

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Maria Mustapää

EUROOPAN EDUSTUSTOJEN TALOUSHALLINNON KESKITTÄMINEN
SUOMEEN

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Maria Mustapää

Nimeke
Euroopan edustustojen taloushallinnon keskittäminen Suomeen

Toimeksiantaja
Ulkoministeriön talousyksikkö

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ulkoasiainhallinnossa toteutettua keskittämiprojektia ja sen lopputulosta. Ulkoasiainhallinnossa toteutettiin taloushallinnon tehtävien keskittämistä Euroopan edustustoista Suomeen vuosina 2016–2019. Keskittämiprojektin taustalla vaikutti vahvasti ministeriön oma TAMA-hanke. Toimeksiantajana työlle toimi ulkoministeriön talousyksikkö.

Opinnäytetyöni on empiirinen tutkimus, jonka viitekehys rakentui primaarisesta aineistosta: haastatteluista ja asiakirjoista. Tutkimukseni viitekehys sisältää aiheen kannalta tärkeät käsitteet sekä kertoo keskittämiseen vaikuttaneista muutoksista sekä keskittämiproessin kuluista primaarisen aineiston pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on pääasiassa toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa esiintyy kvantitatiivisia piirteitä, kun tarkastellaan tutkimustapaa ja -tuloksien esittämistä. Tutkimus toteutettiin henkilöstötutkimuksena, kyselylomakkeiden avulla helmi-maaliskuun vaihteessa 2020. Tutkimus toteutettiin kahdelle kohderyhmälle. Kyselytutkimuksien tarkoituksena oli selvittää keskitettyjen toimintojen palvelujärjestelyn toimivuutta.

Tutkimus osoitti, että suurin osa Euroopan edustustoista oli tyytyväisiä, siihen kuinka heidän taloushallinnolliset tehtävänsä hoidetaan ja kuinka tehtävien siirto edustustosta Suomeen sujui. Toimintatapojen selkeyttämisessä ja informaation kulkemisessa eri osapuolten välillä olisi vielä kehittämistä. Suurin osa vastaajista koki työtehtävänsä ja roolinsa töissä selkeäksi. Vastajat kokivat työtehtävien määrän kuormittavuuden eri tavoin.

Kieli
suomi

Sivuja 71
Liitteet 7
Liitesivumäärä 11

Asiasanat
Taloushallinto, keskittäminen, ulkoasiainhallinto



THESIS
May 2020
Degree Programme in
Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Maria Mustapää

Title
Centralization of Financial Management Processes of Embassies of Finland in Europe

Commissioned by
Financial Management Unit of Ministry for Foreign Affairs of Finland

Abstract

The purpose of this thesis was to investigate the centralization process and its outcome of the European based embassies of Finland for Ministry for Foreign Affairs of Finland. Centralization of the financial management for the European embassies of Finland took place during 2016 – 2019. The process was based on the TAMA-project of Ministry for Foreign Affairs of Finland. This thesis was commissioned by Financial Management Unit in Finnish Ministry of Foreign Affairs

This thesis is an empirical study. The framework consists of primary materials: interviews and documents. The framework contains important concepts and explains the changes that affected the centralization process and in addition the centralization process. The nature of this thesis is mainly qualitative research, where quantitative features appear on the research method and presentation of results. The research was carried out as a personnel survey, using questionnaires at the turn of February-March 2020. The study was conducted for two target groups. The purpose of this survey was to investigate how proper and effective the created, centralized operating model was.

On the basis of the results it can be stated that most of the Embassies were satisfied with the way their financial management was taken care of and how the transfer was conducted. There is still room for improvement in clarifying procedures and communicating the messages between various parties. Most of the respondents felt their work responsibilities and roles were clear, although the amount of work was experienced differently among the respondents.

Language

Finnish

Pages 71
Appendices 7
Pages of Appendices 11

Keywords

Financial Management, Centralization, Ministry for Foreign Affairs of Finland

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
1.3 Aiemmat tutkimukset.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	9
2 Ulkoasiainhallinto	10
2.1 Ulkoministeriö	10
2.2 Talousyksikkö	11
2.3 Suomen edustustot ulkomailla	12
3 Taloushallinto ja keskittäminen	14
3.1 Taloushallinto.....	14
3.2 Digitaalinen taloushallinto ja Handi	14
3.3 Keskittäminen	16
4 Keskittämisen taustalla vaikuttaneet muutokset.....	17
4.1 Palvelukeskusmalli – Palkeet.....	18
4.2 Alueelliset taloushallintokeskittymät ja kevytedustustot	18
4.3 KITI – Kirjanpidon ja tilinpäätöksen siirto Palkeiden lakisääteiseksi tehtäväksi.....	20
4.4 TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit	21
5 Taloushallinnon keskittäminen edustustoista Suomeen.....	22
5.1 Projektin kuvaus.....	22
5.2 WIETAMA -projekti	24
5.3 BRYTAMA-projekti.....	27
5.4 Palvelumallit A ja B	28
5.4.1 Ostolaskuprosessi.....	28
5.4.2 Palkkaprosessi.....	30
5.5 EURTAMA -projekti.....	32
5.6 Edustustopalvelut.....	35
5.7 Keskittämisen ongelmakohdat	36
5.8 Keskittämisen nykytilanne.....	39
6 Tutkimuksen toteuttaminen	41
6.1 Menetelmälliset valinnat.....	41
6.2 Tutkimuksen mittareiden määrittäminen	43
6.3 Toteutus.....	45
6.3.1 Kyselylomakkeet.....	45
6.3.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	46
7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	47
7.1 Kustannusvaikutukset ja johtopäätökset	48
7.2 Tyytyväisyys ja palvelun toimivuus	54
7.2.1 Asiakasedustustot.....	54
7.2.2 Edustustopalvelut.....	61
7.3 Työmäärä.....	63
7.3.1 Asiakasedustustot ja edustustopalvelut	64
7.3.2 Edustustopalvelut.....	65
7.4 Johtopäätökset.....	67
8 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus	69
Lähteet.....	72

Liitteet

Liite 1 Talousjohtajan haastattelukysymykset

Liite 2 Taloushallinnon asiantuntijoiden haastattelukysymykset

Liite 3 Tiiminvetäjän haastattelukysymykset

Liite 4 Kyselylomake edustustopalveluille

Liite 5 Kyselylomake asiakasedustustoille

Liite 6 Avoimet vastaukset asiakasedustustoilta ja edustustopalveluilta

Liite 7 Avoimet vastaukset asiakasedustustoilta kysymykseen 12

Lyhenteitä

UM Ulkoministeriö

UH Ulkoasiainhallinto

Paikallisesti palkattu Asuu maassa, jossa edustusto sijaitsee ja on työsuh-
teessa edustustoon. Paikallisesti palkattu voi olla Suo-
men kansalainen tai ulkomaan kansalainen.

Htv Henkilötyövuosi

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Sain opinnäytetyöni aiheen ulkoministeriön talousyksiköstä. Toimin kesän 2019 ulkoministeriön talousyksikön taloushallinnon assistenttina, jolloin työkuvaani kuului vahvasti Suomen Euroopan edustustojen taloushallinnon tehtävissä auttaminen. Ulkoasiainhallinnossa on tehty Euroopan edustustojen osalta taloushallinnon tehtävien keskittämistä Suomeen vuodesta 2016. Keskittämistä on tehty vaiheittain jo pitkään. Ensimmäinen vaihe toteutettiin alueellisena keskittämisenä jo kymmenen vuotta sitten, kun ulkoasiainhallinto valmistautui valtion yleislinjausten mukaisesti palvelukeskuksen asiakkuuteen (Talousjohtaja 2020). Laajempi keskittäminen kotimaahan aloitettiin osana Suomen edustautumisen tavat ja mallit -hanketta eli TAMA-hanketta. Valtion yhdistäessä vuonna 2010 neljä erillistä palvelukeskusta yhdeksi palvelukeskukseksi (Palkeet) ja yhtenäistäessä niiden palveluprosessit tuli myös ulkoasiainhallinnossa aiempaa parempi mahdollisuus tehostaa ja keskittää omia prosessejaan. (Talousjohtaja 2019.)

Euroopan edustustojen taloushallinnon keskittämisten myötä Helsingin ministeriöön on talousyksikön yhteyteen perustettu edustustopalvelut, joiden päätehtävänä on hoitaa keskitettyjen edustustojen taloushallinnon tehtäviä. Edustustopalvelut hoitavat edustustojen taloushallintoa yhdessä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) kanssa, sekä edustustossa työskentelevän henkilön, jonka vastuualueelle kuuluu hallinnolliset asiat.

Tiedot keskittämisprosessista olen opinnäytetyöhöni saanut ulkoministeriön asiakirjoista sekä haastatteluista. Toteutin työtäni varten kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa olen haastatellut talousyksikön henkilökuntaa. Haastattelut ovat työni kannalta olleet ratkaisevat tekijät aiheesta kirjoittamista varten. Haastattelututkimuksilla olen saanut laadukasta sekä ajankohtaista tietoa projektista. Pelkkien asiakirjojen varaan rakentunut tieto ei olisi antanut minulle tarpeeksi totuudenmukaista tietoa keskittämisprosessin tapahtumien kulusta.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia neljän vuoden (2016–2019) aikana tehtyä keskitysprosessia ja sen lopputulosta. Edustustopalveluille keskitettyjä taloushallinnon tehtäviä on tällä hetkellä yhteensä 39 edustustosta. Opinnäytetyössäni perehdyn kuitenkin Euroopan edustustoihin, joiden keskittäminen aloitettiin neljä vuotta sitten. Euroopan edustustoja on edustustopalvelujen asiakkaana tällä hetkellä 34 edustustoa.

Opinnäytetyössäni avaan ulkoasianhallinnon käsitettä sekä mitä se pitää sisällään. Esittelen keskeiset käsitteet aiheen kannalta: taloushallinnon sekä keskittämisen. Kerron keskittämiseen johtaneista tapahtumista valtion ja ulkoministeriön taloushallinnossa. Esittelen Euroopan edustustojen taloushallinnon keskittämisen prosessin eri vaiheet sekä lopputuloksen. Tutkimuksena työssäni tutkin keskittämisen lopputulosta. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, onko rakennettu palvelumalli ja palvelujärjestely toimiva.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Käsittelmästäni aiheesta ei löydy aiempaa tehtyä tutkimusta. Osasta työssäni käsittelemistäni hankkeista, kuten WIETAMA-projektista, on kirjoitettu loppuraportti, jossa käsitellään projektin lopputulosta. Kirjoittamastani aiheesta ei myöskään löydy Theseuksen tietokannasta aiempaa tehtyä tutkimusta. Aiheeseeni liittyviä opinnäytetöitä esimerkiksi keskittämisestä ja taloushallinnosta sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle ja edustustoille tehtyjä opinnäytetöitä löytyy Theseus-tietokannasta.

Vartiainen (2019) on kirjoittanut vuonna 2019 opinnäytetyönsä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle automaation edistymisestä asiakasviraston näkökulmasta katsottuna. Vartiainen (2019) tarkasteli työssään, kuinka Handin käyttöönotto on vaikuttanut automaation edistymiseen kohdevirastossa. Vartiainen (2019) työn taustalla on vaikuttanut valtion hankintojen digitalisoinnin

toteutusohjelma, joka Valtiovarainministeriön (2016) mukaan toimeenpanee valtionhallinnon hankintatoimen osalta Sipilän hallitusohjelman tavoitteita sekä linjauksia. Nämä Sipilän hallitusohjelmassa esitetyt tavoitteet ja linjaukset ovat vaikuttaneet myös ulkoasiainhallinnon keskitysprosessiin. Työssäni esitellään myös Handi lyhyesti luvussa 3.2 ja sen rooli osana ulkoasiainhallinnon keskittämishanketta.

Turkkila (2010) on kirjoittanut opinnäytetyönsä yrityksen toiminnan keskittämisestä. Turkkila (2010) tutki työssään kohdeyrityksensä tavoitteita, hyötyjä sekä haasteita keskittämisessä ja nosti esiin tiivistelmässään, että keskittämisen taustalla on yleensä toiminnalliset ja taloudelliset syyt. Suojanen (2008) on kirjoittanut opinnäytetyönsä keskittämisen vaikutuksesta taloushallintoon. Suojasen (2008) työn tarkoituksena oli kuvata, miten keskitettyyn taloushallintoon siirtyminen on vaikuttanut Lahden kaupungin taloushallinnon tehtävien hoitamiseen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni toinen luku esittelee ulkoasianhallinto-käsitteen. Luku kertoo ulkoasiainhallinnon toiminnasta ja avaa talousyksikön roolin ulkoministeriössä. Kolmas luku avaa aiheeseen liittyvät tärkeät käsitteet: taloushallinnon, digitaalisen taloushallinnon ja keskittämisen. Kolmannessa luvussa esitellään myös ulkoasianhallinnossa käytössä oleva tietojärjestelmä Handi, joka mahdollistaa taloushallinnon hoitamisen Suomesta käsin.

Neljäs luku käsittelee tapahtuneita muutoksia valtion ja ulkoministeriön taloushallinnossa, jotka ovat vaikuttaneet keskittämisprosessin käynnistämiseen. Luvussa kerrotaan, miten palvelukeskusmalli on muuttanut Valtion taloushallintoa ja miten hallitusohjelma on vaikuttanut tähän projektiin. Viides luku sisältää projektin määritelmän, keskittämisprojektin ensimmäisen pilottiprojektin sekä jatkohankkeen, käytössä olevat palvelumallit, keskitetyt edustustot, keskittämisprosessin ongelmakohdat ja nykytilanteen.

Kuudes luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Luvussa kerrotaan, miten tutkimuksen mittarit määriteltiin ja miten tutkimus toteutettiin. Luku sisältää myös tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja käsittelee sen eettisyyttä ja luotettavuutta. Seitsemäs luku kattaa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kahdeksas luku sisältää pohdinnan ja jatkotutkimusehdotuksen.

2 Ulkoasiainhallinto

Ulkoasiainhallinto-käsitteellä tarkoitetaan ulkoministeriötä ja Suomen ulkomaanedustustoja (Ulkoministeriö 2020a). Ulkoasiainhallinto-käsite kattaa myös Suomen toiminnan kansainvälisissä järjestöissä kuten YK:ssa (Yhdistyneet kansakunnat) ja UNESCO (Yhdistyneiden kansakuntien kasvatusta-, tiede- ja kulttuurijärjestö).

2.1 Ulkoministeriö

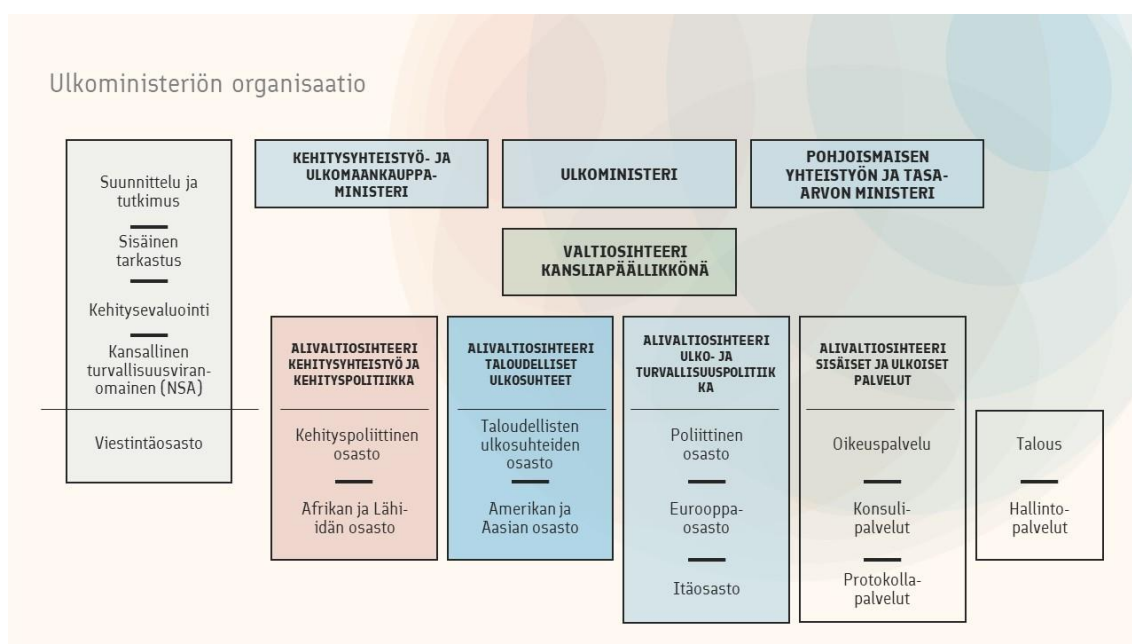
Ulkoministeriö edistää Suomen ja suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia sekä toimii turvallisen ja oikeudenmukaisen maailman hyväksi (Ulkoministeriö 2020a).

Ulkoministeriö on yksi valtioneuvoston 12 ministeriöstä (Valtioneuvosto 2020). Ulkoministeriön toiminta keskittyy ulko- ja turvallisuuspolitiikan lisäksi myös kehityspolitiikkaan ja kauppapolitiikkaan. Ulkoministeriö toimii mukana ulkopoliittisesti merkittävässä kansainvälisissä asioissa ja kansainvälisissä suhteissa sekä avustaa muita hallinnonaloja kansainvälisten asioiden yhteensovittamisessa. (Ulkoministeriö 2020a.) Ulkoministeriön (2020a) mukaan kolmella hallituksen ministereistä on ulkoministeriöön liittyvät vastuualueet:

1. ulkoministeri (Pekka Haavisto)
2. kehitys yhteistyö- ja ulkomaankauppaministeri (Ville Skinnari)
3. pohjoismaisen yhteistyön ja tasa-arvon ministeri (Thomas Blomqvist).

Ulkoministeriötä johtaa ulkoministeri. Korkeimman virkamiesjohdon ulkoministeriössä muodostavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri sekä neljä alivaltiosihteeriä, joilla kaikilla on omat vastualueensa. (Ulkoministeriö 2020a.)

Alla olevassa kuvassa 1 on kuvattuna ulkoministeriön organisaation rakennetta. Kuvan 1 mukaisesti ministeriö jakautuu kahdeksaan eri osastoon (Ulkoministeriö 2020a). Osastoja ovat esimerkiksi poliittinen osasto ja viestintäosasto. Tämän lisäksi ministeriössä on osastojen ulkopuolisia toimintoja, joita ovat esimerkiksi sisäinen tarkastus ja hallintopalvelut. (Ulkoministeriö 2020a.) Opinnäytetyöni aihe keskittyy osastojen ulkopuoliseen toimintoon talousyksikköön, joka näkyy kuvassa 1 alhaalla oikealla nimellä talous.



Kuva 1. Ulkoministeriön organisaatio. (Kuva: Ulkoministeriö 2020a)

2.2 Talousyksikkö

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona ulkoministeriön talousyksikölle. Talousyksikön tehtäviä ovat ministeriön hallinnonalan voimavarojen yhteensovittaminen, taloussuunnittelu, tulohajauksen yhteensovittaminen ja kehittäminen, tilivierastotehtävät sekä muut taloushallinnon tehtävät (Ulkoministeriö 2020c). Talousyksikköä johtaa talousjohtaja. Talousyksikkö jakautuu kahteen eri ryhmään, resurssisuunnitteluun ja talouspalveluihin (Ulkoministeriö 2020c).

Resurssisuunnitteluryhmän esimiehenä toimii taloussuunnittelupäällikkö. Resurssisuunnittelu vastaa muun muassa talouteen liittyvästä säädös- ja normivalmistelusta, ohjaa ja kehittää johtamista ja suunnittelua tukevaa laskentatoimea, talousraportointia ja niiden tietojärjestelmiä sekä vastaa hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion valmistelusta, toteutumisen seurannasta ja raportoinnista. (Ulkoministeriö 2020c.)

Talouspalvelupäällikkö toimii talouspalveluiden esimiehenä. Talouspalveluryhmä jakautuu kahteen alaryhmään: 1. UM Talous (ulkoministeriön talous) ja 2. Edustustopalvelut. UM Talous on yksi vanhimmista ministeriön neuvovista sähköpostiosastoista. UM Talous toimii yhteystahona Palkeille muiden kuin asiakasedustustojen asioissa. UM talous vastaa taloushallintoon liittyvän koulutuksen järjestämisestä ja kouluttamisesta sekä neuvoo ja ohjeistaa noin 50 edustustoa ja ministeriön eri yksiköitä taloushallinnon kysymyksissä ja kirjanpidon ongelmissa. (Taloushallinnon asiantuntija B 2020a.) Edustustopalvelut hoitavat yhteensä 39 edustuston taloushallinnon tehtäviä päivittäin tasetiliseurannasta, tositteiden tiliöimiseen ja palkkatositteiden tekemiseen. He neuvovat ja ohjeistavat asiakasedustustoja taloushallintoon liittyvissä kysymyksissä ja toimivat yhteystahona Palkeiden suuntaan.

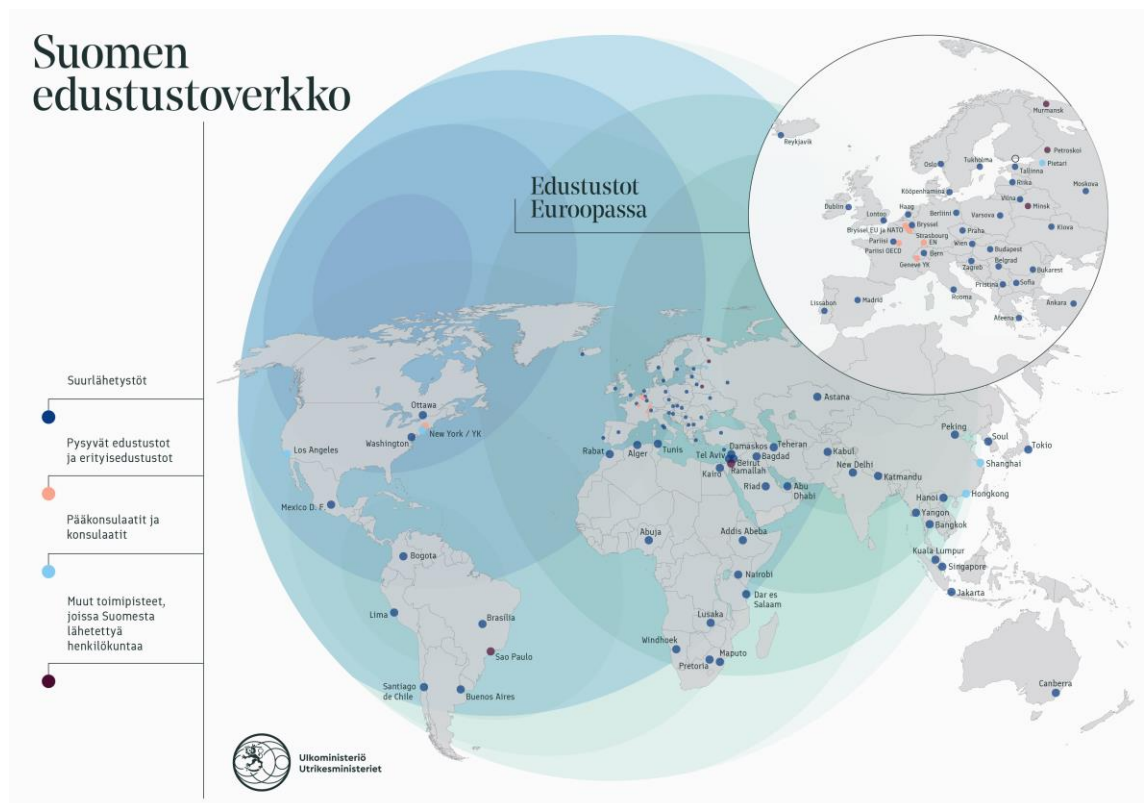
2.3 Suomen edustustot ulkomailta

Suomen edustustoverkolla osana ulkoasiainhallintoa on keskeinen tehtävä turvallisen ja ennustettavan huomisen rakentamisessa kaikille suomalaisille. Suomen edustustot eri puolilla maailmaa palvelevat laajasti suomalaisia ja suomalaista yhteiskuntaa. (Ulkoministeriö 2020b.)

Suomen edustustot maailmalla jakautuvat diplomaattisiin edustustoihin ja konsulliedustustoihin. Diplomaattisia edustustoja ovat suurlähetystöt ja niiden erilliset yksiköt sekä kansainvälisissä järjestöissä ja yhteistyöelimissä olevat pysyvät edustustot esimerkiksi Suomen pysyvä edustusto YK:ssa, New Yorkissa ja erityisedustustot kuten erityisedustusto Nato, Belgiassa. (Ulkoministeriö 2020b.)

”Konsuliedustustot ovat lähetetyn virkamiehen johtamia pääkonsulaatteja, konsulaatteja ja pääkonsulaattiin kuuluvia erillisiä yksiköitä” (Ulkoministeriö 2020b). Näitä molempia yllä kuvattuja edustustoja Suomella on yhteensä 90 toimipistettä eri puolilla maailmaa. Suomen suurlähetystöt ja pääkonsulaatit edistävät kohdemaassaan Suomen ja suomalaisten etuja monin eri tavoin. Edustustoissa hoidetaan esimerkiksi ulkopolitiikkaa, maakuvatyötä, konsulipalveluita, kansalaispalveluita, kauppapolitiikkaa ja kehitysyhteistyötä. Edustustot hoitavat valtavan määrän erilaisia tehtäviä suomalaisten auttamiseksi ulkomailla. (Ulkoministeriö 2020b.)

Edustustojen lisäksi Suomella on myös noin 400 kunniakonsulaattia eri puolilla maailmaa (Ulkoministeriö 2020b). Kunniakonsulaattia johtaa kunniakonsuli. Kunniakonsulit toimivat Suomen eduksi ilmaiseksi. Kunniakonsulit tukevat edustuston tekemää työtä ja auttavat muun muassa luomaan verkostoja kohdemaahan. Alla olevassa kuvassa 2 kartalle on merkitty kaikki Suomen edustustot ympäri maailmaa. Eri väreillä on kuvattu eri edustustojen tehtäviä.



Kuva 2. Suomen edustustoverkko maailmalla, syksy 2018. (Kuva: Ulkoministeriö 2020b)

3 Taloushallinto ja keskittäminen

3.1 Taloushallinto

Lahden ja Salmisen (2014, 16) mukaan taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, millä organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumiaan ja raportoi niistä sidosryhmille. Miellän itse taloushallinnon tarkoittavan myös organisaatiossa tapahtuvia talouteen liittyviä erilaisia prosesseja. Näitä prosesseja Lahden ym. (2014, 16–17) mukaan ovat esimerkiksi ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, palkkakirjanpito prosessi ja pääkirjanpito prosessi.

Taloushallinto voidaan sidosryhmien perusteella jakaa sisäiseen eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen. Sisäinen laskentatoimi tuottaa taloudellista tietoa yrityksen johdolle ja ulkoinen laskentatoimi taas ulkopuolisille sidosryhmille kuten viranomaisille ja organisaation asiakkaille. (Riis-tama & Jyrkkiö 1996, Lahden ym. 2014, 16 mukaan.)

Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä sekä muita talousraportteja. Täsmällisten talousraporttien ja tietojen saaminen on erittäin tärkeää yrityksen päätöksentekotilanteissa. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän taloustietoihin turvaudutaan. Päätöksenteossa käytetään organisaation taloutta kuvaavia raportteja ja tietoja ja näiden kuvaavien raporttien tuottamisesta vastaa organisaation taloushallinto. Kirjanpito sekä tilinpäätös ovat myös yrityksille lakisääteisiä velvollisuuksia. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2005, 11.)

3.2 Digitaalinen taloushallinto ja Handi

Lahden ym. (2014, 24) mukaan ”digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsit-

telyä digitaalisessa muodossa.” Digitaalisen taloushallinnon yhtenä tarkoituksena on tehdä toimintaketjuista mahdollisimman suoraviivaisia. Digitaalinen taloushallinto koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä sekä teknologiasta. Digitaalisen taloushallinnon automatisaation tarkoituksena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan materiaalin käsittelystä. (Lahti ym. 2014, 25.)

Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki talouteen liittyvä tieto löytyy tietokannoista. Tietokannoissa digitaalista tietoa siirretään ja käsitellään sähköisessä muodossa. Digitaalisessa muodossa oleva tieto ja tiedostot ovat yleisesti ottaen tehokkaampi ja nopeampi käsitellä, siirtää, esittää, arkistoida, kuin fyysisessä muodossa (esimerkiksi paperilla) olevaa tietoa. (Lahti ym. 2014, 19.) Digitaalista taloushallintoa voidaan siis hyvin kuvata määritelmällä automaattinen taloushallinto (Lahti ym. 2014, 24).

Digitaalinen taloushallinto on myös mahdollistanut Euroopan edustustojen taloushallinnon hoitamisen Suomesta käsin. Esimerkkinä edustustot skannaavat paikalliset paperilaskut ulkoministeriön käyttämään sisäiseen tietojärjestelmään, jossa he kohdistavat sen laskutyypin mukaan Suomeen edustustopalvelutiimille tai Palkeille tiliöitäväksi. Samalla tavalla edustustopalvelut tai Palkeet laskun tiliöityään lähettävät saman laskun tietojärjestelmässä takaisin edustustoon asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Ulkoministeriöllä käytössä oleva taloushallintoon kohdennettu tietojärjestelmä on nimeltään Handi. Handi otettiin käyttöön osana Valtion hankintojen digitalisointi toteutusohjelmaa. Toteutusohjelma käynnistettiin osana Juha Sipilän hallituksen Digitalisoidaan julkiset palvelut – kärkihankkeita vuonna 2016. Toteutusohjelman tarkoituksena oli tehostaa hankinnasta maksuun-prosessia. (Hankintojen digitalisointi 2020.)

Handi käyttöön otettiin ulkoministeriössä suomalaisten laskujen osalta 3.5.2019 ja edustustojen paikallisten laskujen osalta Handia siirryttiin käyttämään 3.2.2020. Ennen Handia ulkoasiainhallinnossa taloushallinnon laskujen käsittelyjärjestelmänä toimi Rondo. Edustustojen paikallisten laskujen kierrätys Rondossa

päättyi 31.1.2020 ja 3.2.2020 alkaen edustustojen kaikki laskut niin suomalaiset, kun paikallisetkin kierrätetään nykyisin Handissa. Edustustot vievät paikalliset laskut Handiin WebCapture-skannausohjelmalla. (Tiiminvetäjä 2020b.)

3.3 Keskittäminen

Keskittämisellä tarkoitetaan prosessia, jossa tehtävät, kuten suunnittelu ja päätöksenteko organisaation sisällä kohdistetaan tietyille johtajalle tai sijainnille. Keskitetyssä organisaatiossa päätöksentekovalta säilyy pääkonttorissa ja muut organisaation konttorit saavat ohjeita pääkonttorilta. (Corporate Finance Institute 2020.) Päätösvallan ja ohjauksen ollessa keskitettynä esimerkiksi tiettyyn yksikköön voi ohjaus olla hyvinkin yksityiskohtaista ja määräävää (Viitala & Jylhä 2019, 125).

Keskittäminen (centralisation) eli sentralisaatio on näkynyt viime vuosikymmeninä esimerkiksi julkissektorilla siten, että alueita on yhdistetty ja hallintoa on keskitetty yksittäisiin tai harvoihin valtakunnallisiin pisteisiin. Yrityksissä tämä on näkynyt päätösvallan siirtämisenä ylimmille tasoille sekä sisäisten palveluiden keskittämisellä palvelukeskuksiin. (Viitala ym. 2019, 125.)

Keskittämisellä käsittelemässäni aiheessa tarkoitetaan nimenomaan tiettyjen tehtävien kohdistamista yhteen sijaintiin. Nämä tehtävät tässä tapauksessa ovat taloushallinnon tehtäviä, jotka ovat ennen kuuluneet jokaiselle edustustolle itselleen hoidettavaksi. Keskityksessä taloushallinnon tehtävät ovat siirretty edustustoista Suomeen. Näin on syntynyt lopputuloksena taloushallinnon keskittymä Suomeen, Helsingin ulkoministeriöön. Corporate Finance Institute (2020) on listannut keskittämisen hyötyjä, jotka koin aiheeseen sopivaksi:

1. Selkeä komentoketju: Ihmiset tietävät kenelle raportoida ja keneltä kysyä apua. (Corporate Finance Institute 2020.) Edustustopalvelut hoitavat edustuston ohjaamisen sekä mahdolliset selvittelyt Palkeiden kanssa. Edustustoa vaivataan ainoastaan, jos tarvitaan paikallista lisätietoa. (Hakoila 2018, 5.)

2. Fokusoitu visio: Organisaation noudattaessa keskitettyä johtamisrakennetta, se voi keskittyä helpommin visionsa toteuttamiseen. (Corporate Finance Institute 2020.) Tässä tapauksessa kyseessä ei ole keskitetty johtaminen, vaan keskitetyt tehtävät. Edustustopalveluiden ja Palkeiden hoitaessa edustuston taloushallinnon tehtävät, edustustoon jää enemmän aikaa hoitaa siellä tärkeitä ja välttämättömiä tehtäviä mitä ei Suomesta käsin olisi mahdollista tehdä.

3. Alentuneet kustannukset: Organisaation ei tarvitse palkata eri toimipisteisiin alan asiantuntijoita. Asiantuntijat sijaitsevat päätoimipisteessä ja sieltä käsin ohjaavat muita toimipisteitä. (Corporate Finance Institute 2020.) Taloushallinnon asiantuntijat sijaitsevat Helsingissä, josta he ohjaavat edustustoissa työskenteleviä henkilöitä, joiden vastuualueelle kuuluu hallinnolliset asiat. Tämä vaikuttaa palkkakustannuksien pienentymiseen.

4. Nopea päätöksien käytäntöön laittaminen: Päätökset tekevät pieni joukko ihmisiä, jotka raportoivat päätetyt asiat muille tasoille. Vain muutaman ihmisen osallistuminen päätöksentekoon tehostaa päätöksentekoprosessia. Kaikkien tasojen osallistuessa päätöksentekoon, ongelmana tulisi vastaan eriävät mielipiteet ja toteutusprosessi pitenisä ja monimutkaistuisi. (Corporate Finance Institute 2020.) Kun päätökset esitetään keskitetysti Helsingistä kaikille edustustoille ja kaikki edustustot noudattavat samaa menettelytapaa, saadaan prosessi vietyä läpi nopeammassa ajassa. Prosessi on selkeämpi ja konflikteja ei tule siitä kuka saa osallistua päätöksentekoon ja kuka ei.

5. Parempi työnlaatu: Vakiintuneet menettelytavat sekä parempi valvonta parantavat työnlaatua. (Corporate Finance Institute 2020.) Edustustopalveluiden ja Palkeiden hoitaessa yhtenäisillä palvelumalleilla edustustojen taloushallinnon, työnlaatu pysyy ammattimaisena sekä asiantuntevana. Edustustopalvelut valvoivat myös toimintaa ja että sovitut palvelumallit toteutuvat.

4 Keskittämisen taustalla vaikuttaneet muutokset

4.1 Palvelukeskusmalli – Palkeet

Palvelukeskus on 1990-luvun alussa Yhdysvalloissa kirjanpidon osa-alueelta syntynyt malli, jossa yhteiset palvelut organisaation eri yksiköille keskitetään itsenäiseen yksikköön. Keskeisiä ajatuksia ovat, että palvelukeskus on

- oma organisaationsa, jolla on oma johto ja infrastruktuuri
- asiakaspalveluun keskittynyt yksikkö, joka tuottaa yhteisiä palveluja palvelusopimusten mukaisesti
- toimija, jonka ydintoimintaa ovat yhteiset palvelut.

Palvelukeskusmalli sekoitetaan usein ulkoistamiseen, jota se ei kuitenkaan ole. Palvelukeskus perustuu yhteistyöhön ja palveluja kehitetään enemmän näitä käyttävien asiakkaiden tarpeisiin. Ulkoistuksessa palvelun kehittäminen asiakkaan tarpeisiin ei ole keskiössä. (Mantila 2018.)

Suomen valtiolla palvelukeskusmalli syntyi 2000-luvun alkuvuosina välttämättömyydestä tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallintoa (Hetemäki 2015, 3). Järjestelyt talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien keskittämiseksi aloitettiin vuosina 2002–2004 (Palkeet 2015, 4). Vuosina 2005–2009 perustettiin neljä erillistä palvelukeskusta: Oikeushallinnon palvelukeskus, Sisäasianhallinnon palvelukeskus, Puolustushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin palvelukeskus. (Palkeet 2015, 5). Ulkoministeriö ei perustanut omaa palvelukeskusta vaan siirtyi käyttämään Puolustushallinnon palvelukeskuksen palveluja (Talousjohtaja 2019). Nämä neljä erillistä palvelukeskusta toimivat vuoteen 2010 saakka, kunnes palvelukeskukset yhdistettiin ja nykyisin olemassa oleva Palkeet eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus aloitti toimintansa (Palkeet 2015, 4).

Nykyään Palkeet palvelee lähes kaikkia valtionhallinnon virastoja ja laitoksia. Asiakasvirastojen koot vaihtelevat muutamasta henkilöstä 15 000 henkilöön. (Holappa 2020.) Palkeet tuottavat noin 650 henkilön voimin talous- ja henkilöstöpalveluja valtiohallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä noin 73 000 yksittäiselle palkansaajalle (Palkeet 2020).

4.2 Alueelliset taloushallintokeskittymät ja kevytedustustot

Valtion ottaessa käyttöön palvelukeskusmallin (Palkeet) tuli ulkoministeriöllekin selkeä mahdollisuus uudistaa omia prosessejaan. Vuosina 2006–2009 keskittiin ja supistettiin ulkoasiainhallinnon taloushallintoa voimakkaasti sisäisesti, ja ulkoministeriö siirtyi virallisesti puolustushallinnon palvelukeskuksen asiakkaaksi vuonna 2009. (Talousjohtaja 2020.)

Ulkoasiainhallinto poisti palvelukeskusmallin käyttöönottoon valmistautuessaan runsaasti päällekkäisiä taloushallinnon tehtäviä ja aloitti ulkomaan edustustoihin alueellisten taloushallintokeskittymien perustamisen. Alueelliset keskittymät yhdistettynä palvelukeskusmalliin ja Palkeiden asiakkuuteen toivat yli 1,5 miljoonan euron vuosittaisen säästön ulkoministeriölle. (Hakoila 2018.) Alueellisia taloushallintokeskittymiä perustettiin Brysseliin, Washington DC:hen, Pariisiin, Wieniin ja Pietariin (Talousjohtaja 2019). Pietarin keskittymää kutsutaan Venäjän virtuaaliseksi keskittymäksi. Jokaisessa Venäjällä sijaitsevassa edustustossa on oma taloushallintovastaava, mutta Pietarin keskittymästä käsin maksetaan suurin osa kaikkien Venäjän edustustojen maksuista ja laskuista. (Taloushallinnon asiantuntijat A & B 2019.) Näistä keskittymistä toimii vielä tänä päivänä Washington DC:n keskittymä sekä Venäjän virtuaalinen keskittymä.

Alueellisilla taloushallintokeskittymillä tarkoitetaan usean edustuston taloushallinnon tehtävien hoitamista yhdestä paikasta käsin. Washington DC:n keskittymä, hoitaa vielä tänäkin päivänä Suomen Yhdysvalloissa olevien edustustojen taloushallinto tehtävät. (Suomen Yhdysvalloissa toimivat edustustot ovat Suomen pysyvä YK-edustusto New Yorkissa, Suomen pääkonsulaatti New Yorkissa, Suomen pääkonsulaatti Los Angelesissa ja Suomen suurlähetystö Washington DC:ssä.)

Suomen talousyksikössä hoidettiin jo muutaman edustuston taloushallinnollisia tehtäviä ennen edustustopalvelujen perustamista ja Euroopan edustustojen taloushallinnon keskittämistä. Näitä edustustoja olivat Abu Dhabi, Rabat ja Oslo. (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019.) Edustustoja kutsuttiin ”kevytedustustoiksi”, sillä näiden edustustojen oma henkilövahvuus oli erittäin pieni, ja taloushallinnon tehtävien hoitaminen onnistui kotimaassa muiden työtehtävien lomassa

(Talousjohtaja 2020). Talousyksiköstä hoidettiin muun muassa edustustojen tilien tiliöinti ja tiliraporttien koonti sekä Oslon edustuston maksuliikenne. Keskitämisen ja edustustopalveluiden perustamisen yhteydessä näiden edustustojen status muuttui kevytedustustosta asiakasedustustoksi. (Taloushallinnon asiantuntijat A & B 2019.) Näiden mainittujen edustustojen taloushallinnon tehtävät hoidetaan edustustopalveluista tänäkin päivänä.

4.3 KITI – Kirjanpidon ja tilinpäätöksen siirto Palkeiden lakisääteiseksi tehtäväksi

Valtioneuvosto (2015, liite 6, 32) säätää pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa 29.5.2015 talousarviolain muutoksesta kirjanpitoyksiköiden kirjanpidon ja tilinpäätöksen siirtämisestä kokonaisuudessaan Palkeiden lakisääteiseksi tehtäväksi. Muutoksen seurauksena kirjanpitoyksiköissä työskentelevästä kirjanpitohenkilöstöstä vähintään kaksi kolmasosaa (2/3) siirtyy Palkeisiin, kuitenkin muuttamatta näiden henkilöiden fyysistä työskentelypaikkaa. Tämän muutoksen tarkoituksena oli mahdollistaa Palkeiden optimoida valtiolla tarvittavan kirjanpitohenkilöstön kokonaismäärän. Muutos mahdollistaisi myös Palkeiden optimoida osaamisaluekohtaiset määrät kuten asiakasosaamisen, rutiiniosaamisen ja järjestelmäosaamisen sekä Kieku-tietojärjestelmän mahdollisuudet. Säästöpotentiaalin tässä muutoksessa arvioitiin olevan noin 60 henkilötyövuotta ja toiminnan vakiintuessa jopa enemmän. Muutoksien suunniteltiin tapahtuvan vuoden 2016 aikana, että muutos astuisi voimaan 2017 vuoden alusta. (Valtioneuvosto 2015, liite 6, 32.) Lakia muutettiin 1.10.2017 (ulkoministeriö 2019, 2). Tämä muutos kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä laittoi ulkoministeriön järjestelemään omia prosessejaan uudelleen.

KITI lyhenne tulee sanoista Kirjanpito ja tilinpäätös. KITI-UM asetettiin 24.5.2017 alivaltiosihteeri Pirkko Hämäläisen päätöksellä. Projektin tehtävänä oli dokumentoida kirjanpidon ja tilinpäätöksen tehtävät, jotka edelleen jäivät ulkoministeriön vastuulle valtion taloushallinto-organisaation kirjanpitoyksikkönä sekä selkeyttää ulkoministeriön sisäistä työn- ja vastuunjakoa tehtävien hoitamisessa. Projektin

tavoitteena oli ensisijaisesti varmistaa vuoden 2017 tilinpäätöksen läpivienti laajemmalla yhteistyöllä Palkeiden kanssa päivitettyillä toimintamalleilla. Projektissa dokumentoidut työn- ja vastuunjaot, aikataulutukset ja tilinpäätösohjeistukset toimitivat jatkossa ohjeistuksena ja yhteistyön edelleen kehittämisen pohjana. (Ulkoministeriö 2018, 3.)

Tehtävien siirrossa tehtiin tiivistä yhteistyötä Palkeiden kanssa. Projektin yhteydenottokanavat ja kummankin organisaation vastuuhenkilöt oli selkeästi määriteltä. Vuoden 2017 tilinpäätöksessä ja tilien selvittämisessä Palkeet tekivät yhteistyötä ulkoministeriön kanssa. KITI-UM-projektissa toteutui tiivis yhteydenpito sekä sovitut ja kirjatut aikataulut. Työn- ja vastuunjaot tukivat uuden mallin mukaisen tilinpäätöksen läpiviennissä ja uuden tilikauden avaamisessa. Ulkoministeriön arvion mukaan Palkeille siirtyneet KITI-tehtävät vastasivat laajuudeltaan noin yhtä henkilötyövuotta. Henkilöresurssin siirto Palkeisiin toteutettiin 1.10.2017. (Ulkoministeriö 2018, 7–10.)

4.4 TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit

Suomen edustautumisen tavat ja mallit -hankkeessa tarkasteltiin ulkoministeriön sekä edustustojen rakenteita, resursseja ja prosesseja siltä kannalta, että pienet voimavarat voitaisiin keskittää ydintoimintojen toteuttamiseen nykyistä paremmin (Ulkoministeriö 2016a).

Ulkoasiainministeriön (2016b, 34–35) TAMA-raportissa todettiin, että edustustojen hallintotoiminnoissa on paljon kehittämispotentiaalia. Raportissa käytiin läpi vaihtoehtoisia tapoja hallintotoimien hoitamiseksi ja nostettiin esille, onko hallinnolliset asiat välttämätöntä hoitaa paikallisesti edustustossa vai voitaisiinko ne hoitaa keskitetysti tai ulkoistetusti. Tässä vaiheessa jo osa edustustojen päätöksenteosta henkilöstö- ja taloushallinnon osalta oli ministeriössä ja osa toiminnoista keskitetty ja ulkoistettu Palkeisiin. Lisäksi alueellisia taloushallinnon keskittymiä oli jo perustettu. Todettiin, että edustustojen työtä voitaisiin helpottaa ja

toimintaa tehostaa keskittämällä, ulkoistamalla ja täsmentämällä työnjakoa. Johdtopäätöksenä esitettiin henkilöstö- ja taloushallinnon toimintojen entistä laajempi keskittäminen ulkoasiainministeriöön. (Ulkoasiainministeriön 2016b, 38.)

Ulkoasiainministeriön (2016b, 38) TAMA-raportissa päätettiin uudistuksen toteutuvan luomalla keskitetty toiminto ja organisointi, johon keskitetään ja organisatorisesti yhdistetään sekä alueellisten taloushallintokeskittymien (etenkin Euroopan) että ministeriön osastojen taloustoiminnot. Valtion yleisten muutosten ja Palkeille keskittämisen johdosta muutokset olisi toteutettava nopeasti. Keskittäminen aloitettaisiin sellaisista toiminnoista, joista saataisiin välittömästi siirrettyä resursseja tehtävien hoitamiseen. Tämä tarkoitti jo olemassa olevien Euroopan alueellisten keskittymien toiminnan siirtämistä Suomeen. Ulkoasiainministeriön (2016b, 38) TAMA-raportissa päätettiin toteuttaa Euroopan keskitykset valtaosin vuosina 2016–2017, tämä koskien myös alueellisia keskittymiä Euroopassa. Viimeisien erillisten Euroopan edustustojen kohdalla keskittämisten suunniteltiin toteutettavan vuonna 2018. (Ulkoasiainministeriön 2016b, 38.)

5 Taloushallinnon keskittäminen edustustoista Suomeen

5.1 Projektin kuvaus

Projektin päämääränä on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projektityötä tehdään niin yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa kuin myös perheissä ja yhdistyksissä. Projekteja perustetaan, koska usein asetetut tavoitteet eivät täyty ilman erillisen projektiryhmän perustamista. (Kettunen 2009, 15.)

Projektityöskentelyssä käytetään ihmisresursseja, aineellisia- ja rahallisia resursseja suunnitellusti ja organisoidusti. Projekti on hyvin jäsennellyt prosessi, joka alkaa ideasta ja päättyy sen toteutumiseen. Hyvin jäsennellyn ja suunnitellun projektin tarkoituksena on lyhentää aikaa sekä pienentää kustannuksia, joita tarvitaan niin laadullisesti kuin määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi. (Löw 2002, 16.)

Kettusen (2009, 17) mukaan tavoite määrittää sen, kuinka monta ihmistä projektin toteuttamiseen tarvitaan, mitä osaamista tarvitaan, missä olosuhteissa työtä tehdään, kuinka kauan projekti kestää ja millaisia väli- ja lopputuloksia siltä odotetaan. Kettunen (2009, 17) on listattuna kuusi erilaista projektityyppiä, joista mielestäni Euroopan edustustojen taloushallinnon tehtävien siirtoa Suomeen kuvasi parhaiten ”Yritysten sisäiset kehitysprojektit”. Kettusen (2009, 17) mukaan yritysten sisäisten kehitysprojektien erityispiirteenä on yleensä se, että henkilöt toimivat näissä projekteissa oman työnsä ohella ja voivat käyttää hankkeeseen vain osan työajastaan. Nämä projektit lähtevät yleensä liikkeelle joko kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Tavoitteena näissä projekteissa on kehittää organisaation toimintaa sisäisesti tai ulkoisesti. (Kettunen 2009, 17.)

Ulkoministeriön tilanteessa henkilöt olivat mukana projektissa omien työtehtäviensä ohella ja projekti lähti liikkeelle sekä kehitysideasta että toimeksiannosta (Ulkoasiainministeriön 2016b, 34–35; Ulkoasiainministeriö 2020, 3). Tavoitteena oli kehittää toimintaa sisäisesti sekä samalla pyrkiä saamaan aikaan seuraava tuottavuuden keskittämisvaihe, jossa toiminta olisi vielä ammattimaisempaa (Talousjohtaja 2019). Ulkoisena syynä toimi se, että Palkeet hoiti koko ajan enemmän tehtäviä ja koko valtiohallinnon mallina oli, että hallinnollisia tehtäviä ei enää olisi virastoissa hajallaan (Talousjohtaja 2019).

Kettunen (2009, 18) jakaa myös sisäiset kehitysprojektit kahteen eri luokkaan niiden toteuttamistavan perusteella: Täysin sisäisesti tehtävät projektit ja osittain tai lähes kokonaan ulkopuolisen avustuksella tehtävät projektit. Täysin sisäisesti tehtävässä projektissa organisaation oma henkilöstö toteuttaa projektin alusta loppuun saakka. Täysin sisäisissä projekteissa kommunikointi on yleensä helppoa, osallistujat tuntevat toimintaympäristön hyvin ja projektin pystyy aika-tilaluttamaan sopivaksi muihin samaan aikaan työn alla oleviin tehtäviin. Nämä projektit ovat kuitenkin vaikeita johtaa, koska niitä ei arvosteta yhtä paljon kuin projekteja, joissa on ulkopuolisia toimijoita mukana ja usein ongelmana onkin aikataulujen venyminen ihmisten ajankäytön haasteiden vuoksi. Osittain tai lähes kokonaan ulkopuolisen avustuksella tehtävät projektit viedäänkin yleensä läpi

huomattavasti nopeammalla tahdilla. Tähän vaikuttaa se, että palvelusta maksetaan ja yleensä ulkopuolinen toimija on sitonut projekteihin omaa henkilöstöään kokopäiväisesti töihin. Näin projektin läpimenoaika on nopeampi. Ulkopuolisen toimijan kanssa työskennellessä kuitenkin osallistujien perehdyttämiseen, toimintaympäristön kuvaamiseen ja järjestettäviin palavereihin käytetään enemmän aikaa, kuin sisäisesti tehtävissä projekteissa. (Kettunen 2009, 18–19.)

Ulkoministeriön projekti oli sekoitus näitä molempia luokkia, enemmän painottuen kuitenkin täysin sisäiseen projektiin. Projektissa oli mukana ulkopuolinen toimija Palkeet, jolle maksetaan tuottamistaan palveluistaan. Palkeille ei kuitenkaan maksettu tästä projektista erikseen, vaan heille maksetaan kuukausittain samansuuruinen palvelumaksu (Talousjohtaja 2020). Heidän projektityönsä oli samalla osa heidän oman sisäisen toimintansa kehittämistä, jota ei veloitettu erillisenä ulkoministeriöltä yksittäisenä asiakkaana (Talousjohtaja 2020). Palkeiden kanssa pidettiin palaveria ja tutustutettiin heitä uuteen toimintaympäristöön. Poikkeuksena tässä tilanteessa oli kuitenkin se, että tämä ei ollut Palkeille kertamuotoinen projekti, vaan he jäivät edustustojen ja edustustopalveluiden yhteistyökumppaniksi. Tässä tilanteessa kaikilla oli sama tavoite sekä päämäärä ja projekti eteni aikataulun mukaisesti.

5.2 WIETAMA -projekti

Tärkein projektin määrittelevä asia on sen ainutlaatuisuus. Projekti on kehityshanke, joka pitää sisällään omat erityispiirteensä ja täten poikkeaa toisista vastaavista kehityshankkeista. (Kettunen 2009, 16.)

WIETAMA-projekti oli kotimaahan laajemman keskittämisen pilottiprojekti Wienin taloushallintokeskittymän ja talousyksikön edustustopalveluiden yhdistämiseksi yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen – Palkeet kanssa (Talousjohtaja 2020). WIETAMA lyhenne tulee Wienistä ja TAMA-hankkeesta. Projektissa erillistä palvelutoimintaa ei esitetty perustettavaksi ulkoministeriöön, vaan tehtävien siirrosta johtuva toiminta piti yhdistää talousyksikön

talouspalveluryhmään. (Ulkoasiainministeriö 2020, 3.) Näin syntyi edustustopalvelut. Projektin tehtävänä oli valmistella sekä toteuttaa Wienin taloushallintokeskittymän toiminnan siirto Helsinkiin, sekä samassa yhteydessä siirtää tehtäviä Palkeille (Ulkoasiainministeriö 2020, 3).

Taloushallinnon tehtävien keskittäminen edustustoista Suomeen aloitettiin Wienin taloushallintokeskittymästä, sillä keskittämisen taustalla oli vahvasti säästöt henkilötyövuosissa. Wienin taloushallintokeskittymän tiiminvetäjänä työskennellyt lähetetty virkamies oli siirtymässä edustustosta pois. Tämä teki Wienin keskittymän sopivaksi aloituskohteeksi prosessissa. Brysselin taloushallintokeskittymää punnittiin myös vaihtoehtona projektin aloituskohteena, mutta siitä luovuttiin sen koon vuoksi. Brysselin keskittymä piti sisällään seitsemän edustuston taloushallinnon tehtävät, kun taas Wienin keskittymä piti kolmen. (Taloushallinnon asiantuntijat A & B 2019.)

Pilottiprojektin valmistelutehtävät käynnistyivät marraskuussa 2015 talousjohtajan toimeksiannon perusteella ja pilottiprojekti asetettiin 17.2.2016 alivaltiosihteerin Pirkko Hämäläisen päätöksellä (Ulkoasiainministeriö 2020, 3). Wienin taloushallintokeskittymä piti sisällään Bernin ja Prahan edustustot sekä 31.8.2015 lakkautetun Bratislavan suurlähetystön. Taloushallintokeskittymä hoiti näiden edustustojen taloushallinnolliset tehtävät. (Holmberg 2015; Taloushallinnon asiantuntijat A & B 2019.) Osana siirtoa suunniteltiin myös Palkeille siirrettävät taloushallinnon tehtävät, ja tältä osin tarkennettiin palvelusopimusta Palkeiden kanssa (Ulkoasiainministeriö 2020, 3). Keskittämisen tarkoituksena oli siirtää suurin osa taloushallinnon tehtävistä edustustosta Suomeen, niin että edustustoon jäisi vain pakolliset tehtävät, joita ei pystytty siirtämään. Tavoitteena oli päivittää nykyinen toimintamalli, siten että jatkossakin tuotettaisiin laadukasta taloushallintopalvelua asiakasedustustoille yhdenmukaisella työnjaolla. (Holmberg 2015.)

Pilottiprojektin taustalla olivat KITI- ja TAMA-hankkeet. Ratkaiseva tekijä tämän pilottiprojektin käynnistämiseksi kuitenkin oli ministeriön omassa TAMA-hankkeessa. TAMA-hankkeessa haettiin myös muun muassa sähköisten toimintatapojen, että keskittämisen kautta yhdenmukaisuutta, asiantuntijaosaamista,

prosessien tehostumista ja mahdollisuutta ohjata resursseja substanssitehtäviin hallinnollisista tehtävistä. Taloushallinnon keskittämisestä ulkoministeriössä oli jo aikaisempaa kokemusta, mutta tärkeää oli luoda tulevan yhteistyökumppanin Palkeiden kanssa yhteiset tavat ja mallit ennen suurempien kokonaisuuksien suunnittelua. Pilottiprojektin todettiin myös tuovan arvokasta käytännön kokemusta keskittämisen vaikutuksista eri prosesseihin. (Holmberg 2015, 3.)

Jokaiselta projektin osapuolelta, ulkoministeriö, Palkeet ja edustusto toimi projektissa yksi yhteyshenkilö joka omalta osaltaan suunnitteli ja koordinoi tehtävien siirtoa. Ennen tehtävien siirtämistä käytiin läpi kaikki nykyiset prosessit ja vastuunjaot, jolla varmistettiin, ettei samaa asiaa tehdä kahdessa paikassa samaan aikaan ja samalla, että jotain ei jää tekemättä. (Holmberg 2015, 4–5.) Projektissa siirrettiin edustustosta Suomeen Palkeiden tehtäväksi muun muassa Suomesta maksettavien paikallisten laskujen käsittely ja niiden maksuliikenne sekä matka- ja kululaskujen tarkastuspalvelu (Ulkoasiainministeriö 2020, 4–5). Edustustopalveluille siirrettiin muita taloushallintotehtäviä esimerkiksi paikalliseen pankkitiliin ja kirjanpitoon liittyviä tehtäviä (Tiiminvetäjä 2020c). Holmbergin (2015, 20) tekemän esityksen mukaan projektille määritettiin alussa viisi eri vaihetta:

1. 12.2.2016 Kartoitettiin, mitä tehtäviä vähintään siirretään tason ylläpitämiseksi sekä milloin ja miten.
2. 1.4.2016 Mitä tehtävien kartoituksen perusteella voidaan siirtää Suomeen ja mahdollisesti muuttaa työnjakoa Palkeiden kanssa.
3. 3.-5.2016 Siirretään maksuliike vaiheittain Wienistä ohjattuna Suomeen.
4. 5.-6.2016 Siirretään Suomen kansalaisten palkkojen maksaminen vaiheittain Suomesta Wienin tukemana sekä saada nykyinen ja tuleva suunnitteluprosessin malli valmiiksi.
5. 31.7.2016 Viimeistään tehtävien hoitaminen edustustopalveluissa yhteistyössä Palkeiden kanssa vahvistetun työnjaon mukaisesti.

Projektissa kirjattuja riskejä olivat muun muassa tiedonsiirto edustustosta Suomeen talousyksikköön ja Palkeisiin, resurssien riittävyys talousyksikössä sekä saavatko paikalliset toimittajat kohdennettua maksuja reskontraansa. Eri maiden

välisessä maksuliikkeessä viitteet eivät aina siirry ja suoritukset yksilöidäänkin esimerkiksi laskun numeroilla. (Ulkoasiainministeriö 2020, 6–7.)

Pilottiprojektin tehtävien ja vastuiden siirtopäiväksi Suomeen vahvistettiin 22.6.2016. Siirto tapahtui projektin suunniteltujen mallien mukaisesti, huomioiden Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen keskeinen rooli. (Holmberg 2016.) TAMA-hankkeen ohjausryhmä hyväksyi WIETAMA loppuraportin 13.3.2017 (Holmberg 2017).

5.3 BRYTAMA-projekti

Vuonna 2016 Wienin taloushallintokeskittymän onnistuneen tehtävien siirron jälkeen Suomeen, taloushallinnon tehtävien keskittämistä edustustoista Suomeen jatkettiin (Holmberg 2016, 3). Osana WIETAMA-pilottiprojektia myös analysointiin eri toimintavaihtoehtoja ja luotiin toimintamalleja seuraaville taloushallinnon keskittämisisille (Holmberg 2017).

Brysselin taloushallintokeskittymän toiminnot keskitettiin seuraavana Suomeen. Vuonna 2015 lakkautettiin Pariisin taloushallintokeskittymä ja Pariisin taloushallintokeskittymän kolmen edustuston taloushallinnon tehtävät siirrettiin Brysselin taloushallintokeskittymään (Tiiminvetäjä 2020a). Brysselin taloushallintokeskittymä piti sisällään seitsemän edustuston taloushallinnolliset tehtävät. Tehtävien siirrot Suomeen toteutettiin onnistuneesti kevään ja kesän 2017 aikana (Hakoila 2017). Kesällä 2017 oli jo tehty lista keskitettävistä Euroopan edustustoista ja keskittämisten aikataulut (Hakoila 2017). Tämän BRYTAMA-projektin rinnalla oli myös tarkoituksena luoda yhteiset palvelukuvaukset edustustoille. Palvelukuvauksia laadittiin kaksi eri versiota, joista palvelukuvaus 1 oli tarkoitettu edustustoille, joiden maksuliike hoidetaan Suomesta ja palvelukuvaus 2 edustustoille, jotka hoitavat maksuliikkeen paikallisesti. (Holmberg 2017.) Nämä palvelumallit toimivat edelleen nimillä Palvelumalli A ja Palvelumalli B.

5.4 Palvelumallit A ja B

Palvelumalliohjeet tehtiin heinäkuussa 2016 ja ohjeita muokattiin viimeisen keran syyskuussa 2017. Erona näissä palvelumalleissa on maksuliike. Palvelumallin A edustustojen maksuliike sekä taloushallinto hoidetaan Suomesta käsin, kun taas palvelumalli B:n maksuliike hoidetaan paikallisesti edustustossa, mutta taloushallinto Suomesta. (Ulkoasianministeriö 2017a, 1–3; Ulkoasianministeriö 2017b, 1–3.)

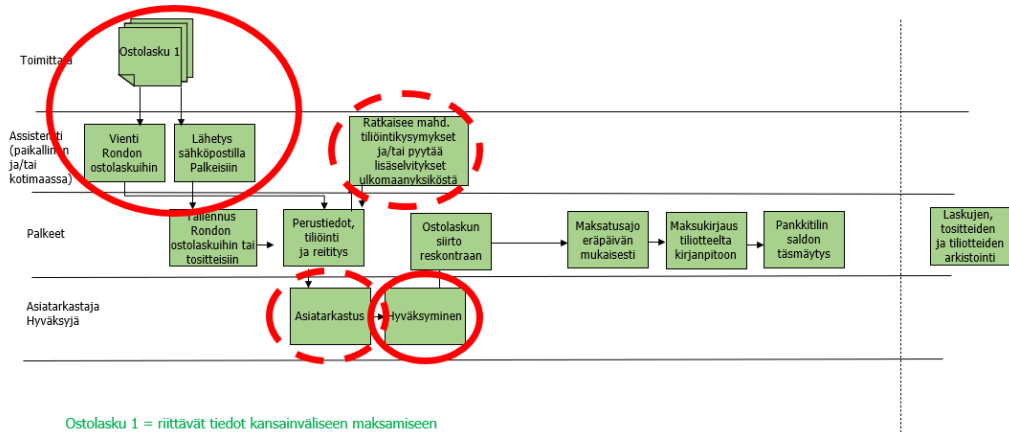
Mallissa A (Suomeen keskitetty maksuliike) edustustoilla on käytössään paikallinen pankkitili, mutta tililtä ei suoriteta maksuja, vaan tiliä käytetään tuloja varten. Tuloja voivat olla esimerkiksi paikalliset ALV-palautukset. Poikkeuksena kuitenkin tässä mallissa, edustuston tililtä voi lähteä paikallisesti pakollisia suoraveloituksia. (Ulkoasianministeriö 2017a, 8.)

Mallissa B (paikallinen maksuliike) edustustolla on käytössä paikallinen pankkitili, josta maksetaan pääasiassa kaikki edustuston menot. Edustustolla voi myös olla erillinen tulotili julkisoikeudellisten tulojen vastaanottamista varten. (Ulkoasianministeriö 2017b, 8.)

5.4.1 Ostolaskuprosessi

Seuraavat kuvat 3 ja 4 ostolaskuprosesseista on tehty TAMA-hankkeen strategiselle ohjausryhmälle. Kuvien tarkoituksena oli näyttää, kuinka paljon prosessin osia on siirretty Palkeille. Kuvissa on korostettuna punaisella ympyröitynä edustustoille jääneet tehtävät. Näissä kuvissa 3 ja 4 ei kuitenkaan ole vielä kuvattu edustustopalvelujen roolia prosessissa. (Talousjohtaja 2020.) Tarkennan eri palvelumallien kuvien alapuolelle edustustopalvelujen roolin ostolaskuprosessissa. Seuraavissa esimerkkikuvissa ministeriön käytössä on ollut vielä Rondo-järjestelmä. Nykyään Rondon tilalla toimii Handi. Alla olevassa kuvassa 3 on Malli A:n (Suomeen keskitetty maksuliike) ostolaskuprosessi kuvattuna. Kuva 3 on vuodelta 2018.

Ulkomaan toimipaikassa vastaanotettu ostolasku, maksetaan Suomesta



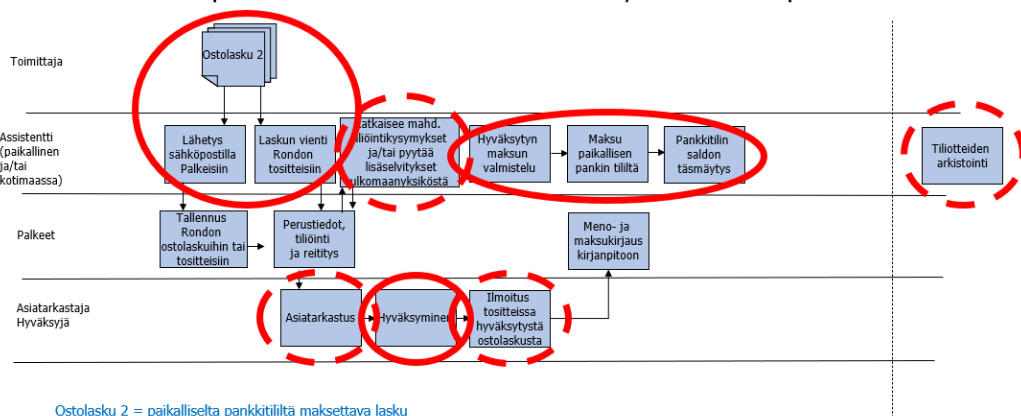
14.11.2018

7

Kuva 3. Ulkomaan toimipaikassa vastaanotettu ostolasku, maksetaan Suomesta (Hakoila 2018).

Kuvassa 3 kohta: Ratkaisee mahd. tiliointikysymyksen ja/tai pyytää lisäselvitykset ulkomaanyksiköstä, kulkee edustustopalveluiden kautta. Edustustopalvelut toimivat ensisijaisena ohjaustahona edustuston ja Palkeiden välillä, jotta he pysyvät ajan tasalla edustustojen taloushallinnollisista asioita. (Tiiminvetäjä 2020b.) Seuraavassa kuvassa 4 on esitettyä Malli B:n (paikallinen maksuliikenne) ostolaskuprosessi. Kuva 4 on vuodelta 2018.

Ulkomaan toimipaikassa vastaanotettu ostolasku, maksetaan paikallisesti



14.11.2018

8

Kuva 4. Ulkomaan toimipaikassa vastaanotettu ostolasku, maksetaan paikallisesti (Hakoila 2018).

Kuvassa 4 kohta: Ratkaisee mahd. tiliointikysymyksen ja/tai pyytää lisäselvitykset ulkomaanyksiköstä tässäkin edustustopalveluiden kautta. Perustiedot, tiliointi ja reititys hoidetaan sovitun työnjaon mukaisesti joko edustustopalveluissa tai Palkeissa. Pankkitilin täsmäytys hoidetaan aina edustustopalveluissa. (Tiiminvetäjä 2020b.)

5.4.2 Palkkaprosessi

Palvelumallien erot näkyvät myös palkkojen maksuissa. Palkkahallinnosta on olemassa asemamaakohtaiset yksityiskohtaisemmat ohjeet jokaiselle edustustolle erikseen (Ulkoasianministeriö 2017b, 14). Alla kuitenkin käydään palkkaprosessi läpi pääpiirteittäin.

Palkkaprosessi on monivaiheinen. Euroopan edustustoja on asiakasedustustona 34 edustustoa, joista osa maista on valuuttamaita ja osa euromaita. Euromaiden ja valuuttamaiden palkkaprosesseissa on eroja. Mallien A ja B välillä on erot maksumuutoksissa ja lisäksi palkansaajia on pääasiassa kolme eri kategorialla mikä vaikuttaa palkkojen maksuprosessiin:

- Suomen kansalaiset, jotka maksavat velvoitteensa Suomeen
- Suomen kansalaiset, jotka maksavat velvoitteensa asemamaahan
- ulkomaan kansalaiset, jotka maksavat velvoitteensa asemamaahan.

Molemmilla malleilla A ja B Suomen kansalaisten sekä ulkomaan kansalaisten palkat laskee paikallinen tilitoimisto. Tietojen ilmoittamiseen tilitoimistolle edustusto käyttää palkkailmoituslomaketta. Palkkailmoituslomakkeella on kaikkien palkansaajien nimet ja peruspalkkatiedot. Muut palkkaan vaikuttavat tiedot edustusto lähettää palkkailmoituslomakkeen yhteydessä tilitoimistolle kuukausittain. Tilitoimisto laskee ylityöt ja muut korvaukset näiden tietojen perusteella sekä

mahdolliset paikalliset velvoitteet. Tilitoimiston palauttaessa palkkailmoituslomakkeen takaisin edustustolle, edustusto tarkastaa, että palkat vastaavat suurusluokaltaan palkansaajille maksettavia palkkoja. (Ulkoasianministeriö 2017a, 14–15; Ulkoasianministeriö 2017b, 14–15.)

Palvelumallien A ja B suurimpana erona palkkoprosessissa on palkkojen maksaminen. Mallissa A Palkeet maksavat Suomesta kaikki palkat (Ulkoasianministeriö 2017a, 15). Suomen kansalaisten ja Suomen kaksoiskansalaisten palkat palkkajärjestelmän mukaisesti ja ulkomaan kansalaisten palkat edustustopalveluiden tekemän maksumääräyksen perusteella (Tiiminvetäjä 2020b). Mallissa B Edustusto maksaa palkat paikalliselta pankkitililtä. Lukuun ottamatta Suomen kansalaisten euromääräisiä palkkoja, jotka Palkeet maksavat aina. (Ulkoasianministeriö 2017b, 15.)

Käsitellään ensimmäisenä palkkoproessi Suomen kansalaisten kohdalta. Kun edustusto on saanut palkkailmoituslomakkeen tilitoimistosta, edustusto lähettää lomakkeen edustustopalveluille ja Palkeille. Palkeet laskevat lomakkeelta Suomen kansalaisten mahdolliset Suomen velvoitteet. Suomen kansalaisten paikalliset velvoitteet Palkeet vie palkkakirjanpitoon paikallisen tilitoimiston laskelman mukaisesti. Palkeet vastaa kaikkien Suomen kansalaisten ja Suomen kaksoiskansalaisten palkkakirjanpidosta. Palkeiden laatimat palkkaluettelot asiatarastetaan ja hyväksytään edustustossa. (Tiiminvetäjä 2020c.)

Palkeet maksavat Suomen kansalaisten euromääräiset palkat Mallissa A. Mallissa B Suomen kansalaisten palkat maksetaan paikallisesti. Mikäli kyseessä on valuuttamaa ja valuuttapalkat, tekevät edustustopalvelut näistä palkoista maksumääräykset. Valuuttapalkoissa Mallissa A, Palkeet maksavat palkat edustustopalveluiden tekemän maksumääräyksen perusteella valuuttatililtä Suomesta huomioiden pankinkulut. Mallissa B valuuttapalkat maksetaan edustuston paikalliselta pankkitililtä. (Ulkoasianministeriö 2017a, 15; Ulkoasianministeriö 2017b, 15.)

Ulkomaan kansalaisten kohdalla edustustopalvelut laativat tarvittavat tositteet ja maksumääräykset maksettavista palkoista edustuston lähettämän palkkailmoituslomakkeen perusteella, jonka edustusto on saanut paikallisesta tilitoimistosta. Edustustopalvelujen tekemät tositteet asiatarkastetaan ja hyväksytään edustuston toimesta Handissa. Tämän jälkeen Mallissa A Palkeet maksavat palkat edustustopalveluiden tekemän maksumääräyksen mukaisesti ulkomaan kansalaisille palkansaajille. Mallissa B edustusto maksaa palkat paikalliselta pankkitililtään ulkomaalaisille palkansaajille. (Ulkoasianministeriö 2017a, 15; Ulkoasianministeriö 2017b, 15.)

Paikallista tilitoimistoa käytetään, koska paikallisten velvoitteiden laskeminen sekä velvoitteista ajan tasalla pysyminen Suomesta käsin Palkeilla tai edustustopalveluilla olisi lähes mahdotonta. Tämä vaatisi myös lisäresursseja, jonka takia paikallinen tilitoimisto on järkevin vaihtoehto tähän tilanteeseen. Edustustopalvelut ovat myös listanneet paikallisen tilitoimiston olevan yksi ehdoista asiakas-edustustoksi ryhtymiseen, koska resursseja velvoitteiden laskemiseen Suomessa edustuston puolesta ei ole. Mikäli edustustolla ei ole käytössään tilitoimistoa, on palkat laskettava asiakasedustustossa (Ulkoministeriö 2019, 11).

Nämä esimerkit palkoista koskevat ainoastaan paikallisesti palkattujen palkkoja eli ei ulkoministeriöstä lähetettyjä virkamiehiä. Lähetettyjen virkamiehien palkat laskee ja maksaa Palkeet. Paikallisesti palkattu henkilökunta tarkoittaa edustustossa muita työskenteleviä henkilöitä kuin ulkoministeriön lähetettyjä virkamiehiä.

5.5 EURTAMA -projekti

Brysselin taloushallintokeskittymän tehtävien siirron jälkeen, edustustoja ryhdyttiin keskittämään Suomeen edustusto kerrallaan. Tämän hankkeen nimenä toimi EURTAMA (Ulkoministeriö 2019a, 1). Ulkoministeriön (2019a, 2) mukaan EURTAMA-hankkeen taustalla vaikuttivat samat syyt, kun WIETAMA- ja BRYTAMA-projekteissa:

1. valtion talousarviolain muutos 1.10.2017

2. talousarviolain muutoksen johdosta toteutettu KITI-hanke
3. ministeriön oma TAMA-hanke
4. TAMA-hankkeessa määritelty muutos omiin sisäisiin prosesseihin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin Suomen valtion taloushallinnossa tapahtuvia muutoksia ja asetettuja tavoitteita.

Alla on lueteltuna sekä numeroituna EURTAMA-hankkeessa keskitetyt edustustot vuositasolla ulkoministeriön (2020d) tekemän listan mukaan. Oslon edustusto on merkittynä vuodelle 2016, jolloin sen status muuttui kevytedustustosta, asiakasedustustoksi.

Keskitetyt edustustot vuonna 2016:

1. Norja, Oslon-suurlähetystö
2. Itävalta, Wienin-suurlähetystö
3. Sveitsi, Bernin-suurlähetystö
4. Tšekin tasavalta, Prahan-suurlähetystö

Keskitetyt edustustot vuonna 2017:

5. Belgia, Brysselin-suurlähetystö
6. Belgia, Bryssel, EU-edustusto
7. Belgia, Bryssel, Erityisedustusto Natossa
8. Alankomaat, Haagin-suurlähetystö
9. Ranska, Pariisin-suurlähetystö
10. Ranska, Strasbourg, Pysyvä edustusto Euroopan Neuvostossa
11. Ranska, Pariisi, OECD-edustusto
12. Kosovo, Pristinan-suurlähetystö
13. Latvia, Riian-suurlähetystö
14. Saksa, Berliinin-suurlähetystö
15. Viro, Tallinnan-suurlähetystö

Keskitetyt edustustot vuonna 2018:

16. Ruotsi, Tukholman-suurlähetystö
17. Portugali, Lissabonin-suurlähetystö
18. Iso-Britainia, Lontoon-suurlähetystö

19. Espanja, Madridin-suurlähetystö
20. Kypros, Nikosian-suurlähetystö
21. Islanti, Reykjavikin-suurlähetystö
22. Italia, Rooman-suurlähetystö
23. Tanska, Kööpenhaminan-suurlähetystö
24. Unkari, Budapestin-suurlähetystö
25. Kreikka, Ateenan-suurlähetystö
26. Irlanti, Dublinin-suurlähetystö
27. Liettua, Vilnan-suurlähetystö

Keskitetty edustustot vuonna 2019:

28. Sveitsi, Geneven pysyvä edustusto
29. Romania, Bukarestin-suurlähetystö
30. Serbia, Belgradin-suurlähetystö
31. Turkki, Ankaran-suurlähetystö
32. Bulgaria, Sofian-suurlähetystö
33. Puola, Varsovan-suurlähetystö
34. Kroatia, Zagrebin-suurlähetystö

Keskittämisessä yksittäiseen edustustoon vaikuttava htv-säästö oli välillä 0,2-1 htv. Keskittämisen ja mahdollisen htv-vähennyksen myötä myös tehtävänkuvia edustustoissa tarkistettiin vastaamaan uutta tilannetta. (Tiiminvetäjä 2020c.) Tällä tarkoitettiin, että osassa asiakasedustustoista tapahtui henkilövähennys ja osaan jäi entinen hallintovastaa, jonka työaika oli tarkoitus kohdistaa muihin työtehtäviin. Keskittämisen tarkoituksena oli keventää edustuston työmäärää, jotta edustustot voivat suunnitella työajan kohdistamisen muihin tehtäviin (Ulkoministeriö 2019b).

Jokainen edustusto sai taloushallinnon keskittämisestä toimeksiannon. Toimeksiannossa edustustoille kerrottiin syyt keskittämisen taustalla ja keskittämisen aikataulu. Lisäksi annettiin palvelumalliohjeet, jotka sisälsivät työn- ja vastuunjako- taulut sekä listauksen keskitettävistä tehtävistä. Keskitettyjen edustustojen

kanssa järjestettiin myös videopalaveri, jossa yksityiskohtaisesti käytiin läpi tulevia muutoksia. Joidenkin edustustojen kohdalla käytiin myös paikan päällä keskustelemassa ja ohjeistamassa muutosta varten. (Salmi 2018.)

Jokaiselle edustustolle jo keskittämisen aloitusvaiheessa sovittiin yksi vastuhenkilö Suomesta edustustopalveluista, joka tulee vastaamaan edustuston taloushallinnon hoitamisesta. Jokaiselle vastuuhenkilölle sovittiin myös sijainen edustustopalveluiden sisältä edustustokohtaisesti vastuuhenkilön lomaa ja sairastumisia varten. Edustustojen ja edustustopalveluiden välisissä aloitus- ja välipalavereissa osallistuu tarvittaessa myös vastuuhenkilön sijainen, joka näin pysyy paremmin ajan tasalla sijaistettavista edustustoista.

5.6 Edustustopalvelut

Edustustopalveluiden henkilökunta muokkaantui ajan saatossa nykyiseen muotoonsa. Aluksi tehtäviä hoiti neljä henkilöä muiden työtehtäviensä ohella (Taloushallinnon asiantuntijat 2019). Vuonna 2017 edustustopalveluille määrättiin tiiminvetäjä (Taloushallinnon asiantuntijat 2019). Siinä vaiheessa edustustopalvelut alkoivat enemmän muodostua tiimiksi, jonka työtehtävät liittyvät Euroopan edustustojen taloushallinnon tehtävien hoitamiseen.

Edustustopalveluissa työskentelee tällä hetkellä kuusi henkilöä, jotka päivittäin hoitavat keskitettyjen edustustojen taloushallintotehtäviä. Edustustopalveluilla on tiiminvetäjä ja viisi taloushallinnon asiantuntijaa. Tiiminvetäjällä ja asiantuntijoilla on kullakin omat sovitut edustustot, joiden taloushallintoa he hoitavat. Edustustoja ei hoideta ristiin, joten edustuston asioista tietäminen, ajan tasalla pysyminen sekä taloushallinnon hoitamisen ammattimaisuus säilyy.

Edustustopalveluilla on oma ryhmänsisäinen sähköpostiosoite käytössään, johon edustustot lähettävät kaikki edustuston taloushallintoon liittyvät kysymykset sekä liitteet. Tällä järjestelyllä estetään viestien häviäminen omiin henkilökohtaisiin sähköposteihin ja edustusto saa neuvontaa sekä apua huolimatta siitä onko heidän vastuuhenkilönsä paikalla. Vastuuhenkilön ollessa esimerkiksi sairaana,

edustustolle merkitty sijainen vastaa edustuston kysymyksiin. Edustuston viestien tunnistamiseksi, edustustoja on pyydetty otsikoimaan jokaiseen lähettämäänsä sähköpostiin edustuston kolmikirjaiminen lyhennetunnus. Esimerkiksi Wienin lyhenne on WIE ja Geneven GEN. Sähköpostin tulee siis olla otsikoitu esimerkiksi WIE, marraskuun ALV-palautukset. Henkilö, joka Wienin taloushallinnosta vastaa tietää näin viestin kuuluvan hänelle sekä sijaistaessa sijainen tietää, että hänen kuuluu lukea viesti vastuuhenkilön poissa ollessa. Yhteiseen sähköpostiin on myös luotu alakansiot jokaisen edustuston asioille erikseen ja vastuuhenkilön vastuulla on siirtää ne edustustokohtaiseen kansioon.

Edustustopalvelut myös tarjoavat koulutusta asiakasedustustoihin lähteville virkamiehille, jotka lähtevät edustustoon hoitamaan hallinnollisia asioita. Koulutuksessa lähteville virkamiehille esitellään edustustossa toimivat palvelumallit ja niiden mukaan määräytyvät tehtävät taloushallinnon osalta edustustossa. Virkamiehille esitellään edustustopalveluiden tarjoama palvelu sekä mitä kautta he saavat vastauksia kysymyksiinsä edustustossa ollessaan.

5.7 Keskittämisen ongelmakohtat

Resurssien riittävyys on yleensä yksi projektityön ongelmista. Organisaation tehdessä projektia itselleen, ongelmana voi olla löytää projektiin päteviä henkilöitä, joilla ei ole liikaa tehtäviä normaalien työtehtävien hoitamisessa. Organisaatiot, jotka tekevät paljon projektityötä painiskelevatkin usein resurssien jaon suhteen. Harvoin on tilannetta, jossa organisaation resurssit kohtaavat projektiin tarvittavat panokset. (Kettunen 2009, 134.) Tekijöitä voi olla vapaana, mutta heidän osaamisensa ei sovellu kyseiseen tehtävään (Kettunen 2009, 162). Jossain tilanteissa voi olla liian paljon henkilöitä vailla kunnon projektia ja pahimmassa tapauksessa myös tekijöiden pula voi yllättää kesken projektin (Kettunen 2009, 134).

Haastattelin elokuussa 2019 kahta ulkoministeriön taloushallinnon asiantuntijaa. Haastattelussa kävi ilmi, että resurssoinnissa oli projektin alkuvaiheessa haasteita. Taloushallinnon asiantuntijoiden A ja B (2019) mukaan kevät 2016 oli kii-reistä aikaa keskittämisen kanssa. Työtehtävien määrä kasvoi WIETAMA-

projektin aikana, kun uusia työtehtäviä tuli ja vanhat työtehtävät pysyivät. Kokouksia myös järjestettiin useasti viikossa (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019). Tehtävänkuvissa oli lisäksi alkuun epäselvyyksiä, koska käynnissä oli projektin muutosvaihe (Taloushallinnon asiantuntija A 2020). Muutosvaiheen kiire näkyi väsymyksenä projektin tekijöissä (Taloushallinnon asiantuntija B 2020b). Yksi kirjatusta riskeistä WIETAMA-projektin yhteydessä olikin resurssien riittävyys talousyksikössä (Ulkoasiainministeriö 2020, 6).

Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on työn hallinnan tunne. Tämä tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa omaan työtehtäviinsä ja työskentelytahtiinsa. Työtehtäviin vaikuttaminen on yksityisellä sektorilla yleisempää, kun julkisella sekä työnjakoon vaikuttaminen on valtiolla muita sektoreita harvinaisempaa. (Manka & Manka 2016, 28.)

Alkureaktio muutamien edustustojen osalta tehtävien keskittämiseksi Suomeen oli myös hieman kielteinen. Tämä johtui siitä, että tehtävien siirtäminen Suomeen koettiin liian kaukaisena, että tehtävät siirtyvät liian kauas edustustosta. Tilanne kuitenkin pikkuhiljaa kääntyi niin, että edustustoilta alkoi tulla pyyntöjä päästä edustustopalvelujen asiakkaaksi. Lisäksi virkamiehet, jotka ovat lähdössä ulkomaan edustustoihin hoitamaan hallinnollisia tehtäviä, kyselevät missä maissa edustustopalvelut toimivat. Kyselijät haluaisivat mielellään lähteä edustustoon, joka tekee yhteistyötä edustustopalvelujen kanssa. (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019.)

Siirrettäessä tehtäviä edustustosta Suomeen ongelmia tuli myös maksuliikenteen osalta. Kappaleessa 5.4 Palvelumallit A ja B avasin palkkaprozessia ja sen eroja eri palvelumallien välillä. Keskittämisen alussa ongelmana oli, että edustustopalvelut saivat tiedot Palkeilta Suomen kansalaisten valuuttanettopalkoista todella myöhään. Edustustopalveluille tuli aamupäivällä tiedot edustuston valuuttapalkoista ja palkat pitivät olla hyväksyttynä sisäisessä järjestelmässä jo kello kolmen aikaan samana päivänä, että ne lähtisivät määräajassa maksuun ja palkansaajat saisivat palkkansa palkkapäivänä. Tähän väliin jäi noin kolme tuntia aikaa tehdä jokaisesta palkasta erikseen maksumääräys ja skannata tämä maksumääräys sisäiseen järjestelmään, jossa se vielä ennen hyväksyntää piti asiatarastaa.

Tämä järjestely ei olisi pidemmän päälle toiminut. Palkat on saatava aina ajallaan ja niiden prosessin käsittely ei voi olla muutaman tunnin varassa. Prosessia saatiin muutettua ja nykyään palkkatiedot tulevat pari päivää ennen virallista maksupäivää. (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019.)

Ongelmiin törmättiin myös paikallisten laskujen kanssa. Edustustot ottivat yhteyttä edustustopalveluihin, että edustustopalvelut eivät maksa laskujen toimittajille oikeaa laskun summaa. Selvisi, että maksunsiirrossa oli tietty summa, jonka pankki vei välistä. Näin ollen toimittaja ei ollut saanut laskun summaa kokonaisuudessaan itselleen. Ongelma korjattiin lisäämällä laskun summan päälle pankin kulut, jolloin pankki vei välistä osuutensa ja laskun toimittaja sai oikean määrän rahaa itselleen laskun mukaisesti. Tämän lisäksi ongelmia oli ja on vielä joskus edelleen toimittajilla laskun kohdistamisessa. (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019.) Ulkoasiainministeriön (2020, 6–7) mukaan WIETAMA-projektissa kirjattuna riskinä olikin, että saavatko paikalliset toimittajat kohdennettua maksuja reskontraansa. Toimittajat eivät aina saa laskun viitteellä tietoja, jolloin maksumuistutuksia alkoi tulla edustustoille. Tähän vaikutti myös se, että laskun maksajana näkyy valtiokonttori eikä suurlähetystö. Tämän takia toimittaja ei myöskään puutteellisen viitteen takia osaa yhdistää lähettäjän nimen perusteella tullutta maksua edustustoon ja näin tulkitsee edustuston laskun maksamattomaksi. Asiaa on korjattu niin, että edustusto pyytää nykyään kuitin Palkeilta maksetusta maksusta. Edustusto voi tarvittaessa lähettää tämän kuitin laskun toimittajalle, mikäli heillä on ongelmia laskun kohdistamisen kanssa. (Taloushallinnon asiantuntijat A ja B 2019.)

Opimme kaikki jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristömme kanssa. Teemme havaintoja, kokeilemme erilaisia toimintatapoja ja haemme palautetta, jonka perusteella teemme tulkintoja kokemuksistamme. Aiemmat kokemuksemme ja niiden perusteella tehdyt tulkintamme ympäristöstä ohjaavat tulevaisuudessa tapahtuvaa toimintaamme voimakkaasti. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 28.)

5.8 Keskittämisen nykytilanne

Nykyään Suomeen keskitettyjä Euroopan edustustoja on edustustopalveluiden asiakkaana 34 edustustoa. Edustustojen taloushallinto hoidetaan sovitulla tavalla yhteistyössä Palkeiden kanssa. Tämän hetken tiedon mukaan edustustoja ei keskitetä enää lisää Suomeen. Euroopan edustustot ovat jo keskitettynä Suomeen ja toiminta on alkanut saavuttaa kustannustehokkaan huippunsa. Mikäli edustustoja keskitettäisiin vielä lisää Suomeen, vaatisi se myös enemmän resursseja. (Talousjohtaja 2019.) Viimeisin keskitetty edustusto Suomeen oli Ankaran edustusto elokuussa 2019.

Edustustopalveluiden tiiminvetäjän (2020a) mukaan palvelu toimii erinomaisesti ja virheiden määrä on pienentynyt olennaisesti. Palkeet-yhteistyö toimii hyvin omine haasteineen. Haasteina tiiminvetäjä (2020a) mainitsi Palkeiden resurssi-ongelmat, jotka aiheuttavat riskitekijöitä. Talouspalvelupäällikön (2020) mukaan Palkeiden resurssiongelmiin on monia syitä, joita on vaikea analysoida asiakkaan näkökulmasta. Resurssiongelmiin on kuitenkin htv-vähennysten ja tuotavuuden lisäämisen vaade. Tämä vaade koskee Palkeita samalla tavalla kuin sen asiakasvirastoja. Tämä yhdistettynä lisääntyviin tehtäviin, kun automatisaatioaste ei kasva samaan tahtiin tuottaa riskejä. Henkilöstön vaihtuvuus Palkeilla myös tekee toiminnasta hitaampaa ja virhealttiimpaa, kun ulkoasiainhallinnon erityispiirteiden perehdyttämiseen menee aikaa. Puutteelliset resurssit heikentävät ministeriön saamaa palvelua, joka näkyy ajoittaisena hitautena ja virheinä. Laadunseurantaa Palkeiden kanssa tehdään jatkuvasti ja talouspalvelupäällikkö (2020) myös mainitsee, että ongelmien esille ottaminen on myös asiakkaan omalla vastuulla. Näistä asioista oli saatu myös kommentteja tekemääni tutkimukseen. (ks. liitteet 6 ja 7)

Tiiminvetäjän (2020a) mukaan haasteena on ollut edustustoissa vanhoista toimintatavoista pois oppiminen. Välillä on tullut ilmi, että edustustot säilyttävät ja mapittavat kaikki paperilaskut ja kirjoittavat paperilaskuun tietojärjestelmästä löytyvän dokumentin CASEID numeron. Laskuprosessihan edustustossa toimii seuraavalla tavalla:

1. edustusto vastaanottaa paperilaskun
2. edustusto tarkistaa laskun olevan aiheellinen ja järjestelmään laitettava
3. edustusto kirjoittaa laskulle selitteen, ympäröi maksettavan summan sekä merkitsee kaiken tarpeellisen tiedon esimerkiksi maksutiedot
4. edustusto skannaa laskun järjestelmään.

Tämän jälkeen lasku tiliöidään, asiatarkastetaan, hyväksytään ja maksetaan. Hyväksymisen jälkeen lasku arkistoituu automaattisesti tietojärjestelmään. Tiiminvetäjän (2020a) mukaan edustustot olivat perustelleet säilyttämistapaa viitaten Kirjanpitolain 30.12.1997/1336 2 luvun 10§:n 2 momenttiin:

Jollei muualla laissa ole säädetty pitempää määräaika säilyttämiselle, tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto sekä muu kuin 1 momentissa mainittu kirjanpitoaineisto on säilytettävä vähintään kuusi vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt siten, että 6, 7 ja 9 §:n vaatimukset täyttyvät.

Lasku on siis osa kirjanpitoaineistoa, joka lakisääteisesti tulee säilyttää 6 vuotta. Kuitenkin Kirjanpitolain 30.12.1997/1336 2 luvun 7§:n 3 momentissa mainitaan:

Tositteen, kirjanpidon ja muun kirjanpitoaineiston muotoa saa muuttaa, jos se on tarpeen käsittelyn, siirron tai säilytyksen vuoksi. Tällöin on varmistettava sisällön ja kirjausketjun säilyminen.

Paperilaskujen säilyttäminen ja mapittaminen on siis epäoleellista sekä aikaa vievää. Laskun ollessa arkistoituna sähköisesti Kirjanpitolain 2 luvun 10§:n 2 momentti toteutuu. Vaikka haasteita on joskus edelleen, on tiiminvetäjän (2020a) mukaan etuja saatu paljon enemmän, kuin haittoja. Toimintatavat sekä kirjausmallit ovat yhdenmukaistuneet sekä palvelu asiakasedustustoille hoidetaan mahdollisimman samalla tavalla. Tiiminvetäjä (2020a) on kokenut asiakasedustustojen olevan tyytyväisiä palveluun. Yhteenvetona tiiminvetäjän (2020a) mukaan tästä mallista ei missään tapauksessa kuulu luopua, koska etuja on saavutettu niin paljon. Päinvastoin pitäisi miettiä miten voitaisiin vielä enemmän auttaa edustustoja, joilla on käytössään niukasti resursseja. Mitä voitaisiin vielä tarjota lisää, jotta resursseja voitaisiin käyttää edustustoissa paremmin edustuston tärkeiksi kokemuksiin tehtäviin.

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys oli ”Onko keskittäminen onnistunut?”. Mietin kauan, millä tavalla lähestyn tutkimuskysymystä, onko keskittäminen onnistunut. Lopulta lähdin ajattelemaan asiaa palvelun nykyisen toiminnan kannalta. Opinnäytetyöni tutkimusosuuden pääideana oli tutkia, onko keskittämisessä saatu lopputulos eli rakennettu palvelumalli toimiva. Kokivatko henkilöt, joiden työtehtäviin keskittäminen oli vaikuttanut, palvelujärjestelmän toimivaksi sekä työtehtäviensä määrän sopivaksi. Tutkimus toteutettiin henkilötutkimuksena kyselylomakkeiden avulla.

6.1 Menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyöni on empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen pää tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin (Heikkilä 2014b, 12). Empiirisiä tutkimustyyppejä on useita. Opinnäytetyöni kuuluu empiirisen tutkimuksen perusmuotoon: kuvailevaan eli deskriptiiviseen tutkimukseen. Olennaista tälle tutkimusmuodolle on, että se vastaa kysymyksiin: mikä, kuka, millainen, missä ja milloin. Deskriptiivistä tutkimusta varten on oltava laaja aineisto, koska tulosten luotettavuus, tarkkuus sekä yleistettävyyden on tärkeää. (Heikkilä 2014b, 13–14.) Tutkimusaineisto opinnäytetyössäni on primaarista eli tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Primaarista aineistoa työhöni oli kerätty paljon. Aineistoksi oli hankittu lähes 30 erilaista dokumenttia ulkoministeriöltä. Dokumentit olivat asiakirjoja, PowerPoint-esityksiä sekä asiakirjan muodossa olevia ohjeita sekä toimeksiantoja. Aineistoa hankittiin myös toteuttamalla kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua talousyksikön henkilökunnalle. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteissä 1–3.

”Empiiriset tutkimukset jaotellaan yleensä -- kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin” (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 16). Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta

sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useimmiten valmiilla aineistoilla ja dokumenteilla sekä henkilökohtaisilla haastatteluilla. (Heikkilä 2014a, 6–8.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä ja kuvataan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään niiden syitä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä tässä tutkimustyyppissä ovat esimerkiksi lomakekyselyt ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014a, 6–8.)

Opinnäytetyöni viitekehys rakentui käsitteistä (ulkoasiainhallinto, taloushallinto, keskittäminen) sekä primaarisesta aineistosta. Primaarisen aineiston keruu ja käsittely tavassa esiintyi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Aineisto on hankittu yksilöhaastatteluista, ryhmähaastattelusta ja asiakirjoista, jotka ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineiston keruu menetelmiä Heikkilän (2014a, 6–8) mukaan. Opinnäytetyöni lukujen 4 ja 5 tarkoituksena oli tutustuttaa lukija käsiteltävään aiheeseen selittämällä mahdollisimman selkeästi keskittämiseen vaikuttaneet muutokset, keskittämisprojekti sekä sen tavoitteet. Opinnäytetyöni tutkimusosuus on pääasiassa toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa esiintyy kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Kvantitatiivisia piirteitä työhöni tulee tutkimustavassa ja tutkimustuloksien analysoinnissa prosentuaalisesti. Tutkimuksen toteuttamistavaksi työhöni valikoitui lomakekyselyt.

Henkilökohtaiseen työkokemukseeni perustuen tutkimuksessani esiintyy myös hieman konfirmatorisen faktorianalyysin piirteitä. KvantiMOTV (2009) sivuston mukaan konfirmatorisessa faktorianalyysissä tutkijalla on jo ennen aineiston analysointia teoreettinen käsitys siitä, millaisen tai millaisia ulottuvuuksia hän olettaa aineistosta löytyvän. Konfirmatorinen faktorianalyysi tuottaa tilastollisia tunnuslukuja, joiden pohjalta tutkija voi katsoa saiko hänen odotuksensa tukea aineistosta vai ei (KvantiMOTV 2009). Tutkimukseni tuloksissa ei käsitellä tunnuslukuja. Kysymykset ovat kuitenkin pääasiassa tehty oman henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. Tämän takia kysymykset rakennettiin havaintojen pohjalta, joita olin tehnyt edustustopalveluissa työskennellessäni. Tutkimustulokset määrittelisivät

sen, saisinko havainnoilleni tukea aineistosta eli kysymyksien vastauksista. Ennen tutkimustuloksien analysoimista, tein oletuksia mitä vastaukset tulisivat mahdollisesti sisältämään.

6.2 Tutkimuksen mittareiden määrittäminen

Kuten opinnäytetyössäni on tullut esille, on Palkeiden rooli taloushallinnon tehtävien hoitamisessa erittäin keskeinen. Palkeet toimivat tässä mallissa kuitenkin ulkopuolisena palvelukeskuksena, palvelun tarjoajana, jonka takia en ottanut heidän näkökulmaansa mukaan tutkimukseen.

Tutkimukseni on toteutettu henkilöstötutkimuksena. Henkilöstötutkimus on Pohjolan (2020) mukaan ”avain pitkäaikaiseen henkilöstön kehittämiseen”. Sillä voidaan myös tehostaa organisaation tuloksentekeyttä, jos tutkimus suunnitellaan huolella sekä sen hyödyntämisvaiheeseen ollaan valmiita panostamaan. Useat organisaatiot pyrkivät erilaisilla kyselymenetelmillä selvittämään henkilöstönsä tunteja ja samalla viestivät henkilöstölle siitä, mitä mitataan ja mitkä asiat ovat tärkeitä. Tarkkaan harkituilla ja asetelluilla kysymyksillä organisaatio pääsee tehokkaasti selvittämään vastauksista johdon ja henkilöstön kannalta keskeiset asiat. Oikein toteutettuna henkilöstölle toteutettu kysely on luonteeltaan luotettava ja demokraattinen, jolloin kyselyyn voi vastata anonyymisti sekä avoimesti tuoda ajatuksensa esiin. (Pohjola 2020.)

Kuten luvussa 6.1 kerroin, henkilöstötutkimus mittareiden valinnassa minulla vaikutti oma henkilökohtainen kokemus edustustopalveluissa työskentelystä. Tutkimusmittareikseni valitsin lopulta seuraavat kolme eri lähestymistapaa:

1. Kustannusvaikutukset.

Keskittämisen tarkoituksena oli keventää edustustojen työmäärää, jotta edustustot voivat suunnitella työajan kohdistamisen muihin tehtäviin (Ulkoministeriö 2019b). Keskittämisen yhteydessä saavutettiin 12 paikallisesti palkatun htv-säästö ja kahden lähdetetyn virkamiehen htv-säästö. Toteutuneet htv-säästöt

asiakasedustustoissa yhteensä olivat 14htv. (Holmberg & Salmi 2018.) Kustannusvaikutuksiin liittyvissä kysymyksissä perehdyttiin tutkimaan toiminnan osia joihin htv-säästöt olivat vaikuttaneet. Näitä olivat taloushallinnon tehtäviin käytettävä työaika edustustossa, vapautuneen työajan käyttö ja työajan kohdentaminen. Halusin tutkia, miten edustustot kokivat edustustoon jääneiden taloushallinnon tehtävien määrän. Edustustoja on eri suuruisia: Mitä isompi edustusto, sitä enemmän tehtäviä ja sitä helpompi kohdentaa taloushallinnosta vapautunut työaika muihin tehtäväkokonaisuuksiin. Pienemmissä edustustoissa on taas vähemmän henkilökuntaa, vähemmän tehtäväkokonaisuuksia, jonka takia työtehtävien kohdennus on tapahtunut luultavammin hajaantuneemmin eri tehtäviin. Tiedossa oli, että osa entisistä taloushallintovastaavista työskenteli nykyään nimikkeellä konsuli- ja hallintovastaava. Kuitenkaan edustusto kohtaisesti selvitystä ei ollut tehty mihin työaika oli kohdennettu. Arvioitaessa palvelumallin toimivuutta, mielestäni tärkeä tieto on, mihin vapautunut työaika on kohdennettu.

2. Palvelun toimivuus ja asiakasedustustojen tyytyväisyys palvelua kohtaan.

Työskennellessäni edustustopalveluissa välillä tehtävien hoitaminen sujui palvelumallien mukaisesti ja välillä asioiden selvittämiseen saattoi mennä enemmän aikaa kuin olisi pitänyt. Halusin selvittää, kokivatko molemmat osapuolet palvelun toimivaksi. Edustustot ovat edustustopalveluiden asiakkaita, vaikka edustustot eivät rahallista palkkiota edustustopalveluille maksakaan. Lähdin miettimään asiaa edustustojen kannalta: Ovatko he tyytyväisiä saamaansa palveluun? Mikäli he ovat, mitkä asiat heidän mielestään toimivat ja missä olisi vielä kehittämispotentiaalia.

3. Työmäärä ja työhyvinvointi.

Halusin ottaa työhöni mukaan työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Työhyvinvointi määrittelee vahvasti henkilön valmiuksia suoriutua työtehtävistään ja jaksamistaan työssä. Koen, että työmäärä ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa, jonka takia ne esitetään samassa kappaleessa. Mikäli henkilö ei voi hyvin töissä tai kokee

työmääränsä liian raskaaksi, voi se vaikuttaa työnlaatuun, informaation kulkuun ja virheiden määrään.

Juutin ja Vuorelan (2015, 85) mukaan ihminen on kokonaisuus. Ihmisen henkinen, psyykkinen ja fyysinen puoli ovat kytköksissä toisiinsa. Työssään hyvinvoiva ja terve ihminen pystyy erilaisiin suorituksiin, jotka auttavat niin organisaatiota kuin myös henkilöä itseään. (Juuti ym. 2015, 85.) Työsuoritukseen vaikuttavat myös keskeisesti osaaminen ja motivaatio. Paras tilanne muodostuu, kun henkilö sekä osaa että haluaa suoriutua hyvin työssään. Työn muodostaessa mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät henkilö näkee mielessään tavoiteltavina sekä hyvinä asioina, hän saa työhön liittyvien päämäärien tavoittelusta energiaa. (Juuti ym. 2015, 79–80.)

6.3 Toteutus

6.3.1 Kyselylomakkeet

Laadin henkilöstökyselyt asiakasedustustoille ja edustustopalveluille Webropol kysely- ja raportointisovelluksella. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Asiakasedustustoille suunnattuja kysymyksiä oli 13 kappaletta. Kysymyksistä 11 oli pakollisia. Kysely sisälsi yhdeksän väittämää, kolme avointa kysymystä ja yhden vastauksen monivalintakysymyksen. Edustustopalveluille suunnattuja kysymyksiä oli 10 kappaletta. Kysymyksistä kahdeksan oli pakollisia. Kysely sisälsi seitsemän väittämää, kaksi avointa kysymystä ja yhden vastauksen monivalintakysymyksen.

Väittämäkysymyksissä käytettiin vastausvaihtoehtona mukautettua Likert-asteikkoa. Likert-asteikot sopivat hyvin käytettäväksi kyselyihin, joissa halutaan saada tarkkaa tietoa siitä, mitä kyselyn kohdehenkilöt ajattelevat tietystä aiheesta (SurveyMonkey 2020a). Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen, jossa toisena vastaus ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena täysin eri mieltä (Heikkilä 2014a, 38). Käytin kyselyissäni 4-portaista vastausasteikkoa ää-

ripäinä täysin samaa- ja täysin eri mieltä. Asiakasedustustoille suunnatussa kyselyssä Likert-asteikossa oli huomioitu virkamiesten vaihtuvuus edustustossa. Mikäli kysymys koski aikaa, jolloin henkilö ei vielä työskennellyt edustustossa hän pystyi valitsemaan kysymykseen vaihtoehdon: ”En työskennellyt tässä työtehtävässä asiakkuuden alkaessa, joten en voi vastata kysymykseen”. Tämän tarkoituksena oli varmistaa kyselyn vastauksien pysymisen luotettavana.

Kyselyn lähettämisessä huomioitiin kaikki asiakasedustustoissa työskentelevät henkilöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa edustustopalveluiden kanssa. Edustustossa on yleensä yksi taloushallinnon vastuuhenkilö, joka on yhteydessä edustustopalveluihin. Poikkeuksena on kuitenkin edustustoja, joissa on kaksi vastuuhenkilöä. Toisen henkilön vastuulla voi olla esimerkiksi palkka-asiat ja toisen henkilön vastuulla muu taloushallinto. Tämän takia kysely lähetettiin yhteensä 41 osallistujalle, vaikka asiakasedustustoja on 34 kappaletta.

Kyselyihin oli aikaa vastata kaksi viikkoa 28.2.2020 – 13.3.2020. Kyselyt lähetettiin molemmille kohderyhmille perjantaina 28.2.2020. Kyselyt lähetettiin kohdehenkilöille suoraan työsähköpostiosoitteisiin. Asiakasedustustoille lähetettiin muistutusviesti viikko kyselyn lähettämisen jälkeen maanantaina 9.3.2020. Asiakasedustustoille ja edustustopalveluille lähetettiin vielä molemmille perjantaina 13.3.2020 ilmoitus kyselyn viimeisestä vastaamispäivästä.

6.3.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tämä edellyttää, että tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Näitä on noudatettava itse tutkimustyössä, kuin myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Olen noudattanut niin opinnäytetyöni teoriaosuudessa kuin tutkimusosuudessa tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita. Tekemäni opinnäytetyö ja tutkimusosuus ovat tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tutkimusta varten on myös hankittava tarvittavat tutkimusluvut (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tätä henkilöstötutkimusta varten oli saatu tutkimuslupa ulkoministeriön talousjohtajalta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sen validiteetti ja reliabiliteetti. Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, antaa keskimäärin oikeita tuloksia eikä sisällä systemaattisia virheitä. Tutkimuksen validius on etukäteen varmistettava harkitulla tiedonkeruulla sekä huolellisella suunnittelulla. Validin tutkimuksen aikaansaamiseksi tarvitaan muun muassa oikein esitetyt yksiselitteiset kysymykset, jotka mittaavat oikeita asioita sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014a, 11.) Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja, ei-sattumanvaraisia tuloksia ja on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Luotettavien tuloksien saamiseksi otoksen on oltava tarpeeksi suuri sekä tiedonkeruu, tulosten syöttäminen ja käsittely on suoritettava huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014, 12.)

Henkilöstökyselyiden kysymykset oli suunniteltu huolella. Kysymysten muotoiluun käytettiin paljon aikaa, jotta kysymykset eivät olisi tulkinnanvaraisia ja johdattelevia. Tiedonkeruu toteutettiin Webropolilla, jonne kohdehenkilöiden vastaukset tallentuivat anonyymisti ja automaattisesti. Kyselyiden vastaukset käsiteltiin Webropolista löytyvällä Professional Statistics -ohjelmalla. Professional Statistics -ohjelmasta tutkimuksen tulokset siirrettiin suoraan Excel-tiedostoihin. Excelillä tein työssäni esiintyvät kuviot. Prosentuaalisesti esitetyt luvut ovat todenmukaisia ja esitettynä itse laskettuna kaavioissa, lukuun ottamatta ympyräkaaviota, joissa Excel laski prosentuaaliset osuudet automaattisesti.

7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kysely lähetettiin asiakasedustustoissa 41 henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 27 henkilöltä. Edustustopalveluissa kysely lähetettiin viidelle henkilölle.

Vastaukset kyselyyn saatiin kaikilta viideltä henkilöltä. Kyselyn lähettämisaikaan edustustopalveluissa työskenteli poikkeuksellisesti yksi henkilö vähemmän kuin tavallisesti.

Verkkokyselyissä 20–30 % vastausprosenttia pidetään erittäin hyvänä, jos vastaajiin ei ole suhdetta ennestään. 10–15 % vastausprosentti on varmempi arvio, mikäli kyselyä ei ole tehty samalle kohderyhmälle aiemmin. (SurveyMonkey 2020b.) Edustustopalvelujen kohderyhmään oli suhde olemassa ennestään ja vastausprosentiksi saatiin 100 %. Suhdetta asiakasedustustojen vastaajiin ei ollut. Kyselyitä ei ollut myöskään tehty kohderyhmille aikaisemmin.

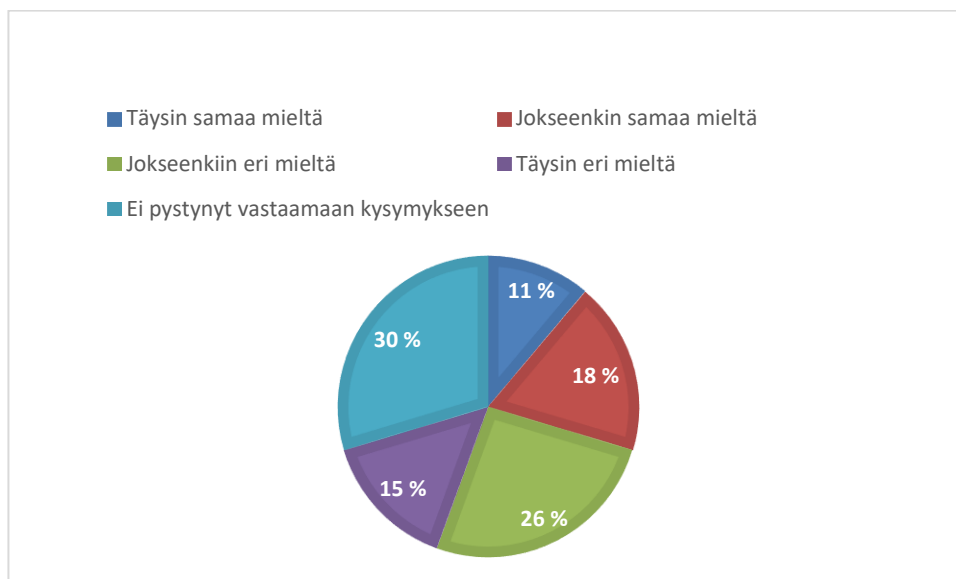
Asiakasedustustoille suunnatussa kyselyssä vastauksia ei saatu kaikilta henkilöiltä. Anonymiteetin takia, tiedossa ei ole mitkä edustustot eivät osallistuneet kyselyyn. Vastausprosentiksi asiakasedustustoilta saatiin kuitenkin 65,85 % eli pyöristettynä 66 %, jonka johdosta vastauksia voidaan käyttää tutkimuksessa. Vajaa vastausprosentti kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, joten tutkimustuloksissa ei saada esitettyä kaikkien asiakasedustustojen mielipidettä. Tutkimustulokset asiakasedustustojen kohdalla ovat kuitenkin valtaosan mielipiteitä.

7.2. luvussa avataan kustannusvaikutus kysymyksien vastaukset ja samalla esitetään johtopäätökset. Tyytyväisyyden ja palvelun toimivuuden sekä työmäärän johtopäätökset esitetään yhdistettynä luvussa 7.4.

7.1 Kustannusvaikutukset ja johtopäätökset

Kustannusvaikutuksiin liittyviä kysymyksiä esitettiin pääasiassa vain asiakasedustustoille. Ulkoministeriön (2019b) mukaan tehtävien siirtämisen tarkoituksena oli keventää edustustojen työmäärää, jotta edustustot voivat kohdistaa työajan muihin työtehtäviin. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, oliko työaika vapautunut taloushallinnosta ja mihin työtehtäviin vapautunut työaika edustustoissa oli kohdennettu.

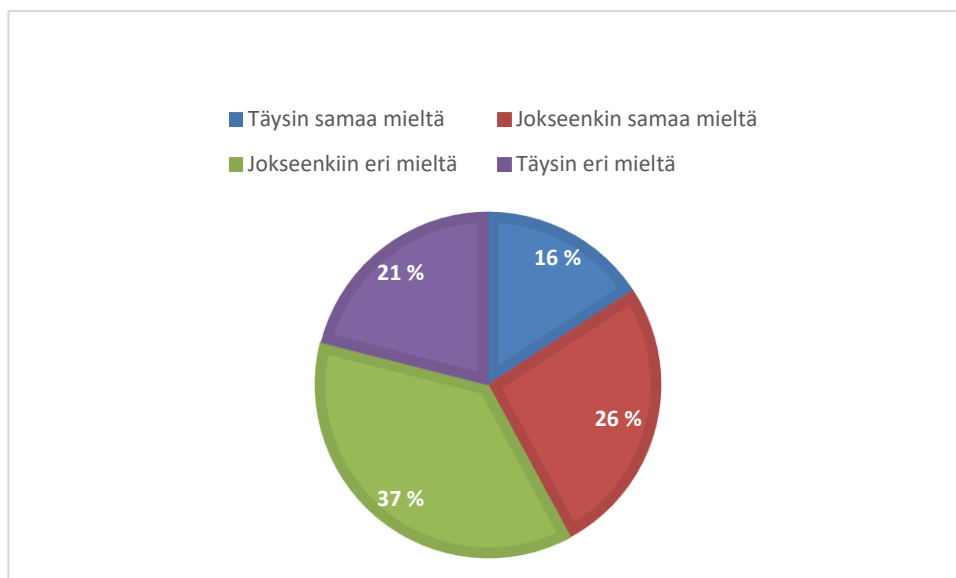
Ensimmäisenä kysymyksenä edustustoille toimi väittämä: Omat työtehtäväni taloushallinnon osalta ovat vähentyneet keskittämisen (edustustopalveluiden asiakkuuden) myötä.



Kuvio 1. Ovatko taloushallinnon tehtävät vähentyneet. Osa 1.

Vastaajista 11 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, 18 % jokseenkin samaa mieltä, 26 % jokseenkin eri mieltä, 15 % täysin eri mieltä ja 30 % vastaajista valitsi kohdan ”En työskennellyt tässä työtehtävässä asiakkuuden alkaessa, joten en voi vastata kysymykseen”.

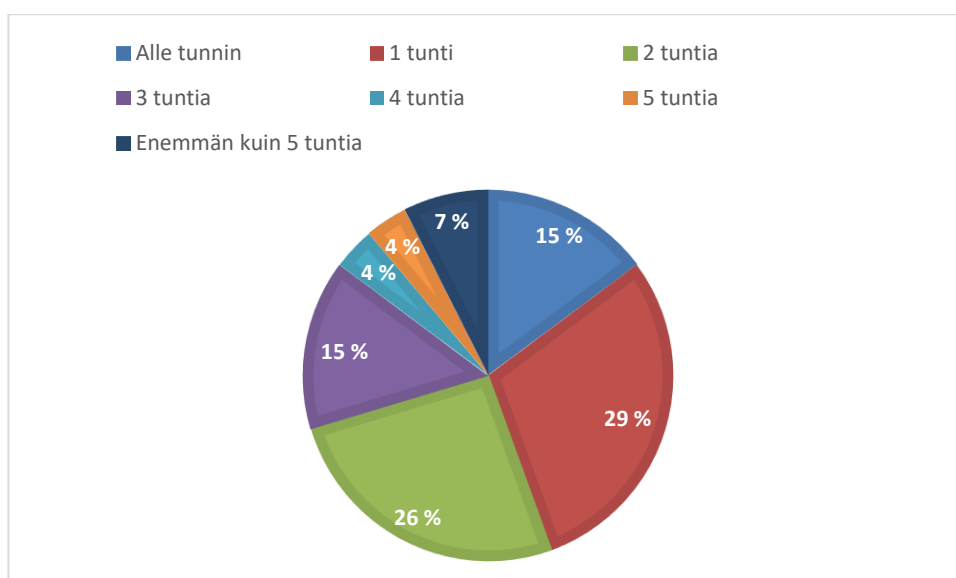
Tuloksien tulkinnan luotettavuuden takia tässä kohdassa on mainittava, että 63 % vastaajista työskenteli edustustossa asiakkuuden alkaessa. Tähän väittämään on kuitenkin ottanut kantaa 70 % vastaajista. Tähän väittämään on saatu vastauksia henkilöiltä, joiden ei olisi pitänyt ottaa kantaa tähän väittämään. Väittämää ei ole ymmärretty välttämättä täysin oikein mikä vaikuttaa vastauksien luotettavuuteen. Tämä aiheutti noin 7 % vääristymän tämän väittämän tuloksiin ja vastaukset tähän väittämään ovat suuntaa antavia.



Kuvio 2. Ovatko taloushallinnon tehtävät vähentyneet. Osa 2.

Ylhäällä kuvio 2 ilman henkilöiden vastauksia, jotka eivät pystyneet ottamaan kantaa väittämään. Heistä 16 % koki taloushallinnon tehtävien vähentyneen keskittämisen jälkeen, 26 % oli jokseenkin samaa mieltä, 37 % jokseenkin eri mieltä ja 21 % täysin eri mieltä. Vastaaajista 42 % koki taloushallinnon tehtävien vähentyneen tai vähentyneen jonkin verran. 58 % vastaaajista ei kokenut taloushallinnon tehtävien vähentyneen tai koki niiden vähentyneen vain vähän.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, paljonko aikaa taloushallinnon tehtäviin käytettiin. Kysymyksenä heille esitettiin: Montako tuntia käytät arviolta päivittäin työpäivästäsi taloushallinnon tehtävien parissa?



Kuvio 3. Taloushallinnon työtehtävät.

Kysymykseen laitettiin tarkoituksella vastausvaihtoehdot ”Enemmän kuin 5 tuntia” saakka. Tämän tarkoituksena oli saada avoimia vastauksia, ilman johdattelua siitä paljonko aikaa tehtäviin saisi käyttää. Edustuston taloushallinnon ollessa pääasiassa keskitetty Suomeen, ei työajasta lähtökohtaisesti pitäisi mennä kahta tuntia enempää taloushallinnon tehtäviin. 70 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä kaksi tuntia tai vähemmän taloushallinnon tehtävien parissa päivittäin. Vastaajista 15 % vastasi käyttävänsä alle tunnin, 29 % vastasi 1 tunnin ja 26 % vastasi 2 tuntia. Loput 30 % vastaajista vastasi käyttävänsä taloushallinnon tehtävien parissa 3 tuntia tai enemmän. 15 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä 3 tuntia, 4 % vastasi käyttävänsä 4 tuntia, 4 % vastasi 5 tuntia ja 7 % vastasi enemmän kuin 5 tuntia.

Vastaajista 7 % ilmoitti käyttävänsä enemmän kuin 5 tuntia taloushallintoon. Brysselissä sijaitsee kolme edustustoa. Näiden edustustojen taloushallintotehtävät ovat keskitetty Suomeen, mutta siellä työskentelee henkilöitä, jotka paikallisesti käsittelevät kaikkien kolmen edustuston taloushallintotehtäviä. Näiden henkilöiden työajankäyttö keskittyy muita edustustoja enemmän taloushallintotehtäviin, mikä selittää yli 5 tunnin vastaukset.

Tiiminvetäjän (2020a) mukaan ongelmana on ollut saada edustusto ymmärtämään mikä on taloushallintoa ja mikä on muuta hallintoa. Taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja yleishallinnon rajapinta on häilyvä, jonka takia on vaikea rajata, mitkä tehtävät kuuluvat taloushallintoon. Tiiminvetäjä (2020a) esitti hyvänä esimerkkinä tilanteen, jossa esimerkiksi arkisto tilaa aineistoa itselleen. Aineistosta todennäköisesti muodostuu lasku ja lasku menee asiana jo taloushallinnon puolelle. Rajapinta on siis hyvin häilyvä. Oletuksena edustustoissa on usein, että edustustoon ei jää enää taloushallintoa, mikäli se siirretään Suomeen. Edustustoon kuitenkin jää tietyt osa-alueet, joista edustusto vastaa. Taloushallinnon ja muun hallinnon erottaminen toisistaan on ollut haasteellista. Tämä selittäisi 30 % vastauksista, joissa taloushallintoon käytettäväksi ajaksi päivittäin ilmoitettiin 3 tuntia tai enemmän.

Tiiminvetäjä (2020a) kertoi myös tilanteesta, jossa oli keskustellut keskisuuren edustuston kanssa taloushallinnon tehtävien määrästä. Edustustosta oli sanottu, että heillä menee paljon aikaa taloushallintoon, kun toimittajat soittelevat laskujen epäselvyyksistä ja laskuja tulee päivittäin. Tiiminvetäjä (2020a) oli esittänyt kysymyksen, montako kertaa kuukaudessa edustusto joutuu olemaan yhteydessä toimittajiin? Vastaus oli ollut 1–2 kertaa tai ei ollenkaan. Tiiminvetäjän (2020a) mukaan laskuja keskisuureen Euroopan edustustoon tulee 0–5 päivittäin. Edustustossa avataan viisi laskua päivässä, luetaan ne läpi, kirjoitetaan selitteet ja katsotaan, että lasku on aiheellinen ja skannataan se järjestelmään. Seuraavan kerran edustustossa nähdään lasku sen tullessa tiliöitynä asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Malli A:ssa lasku maksetaan Suomesta ja malli B:ssä edustustosta. Esitettäessä tällä tavalla konkreettisesti edustustoille jääneet tehtävät, ei tehtävien määrää yleensä sen jälkeen enää koeta suurena.

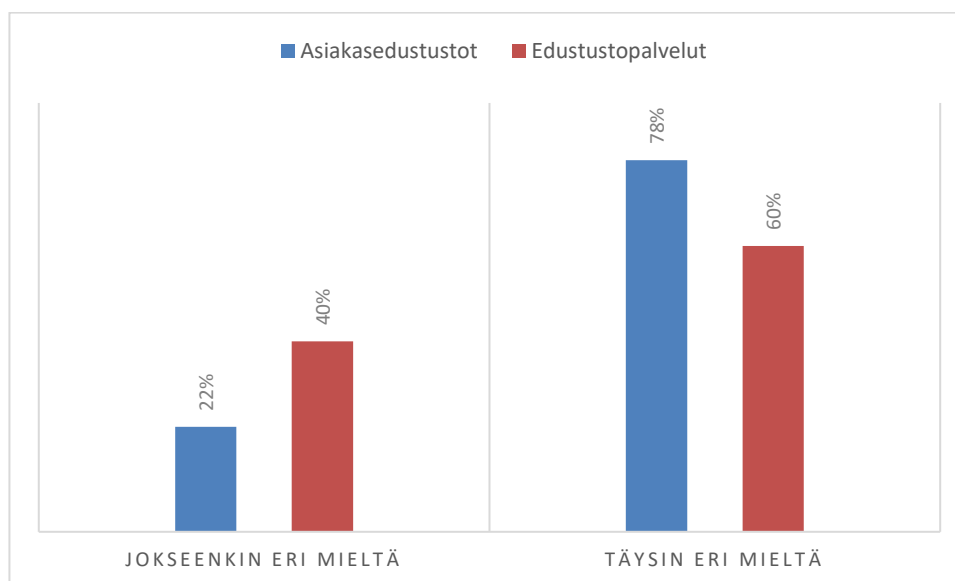
Taloushallinnon työtehtävät eivät tutkimustuloksien perusteella työllistä edustustossa työskenteleviä henkilöitä kokoaikaisesti, kuten ei ole tarkoituskaan. Asiakasedustustoilta kysyttiin: Minkälaiden työtehtävien parissa työpäiväsi kuluu, taloushallinnon työtehtävien lisäksi? Henkilöt vastasivat kysymykseen avoimella vastauksella. Vastauksia saatiin paljon erilaisista työtehtävistä. Kommenteissa toistuvimmat työtehtävät olivat:

- Konsulitehtävät
- Yleishallinto
- Tietohallinto
- Kiinteistöhallinto
- Henkilöstöhallinto

Työaikaa on kohdennettu kaikkien vastauksien perusteella eniten näihin viiteen eri työtehtävään. Muita vastauksissa ilmenneitä työtehtäviä olivat muun muassa viestintä, edustuston turva-asiat, atk-tehtävät ja mediaseuranta.

Esitin edustustopalveluille ja asiakasedustustoille saman väittämän: Koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä, eli ei tarpeeksi työtehtäviä, joita tehdä. Mikäli

kohderyhmien vastaukset poikkeaisivat vahvasti toisistaan, voitaisiin todeta, että kuormitus tehtävistä on kasaantunut enemmän toiselle kohderyhmälle.



Kuvio 4. Koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä.

Kuvion 4 väittämänä esitettiin ”koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä, eli ei tarpeeksi työtehtäviä, joita tehdä”. Kummaltakaan kohderyhmältä, ei saatu yhtään vastausta väittämän kohtiin täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Tässä vertailukuviossa 4 on muistettava, että vastaajia asiakasedustustoista oli 27 henkilöä ja edustustopalveluista 5 henkilöä. Asiakasedustustoista 22 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin eri mieltä ja 78 % täysin eri mieltä. Edustustopalveluista 40 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä ja 60 % täysin eri mieltä.

Johtopäätökset

Tulokset väittämään ”omat työtehtäväni taloushallinnon osalta ovat vähentyneet keskittämisen (edustustopalveluiden asiakkuuden) myötä” olivat yllättävät. Vastaajista, jotka pystyivät ottamaan kantaa väittämään vain 16 % vastasi olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastauksien perusteella voitaisiin todeta, että vain pieni osa vastaajista koki taloushallintotehtäviensä vähentyneen keskittämisen myötä. Kyselyyn vastaajista 70 % ilmoitti käyttävänsä päivässä talous-

hallintotehtäviin 2 tuntia tai vähemmän. Yleisimmät ilmoitetut työtehtävät taloushallintotehtävien lisäksi olivat konsultitehtävät 12 vastauksella ja tietohallinto 11 vastauksella. Tutkimustuloksien perusteella useimpien vastaajien osalta voitaisiin todeta, että keskittäminen on onnistunut oikealla tavalla. Taloushallintoon käytettävä työaika on sopiva ja taloushallinnosta vapautunut työaika on suunnitelman mukaisesti kohdistettu muihin työtehtäviin. Vaikka 58 % vastaajista ei kokenut taloushallintotehtävien vähentyneen ollenkaan tai paljon, ei niihin käytettävä työaika tue väitettä, että ne eivät olisi vähentyneet.

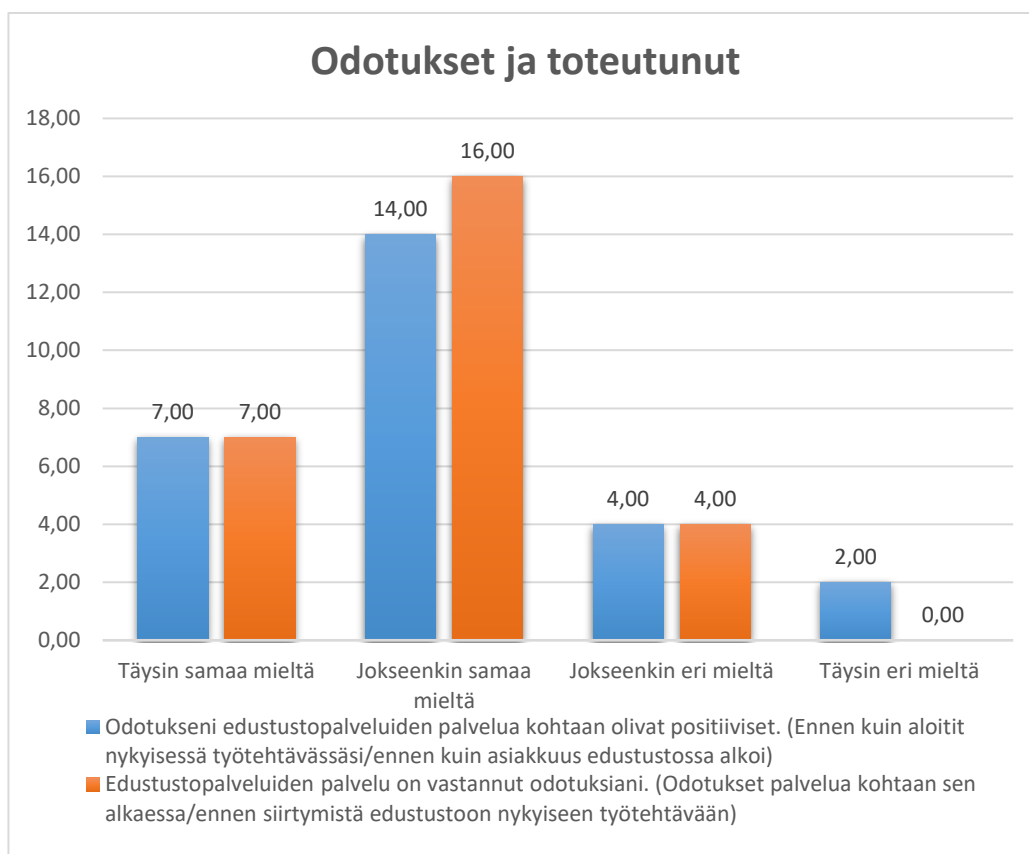
Koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä -väittämän tuloksen perusteella, voitaisiin todeta, että vapaata aikaa edustustoon keskittämisen yhteydessä ei ole jäänyt ja asiakasedustustojen taloushallinnon tehtävät työllistävät edustustopalvelut kokopäiväisesti. Edustustojen ja edustustopalvelujen vastaukset väittämään ovat hyvin samanlaiset. Kumpikaan kohderyhmä ei koe, että työpäivässä olisi välillä tyhjiä hetkiä, mitkä voisi täyttää työtehtävillä. Yhteenvedona kustannusvaikutus kysymyksien vastauksista voi todeta, että työtehtävät eivät ole kasaantuneet vain toiselle kohderyhmälle. Taloushallintoon käytettävä työaika useimmissa edustustoissa on tavoitteiden mukainen sekä taloushallinnosta vapautunut työaika on kohdennettu muihin työtehtäviin, eniten painottuen konsultitehtäviin ja tietohallintoon.

7.2 Tyytyväisyys ja palvelun toimivuus

Tyytyväisyyteen ja palvelun toimivuuteen liittyvät tulokset ovat jaettu kohderyhmien mukaisesti. Molempien kohderyhmien vastauksien johtopäätökset ovat esitettyinä luvussa 7.4 Johtopäätökset.

7.2.1 Asiakasedustustot

Seuraavassa kuviossa 5 on verrattu väittämää positiivisista odotuksista palvelua kohtaan, väittämään palvelu on vastannut odotuksia.



Kuvio 5. Odotukset ja toteutunut.

Kuviossa 5 sinisellä mitatun väittämän, ”Odotukseni edustustopalveluiden palvelua kohtaan olivat positiiviset”, tarkoituksena oli selvittää henkilöiden ennakkoodotuksia palvelusta. Halusin verrata odotuksia toteutuneeseen, joten esitin taulukossa oranssilla näkyvän väittämän, ”Edustustopalveluiden palvelu on vastannut odotuksiani”. Kysymyksillä katsottiin, vastasivatko henkilöiden odotukset toteutunutta palvelua. Siihen miten henkilöt kokevat saamansa palvelun, vaikuttaa se, mitä he olivat siltä odottaneet. Merkittävä osuus vastauksista on saman suuntaisia eli vastaukset väittämien kesken ovat suunnilleen samanlaiset. Tämä kertoo pääasiassa siitä, että henkilöiden odotukset ovat vastanneet toteutunutta. 7 henkilöä vastasi täysin samaa mieltä väittämään odotukseni palvelua kohtaan olivat positiiviset. 7 henkilöä vastasi myös täysin samaa mieltä väittämään palvelu on vastannut odotuksia. 14 henkilöä vastasi jokseenkin samaa mieltä väittämään odotukseni palvelua kohtaan olivat positiiviset. 16 henkilö vastasi jokseenkin samaa mieltä väittämään palvelu on vastannut odotuksia. Tähän väittämään saatiin

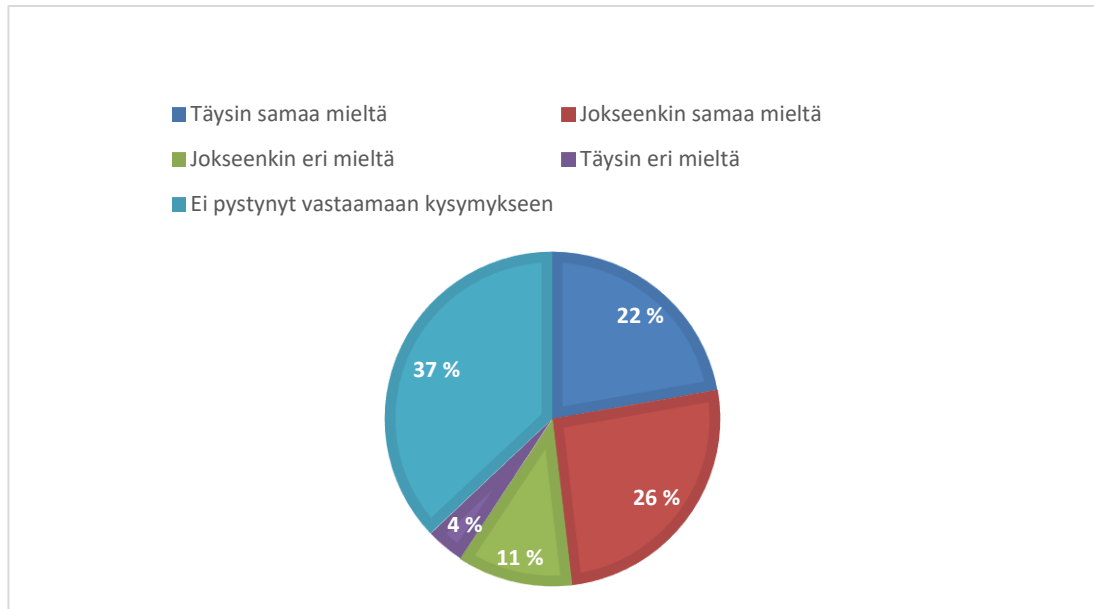
siis kaksi vastausta enemmän, mitä saatiin väittämään odotukseni palvelua kohtaan, olivat positiiviset.

4 henkilöä vastasi jokseenkin eri mieltä väittämään odotukseni palvelua kohtaan olivat positiiviset. 4 henkilöä vastasi myös jokseenkin eri mieltä väittämään palvelu on vastannut odotuksia. 2 henkilö vastasi täysin eri mieltä väittämään odotukseni palvelua kohtaan olivat positiiviset. Yhtään täysin eri mieltä -vastausta ei saatu väittämään palvelu on vastannut odotuksia. Tämä kertoisi näiden kahden vastaajan osalta siitä, että odotukset palvelua kohtaan eivät ole olleet positiiviset ennen palvelun alkamista. Palvelun alkaessa henkilöiden mielipiteet eivät ole muuttuneet. Mikäli henkilöiden mielipiteet olisivat muuttuneet, pitäisi kohdassa täysin eri mieltä näkyä myös kaksi vastausta väittämään palvelu on vastannut odotuksiani.

Prosentuaalisesti 78 % vastaajista vastasi olevansa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kysymyksessä positiiviset odotukset ja 85 % vastaajista vastasi olevansa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä odotuksien toteutumisesta.

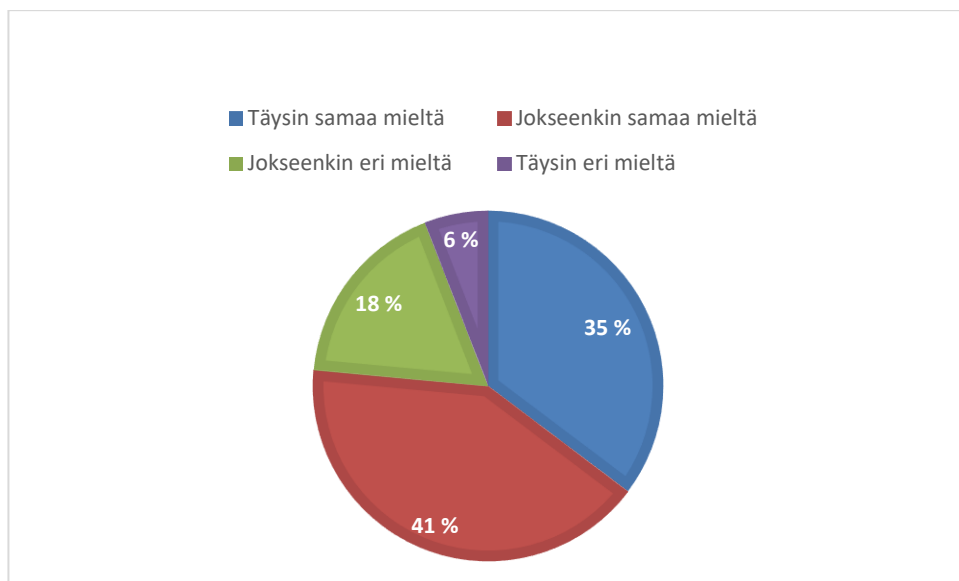
Tehtävien siirtäminen

Seuraavassa kuviossa 6 mitattiin tehtävien siirron onnistuneisuutta Suomeen. Väittämänä asiakasedustustoille esitettiin: ”Edustuston taloushallinnon keskittäminen Helsinkiin onnistui sujuvasti ohjeiden ja Helsingin päässä olevan yhteyshenkilön avulla. ”



Kuvio 6. Taloushallinnon tehtävien keskittäminen Suomeen osa 1.

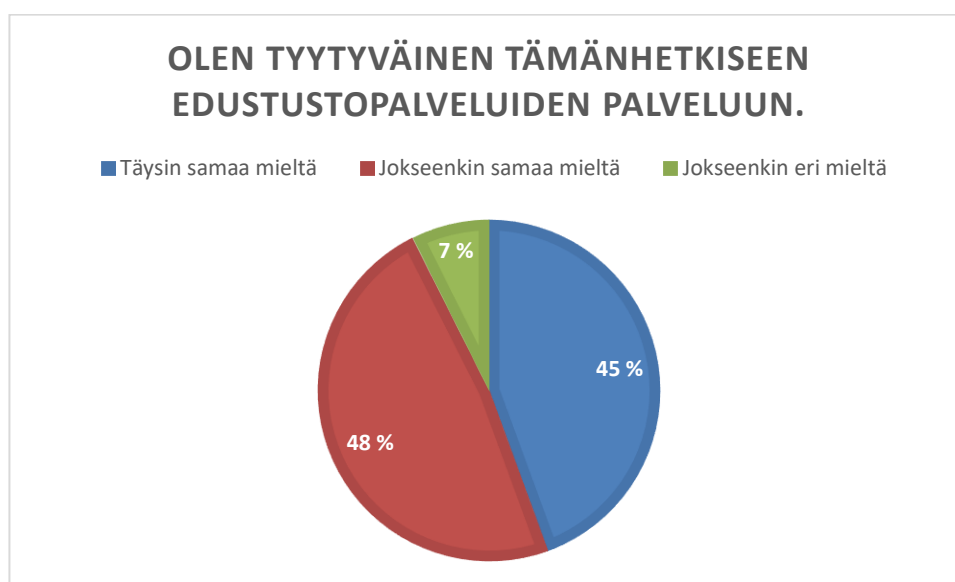
22 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 26 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 11 % vastaajista jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Loput 37 % vastaajista, eivät työskennelleet kyseisessä työtehtävässä, kun tehtävien siirto toteutettiin, joten he eivät pystyneet vastaamaan kysymykseen. Väittämään vastaajista 63 % oli mukana tehtävien siirtämisessä Helsinkiin.



Kuvio 7. Taloushallinnon tehtävien keskittäminen Suomeen osa 2.

Ylhäällä kuviossa 7 on katsottuna tilanne henkilöiden osalta, jotka olivat mukana tehtävien siirrossa. Mukana olleista henkilöistä 76 % koki tehtävien siirron onnistuneet sujuvasti tai lähes sujuvasti. Heistä 41 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, 35 % jokseenkin samaa mieltä, 18 % jokseenkin eri mieltä ja vain 6 % eri mieltä.

Tyytyväisyys tämänhetkiseen palveluun



Kuvio 8. Tyytyväisyys palvelua kohtaan.

Tyytyväisyyttä mittaavassa väittämässä ei saatu yhtään vastausta kohtaan täysin eri mieltä. Vastaajista 45 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 48 % jokseenkin samaa mieltä ja 7 % jokseenkin eri mieltä. Vastaajista lähes puolet ilmoittivat olevansa täysin tyytyväisiä saamansa palveluun. Tämän kysymyksen jatkokysymyksenä asiakasedustustoille esitettiin vapaavalintainen avoinkysymys:

12. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen täysin tai jokseenkin eri mieltä, haluaisitko kertoa nykyisen toiminnan ongelmista ja antaa kehittämissuhteita?
Mikäli vastasit täysin tai jokseenkin samaa mieltä, haluaisitko kertoa asioita joihin olet ollut palvelussa tyytyväinen?

Vastauksia tähän vapaavalintaiseen kysymykseen saatiin 12 kappaletta. Yleisimmät tyytyväisyyteen liittyvät kommentit asiakasedustustoilta koskivat yhteyshenkilön palvelua ja nopeita vastausaikoja (ks. kaikki vastaukset liitteessä 7):

”Nopeat vastaukset, neuvonta.”

”Vastaukset kysymyksiin tulevat tosi nopeasti.”

”Yhteyshenkilön palvelu on erittäin hyvää ja asiantuntevaa. Välillä tulee myös positiivisia yllätyksiä asioista, jotka luulee joutuvansa selvittämään itse mutta kuuluvatkin edustustopalvelujen tehtäviksi.”

”Yhteistyö on toiminut yllättävänkin hyvin ja meillä on ollut oikein pätevät yhteistyöhenkilöt”

”Olen tyytyväinen tekemieni tiedustelujen nopeisiin vastauksiin ja niiden selkeyteen.”

Nämä kommentit tukevat tyytyväisyys palvelua kohtaan -väittämään saatuja vastauksia, jossa 45 % vastaajista koki olevansa täysin tyytyväisiä tämän hetken palveluun. Edustustot ovat kommenttien perusteella olleet erityisen tyytyväisiä yhteyshenkilönsä toimintaan ja nopeaan reagointiin edustustopalveluissa. Kommentteja ongelmista ja kehitysideoista saatiin myös (ks. kaikki vastaukset liitteessä 7):

”Aloitusprosessi oli työläs ja vei enemmän aikaa kuin itse tehtynä. Ajan kanssa aikaa on säästynyt.”

”Meitä askarruttaa palkkaprozessi, koska se vaikuttaa monivaiheiselta.”

”Joskus virheen korjaamiseen menee kohtuuttomasti aikaa (jopa kolme henkilöä käsittelee samaa asiaa). Vähäiset asiat jaetaan monelle eri taholle, hankaloittaa asioiden hoitoa.”

”Taloushallinnosta siirtynyt jonkun verran hoidettavia asioita Palkeisiin, mutta suuri osa hoidetaan edelleen lähetystössä eli siirto ei paljoa vähentänyt työtaakkaa.”

”Ongelma myös se, että UM ilmoittaa taloushallinnon siirtyvän (osittain) Suomeen ja ne jotka eivät tunne taloushallintoa (esim. esimiehet) luulevat että taloushallinnon tehtävät poistuneet lähetystöstä kokonaan.”

Kommentit koskivat työtehtävien määrää, informaation kulkemista ja virheiden korjauksia. Kommentoidut asiat tukevat tyytyväisyys palvelua kohtaan -väittämään tulleita vastauksia. Vastaaajista 48 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 7 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä.

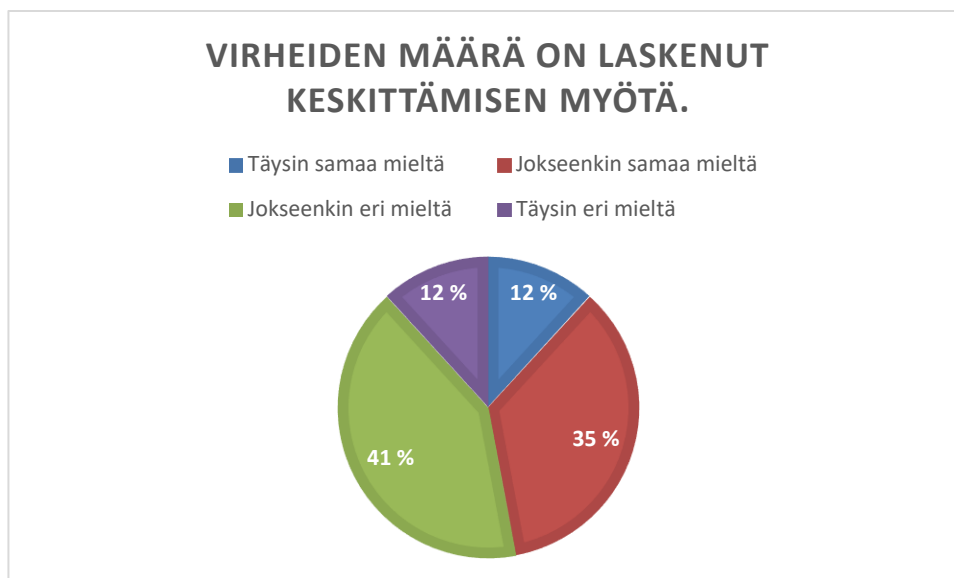
Virheiden määrä

Virheiden määrää mittaavassa väittämässä halusin selvittää, kokivatko henkilöt virheiden määrän vähentyneen keskittämisen myötä. Tämä väittämä koski henkilöitä, jotka työskentelivät itsenäisesti taloushallinnon tehtävien parissa edustustossa ennen asiakkuuden alkamista.



Kuvio 9. Virheiden määrä. Osa 1.

Vastaaajista 8 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 22 % oli jokseenkin samaa mieltä, 26 % jokseenkin eri mieltä, 7 % täysin eri mieltä ja loput 37 % eivät pystyneet vastaamaan kysymykseen, koska eivät työskennelleet kyseisessä työtehtävässä asiakkuuden alkamista.

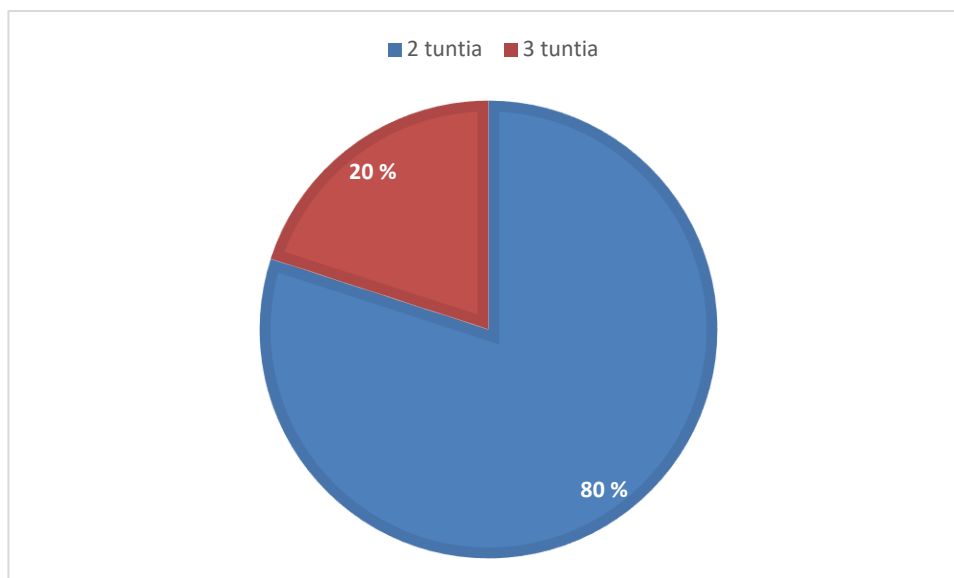


Kuvio 10. Virheiden määrä. Osa 2.

Tässä kuviossa 10 on esitetty tulokset henkilöiden osalta, jotka pystyivät ottamaan kantaa väittämään. 12 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 35 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, 41 % oli jokseenkin eri mieltä ja 12 % täysin eri mieltä. Tuloksissa on huomattava, miten edustustojen välillä asia koetaan eri tavalla. 47 %:ssa vastauksista painottui, että keskittäminen olisi vähentänyt ainakin osaltaan virheiden määrää ja 53 % vastauksista painottui enemmän, että virheiden määrä ei ole pienentynyt.

7.2.2 Edustustopalvelut

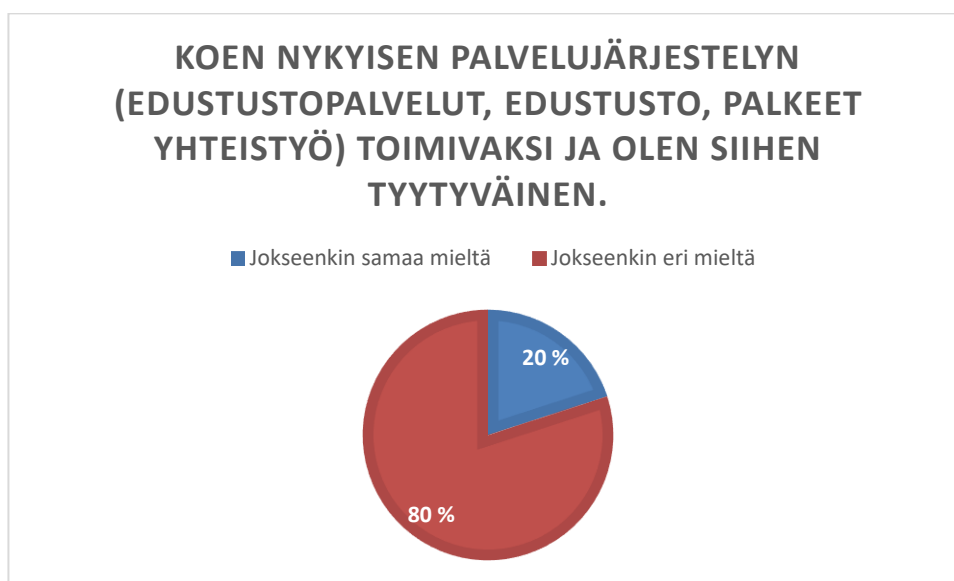
Edustustopalveluilta kysyttiin: Montako tuntia työpäivästäsi käytät arviolta niin sanottuihin ylimääräisiin työtehtäviin: esimerkiksi korjaukset, ylimääräinen selvitystyö, lisätietojen kysely, laskujen ja tositteiden epäselvien merkintöjen kysely? (HUOM. ainoastaan edustuston puolesta tullut lisätyö, ei Palkeet). Tulokset painottuivat kahteen vastaukseen:



Kuvio 11. Ylimääräinen selvittäminen.

Vastausasteikon ääripäänä tässä kysymyksessä oli en ollenkaan ja toisena ääripäänä enemmän kuin 5 tuntia. Vastajista 80 % vastasi 2 tuntia ja 20 % 3 tuntia. Kysymyksessä ei huomioitu Palkeiden kanssa tapahtuvaan selvitystyöhön vaatimaa aikaa.

Palvelujärjestely



Kuvio 12. Palvelujärjestelyn toimivuus.

Väittämä ei saanut yhtään vastausta kohtiin täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. 20 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 80 %

vastaajista jokseenkin eri mieltä. Jatkona tälle kysymykselle, kysyttiin avoimena kysymyksenä edustustopalveluilta tarkennusta vastaukseensa. Heiltä saatiin kommentteja seuraavista asioista:

”Työnjaossa on edelleen epäselvää kaikkien kolmen kesken. Tiedon siirrossa on myös puutteita Palkeiden ja UM:n välillä.”

”Palkeiden resurssointi ajoittain riittämätön, mikä näkyy virheiden kasvaneena määränä. Palkeiden henkilöstön vaihtuvuus, mikä näkyy perehdyttämisen puutteina -> virheiden kasvaneina määränä. Rutiiniasiat sujuvat hyvin.”

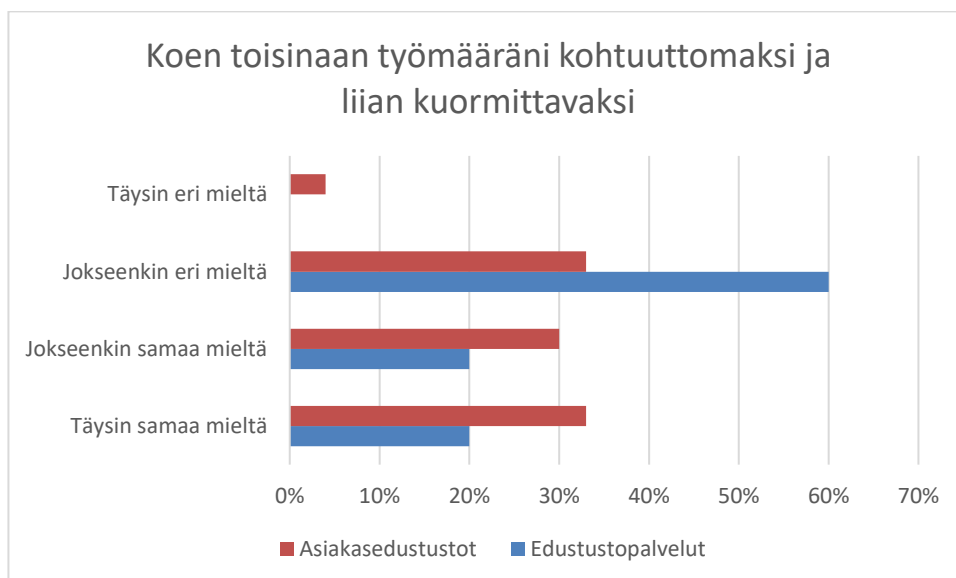
”Toisinaan tuntuu siltä, että tehdään tuplatyötä Palkeiden kanssa, kun kaikki selvityspyynnöt kulkevat edustustopalvelujen kautta. Esim. Palkeiden kysymys välitetään edustustopalveluista edustustolle ja edustuston vastaus puolestaan palkeille, kun palkeet saisivat vastauksen nopeammin kysymällä suoraan edustustolta.”

Saadut kommentit edustustopalveluilta tukivat väittämään saatuja vastauksia, jossa vastaukset jakaantuivat kohtiin jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä. Kommenteissa tuli ilmi, että ongelmakohdat palvelussa koskivat tiedon kulkua eri osapuolten välillä. Huono informaation kulku aiheuttaa virheitä ja lisää päällekkäisen työn tekemistä.

7.3 Työmäärä

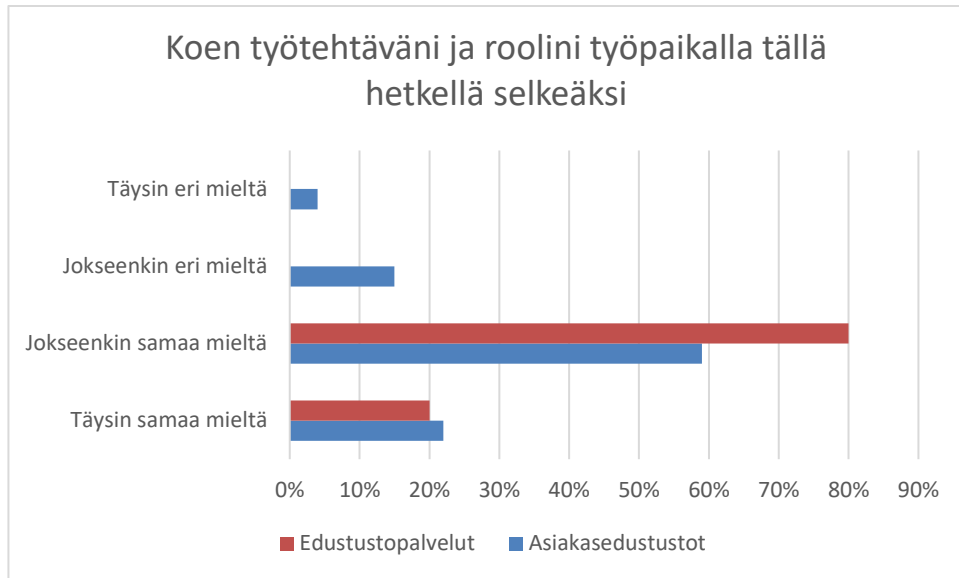
Tarkoituksena seuraavissa väittämässä oli katsoa, miten kohderyhmät kokivat työmääränsä ja oliko kokemuksissa eroja kohderyhmien välillä. Tätä varten esitettiin samanlaisia kysymyksiä edustustoille ja edustustopalveluilla kaksi kappaletta. Loput kolme kysymystä oli kohdennettu edustustopalveluille. Kyselyn toteutushetkellä edustustopalveluissa työskenteli poikkeuksellisesti viisi henkilöä kuuden sijasta. Kysymysten ideana oli katsoa, kokivatko he olemassa olevat resurssit sopiviksi 39 edustuston taloushallintoasioiden hoitamista varten.

7.3.1 Asiakasedustustot ja edustustopalvelut



Kuvio 13. Työmäärä.

Kuviossa 13 punaisella on esitetty asiakasedustustojen vastaukset väittämään ja sinisellä edustustopalveluiden. Asiakasedustustojen kohdalla tulokset ovat lähes tasaisesti jakaantuneet täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä kohdille. Poikkeuksena on nähtävissä alle 5 % vastausosuus kohdassa täysin eri mieltä. Edustustopalvelujen vastaukset ovat myös jakaantuneet näihin kolmeen vastausvaihtoehtoon, eniten painottuen kuitenkin jokseenkin eri mieltä kohtaan. Mielenpitoet ovat siis jakaantuneet vastaajien kesken tässä väittämässä.

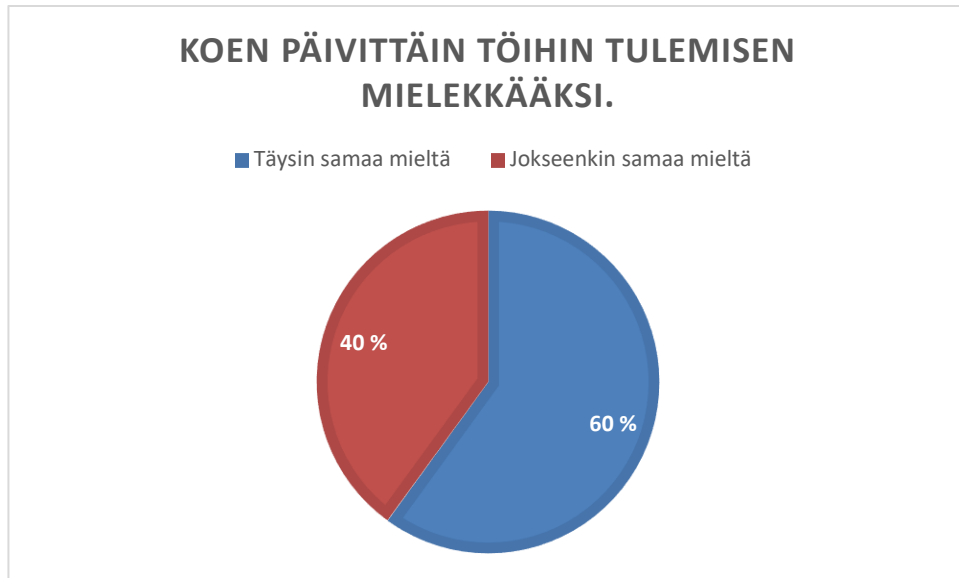


Kuvio 14. Koen työtehtäväni ja roolini työpaikalla tällä hetkellä selkeäksi.

Kuviossa 14 on nähtävissä, että suurin osa vastaajista molemmista kohderyhmistä vastasi väittämään täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Edustustopalveluiden vastauksista 20 % on nähtävissä kohdassa täysin samaa mieltä ja 80 % kohdassa jokseenkin samaa mieltä. Asiakasedustustojen vastauksista 22 % on kohdassa täysin samaa mieltä ja 59 % vastauksista kohdassa jokseenkin samaa mieltä. Asiakasedustustoilta saatiin vastauksia myös kohtiin jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Näiden vastauksien prosenttiosuudet olivat 15 % kohdassa jokseenkin eri mieltä ja 4 % kohdassa täysin eri mieltä.

7.3.2 Edustustopalvelut

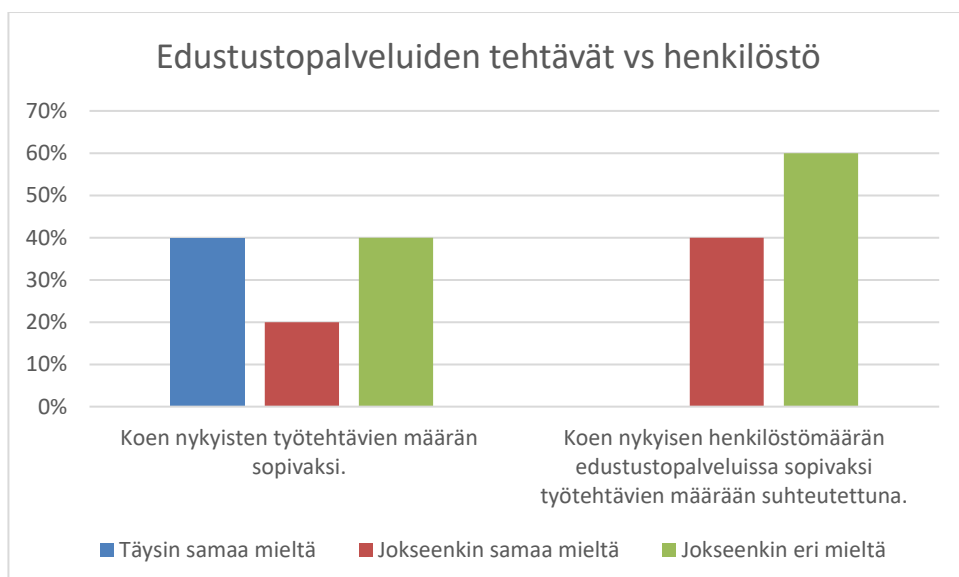
Jälkikäteen pohdittuna, toivon, että olisin esittänyt tämän alla olevan väittämän myös asiakasedustustoille. Kyselyn toteuttamishetkellä asiakasedustustoille oli jo tehty enemmän kysymyksiä kuin edustustopalveluille. Tämän takia väittäjä asiakasedustustoille jäi esittämättä.



Kuvio 15. Koen päivittäin töihin tulemisen mielekkääksi.

Kuviossa 15 on nähtävissä, että koen päivittäin töihin tulemisen mielekkääksi väittämään ei saatu yhtään vastauksia kohtiin jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 60 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 40 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä.

Alla olevassa kuviossa 16 on esitettyä kaksi eri väittämää. Kumpaankaan väittämään ei saatu yhtään vastausta kohtaan täysin eri mieltä. Vastauksien tulkinassa tulee huomioida, että kyselyn toteuttamishetkellä edustustopalveluissa työskenteli poikkeuksellisesti viisi henkilöä, kuuden sijasta.



Kuvio 16. Työtehtävien määrä ja henkilöstön määrä.

Väittämän ”Koen nykyisten työtehtävien määrän sopivaksi” vastaukset jakaantuivat kolmen eri vaihtoehdon kesken. Vastaajista 40 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 20 % jokseenkin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin eri mieltä. Väittämän ”Koen nykyisen henkilöstömäärän edustustopalveluissa sopivaksi työtehtävien määrään suhteutettuna” vastaukset jakaantuivat kahden vaihtoehdon välille. Vastaajista 40 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 60 % jokseenkin eri mieltä.

7.4 Johtopäätökset

Tyytyväisyyteen ja palvelun toimivuuteen liittyvissä väittämissä, edustustojen ja edustustopalveluiden vastauksista voisi päätellä, että rakennettu palvelumalli toimii. Suurin osa edustustoista on tyytyväisiä saamaansa palveluun ja koki tehtävien siirron Suomeen onnistuneen sujuvasti tai melko sujuvasti. Odotukset palvelusta -väittämän ja palvelu vastannut odotuksia -väittämän, vastaukset olivat lähes samansuuntaisia (ks. kuvio 5). Vastaajista 93 %:n odotukset palvelusta ovat vastanneet toteutunutta palvelua. Edustustopalvelut käyttävät tehtävien ylimääräiseen selvittämiseen 2–3 tuntia päivittäin. Edustustopalvelut toimivat edustustojen yhteystahona ja siihen nähden käytettävä aika selvitystyöhön on normaali. Kyseinen palvelumalli ja yhteistyö edustuston, edustustopalveluiden ja Palkeiden välillä on vasta ensimmäisillä toimintavuosillaan. Toiminnan vakiintuessa entisestään olisi uskottavissa, että ylimääräiseen selvittämiseen käytettäisiin vähemmän aikaa.

Palvelumallin toimintatapoja voisi vielä silti kehittää. Palvelussa esiintyy ongelmakohtia, jotka kohderyhmien avoimien vastauksien perusteella koskevat pääasiassa tiedon kulkua ja näin ollen tehtävien hoitamisen sujuvuutta eri osapuolten välillä. WIETAMA-projektissa jo riskiksi oli kirjattu tiedon siirto osapuolten välillä. Tällä tarkoitettiin sitä, miten työtehtävien sovittaminen yhteen ja niistä viestiminen toisille saadaan järjestettyä toimivasti ilman aikaa vievää kyselyä ja päällekkäisen työn tekemistä. Vaikuttaa, että tämä prosessi ei vielääkään toimi optimaalisesti.

Vastauksien ja kommenttien perusteella tapojen vakiinnuttamisessa ja tehtävien selkeyttämisessä olisi vielä kehittämistä.

Virheiden määrä koettiin vastaajien kesken eri tavoilla ja vastauksia saatiin kaikkiin Likert-asteikon vastausvaihtoehtoihin (ks. kuvio 10). Euroopan edustustoja on eri suuruisia. Pienessä edustustossa on usein juoksevia kuluja, joita ovat esimerkiksi vesi, sähkö ja vuokra. Näiden laskujen käsittely ja tiliöinti menee rutiinilla eikä aiheuta yleensä virheitä. Suuremmissa edustustoissa kuluja syntyy enemmän. Usein hankinnat ovat suurempia ja niitä tapahtuu useammin, kuin pienissä edustustoissa. Suuremmissa edustustoissa myös järjestetään enemmän edustustilaisuuksia, kun pienemmissä. Tilaisuuksissa voi usein olla useampikin järjestäjä. Tiliöinnissä on tällöin huomioitava maksettava oma osuus ja muille järjestäjille laskutettava osuus. Tällöin tiliöinnin selvittämiseen menee enemmän aikaa ja virheitä sekä ylimääräistä selvittämistä osapuolten välillä saattaa ilmetä. Vastajat työskentelevät eri suuruisissa edustustoissa, mikä voisi osakseen selittää miksi vastaajat kokivat virheiden määrän eri tavoilla.

Työmäärä väittämät, jotka esitettiin asiakasedustustoille ja edustustopalveluille: ”koen työtehtäväni ja roolini työpaikalla tällä hetkellä selkeäksi” -väittämä antoi parempia tuloksia kuin ”koen toisinaan työmääräni kohtuuttomaksi ja liian kuormittavaksi”-väittämä. Henkilöt edustustopalveluissa ja edustustoissa pääasiallisesti kokevat työtehtävänsä ja roolinsa töissä selkeäksi. Tästä voisi päätellä, että jokaisen roolit on onnistuttu määrittelemään hyvin. Keskityksessä, jokainen henkilö on löytänyt oman paikkansa organisaatiossa ja heillä on tunne, että pärjäävät työssään ja heillä on selkeä rooli. Työmäärän kuormittavuuteen liittyvän kysymyksen vastaukset olivat enemmän jakaantuneet vastaajien kesken. Työmäärän kohtuuttomaksi ja kuormittavaksi tuntemiseen voi vaikuttaa moni asia. Itse työtehtävien määrästä, työilmapiiriin kuin myös työntekijän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen. Tämän yksittäisen kysymyksen perusteella on vaikea lähteä tulkitsemaan minkä takia kokemukset tästä asiasta ovat jakaantuneet. Asia olisi kuitenkin hyvä ottaa mahdollisuuksien mukaan henkilöstön kanssa puheeksi.

Käsittelin työssäni aikaisemmin työnhallinnan tunnetta lyhyesti kappaleessa 5.7 Keskitämisen ongelmakohdat. Kerroin, että Mankan ja Mankan (2016, 28) mukaan se tarkoitti missä määrin työntekijä voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työskentelytahtiinsa. Juutin ym. (2015, 45) mukaan jokaisella henkilöllä on oma näkökulmansa ja he näkevät tilanteet, työnsuorituksen edellytykset sekä toteutustavat eri tavoilla. Mikäli näkökulmista ja kokemuksista niiden takana ei ole keskusteltu saattavat näkemuserot kasvaa. Organisaation kulttuurin perustuessa puhumattomuuteen ja jos eri ammattikuntien, henkilöstöryhmien ja organisaatio-tasojen välillä on selkeitä rajoja kasvavat myös näkökulmaerot entisestään ja saattavat koitua lähes ylitytsemättömiksi. Tämä kasvattaa organisaation välisiin osiin kuiluja, joita kutsutaan myös siiloiksi. Siilot puolestaan aiheuttavat organisaation sisäisiä turhia ristiriitoja. Näissä tilanteissa myös johtamisesta tulee helposti käskemistä sekä ihmisten ympäripuhumista. (Juuti ym. 2015, 45.)

Edustustopalveluille kohdennetuissa työmäärä väittämässä, työtehtävien määrään liittyvä väittämä sai parempia tuloksia kuin henkilöstömäärään liittyvä väittämä. Koen työtehtävien määrän sopivaksi -väittämään, saatiin 40 % vastauksista kohtaan täysin samaa mieltä, kun henkilöstömäärä suhteutettuna työtehtävien määrään -väittämä ei saanut yhtään vastausta kohtaan täysin samaa mieltä. (ks. kuvio 16). Henkilöt eivät väittämän tuloksien perusteella koe resursseja täysin riittäväksi edustustopalveluissa. Resurssien riittävyys talousyksikössä oli kirjattu riskiksi osana WIETAMA-hanketta (Ulkoasiainministeriö 2020, 6–7). Kyselyn aikana talousyksikön edustustopalveluissa työskenteli yksi henkilö vähemmän kuin tavallisesti. Tämä voi vaikuttaa siihen, että resursseja ei koettu täysin riittäväksi työtehtävien määrään suhteutettuna. Henkilöstön viihtyvyys töissä vaikuttaisi olevan hyvällä tasolla. Henkilöstön viihtyvyys töissä on tärkeää laadukkaan työn tekemisen kannalta.

8 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus

Kokonaisuutena työn tekeminen sekä kirjoittaminen oli mielenkiintoinen ja pitkä prosessi. Lukujen 4 ja 5 sisältö koottiin täysin primaarisen aineiston eli asiakirjojen ja haastatteluiden pohjalta, jonka ympärille koko opinnäytetyöni rakentui.

Haastavaa työn tekemisessä oli pysyminen fokusoidussa visiossa eli kyselytutkimusosuuteen tähtäävässä kirjoittamisessa. Keskittämisen taustalla vaikutti enemmän hankkeita, kuin kirjoitusprosessin alussa olin tietoinen. Tämä lisäsi opinnäytetyöni pituutta. Pohdin myös, miten saan yhdistettyä johdonmukaisesti kyselytutkimusosuuden muuhun työhöni. Kyselytutkimusosuus pohjautui enemmän omaan henkilökohtaiseen kokemukseen kuin primaariseen aineistoon. Koin haasteena sulauttaa nämä kaksi toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa aiheesta kertominen jatkuisi sulavasti palvelumallin toiminnan tutkimiseen ja lukija ymmärtäisi tutkimukseni tarkoitusperät.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksenä alusta asti toimi: onko keskittäminen onnistunut? Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia muodostetun palvelujärjestelyn toimivuutta. Kyselytutkimuksessa oli riskinä, että en saisi tarpeeksi vastauksia asiakasedustustoilta. Mikäli vastauksia kyselyyn olisi tullut liian vähän, olisivat tutkimustulokset olleet hyödyttömiä. Tutkimuksen tuloksien perusteella suurin osa asiakasedustustoista on tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yhteisten toimintatapojen selkeyttämisessä ja informaation kulkemisessa eri osapuolten välillä olisi vielä kehittämistä. Taloushallinnon tehtäviin käytettävä aika edustustossa on tavoitteiden mukainen. Taloushallinnon tehtävistä vapautunut työaika on suunnitellun mukaisesti kohdennettu muihin työtehtäviin. Taloushallinnon tehtävien siirtäminen Suomeen koettiin pääasiassa onnistuneen sujuvasti. Suurin osa vastaajista kokee työtehtävänsä ja roolinsa töissä selkeäksi, vaikka työtehtävien määrän kuormittavuus koettiin eri tavoilla. Edustustopalveluiden vastauksien perusteella henkilöstöä voisi edustustopalveluissa olla nykyistä enemmän.

Opinnäytetyöni koostaa hyvin yhteen keskittämisprosessin ja sen taustalla vaikuttaneet asiat. Haastatelllessani ulkoministeriön talousjohtajaa elokuussa 2019 selvisi, että olisi mahdollista tulevaisuudessa miettiä taloushallinnon keskittämisen osalta myös Aasian ja Amerikan edustustoja. Opinnäytetyöni voi toimia hy-

vänä muistutuksena uusia keskittämiprojekteja suunnitellessa, miten aikaisemmin toimittiin ja miten siinä onnistuttiin. Lisäksi työni auttaa ymmärtämään kokonaiskuvan edustustopalveluiden toiminnasta, joka voi olla hyödyksi ulkoministeriön virkamiehille, jotka ovat lähdössä virkamieskiertoon edustustopalveluiden asiakasedustustoon.

Jatkotutkimusehdotuksena tulevaisuudessa olisi mahdollista tehdä vertailututkimus, kun tämä palvelumalli on ollut pidempään toiminnassa. Tutkimuksessa voisi verrata mitä tuloksia on saatu palvelumallin ensimmäisinä toimintavuosilla ja miten toiminta on vakiintunut ja kehittynyt vuosien aikana.

Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Corporate Finance Institute. 2020. Centralization. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/centralization/>. 1.6.2020.
- Hakoila, R. 2017. TTS-suunnittelu ja TAMA-hankkeet. Euroopan edustustojen taloushallinnon keskittäminen. Asiakirja.
- Hakoila, R. 2018. Mintuki ja taloushallinnon keskittäminen. TAMA strateginen ohjausryhmä 15.11.2018. PowerPoint-esitys.
- Hankintojen digitalisointi. 2020. Handi-ohjelma. <https://www.handi.fi/handi-ohjelma/>. 25.5.2020.
- Heikkilä, T. 2014a. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. 28.4.2020.
- Heikkilä, T. 2014b. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hetemäki, M. 2015. Kattavan yhteistyön satoa. Teoksessa Palkeet (toim.). Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen. Tampere, 3.
- Holmberg, A. 2015. Wienin taloushallintokeskittymän ja TAS-10 edustustopalvelujen yhdistäminen: Pilottiprojekti WIE-keskittymän tehtävien siirtämiseksi Suomeen (TAS-10/Palkeet) 14.12.2015. PowerPoint.
- Holmberg, A. 2016. Keskitettyjen taloushallintotehtävien työn- ja vastuunjako; palvelukuvaus BRN, OSL, PRA ja WIE. Asiakirja.
- Holmberg, A. 2017. WIETAMA-projektin loppuraportti. Loppuraportin lähete.
- Holmberg, A. & Salmi, A. 2018. TAMA-taloushallinnon projektien tilannekatsaus 6.8.2018. PowerPoint.
- Holappa, T. 2020. Asiakkaana kattavasti koko valtionhallinto. Palkeet. <https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/asiakkaat.html>. 23.4.2020.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2005. Mitä on yrityksen taloushallinto? Toinen painos. KY-Palvelu OY.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro oy.
- KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2009. Tutkimusprosessi. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 7.5.2020.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti, projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Suom. M. Tillman. Helsinki: Tietosanoma.
- Mantila, M. 2018. Palvelukeskusmalli elää ja voi hyvin. Palkeet blogi. <https://www.palkeet.fi/blogi/palvelukeskusmalli-elaa-ja-voi-hyvin.html>. 19.11.2019.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palkeet. 2015. Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen.

- Palkeet. 2020. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>. 25.5.2020.
- Pohjola, J. 2020. 10 vinkkiä onnistuneeseen henkilöstötutkimukseen. Eezy Spirit. <https://corporatespirit.fi/onnistunut-henkilostotutkimus/#>. 7.5.2020.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Perusteet ja hyväksikäyttö. 16. painos. WSOY.
- Salmi, A. 2018. PE GENEVE; taloushallintotehtävien keskittäminen Suomeen 1.2.2019 alkaen, käytännön ohjeet. Asiakirja.
- Suojanen, M. 2008. Keskittämisen vaikutus taloushallintoon. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11363/2008-07-31-27.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 12.5.2020.
- SurveyMonkey. 2020a. Mikä on Likert-asteikko? https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/?ut_source=mp&ut_source2=multiple-choice-questions-everything-you-need-to-know&ut_source3=footer&ut_ctatext=Likert-asteikko. 8.5.2020.
- SurveyMonkey. 2020b. Kyselytutkimuksen otoskoko. <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. 8.5.2020.
- Taloushallinnon asiantuntija A. 2020. Varmistus tekstistä. sähköpostiviesti. 17.4.2020.
- Taloushallinnon asiantuntijat A ja B. 2019. Ulkoministeriö. Nauhoitettu haastattelu. 28.8.2019.
- Taloushallinnon asiantuntija B. 2020a. Tarkentavaa tietoa opinnäytetyöhöni. sähköpostiviesti. 17.3.2020.
- Taloushallinnon asiantuntija B. 2020b. Varmistus tekstistä. sähköpostiviesti. 20.4.2020.
- Talousjohtaja. 2019. Ulkoministeriö. Nauhoitettu haastattelu. 15.8.2019.
- Talousjohtaja. 2020. Marian opinnäytetyön teoriaosuus. sähköpostiviesti. 27.4.2020.
- Talospalvelupäällikkö. 2020. Marian opinnäytetyön teoriaosuus. sähköpostiviesti. 28.4.2020.
- Tiiminvetäjä. 2020a. Ulkoministeriö. Nauhoitettu haastattelu Skypen välityksellä. 18.2.2020.
- Tiiminvetäjä. 2020b. Marian opinnäytetyön teoriaosuus. sähköpostiviesti. 27.4.2020.
- Tiiminvetäjä. 2020c. Ulkoministeriö. Skype for Business-palaveri. 26.5.2020.
- Turkkila, T. 2010. Toiminnan keskittäminen: Case: Efora Oy:n pumppuhuolto Imatralle. Saimaan ammattikorkeakoulu. Logistiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13817/turkkila_toni.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.5.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 8.5.2020.
- Ulkoasiainministeriö. 2016b. TAMA–Raportti. <https://um.fi/documents/35732/48132/tama-raportti.pdf/e9010cd7-e5c0-bfb7-5661-50d3c18af1d6?t=1560459170513>. 22.5.2020.
- Ulkoasiainministeriö. 2017a. Taloushallintotehtävien työn- ja vastuunjako TAMA-hankkeen keskitetyn mallin mukaisesti. Malli A / Suomeen keskitetty maksuliike.

- Ulkoasianministeriö. 2017b. Taloushallintotehtävien työn- ja vastuunjako TAMA-hankkeen keskitetyn mallin mukaisesti. Malli B / Paikallinen maksuliike.
- Ulkoasiainministeriö. 2020. Edustustojen taloushallintotehtävien keskittäminen Suomeen. WIETAMA-pilottiprojekti. Loppuraportti.
- Ulkoministeriö. 2016a. TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit. https://um.fi/strategiat-ja-linjaukset/-/asset_publisher/NgyU5oMVA9rg/content/tama-suomen-edustautumisen-tavat-ja-mallit. 12.3.2020
- Ulkoministeriö. 2018. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen (KITI) siirto palkeiden lakisääteiseksi tehtäväksi. Loppuraportti.
- Ulkoministeriö. 2019a. Taloushallinnon keskittäminen. Taloushallintokoulutus 6.5.2019 EdPa sijaisille. PowerPoint.
- Ulkoministeriö. 2019b. SL ANKARA: taloushallintotehtävien keskittäminen Suomeen 1.8.2019 alkaen. Asiakirja.
- Ulkoministeriö. 2020a. Ministeriö. <https://um.fi/ministerio>. 19.2.2020
- Ulkoministeriö. 2020b. Suomen edustustot ulkomailla. <https://um.fi/edustustot>. 19.2.2020
- Ulkoministeriö. 2020c. Talousyksikkö. <https://um.fi/talouslyksikko>. 17.3.2020
- Ulkoministeriö. 2020d. Edustusto, malli, vastuu -taulukko. TAS10 EP asiakas-edustustot Excel-tiedosto.
- Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Valtioneuvosto. 2020. Valtioneuvoston toiminta. <https://valtioneuvosto.fi/tieto/toiminta>. 19.2.2020
- Valtiovarainministeriö. 2016. Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelma. <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM047:00/2016>. 12.5.2020
- Vartiainen, J. 2019. Automaation edistymisen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa: Case: asiakasvirasto. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263892/Vartiainen_Jasmira_2019_11_29.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.5.2020
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Talousjohtajan haastattelukysymykset

Opinnäytetyö: Ulkoasiainhallinnon ulkomaan edustustojen taloushallinnon keskittäminen Suomeen – haitat, hyödyt ja budjettisäästöt.

Kysymykset talousjohtajalle:

- Minä vuonna valtion taloushallinto keskitettiin palkeisiin ja paljonko budjettisäästöjä siitä syntyi?
- Oliko Palkeisiin keskittämisen takana jotain tiettyä syytä tai aloitetta, jonka johdosta tällainen päätös tehtiin ja toteutettiin?
- Milloin edustustojen taloushallinnon keskittäminen Suomeen aloitettiin? Oliko ennen sitä taloushallintoa keskitetty jo jollain tavalla? Esimerkiksi Washington DC?
- Mistä idea keskittämiseen syntyi? Oliko taustalla budjettikysymykset?
- Tällä hetkellä keskitettyjä edustustoja on 40 kappaletta. Onko tarkoitus edustustoja keskittää myös Euroopan ulkopuolelta? Esimerkiksi Aasia tai yhdistää Pohjois- ja Etelä-Amerikan taloushallintoa entisestään?
- Mitä ulkoministeriön talousjohtaja arvioit tähänastisen keskittämisen tuoneen tai helpottaneen?
- Oletko ollut tyytyväinen, miten keskittäminen Suomeen on tapahtunut ja onko tullut jotain esteitä mitä ei suunnitteluvaiheessa tajuttu arvioida?
- Miten kauan olet työskennellyt ulkoministeriön talousjohtajana?
- Millä tavalla taloushallinto ja etenkin ulkoministeriön taloushallinto on sinä aika muuttunut ja kehittynyt?
- Paljonko budjettisäästöjä tähänastisesta keskittämisestä on syntynyt?
- Arvioitko, että säästöjä tulisi lisää, jos keskitettäisiin useamman edustuston taloushallinto Suomeen? Pitäisikö resursseja siinä tapauksessa (lisää henkilökuntaa) lisätä Suomeen?

Taloushallinnon asiantuntijoiden haastattelukysymykset

Taloushallinnon asiantuntijoiden haastattelukysymyksiä:

- Mikä oli ensimmäinen keskitetty edustusto?
- Minkälaisia ongelmia alkuun ilmeni tai mitkä olivat kompastuskivet?
- Onko jotain tiettyjä taloushallinnon tehtäviä, jotka etenkin aiheuttivat ongelmia keskittämisen kannalta?
- Miten näitä ongelmia on korjattu?
- Mikä oli edustustojen ensireaktio keskittämisen suhteen?
- Missä vaiheessa tapoja alettiin enemmän yhtenäistää ja otettiin käyttöön malli A ja B?
- Miten yhteistyö Palkeiden kanssa edustustojen keskittämisessä on sujunut?
- Oma mielipide nyt keskittämisestä sen ollessa valmis?
- Onko jotain mitä tekisitte toisin näin jälkeenpäin?

Tiiminvetäjän haastattelukysymykset

Tiiminvetäjän haastattelu Skypen välityksellä 18.2.2020

1. Milloin aloitit edustustopalvelujen tiiminvetäjän roolissa?
2. Missä vaiheessa tapoja alettiin enemmän yhtenäistää ja otettiin käyttöön malli A ja B?
3. Oliko keskittämisessä ongelmia? Jos oli minkälaisia?
4. Missä asiassa mielestäsi on onnistuttu keskittämishankkeessa?
5. Mitä mieltä olet palvelun nykyisestä toimivuudesta?

Kysely edustustopalveluille

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, joka on tarkoitettu ulkoministeriön talousyksikön edustustopalveluiden työntekijöille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa nykyistä työtilannetta, selvittää sen toimivuutta sekä havaita mahdollisia ongelmakohtia. Kysely sisältää yhteensä 10 kysymystä, joista 8 (* merkityt) on pakollisia ja 7 on vaittämiä. Väittämiin suositellaan vastaamaan oman intuition mukaan, vaikka oma mielipide ei täysin mihinkään neljästä vastausvaihtoehdosta sopisi. Kyselyyn vastaaminen vie vapaa tekstikentät huomioiden 3 minuutista - 10 minuuttia. Antamasi vastauksesi tuovat arvokasta tietoa minulle opinnäytetyötäni varten, joten kiitän sinua ajastasi jo etukäteen.

1. Koen nykyisten työtehtävien määrän sopivaksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Koen päivittäin töihin tulemisen mielekkääksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

3. Koen työtehtäväni ja roolini työpaikalla tällä hetkellä selkeäksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Montako tuntia työpäivästäsi käytät arviolta niin sanottuihin ylimääräisiin työtehtäviin esimerkiksi korjaukset, ylimääräinen selvitystyö, lisätietojen kysely, laskujen ja tositteiden epäselvien merkintöjen kysely? (HUOM. ainoastaan edustuston puolesta tullut lisätyö, ei palkeet) *

- en ollenkaan
- alle puolituntia
- 1 tunti
- 2 tuntia
- 3 tuntia
- 4 tuntia
- 5 tuntia
- Enemmän kuin 5 tuntia

5. Koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä, eli ei tarpeeksi työtehtäviä joita tehdä. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Koen nykyisen henkilöstömäärän edustustopalveluissa sopivaksi työtehtävien määrään suhteutettuna. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Koen toisinaan työmääräni kohtuuttomaksi ja liian kuormittavaksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen nykyisen palvelujärjestelyn (edustustopalvelut, edustusto, palkeet yhteistyö) toimivaksi ja olen siihen tyytyväinen. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen jokseenkin tai täysin eri mieltä, haluaisitko kertoa järjestelyn ongelmakohtista tai antaa kehittämissuhteita?

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen jokseenkin tai täysin samaa mieltä, haluaisitko kertoa mihin olet järjestelyssä tyytyväinen?

10. Onko muuta mitä haluaisit tuoda esille?

Lähetä

Kysely edustustopalveluiden Euroopan asiakasedustustoille

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, joka on tarkoitettu edustustopalveluiden Euroopan asiakasedustustoille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää nykyisen palvelun toimivuutta ja sen mahdollisia ongelmakohtia sekä saada kokonaiskuva nykyisestä tilanteesta. Kysely sisältää yhteensä 13 kysymystä, joista 11 (* merkityt) on pakollisia ja 9 on väittämiä. Väittämiin suositellaan vastaamaan oman intuition mukaan, vaikka oma mielipide ei täysin mihinkään neljästä vastausvaihtoehdosta sopisi. Kyselyyn vastaaminen vie vapaa tekstikentät huomioiden 3 minuutista - 10 minuuttiin. Antamasi vastauksesi tuovat arvokasta tietoa minulle opinnäytetyötäni varten, joten kiitän sinua ajastasi jo etukäteen.

1. Odotukseni edustustopalveluiden palvelua kohtaan olivat positiiviset. (ennen kuin aloitit nykyisessä työtehtävässäsi/ennen kuin asiakkuus edustustossa alkoi) *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Virheiden määrä on laskenut keskittämisen myötä (edustustopalveluiden asiakkuuden alkaessa). *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En työskennellyt tässä työtehtävässä asiakkuuden alkaessa, joten en voi vastata kysymykseen

3. Edustustopalveluiden palvelu on vastannut odotuksiani. (Odotukset palvelua kohtaan sen alkaessa/ennen siirtymistä edustustoon nykyiseen työtehtävään)

*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Omat työtehtäväni taloushallinnon osalta ovat vähentyneet keskittämisen (edustustopalveluiden asiakkuuden) myötä. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En työskennellyt tässä työtehtävässä asiakkuuden alkaessa, joten en voi vastata kysymykseen

5. Montako tuntia käytät arviolta päivittäin työpäivästäsi taloushallinnon tehtävien parissa? *

- alle 1 tunnin
- 1 tunti
- 2 tuntia
- 3 tuntia
- 4 tuntia
- 5 tuntia
- Enemmän kuin 5 tuntia päivässä

6. Minkälaisien työtehtävien parissa työpäiväsi kuluu, taloushallinnon työtehtävien lisäksi? *

7. Koen, että työpäivässäni on välillä tyhjiä hetkiä, eli ei tarpeeksi työtehtäviä joita tehdä. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen työtehtäväni ja roolini töissä tällä hetkellä selkeäksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Koen toisinaan työmääräni kohtuuttomaksi ja liian kuormittavaksi. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Edustuston taloushallinnon keskittäminen Helsinkiin onnistui sujuvasti ohjeiden ja Helsingin päässä olevan yhteyshenkilön avulla. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En työskennellyt tässä työtehtävässä asiakkuuden alkaessa, joten en voi vastata kysymykseen

11. Olen tyytyväinen tämänhetkiseen edustustopalveluiden palveluun. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen täysin tai jokseenkin eri mieltä, haluaisitko kertoa nykyisen toiminnan ongelmista ja antaa kehittämissuhteita?

Mikäli vastasit täysin tai jokseenkin samaa mieltä, haluaisitko kertoa asioita joihin olet ollut palvelussa tyytyväinen?

13. Onko muuta mitä haluaisit tuoda esille?

Lähetä

Avoimet vastaukset asiakasedustustoilta ja edustustopalveluilta

Asiakasedustustojen vastaukset.

14. Onko muuta mitä haluaisit tuoda esille?

Vastaajien määrä: 6

Vastauksia yhteensä 6, joista 6 näkyvillä. [Näytä vain 10 vastausta](#)

	Vastaukset
▼	Minulla oli sellainen onni, että kun muiden tehtävien ohella aloin hoitamaan myös taloushallinnon paikallisesti hoidettavaksi jääneitä tehtäviä, edustustopalveluissa vastapuolelani on kokenut ja taitava henkilö, se helpottaa huomattavasti työskentelyäni.
▼	Sijaisuusjärjestelyt taloushallinnon järjestelmissä eivät palvele pieniä edustustoja, joissa sijaisia ei yleensä ole.
▼	Uskon, että ajan myötä prosessi edelleen sujuvoituu. On ehdottomasti kokonaisuuden kannalta järkevää, että taloushallinto on keskitetty Suomeen ja edustustossa voidaan keskittyä konsulipalveluihin ja vaikuttavuusviestintään, mitä ei voida hoitaa Suomesta.
▼	M2-kulu- ja matkalaskut kiertävät suhteellisen pitkään Palkeissa. Kuulimme, että pitäisi hoitua 3 päivässä. Meillä menee pidempään.
▼	Taloushallinnon ja palkkahallinnon työtehtävät ovat myös lisääntyneet, koska kaikki Suomen kansalaisten palkkahallinto pitää kierrättää paikallisen palkkatoimiston lisäksi myös Palkeiden kautta.
▼	Tilijä/talousasioita tulee kuitenkin seurata, tekisin samalla koko työn ja olisin samalla paremmin perillä taloushallinnosta.

Edustustopalvelujen vastaus.

10. Onko muuta mitä haluaisit tuoda esille?

Vastaajien määrä: 1

	Vastaukset
▼	Palkeilla vaihtuu työntekijät usein eikä tieto siirry seuraajille.

Avoimet vastaukset asiakasedustustoilta kysymykseen 12

12. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen täysin tai jokseenkin eri mieltä, haluaisitko kertoa nykyisen toiminnan ongelmista ja antaa kehittämisehdotuksia? Mikäli vastasit täysin tai jokseenkin samaa mieltä, haluaisitko kertoa asioita joihin olet ollut palvelussa tyytyväinen?

Vastaaajien määrä: 12

Vastauksia yhteensä 12, joista 12 näkyvillä. Näytä vain 10 vastausta

	Vastaukset
Y	Yhteyshenkilön palvelu on erittäin hyvää ja asiantuntevaa. Välillä tulee myös positiivisia yllätyksiä asioista, jotka luulee joutuvansa selvittämään itse mutta kuuluvatkin edustustopalvelujen tehtäviksi. Vuodenvaihteen ohjeistuksessa oli pieniä epäselvyyksiä.
Y	Lämmin kiitos [REDACTED] mahtavasta yhteistyöstä ja ammattitaidosta!
Y	Vastaukset kysymyksiin tulevat tosi nopeasti.
Y	Aloitusprosessi oli työläs ja vei enemmän aikaa kuin itse tehtynä. Ajan kanssa aikaa on säästynyt. Lisähaastetta tuo, että [REDACTED] omat kirjaimet ja kaikki pitää muistaa "vääntää rautalangasta".
Y	Taloushallinnosta siirtynyt jonkun verran hoidettavia asioita Palkeisiin, mutta suuri osa hoidetaan edelleen lähetystössä eli siirto ei paljoa vähentänyt työtaakkaa. Keskittämisessä oli alkuaikoina paljon ongelmia (Palkeet) eikä keskittäminen vieläkään onnistunut täysin. Ongelma myös se, että UM ilmoittaa taloushallinnon siirtyvän (osittain) Suomeen ja ne jotka eivät tunne taloushallintoa (esim. esimiehet) luulevat että taloushallinnon tehtävät poistuneet lähetystöstä kokonaan.
Y	Yhteistyö on toiminut yllättävänkin hyvin ja meillä on ollut oikein pätevät yhteistyöhenkilöt [REDACTED]. Meitä askarruttaa palkkaprosessi, koska se vaikuttaa monivaiheiselta. Miksi palkoista tarvitaan maksumääräykset, kun Rondossa/Handissa on jo hyväksyntä. Olemme valuuttaedustusto [REDACTED] mutta koska valuuttatili on olemassa, voisiko tässä kohtaa keventää prosessia. Meillä on tullut jonkin verran karhukirjeitä paikallisilta toimittajilta. Maksut ovat menneet vastaanottajille viiveellä. Osassa viive on täällä päässä, mutta osa johtuu siitä, että kirjauksissa/tositteissa on ollut jotain korjattavaa. Vaikuttaa siltä, että nämä tositteet ovat edenneet järjestelmässä hitaasti ja viivästystä on tullut.
Y	TAS edustustopalveluista saa pääsääntöisesti hyviä vastauksia, mutta Palkeet tekevät esimerkiksi asiatarkauksessa melko paljon virheitä.
Y	Olen tyytyväinen tekemieni tiedustelujen nopeisiin vastauksiin ja niiden selkeyteen.
Y	Joskus virheen korjaamiseen menee kohtuuttomasti aikaa (jopa kolme henkilöä käsittelee samaa asiaa). Vähäiset asiat jaetaan monelle eri taholle, hankaloittaa asioiden hoitoa.
Y	Uusi HANDI-järjestelmä on selvästi ollut parannus entiseen. Se on nopeuttanut kiertoa. Mutta siirtyminen siihen ja erityisesti informaatio tai sen puute oli huono juttu.
Y	TAS vastaa kysymyksiin nopeasti ja ohjeistaa hyvin.
Y	Nopeat vastaukset, neuvonta

Vastauksista on sensuroitu henkilöiden- ja edustustojen nimet anonyymiteetin takia.