat paljon materiaalia ja niistä nousi esille selkeitä teemoja. Haasteet olivat vastaajilla pääosin samoja. Eroavaisuudet juontuivat työtehtävistä ja virkavuosista, osalla työtehtävät vaihtelivat ja palvelusaika organisaatiossa muutti hieman perspektiiviä. Kulttuuripalveluiden henkilöstön haastatteluissa esiin tulleet teemat ja asiat osoittautuivat pääkirjanpitäjän haastatteluissa jossain määrin tutuiksi, mutta haasteena talouspalveluiden puolelta on ajan puute, joka vaikuttaa asioihin paneutumista ja kehittämisprosesseja.

Tutkimuksen tulosten pohjalta syntyivät toimenpidesuositukset taloushallinnolle. Toimenpidesuositukset avaavat kulttuuripalveluiden haasteita ja tarpeita taloushallinnon ja taloudenseurannan osalta. Suositukset antavat taloushallinnon henkilöstölle työkaluja kehittää toimintaansa palvelemaan paremmin kulttuuripalveluiden erityistarpeita, mutta myös muita taloushallinnon tukipalvelun käyttäjiä. Toimenpidesuositukset koskevat muun muassa koulutusta ja perehdytystä, taloushallinnon ja järjestelmien ohjeistuksia sekä viestintää. Suositukset ovat hyvin käytännönläheisiä ja suosituksen antajan näkökulmasta myös varsin toteutettavia. Liian yleisellä tasolla liikkuvia suosituksia on vaikea viedä käytäntöön. Pääkirjanpitäjän mukaan tämän tyyppiset aineistot toimivat myös viestinnässä talouspalveluiden ja kaupungin johdolle kehittämiskohteista ja resurssitarpeista.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös tarve saada vinkkejä järjestelmien käyttöön ja apua pieniin arjen ongelmiin. Näihin vastaa kulttuuripalveluiden henkilöstölle suunnattu pikaopas, joka kokoaa helposti lähestyttävään muotoon ratkaisuja tiettyihin spesifeihin ongelmiin sekä muistilistaa usein toistuvien haastavien tehtävien varalle,



kuten tiettyjen raporttien ajoin. Sen lisäksi, että opas antaa nopeaa apua arjessa, se kertoo myös miksi taloushallintoon kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ja mistä saa lisätietoa ja apua.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön taustalla ovat toimeksiantajan haasteet taloushallinnon järjestelmien käytössä ja tarve löytää niihin ratkaisuja. Laajemmassa perspektiivissä aihe liittyy kuntatalouden seurannan velvoitteisiin sekä uuteen lakiin kuntien kulttuuri-toiminnasta, joka asettaa kunnille velvollisuuksia tuottaa tietoa kulttuuripalveluista. Nämä aiheuttavat paljon vaatimuksia kulttuurin ammattilaisille, jotka työskentelevät kuntaorganisaatiossa, sillä heidän pitäisi suvereenisti hallita kunnallisten kulttuuripalveluiden laaja kokonaisuus sekä taloushallinnon perusteet ja sähköisen taloushallinnon järjestelmät. Opinnäytetyn tavoitteena oli sekä kehittää taloushallinnon henkilökunnan valmiuksia tukea kulttuuripalveluiden henkilöstöä arjen taloushallintoon liittyvissä tehtävissä että löytää keino lisätä kulttuuripalveluiden henkilöstön ymmärrystä ja osaamista taloushallinnon järjestelmistä.

Teoreettisessa viitekehysessä käsiteltiin kuntataloutta ja kuntaorganisaatiota sekä luotiin katsaus kunnallisiin kulttuuripalveluihin, sillä niihin liittyy toimintaympäristönä tiettyjä erityispiirteitä. Työtä taustoittavat toimintaa ohjaavat lait. Tämän työn kannalta olennaiset lait ovat kuntalaki, joka ohjaa kunnan hallinnon ja talouden järjestämistä (L 10.4.2015/410), laki kuntien kulttuuritoiminnasta (L 3.8.1992/728), jossa säädetään kunnan tehtävistä kulttuuritoiminnan alalla sekä tietysti aiheeseen myös kiinteästi liittyvä kirjapitolaki (L 30.12.1997/1336). Tärkeä tausta-aineisto oli kuntien kulttuuritoiminnan kustannusten vertailuraportti, jota varten on kerätty tietoa viimeksi vuoden 2016 tilipäätöstiedoista (Renko & Ruusuvirta 2018, 7). Tätä vertailua tehtäessä ja materiaalia siihen tuotettaessa törmättiin erityisesti talouden raportointiin liittyvien järjestelmien haasteisiin.

Sähköisen taloushallinnon osalta työssä käsiteltiin keskeiset määritelmät ja mitä sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan käytännössä. Taloushallinnon prosesseja, järjestelmiä ja näihin liittyviä käytänteitä avattiin Seinäjoen kaupungin näkökulmasta. Kaupunkiorganisaatioissa nämä prosessit ovat varsin massiivisia, koska kyse on laajasta organisaatiosta, jolla on paljon tehtäviä ja työntekijöitä.

Työn empiirisessä osassa esiteltiin tutkimusmenetelmät ja -aineisto, työn toimeksiantaja varsin laajasti, tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin. Lisäksi hyödynnettiin järjestelmien käyttöoppaita sekä

niiden taustalla olevia toimeksiantoina toteutettuja opinnäytetöitä. Haastattelut toimivat hyvin ja niistä saatiin paljon materiaalia. Haastatteluista saatu materiaalia ja siitä nousseita tuloksia täydensivät käyttöoppaiden pohjana olleet opinnäytetyötutkimukset. Niiden antama informaatio tuki tutkimuksen lopputuloksia. Voidaan todeta, että olemassa oleva tieto haasteista oli paikkansapitävää, mutta ne olivat jäävuoren huippu. Haasteet ovat myös osittain olleet taloushallinnolla tiedossa, mutta niihin puuttumiseen ei ole resurssien puutteen vuoksi ehditty ja pystytty etsimään keinoja. Tämä opinnäytetyö korjaa tuon seikan, sillä tuotoksena syntyneet toimenpidesuosituksukset ovat selkeä työkalu sekä haasteiden ratkomiseen että niistä viestimiseen ylöspäin kaupunkiorganisaatiossa.

Tämän työn puitteissa ei ole mahdollista seurata, menevätkö toimenpidesuosituksukset käytäntöön ja miten. Opinnäytetyöprosessin myötä luotiin hyvä keskusteluyhteys taloushallintoon. Tämän työn teemoja ja niihin liittyviä toimenpiteitä voidaan kuitenkin varmasti tulevaisuudessa kehittää yhdessä. Erittäin tärkeää on myös se, että nyt taloushallinto osaa konsultoida myös kulttuuripalveluita, kun kehitetään toimintaa. Jo ennen opinnäytetyön valmistumista on lähtenyt käyntiin prosessi, jossa Seinäjoen osalta on viety järjestelmän toimittajan asiakaskehitysryhmään tarve saada raportointijärjestelmästä suoraan luettavia lukukausikohtaisia raportteja. Tähän on jo saatu ratkaisuehdotuksia. Aiheen jatkokehittelyssä minua jäi kiinnostamaan käyttöoppaiden päivitys, joka tapahtuisi järjestelmien kokeneita rivi-käyttäjiä konsultoimalla. Toivon, että tällaista kehittämistyötä taloushallinto voisi laittaa vireille tulevaisuudessa. Aihe voisi olla myös potentiaalinen opinnäytetyön aihe.

## LÄHTEET

- Fredman, J. 9.3.2019. Tilisanomat. Verkkolaskutukseen lisää puhtia. [Verkkoleh-tiartikkeli] Taloushallintoliitto: Helsinki Saatavilla:  
<https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-automaatio>
- Haapala, J. 2020. Julkisyhteisön talousviestinnän ja talouden raportoinnin kehittä-minen – Case Seinäjoen kaupunki. Opinnäytetyö. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 9.4.2020] Saatavana:  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/333052>
- Hakala, J. 2013. Ostolaskujen sähköisen käsittelyjärjestelmän päivitysprojekti- Ca-se Seinäjoen kaupunki. Opinnäytetyö. [Verkkojulkaisu]. Vaasan ammattikor-keakoulu. [Viitattu 9.4.2020] Saatavana:  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/333052>
- HE 18.10.2018/195. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kuntien kulttuuritoimin-nasta.
- Hyvinvointijohtaminen. 2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/vaikutukset-ja-kustannukset/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-kustannusesimerkit#kulttuuripaja>
- Isomursu, E., Hoppu, P. & Tötterström, J. (toim.) 2019. Luovuus nosteessa. Kat-saus kulttuurituottamisen tilaan tänään ja tulevaisuudessa. ePooki. Oulun am-mattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 20. Viitattu 27.4.2020. Saa-tavana: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-172-2>.
- Julkisen talouden ohjauksen käsitteitä. Ei päiväystä. [WWW-dokumentti]. Helsinki: Valtionvarainministeriö. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana:  
<https://vm.fi/documents/10623/1096506/Julksen+talouden+ohjauksen+k%C3%A4sitteit%C3%A4/7896d975-b233-4f67-bb15-6343df829b2e/Julksen+talouden+ohjauksen+k%C3%A4sitteit%C3%A4.pdf>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Konsernipalvelut. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Vii-tattu 3.4.2020]. Saatavana:  
<https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio.html>
- Kulttuuri hyvinvointipalveluna. 2020. Suomen kuntaliitto. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 24.1.2020]. Saatavana:

<https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/kunnan-kulttuuritoiminta/kulttuuri-hyvinvointipalveluna-kulttuurihyvinvointi>

Kulttuuripalvelut. Ei päivystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana:

<http://www.seinajoki.fi/kulttuurijaliikunta/kulttuuripalvelut.html>

Kunnan kulttuuritoiminta. 2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/kunnan-kulttuuritoiminta>

Kuntaliitto. 2020. Suomen kuntaliitto. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 24.1.2020]. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto>

Kuntarekry. Ei päivystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Helsinki: FCG Talent Oy. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana:

<https://www.kuntarekry.fi/fi/tyonantajat/seinajoen-kaupunki/>

Kuntien kulttuuritoiminta. 2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/kunnan-kulttuuritoiminta/kuntien-kulttuuritoiminta>

Kuntien kulttuuritoiminta. [Verkkosivu]. Valtioneuvosto: Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://minedu.fi/kuntien-kulttuuritoiminta>

L 3.8.1992/728. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta.

L 30.12.1997/1336. Kirjapitolaki.

L 10.4.2015/410. Kuntalaki.

L 8.2.2019/166. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta.

L 22.2.2019/241. Laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta.

Laajalahti, K. 2018. Ostolaskujen käsittelyprosessi – opas Seinäjoen kaupungille. Opinnäytetyö. [Verkkojulkaisu]. Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 9.4.2020] Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/143810>

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

Leväsvirta, L. 2008. Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus

- toimintaympäristön kanssa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavana: [https://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=243](https://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=243)
- Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Organisaatio ja hallinto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio.html>
- Renko, V. & Ruusuvirta, M. 2018. Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa IV. Kulttuuritoiminnan kustannukset 24 kaupungissa vuonna 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavana: [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3443](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3443)
- Seinäjoen kulttuuripalvelut. 2019. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupungin kulttuuripalvelut. Saatavana: [http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/kulttuurijaterveys/kulttuuri/DPtcbVTGI/2019\\_toimintakertomus DIGI.pdf](http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/kulttuurijaterveys/kulttuuri/DPtcbVTGI/2019_toimintakertomus DIGI.pdf)
- Suomalainen, T. 2018. Pääkirjanpitäjä. Seinäjoen kaupunki. Haastattelu. 12.12.2018.
- Suomalainen, T. 2020. Pääkirjanpitäjä. Seinäjoen kaupunki. Haastattelu. 05.5.2020.
- Teittinen, H. 2008. Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentaminen. Väitöskirja. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 27.4.2020] Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19204/9789513934354.pdf?sequence=1>
- Tietoa Seinäjoesta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio.html>
- Vaikuttavuus. Kulttuuri. 2015. [Verkkosivu]. Aluehallintovirasto. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavana: <https://www.patio.fi/web/peruspalvelujen-tila-2016-osa-i/vaikuttavuus4>
- Valkeinen, T. & Vuorento R. 2017. (toim.) Kuntatalous. Monen muuttujan summa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset.

**Liite 1. Haastattelukysymykset.**

- Taustatiedot  
Nimike  
Kauanko olet työskennellyt kulttuuripalveluilla?
- Mitä taloushallinnon järjestelmiä käytät työssäsi?
- Paljonko aikaa käytät taloushallinnon järjestelmien käyttöön? h/vk
- Koetko osaavasi käyttää järjestelmiä?  
Jos et, miksi?
- Kuuluuko työhösi talousarviovalmistelua?  
Jos kyllä, kuvaile minkälaisia työtehtäviä ja vaihteita?
- Minkä asian koet haasteellisimmaksi taloushallinnon järjestelmien käytössä?
- Kerro joku käytännön tilanne, jossa sinulla on ollut haasteita järjestelmien käytössä?
- Mihin kaipaisit apua?
- Toistuuko joku ongelmatilanne?
- Keneltä pyydät apua ongelmatilanteissa?
- Saatko apua ongelmissa?