

KESKITETYN TILAUSPALVELUN KEHITTÄMINEN

Case: Espoon kaupungin tietojärjestelmä uudistus, Talouspalvelut

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sormunen, Mira	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53 +9	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Keskitetyn tilauspalvelun kehittäminen Case: Espoon kaupungin tietojärjestelmäuudistus, Talouspalvelut		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin Espoon kaupungin Talouspalveluiden tarjoaman keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessia ostoasiantuntijan näkökulmasta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää konkreettinen mittari, jolla mitataan ostoasiantuntijan työn suorituskykyä keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaiheissa.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin julkisen sektorin digitalisointia ja digitalisaation etenemistä organisaatioissa sekä Lean-menetelmien hyödyntämistä niin prosessien kuin asiantuntijatyön mittaamisessa. Kehittämiskohdetta tutkittiin käyttäen toiminta- ja konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä. Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaihe kuvattiin Blueprinting-menetelmällä ja tähän kuvaukseen luotiin konkreettinen läpimenoa kuvaava mittari. Benchmarking-kyselyllä kerättiin tietoa asiantuntijatyön mittareista ja tietoa siitä, miten niitä käytettiin työn kehittämissä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että työympäristön muutoksiin on varauduttava julkisella sektorilla ja kohdeorganisaatioissa Talouspalveluissa työntekijöiden osaamisen ja tieto/taidon kartuttamisella. Yrityksen ja organisaation tavoitteet kommunikoidaan selkeästi, että johto ja työntekijät osaavat kehittää omaa työtään ja suoristustaan niitä mittaavilla mittareilla ja tuloksilla. Tulokset osoittavat myös, että työtä täytyy kehittää jatkuvasti, jotta voidaan vastaanottaa digitalisaation tuomat hyödyt. Työn kehittämiseen on annettava ja varattava aikaa työntekijöille, että työn kehittäminen on jatkuvaa ja se tulee osaksi arkea. Kohdeorganisaation on hyvä jatkaa Lean-menetelmien laajempaa käyttöä prosessien ja oman työn kehittämissä.</p>		
Asiasanat julkinen sektori, digitalisointi, prosessin kehittäminen, asiantuntijatyön mittaaminen		

Abstract

Author(s) Sormunen, Mira	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 53	
Title of publication Developing a centralised subscription service Case: City of Espoo Information System Reform, Financial Services		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The study examined the process of implementing the central ordering service provided by the City of Espoo's Financial Services from the perspective of a purchasing expert. The aim of the development project was to find a concrete way to measure the quality of the work of a purchasing expert during the deployment a centralized ordering service.</p> <p>The research framework covered the digitization of the public sector and the progress of digitalization in organizations and the use of Lean methods to measure both processes and expert work. The work processes of a purchasing expert were developed using the methods of functional and constructivist research. The implementation phase of the centralized subscription service was described using the Blueprinting method and a concrete curve metric was created for this description. Benchmarking gathered information on expert work metrics and how they were used to develop their work.</p> <p>The results showed that the public sector and the case organization need to prepare for changes affecting working environments by improving employees' skills and knowhow. The goals of the organization need to be communicated clearly so that the management and employees can develop their work and based on related metrics. The results also showed that work needs to be continuously developed in order to receive the benefits of digitalization. Employees must be given enough time to develop their work so that it is continuous and becomes a routine. The case organization should continue using Lean methods in developing its processes and work.</p>		
Keywords public sector, digitalization, process development, measurement of expert work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Kehittämismenetelmät	4
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	6
2.1	Espoon kaupunki	6
2.2	Espoo-tarina ja strategiaperusta	6
2.3	Talousoalvelut-vastuuyksikkö	7
2.4	Keskitetyn tilauspalvelun palvelukonsepti	8
2.5	Tulevaisuuden johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmä	13
3	JULKISEN SEKTORIN DIGITALISAATIO	15
3.1	Taloushallinnon kehittäminen	17
3.1.1	Prosessiajattelu	19
3.1.2	Prosessit taloushallinnossa	19
4	LEAN ASIANTUNTIJAN TYÖN KEHITTÄMISESSÄ	21
4.1	Mitä on Lean-ajattelu?	21
4.2	Lean menetelmät prosessin kehittämisessä	22
4.3	Lean virtaustehokkuus asiantuntijatyössä	24
4.4	Kanban-menetelmä	26
5	PALVELUTUOTANNON JA ASIANTUNTIJATYÖN MITTAAMINEN	29
5.1	Miksi mitata?	29
5.2	Mitä mitata?	30
5.3	Mittareiden kehittämisprosessi	30
6	CASE: ESPOON KAUPUNKI, TALOUSPALVELUT	33
6.1	Kehittämismenetelmä ja tiedonhankinta	33
6.2	Kehittämissuunnitelma	34
6.3	Käytännön toteutus	36
7	TULOKSET	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
8.1	Tulosten pohdinta	47
8.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
8.3	Kehittämishankkeen arviointi	50
8.4	Tulevat kehittämiskohteet	52

LÄHTEET	54
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet

Espoon kaupunki edistää ja selvittää parhaillaan, miten julkisen sektorin palveluita voidaan digitalisoida ja saada entistä tehokkaammin asiakkaiden ulottuville. Kehitysohjelmien avulla organisoidaan ja ohjataan kehittämistyötä Espoon kaupungin strategian eli Espootarinan linjaamien tavoitteiden toteuttamiseksi. Kaupunginhallitus hyväksyi ohjelmasuunnitelmat 12.2.2018, jolloin ohjelmien toteuttaminen projekteina ja toimenpiteinä käynnistyi. (Espoon kaupunki 2020.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tukea Espoon kaupungin tietojärjestelmä-uudistusta ja kehittää keskitettyä tilauspalvelua erityisesti Talouspalvelujen osalta. Keskitetty tilauspalvelu on luotu ensisijaisesti palvelemaan sisäisiä asiakkaita eri toimialoilla. Samalla se vapauttaa kaupungin työntekijöille aikaa tehdä perustehtäväänsä. Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää konkreettinen mittari, jolla voidaan mitata talouspalvelujen asiantuntijatyötä keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaiheessa. Tällä hetkellä työlle ei ole olemassa mittareita. Tavoitteena on myös kuvata taloushallinnon asiantuntijatyön palveluprosessi. Lisäksi kehittämishankkeessa tutkitaan taloushallinnon projektien läpimenoaika keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaiheessa.

Kehittämishankkeen avulla Talouspalvelujen asiantuntijatyölle ja sen kestolle saadaan lisää näkyvyyttä, mikä tarkoittaa, että jatkossa voidaan seurata entistä paremmin asiantuntijoiden työn määrää, kestoa ja läpimenoaika. Löydettyjä mittareita on myöhemmin mahdollista mallintaa ja ottaa laajemmin käyttöön yksikön työntekijöiden projektien läpimenoaikojen seurannassa.

Lean-johtamismallissa työntekijöiden tehtävänä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävänä on kehittää ihmisiä. Jatkuva parantaminen tarkoittaa, että kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä. (Rother, 2010.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on toteuttaa organisaation tavoitetta kehittää työtä ja saada työn tulokset näkyviksi. Julkisen sektorin toiminnan digitalisoinnista ja työympäristön muutoksesta on tehty tutkimuksia, joissa digitalisoinnin tilanteen kuvataan olevan alkuvaiheessa. VST on vuonna 2017 julkaisemassaan Julkishallinnon digitalisaatio -tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen -selvityksessä tuonut suosituksia julkishallinnon toimenpiteistä ja sekä -mittareiden hyötyjen mittaamiseen. Suosituksissa painotettiin asenteiden muuttamiseen digitalisoinnille ja sen tuomille muutoksille myönteisiksi, jolloin yhteistyö ja näkyvyys tukevat digitalisaation toimenpiteitä.

Ajankohdallisesti kehittämishankeen kohde, kehittää mittari asiantuntijatyöhön, on erinomainen. Talouspalveluiden esimiehet ja osa henkilöstöä suorittavat Digitaalisen taloushallinnon kurssia keväällä 2020, jossa kehitetään Keskitetyn tilauspalvelun mittareita, joilla kuvataan tilausmäärien kehitystä päivä- ja kuukausitasoisesti, ruuhka-aikoja ja prosessin läpimenoaikoja eri prosessin vaiheissa.

Kehittämiskohteena on Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi, josta tutkitaan laadullisin menetelmien, miten palvelua voidaan kehittää tehokkaammaksi, löytää siellä olevat pullonkaulat ja löytää menetelmiä jatkokehittää palvelun prosesseja ja luoda sille toimivia mittareita tukemana asiantuntijoiden ja esimiesten työtä.

Keskitetty tilauspalvelu on suunniteltu asiakaslähtöisesti ja palvelumallia tarjotaan kaikille toimialoille. Palvelun käyttöönottoprosessi, jossa ei ole digitalisoitavia osa-alueita vaan siitä muodostuva data halutaan hyödyntää ja sillä mitataan palvelun läpimenoaikaa. Käyttöönottoprosessi tullaan kuvaamaan prosessianalyysi (blueprinting)-menetelmällä, jossa voidaan kuvantaa läpimenoaikaa mittaavat prosessin osa-alueet.

Lean-ajattelu on edennyt hitaasti asiantuntijaorganisaatioissa, vaikka niin yksityinen ja julkinen sektori hyödyntää Lean-menetelmiä omien prosessien kehittämisessä ja löytää keinoja turhan työn vähentämiselle. Lean on perinteisesti ajateltu toimivan vain tehtaissa eli tuotannossa ja sitä ei osattu tuoda palvelutuotantoon aikaisemmin. Kyseessä on kuitenkin johtamisjärjestelmä, jota voidaan hyödyntää palvelutuotannossa. (Torkkola 2018, 13.)

Tässä kehittämiskohteena on keskitetty tilauspalvelu, joka on luotu asiakkaan tarpeesta ja jonka asiakas toivoo saavansa käyttöönsä mahdollisimman nopeasti. Lean-ajattelu antaa työkaluja ja menetelmiä lähteä kehittämään työtä ja työhön tarvittavia mittareita. Leania voidaan hyödyntää prosessien kehittämisessä, päällekkäisten työtehtävien vähentämisessä, asiantuntijan työmittarien kehittämisessä, joilla pyritään saavuttamaan tehokkaampi tapa työskennellä. Tavoite on saada esimiehelle reaaliaikaista tietoa projektien läpimenoa, tiedon perusteella voidaan johtaa ja hallinnoida resursseja paremmin.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishanke pyrkii vastaamaan, hankkeen tavoitteiden ja tietoperustan avulla muodostettuun päätutkimuskysymykseen:

- Miten tilauspalvelun kehittäminen edistää tietojärjestelmä uudistusta ja digitalisaatiota Espoon kaupungilla?

Pääkysymykseen haetaan vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mikä merkitys digitalisaatiolla on julkisen hallinnon palveluiden kehittämisessä?
- Mitä keskitetyllä tilauspalvelulla tarkoitetaan?
- Minkälainen taloushallinnon palveluprosessi on?
- Miten asiantuntijatyötä voidaan kehittää ja mitata?

On haasteellista lähteä rajaamaan asiakasnäkökulmaa pois, kun kehittämiskohteena on palvelu, joka tuotetaan asiakkaalle. Opinnäytetyö kuitenkin keskittyy etsimään vastauksia, kuinka nostaa Talouspalvelun keskitetty tilauspalvelu osaksi digitalisointia ja miten asiantuntija voi kehittää prosessia entistä suorituskykyisemmäksi ja tehostaa palvelun käyttöön-oton läpimenoaikaa. Siksi opinnäytetyöstä rajataan pois keskitetyn tilauspalvelun prosessivaiheet, joka kuvaa kuinka tilauspalvelu kulkee asiakkaan näkökulmasta (Liite 2). Tutkimuksessa keskitytään keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessiin ja siinä esitettyihin prosessivaiheisiin, jotka ostoasiantuntija tekee yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Datan määrä kasvaa koko ajan ja sen saaminen osaksi organisaation informaation luomista on myös kokonaisuus, jota ei lähdetä avaamaan opinnäytetyössä. Tilaamisen ja ostolaskudatan kerääminen on haasteellista, johtuen Talouspalveluiden käytössä olevasta vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä Oracle EBS ERP:stä, josta ei saada tilausdatasta reaaliaikaista tietoa. Tilaamisen liittyvää dataa kerryttää usea tilausjärjestelmä, joita ei ole kaikki integroitu samaan järjestelmään eikä tietoa saada yhteisestä datavarastosta.

Se tieto, mitä saadaan kerättyä, muodostaa yhden tärkeimmistä kaupungintasoisista mittareista. Digitalisointiasteen seuranta on Espoon kaupungin tasoinen mittari, jota seurataan kuukausittain. Data, jota käytetään tuottamaan digitalisointiasteen luvut, on rikastettua dataa, jota kerätään Oracle EBS ERP - toiminnanohjausjärjestelmästä ja tilausjärjestelmistä. Datasta saatavasta tiedosta muodostetaan digitalisointiaste, joka kertoo kuinka paljon laskuja, on saatu pois manuaalisesta käsittelystä. Digitalisointiasteen nostaminen on Talouspalveluiden ostot-vastuualueen yksi tavoitteista eli nostaa digitalisointiaste nykyisestä 53 prosentista 57 prosenttiin vuonna 2022.

1.3 Kehittämismenetelmät

Yrityksissä ja organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys kasvaa nopeasti. Ympäristävä maailma muuttuu nopeammin ja yritysten menestyminen riippuu siitä, miten yritykset pystyvät olemaan kehityksessä mukana. Parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan itse kehityksen moottoreina (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13.)

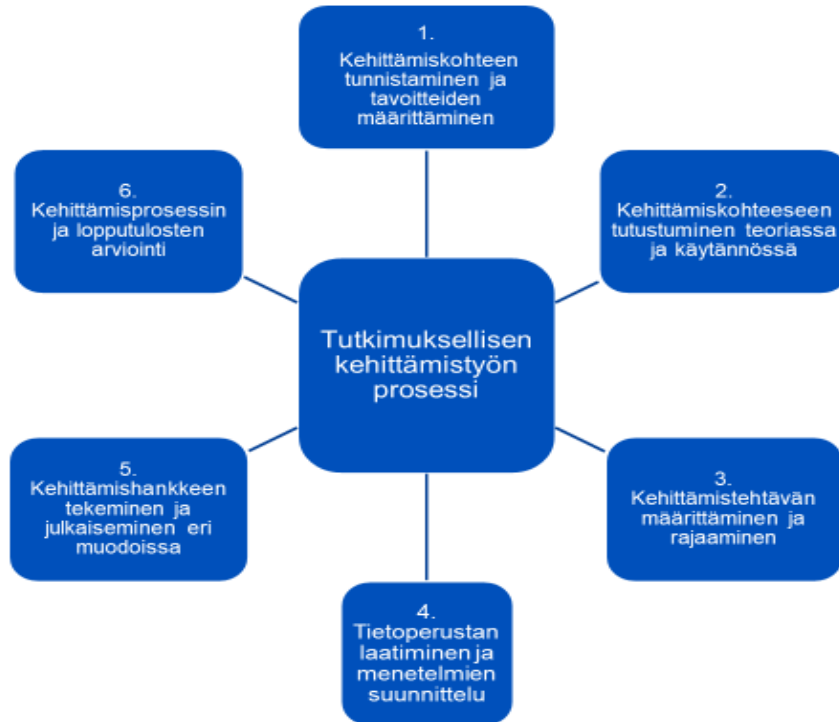
Kehittämiskohteena on kehittää tilauspalvelun käyttöönottoprosessia ja luoda tähän asiantuntijan työtä mittaava mittari, jolla voidaan seurata ja analysoida työn kestoa, laatua, tehokkuutta ja suorituskykyä. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa yhdessä työntekijöiden kanssa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma nykyisessä tavassa tehdä työtä. Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän avulla kuvataan tuotos eli mittari, jolla pyritään löytämään käytännönläheiseen ongelmaan uusi ratkaisu ja tämän tueksi tarvitaan olemassa olevaan tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65). Kehittämiskohteen tavoite on ratkaista käytännön työhön liittyvä ongelma ja tehostaa nykyistä prosessia. Konstruktiivisella tutkimuksella ei ole tarkoitus luoda uusia innovaatioita, vaan tarkoituksena on saada parannettua olemassa olevaa prosessin läpimenoaikaa tutkimalla käytännön ongelmaa ja sitoa ratkaisu teoreettiseen tietoon.

Toimintatutkimuksella päästään työn kehittämisessä tavoitteeseen, jolla parannetaan kommunikaatiota ja tehdään työn kestoa näkyvämmäksi. Kehittämiseen osallistutetaan henkilöitä organisaatiosta ja kehittämistehtävä on tullut talouspalveluesimiehen toiveesta, joka on antanut omat näkemyksen ja tarpeensa kehityskohteelle. Talouspalveluista kehittämiseen osallistuu kaksi ostoasiantuntijaa ja taloushallintoasiantuntija. Osallistuttamalla saadaan kehittämiskohteelle työntekijän näkökulma.

Koska kehittämiskohteen määrittelyyn ja selvittämiseen osallistuu pieni ryhmä, tutkimuksen menetelmät ovat aivoriihi (Brainstorming), ryhmäkeskustelut ja prosessianalyysi eli blueprinting, jonka avulla voidaan kehittää prosessin eri vaiheita ja tutkia, mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet ja missä esiintyvät mahdolliset pullonkaulat tai turhaa työtä tuottavat kohdat. Käyttöönottoprosessi kuvataan blueprinting-prosessianalyysillä, jolla kuvataan yksityiskohtaisesti prosessin eteneminen ja prosessiin osallistuvien roolit kuten asiakkaat ja talouspalveluiden henkilöt, jotka osallistuvat palvelun luomiseen ja palvelussa tapahtuvat tehtävät.

Benchmarking-kyselyllä verrataan kehittämiskohteen tavoitteita asiantuntijatyön mittaamiselle yksityisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa käytettäviin mittareihin.

Benchmarking-kyselyn avulla kartoitetaan toisen toimialan käyttämiä työn mittareita ja pyritään ottamaan niistä parhain tieto omaan kehittämiskohteen ratkaisuun. Tätä vertailukohdetta voidaan hyödyntää oman kehittämiskohteen jatkokehittämisvaiheissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi kuvattuna alla, kuva 1.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009)

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Espoon kaupunki

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Sen erityispiirteenä on viiteen eri keskukseen jakautuva kaupunkirakenne, jossa yhdistyvät urbaani, pientalovaltainen ja maaseutumainen asuminen. Kaupunkikeskukset ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Asukkaita on 281 742. (Espoon kaupunki 2018.)

Espoon kaupungin henkilöstön määrä on 14 319 (31.10.2018). Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta ja kolmesta toimialasta: terveys- ja sosiaalitoimesta, sivistystoimesta sekä teknisestä- ja ympäristötoimesta. Näitä ohjaa ja valvoo luottamuselimistä koostuva päätöksenteko-organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat.

2.2 Espoo-tarina ja strategiaperusta

Espoo-tarina on Espoon kaupungin strategia vuoteen 2021. Se suuntaa kaupungin toimintaa entistä selkeämmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma johdetaan Espoo-tarinasta. Jokainen toimiala ja sen yksiköt suunnittelevat omat tarinansa Espoo-tarinasta ja yhteisistä valtuustokauden tavoitteista. Espoon arvot kuvastavat tavoitteita, joilla luodaan kaupungista asukas- ja asiakaslähtöinen, vastuullinen edelläkävijä ja oikeudenmukainen kaupunki.

Valtuuston asettamat valtuustokauden 2017–2021 päämääristä, tavoitteista ja toimenpiteistä johdetaan vuosittain kaupungin ja toimialojen tulostavoitteet ja niille määritellään täsmälliset mittarit. Mittarit esitellään vuosittain talousarvion yhteydessä. Toimenpiteitä täydennetään ja tarkennetaan valtuustokauden aikana.

Esille nousee taloutta, henkilöstöä ja johtamista koskevan päämäärän, joka sanoitetaan seuraavasti: osaavana ja uudistuskyykyisenä henkilöstönä järjestämme, tuotamme ja kehitämme palveluja sekä niiden laatua, kustannusvaikuttavuutta ja tuottavuutta. Tämän päämäärän alla on tavoitteita, kuten esimerkiksi Espoon palvelut, jotka muotoillaan asiakasta varten. Palvelua ja toimintaa kehitetään Lean-menetelmällä, asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti ja palautteet käsitellään yksiköissä. Toinen tavoite on kehittää palveluja digitaalisesti ja olla älykkään kaupungin ykköskaupunki -City as a Service. (Espoon kaupunki 2017.)

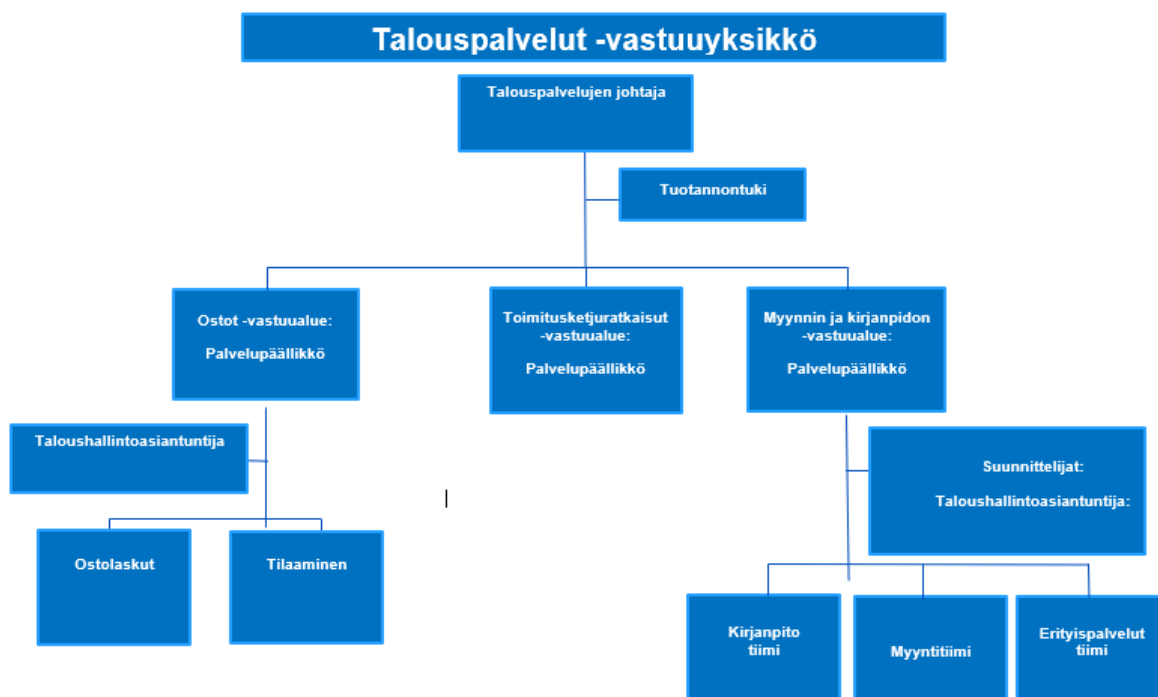
2.3 Talouspalvelut-vastuuyksikkö

Espoon kaupungin Talouspalveluissa toteutettiin organisaatiomuutos maaliskuussa vuonna 2019. Talouspalveluihin muodostettiin kolme vastuualuetta: myynti- ja kirjanpidon vastuualue, toimitusketjuratkaisut-vastuualue ja ostot-vastuualue.

Talouspalvelut omistavat ostosta maksuun-prosessin, joka tarkoittaa, että prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva toimija (JHS -suositukset 2012). Talouspalveluissa on lähdetty kehittämään työympäristöä ja toimintatapoja viimeisten kahden vuoden sisällä. Tänä aikana on luotu uusi toimintamalli Ostot-vastuualueella, jossa ostolaskunkäsittelijöiden työtehtävät ovat laajentuneet ostolaskujen käsittelystä ja tehtävistä (esikirjaus, tiliöinti, asiatarkastus) myös tilausprosessin kehittämiseen ja tilausjärjestelmien osaamiseen. Osa taloussihteereistä on sitoutunut lisäämään osaamistaan tilaamisesta ja siihen liittyvistä tehtävistä, kuten tilausprosessin ymmärtäminen, sopimusten ja niiden ehtojen ymmärtäminen sekä jatkuva työn kehittäminen.

Ostot-vastuualueen työtehtäviin kuuluu asiakaspalvelu, jossa tarjotaan asiakkaille tilaamiseen ja ostolaskujen käsittelyyn liittyvää ohjausta ja neuvontaa. Asiakkailta tarkoitetaan Espoon kaupungin sisäisiä sidosryhmiä, kuten yksiköiden tilaajat, laskun tarkistajat ja ulkoisia sidosryhmiä edustavat toimittajat. Talouspalveluissa toimitaan monella eri taloushallinnon alueella ja tietoa syntyy paljon. Tämän tiedon ylläpitämiseen on luotu toimintatapaohje, jossa ylläpidetään Ostot-vastuualueen tehtävät ja toimintatavat niin ostolaskujen käsittelyyn kuin tilaamiseen liittyvissä asioissa. Tämän ohjeen ylläpito kuuluu kaikille vastuualueen työntekijöille.

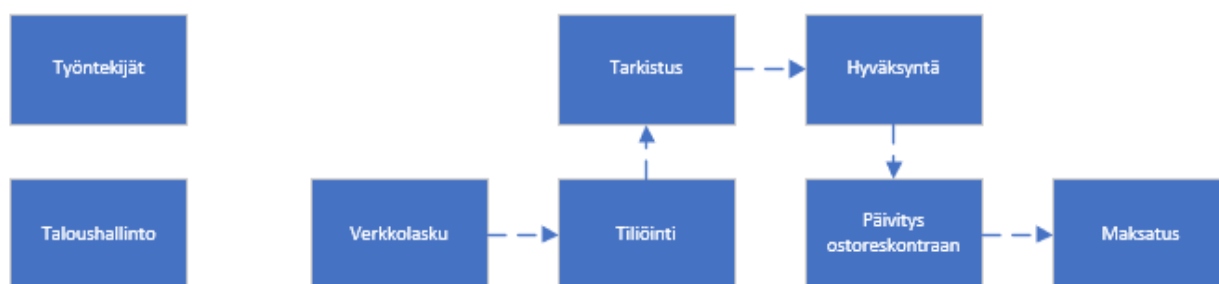
Espoon kaupungin Talouspalvelut vastuuyksikössä työskentelee noin 90 henkilöä. Tässä opinnäytetyössä rajataan muut talouspalveluiden palvelut ja yksiköt kehittämiskohteen ulkopuolelle. Kehittämiskohteenä oleva Keskitetty tilauspalvelu kuuluu ostot-vastuualueen tarjoamiin palveluihin. Ostot-vastuualueella työskenteleviä henkilöitä kuvataan nimikkeillä taloussihteerit, ostoasiantuntijat, taloushallintoasiantuntijat ja talouspalveluesimies. Palvelupäällikkö vastaa vastuualueen toiminnan kehittämistä ja raportoinnista Talouspalveluiden johtajalle.



Kuvio 2. Talouspalvelut-vastuuyksikkö organisaation v. 2020 (Espoon kaupunki 2020)

2.4 Keskitetyn tilauspalvelun palvelukonsepti

Tässä osiossa kuvataan Keskitetyn tilauspalvelun prosessi ja avataan sitä kysymystä, miksi tämä palvelu on luotu ja mihin tarkoitukseen. Talouspalveluiden organisaatiouudistus maaliskuussa 2019 mahdollisti työntekijöiden uudelleen organisoinnin ja työtehtävien muutoksen. Talouspalveluiden Ostot vastuualueen visio, strategia ja tavoitteet ovat kuvattu ja niissä nousee voimakkaasti yhdeksi päätavoitteeksi työn digitalisointi. Ostolaskujen käsittelyä on saatu automatisoitua käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää kehittämällä ja luomalla sinne työnkulkuja automatisoivia toimintoja. Ostolaskuprosessin automatisointi on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta (Lahti & Salminen 2014)

Talousostojen vastuualueen johto on kuunnellut ja tavannut eri toimialojen johtoryhmiä, joita ovat sosiaali- ja terveystoimi (SOTET), sivistystoimi (SITO), konsernihallinnon yksikkö (KOHA) ja tekniikan- ja ympäristötoimi (TYT). Näissä tapaamisissa toivottiin saada omaa toimintaansa tehostettua ja saada aikaa tehdä perustehtävänsä.

Talousostojen alkoivat kehittää uutta palvelua, joka tarjoaa tilausapua toimialojen yksiköille. Palvelun kehittäminen alkoi maaliskuussa 2019 ja työkaluiksi otettiin palvelumuotoilun keinot, joilla kuvattiin asiakasprofiili, asiakasryhmät, asiakaspolku ja haastateltiin toimialan edustajia, kuinka he tekivät ostotilauksen toimittajalle. Näiden haastattelujen avulla voitiin analysoida, mitkä ovat ne osa-alueet, joissa tarvitaan apua tilaamisen luomisessa sähköisten tilausjärjestelmien kautta.

Palvelun kehittämiseen ja operatiiviseen tekemiseen sitoutettiin työntekijöistä ostot-vastuualueelta kaksi ostoasiantuntijaa, palveluesimies ja tilaajan roolissa viisi talousostojen asiantuntijaa. Palvelu nimettiin Keskitetyksi tilauspalveluksi, palvelusta tehtiin markkinointimateriaali, jota hyödyntäen ostoasiantuntijat myyvät palvelua kentällä toimialojen yksiköille.

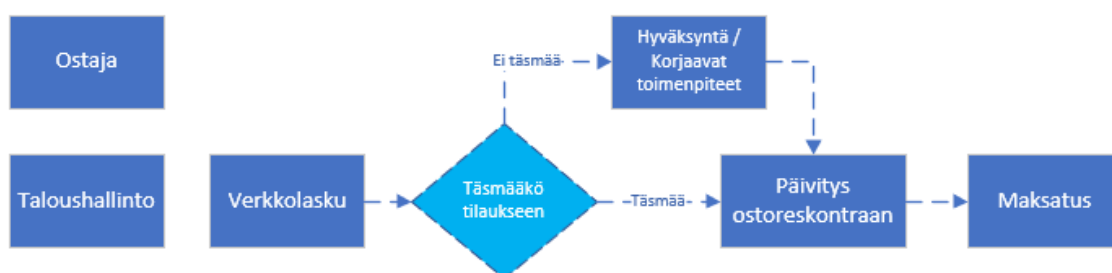
Ostoasiantuntijat ovat kehittäneet käyttöönottosuunnitelmaa ja selventäneet, mitä asioita on tehtävä ja toteuduttava ja kenen toimesta, ennen kuin palvelu on koko laajuudessaan käytössä. Käyttöönottovaihe sisältää analysointivaiheen, jossa yksikkö saa analysoidavaksi ostolaskudataa, jossa on kerättyä dataa yksikön kustannuspaikoilta ja se sisältää heidän ostonsa edelliseltä vuodelta. Tämän analysoinnin tarkoitus on saada kuva siitä, mitkä ostot halutaan ohjata tilauspalvelun kautta tilattavaksi.

Palveluun sitoutetaan asiakas siten, että he saavat nimetä yksiköstä palvelua käyttävät tilaajat ja hyväksyjät. Näiden henkilöiden tiedot kootaan Exceliin ja palvelun aloittamisesta ja sisällöstä sovitaan yhteisesti palvelukortissa, joka tehdään yhteistyöpalaverissa (Liite 1). Käyttöönoton jälkeen pidetään seuranta- ja ohjauksen palaverit asiakkaiden kanssa sovituksi tai tarpeen mukaan. Keskitetyn tilauspalvelun piiriin kuuluu 16 toimialojen yksikköä, jotka

jakaantuvat tulosityksiköiksi, kuten Sivistystoimen Leppävaaran päiväkotia, jossa on 37 tulosyksikköä eli päiväkotia. Palvelua on tarkoitus laajentaa lähes 20 yksikköön vuoden 2020 aikana.

Keskitetty tilauspalvelu on yksi digitalisointikeino tilaamiseen ja ostolaskukäsittelyyn Espoon kaupungilla. Muita keinoja ovat esimerkiksi uudet kilpailutukset, joissa määritellään tilaus- ja laskutusprosessi kaikille kilpailutetuille tuoteryhmille ja tilausehdot määritellään yhdessä toimittajien kanssa. Uusissa kilpailutuksissa on mukana Talouspalveluiden asiantuntija ja tätä prosessia on kehitetty yhteistyössä Talouspalveluiden ja Hankintakeskuksen välillä.

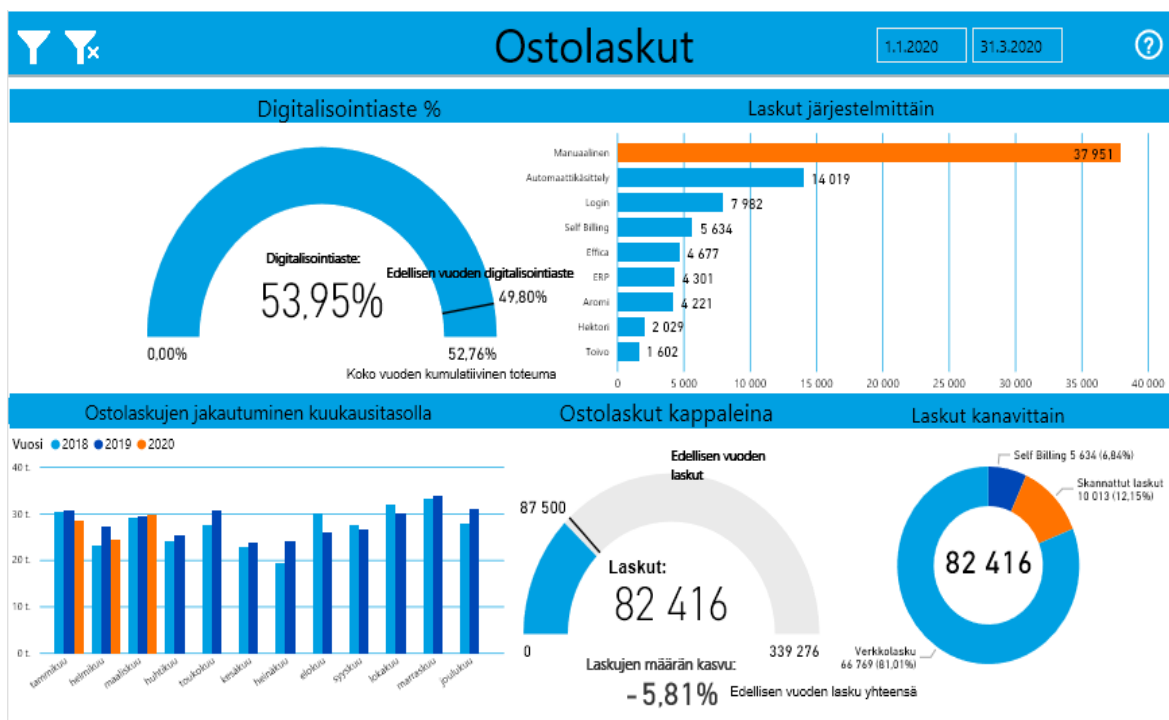
Tarkoituksena on saada ostolaskujen käsittely vähenemään lisäämällä tilaamista (kuvio 4). Kun ostotilaus luodaan sähköisen tilausjärjestelmään, saadaan ostolasku kohdistumaan oikeilla viitteillä automaattisesti ostotilaukseen.



Kuvio 4. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (mukaillen Lahti & Salminen 2014)

Talouspalveluiden raportointi perustuu nykyisten tilausjärjestelmien kautta saatavaan dataan ja tätä dataa on pystytty rikastuttamaan siten, että data on koottu yhteen Excelliin, jossa tietoa ylläpidetään ja päivitetään kuukausittain. Tämä on ostolaskudataa, jota Talouspalveluiden taloushallintoasiantuntija on siirtänyt Power BI -visualisointiohjelmaan. Power BI:iin kautta saadaan selkeitä kuvia koko kaupungin ja eri yksiköiden ostolaskujen digitalisointiasteesta, jonka prosenttimäärä kertoo yksikölle, kuinka paljon tilaamista on tehty tilausjärjestelmien kautta ja sitä kautta ostolaskujen manuaalisen käsittelyn vähenevän. Digitalisointiasteen seuranta on laajennettu koko Espoon kaupungin tasoiseksi seurannaksi.

Talouspalveluiden tavoite on nostaa digitalisointiastetta 53 prosentista 57 prosenttiin vuonna 2020, joka tarkoittaa käytännössä, että peräti 4 % laskujen manuaalisesta käsittelystä saadaan automatisoitua.



Kuva 1. Ostolaskujen digitalisointiaste % 1.1.2020-31.3.2020 (Espoon kaupunki 2020)

Talouspalveluiden ostot-vastualueen palvelupäällikön ja palveluesimiehen kysely

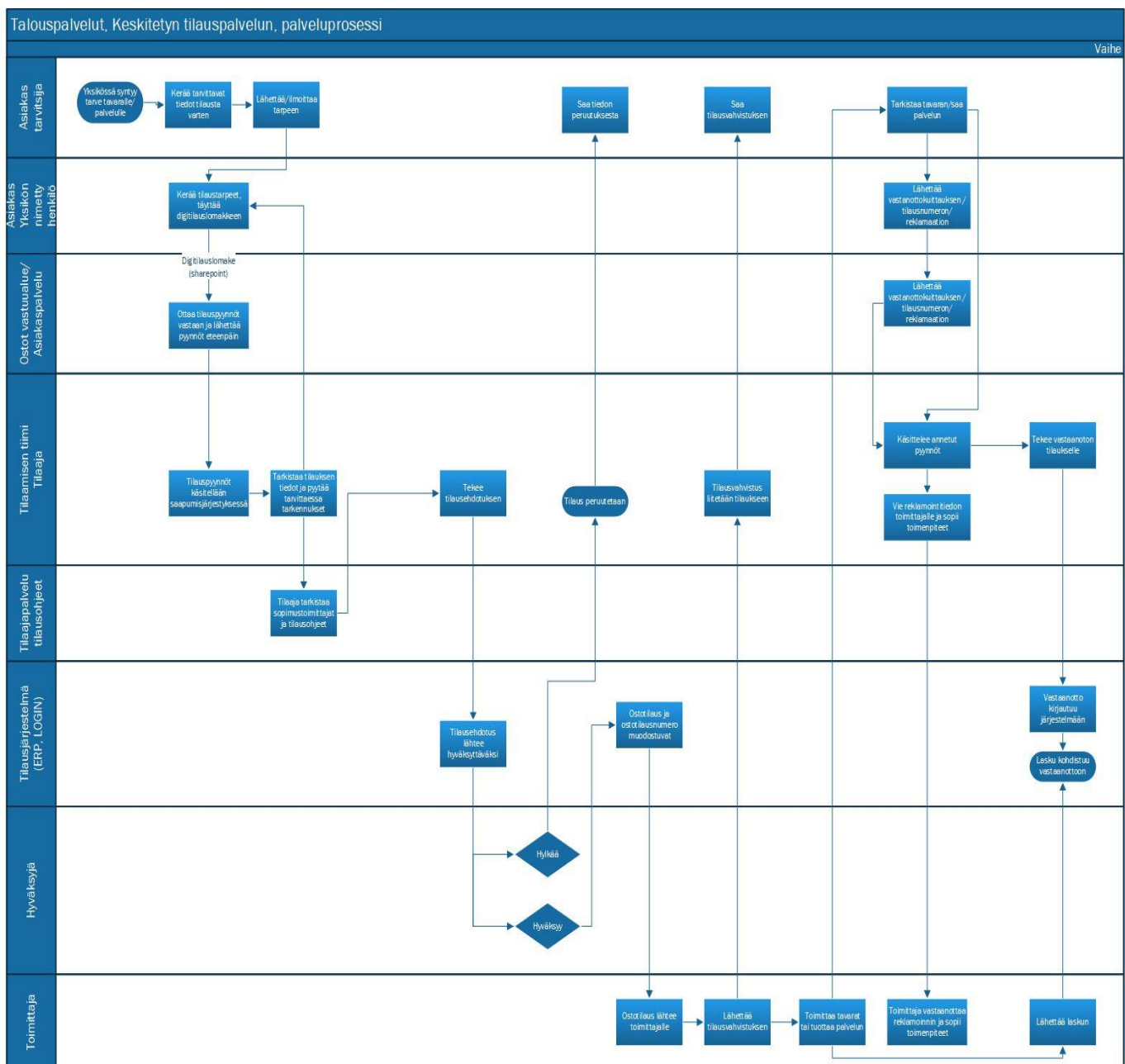
Julkisen sektorin palveluiden kehittäminen ei ole helppoa eri toimialojen toimiessa omilla silloissaan. Talouspalveluja on lähdetty rakentamaan uudessa organisaatiomallissa keskittettyyn taloushallintoon ja erityisesti palvelukeskuksen malliin. Palvelukeskustoimintamallin lähtökohtana on keskittämisen tuomien etujen avulla tarjota korkealaatuista palvelua ydinliiketoiminnoille. Taloushallinnon palveluiden keskittämisellä on pyritty kustannussäästöihin, kuten myös standardoimaan toimintaa. Kun palvelut ja kaikki taloudellinen informaatio sijaitsevat yhdessä paikassa, lisää se toiminnan näkyvyyttä. Muita saavutettavia etuja keskittämisellä ovat valvontakustannusten pienentäminen, prosessien kehittäminen, parempi erilaisten tapahtumien käsittelyn joustavuus ja johtajien ajankäytön tehostuminen. (Lahti & Salminen 2014, 213.)

Ostot-vastualueen palvelupäällikölle ja palveluesimiehelle esitettiin kysymyksiä Keskitetyn tilauspalvelun kehittämisen tarkoituksesta, mitkä asiat mahdollistivat tilauspalvelun käyttöönoton Talouspalveluissa ja miten he näkevät tilauspalvelun merkityksen Talouspalveluille? (Liite 3). Kyselyn vastauksissa annetaan näkökulmat siihen, miksi keskitetty tilauspalvelu on hyödyllinen palvelu asiakkaille myös tulevaisuudessa. Keskitetyn tilauspalvelulla parannetaan tilaamisen digitalisointiastetta, annetaan kokonaisvaltaisempaa asiakaspalvelua, ohjataan ostoja oikeille sopimustoimittajille ja kehitetään työntekijöiden osamista tilaamisen asiantuntijoina. Ostot-vastualueen tavoitteet on määritelty vuodelle 2020

ja ne ovat digitalisointi, asiakaskokemus ja jatkuva parantaminen. Nämä tukevat yhteistä strategiaa:

Tehtävämme on tuottaa operatiivisia tehokkaita kaupungin henkilöstön työtä tukevia, sujuvia, digitaalisia palveluja ja ratkaisuja.

Kuviossa 5 esitetään Keskitetyn tilauspalvelun -palveluprosessi, joka näyttää asiakkaan kulun palvelussa.



Kuvio 5. Keskitetyn tilauspalvelun palveluprosessi (Espoon kaupunki 2020)

2.5 Tulevaisuuden johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmä

Digitalisaatiostrategia eli digistrategia on liiketoimintoimintastrategia, jossa otetaan huomioon nykyiset teknologiset mahdollisuudet. Strategia on ylätasoinen suunnitelma, jolla halutaan saavuttaa tavoitteisiin aiotaan päästä. Strategiatyö vaatii mission ja vision kirkastamista. Digitalisaatio pakottaa yritykset miettimään omaa olemassaolon syytä eli missiota ja tavoitetta eli visiota.

Espoon strategia on kirjoitettu Espoo-tarinan muotoon ja pitää sisällään tavoitteita päästä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin palveluiden suhteen. Espoo toimii edelläkävijänä palvelujen kehittämisessä ja digitalisaation ja robotiikan hyödyntämisessä. Kaupunki palveluna-mallin avulla vastataan kasvaviin palvelutarpeisiin asiakaslähtöisesti, kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. (Espoon kaupunki 2019.)

Teknologian kehittyminen on nopeutunut ja tähän on kiinnitetty huomiota siten, että on lähdetty määrittämään nykyisen talousjärjestelmän toiminnallisuutta ja käyttöastetta. Päätös uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä tehtiin kesällä 2018 Espoon kaupungin johtoryhmässä. Uutta talousohjausjärjestelmää varten on perustettu työryhmä ja JoTo-projekti-ryhmä, jotka vievät ohjatuksi talousjärjestelmähankintaa eteenpäin. On päätetty, että uusi järjestelmä kilpailutetaan kevään 2020 aikana.

Johtamisen -ja talousohjauksen tietojärjestelmästä (JoTo) tulee korvaamaan nykyisen Oracle EBS ERP -järjestelmän ja useimmat tilausjärjestelmät Espoon kaupungilla. Uuden tietojärjestelmän tuomat muutokset on huomioitu uudelleen organisoitumalla Talouspalveluissa. Työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin, kuten Lean-ajattelu sekä Nykyaikainen taloushallinto. Työntekijät on haluttu sitouttaa muutokseen oman työn kehittämiselle ja työn jatkuvalla parantamisella.

JoTo-projektin tavoitteena on edistää Espoo-tarinan toimeenpanoa (Kuva 2). Uudistetut prosessit ja työkalut tehostavat johtamista ja operatiivista toimintaa kaikilla organisaatiotasolla. Nykyaikaiset suunnittelumenetelmät ja -työkalut parantavat palvelutarpeiden ennustetarkkuutta, palveluiden järjestämistä ja kehittämistä. Järjestelmät parantavat toiminnan ja talouden läpinäkyvyyttä sekä määrärahojen tehokasta käyttöä. Vanhentuneista tietojärjestelmistä aiheutuvien riskien eliminointi ja lisäkustannusten poistuminen. (JoTo-projekti 2019.) Talouspalveluiden tavoite on digitalisoida manuaalinen ja rutiininomainen työ mahdollisimman laajasti, jolloin työntekijöiden aikaa säästyy enemmän asiakaslähtöisempään asiakaspalveluun ja asiantuntijatyöhön.

Tiivistelmä JoTo-projektista

Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuus (JoTo) –projekti	
Mistä muutoksessa on kyse?	<ul style="list-style-type: none"> Operatiivisen johtamisen tukea kehitetään ja talousohjauksen tieto- ja toimintamallit, prosessit ja järjestelmäratkaisu uudistetaan. Uudistuksella tuetaan tiedolla johtamisen kehittämistä sekä parannetaan palvelujen vaikuttavuutta ja palvelutuotannon kustannustehokkuutta. Asiantuntijatyötä vapautuu manuaalisista tehtävistä analysointiin ja tiedon jatkojalostamiseen.
Miksi muutos tehdään?	<ul style="list-style-type: none"> Nykyiset prosessit ja toimintamallit ovat osittain manuaalisia ja työllistäviä. Espoon nykyiset tietojärjestelmät ovat elinkaarensa päässä. Nykyiset järjestelmät eivät tue riittävän hyvin johtamisen ja päätöksenteon tarpeita.
Keitä muutos koskee?	<ul style="list-style-type: none"> Muutos koskee erityisesti talousohjauksen ja- hallinnon parissa työskenteleviä: <ul style="list-style-type: none"> Taloussammattilaisia kaikkien työn osa-alueiden osalta Esimiehiä toiminnan ja talouden seurannan sekä talouden perustehtävien osalta Laajasti muutos koskee kaikki Espoon kaupungin työntekijöitä <ul style="list-style-type: none"> Mm. matkalaskujen osalta

Kuva 2. Tiivistelmä JoTo-projektista (Espoon kaupunki 2020)

Uuden tietojärjestelmän osalta haetaan tilaamiseen helppokäyttöistä ja käyttäjäystävällistä tilausjärjestelmää. Tarkoitus on saada järjestelmä, joka ohjaa tilaajaa tekemään oikeanlaisia katalogitilauksia, vapaatekstitalauksia ja tilaukset Ei-sopimustoimittajille. Tämä vaatii tilausjärjestelmältä sen, että toimittaja, tuote- ja sopimustiedot ovat saatavissa ja ylläpidettävissä. Tilaajan kannalta järjestelmän helppous niin vastaanoton tai toimittajalle reklamoinnin osalta olisi suotavaa. Nämä osa-alueet ovat haasteita nykyisessä tilausjärjestelmässä ja tähän tuo helpotusta se, että osa yksiköistä käyttää Keskitetyn tilauspalvelun palvelua. Johtamisen -ja talousohjauksen tietojärjestelmän aikataulu ja vaiheistus (kuva 3):

JoTo –projektin aikataulu ja vaiheistus

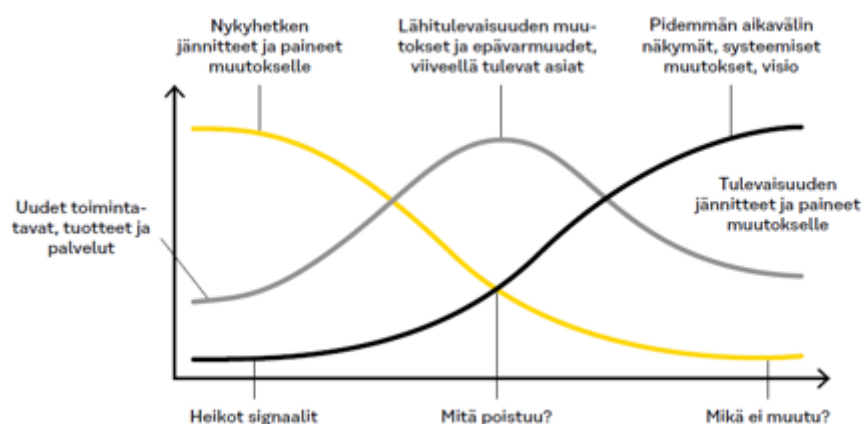


Kuva 3. Johtamisen -ja talousohjauksen tietojärjestelmä projektin aikataulu (Espoon kaupunki 2020)

3 JULKISEN SEKTORIN DIGITALISAATIO

Sitra on tuonut (Sitra 2020) ajatuksia talouden muutoksesta ja sen vaikutuksista työelämään. Alustatalous ja uudet organisaatiomallit haastavat perinteisiä työnantajan ja työntekijän suhteita, joka näkyy työrakenteiden muuttumisessa. Jatkuvan osaamisen kehittäminen korostuu muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunta edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työntekijöiltä vaaditaan enenevässä määrin uuden oppimista, luovuutta ja kokonaisuuksien hahmottamista. Näitä vaaditaan, että yritykset ovat valmiita ottamaan käyttöönsä digitaaliset ratkaisut ja niistä saatavat hyödyt.

Tärkeänä osana työympäristön muutosta on teknologian kehittyminen ja miten se muuttaa nykyisiä toimintatapoja. Yhä useampi osa työtä voidaan automatisoida. Työtä voidaan tehdä enenevässä määrin etänä tai virtuaalisessa ympäristössä. Teknologian hyödyntäminen edellyttää ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Digitalisaation seuraava aalto näkyy digitaalisen teknologian käytössä palveluiden tuottamisessa ja ihmisten vuorovaikutuksessa (kuvio 6). (Sitra 2020, 38.)



Kuvio 6. Kolmen horisontin mallissa tarkastellaan siirtymää nykyhetkestä murrosajan kautta kohti toisenlaista tulevaisuutta (Sitra 2020)

Digitalisaatio on ilmiö, joka automatisoi työtä, palveluita ja tuotantoa entistä pidemmälle. Se tuottaa suuria määriä tietoa, joka on jokaisen saatavilla ja tämä on muuttanut perinteisiä valtarakenteita. Uusi tekniikka korvaa perinteisiä työtehtäviä ja luo uutta työtä. Digitalisaatio tarkoittaa laajempaa muutosta kuin esimerkiksi digitointi, joka tarkoittaa analogisen tiedon muuttamista digitaaliseen muotoon. Digitaalisuus tuo muutoksen toimintatapoihin, joissa hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja laajamittaisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. (VST 2017, 18.)

VST (2017) on selvityksessään nostanut suosituksia julkiselle sektorille, mitkä tukevat digitaalisuuden hyödyntämistä ja levittämistä organisaatioihin. Nämä on luokiteltu seuraavasti: asenteet digitaalisuuden jarruna julkisella sektorilla, yhteistyö ja läpinäkyvyys ja toimintatavat.

Digitalisaatio on murrosmainen muutos ja tällä muutokselle on tyypillistä muutosvastarinta. Johdolle on tärkeää ottaa huomioon päätöksenteossa yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ja muutoksesta kertominen ja työyhteisön tukeminen muutoksessa, joka on väistämätöntä muuttuvassa maailmassa. Tuottavuustavoitteet asetetaan siten, että ne tukevat muutosta ja, joilla on mahdollista saavuttaa digitalisaation hyödyt. Tavoitteisiin pääsemiseksi laaditaan suunnitelmat ja välitavoitteet, joiden saavuttamista seurataan ja suunnitelmia tarkennetaan toteutuman mukaisesti. Hyödyt täytyy olla yhteisiä ei vain yhden viraston tai hankkeen omia.

Yhteistyöllä digitalisoinnissa tarkoitetaan digitaalisten palveluiden kehittämistä ja ylläpitämistä kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyöllä. Suomessa on esimerkkejä, joissa on tehty hallinnonaloja ylittäviä digitaalisia palveluita, kuten PSOP Parasta palvelua.fi. Julkinen sektori on oltava avoin ja sen on tehtävä digitilanne läpinäkyväksi. Kansalaisilla on oikeus tietää, millaisia digihankkeita on meneillään, suunnitteilla ja mitä vastiketta kansalaiset saavat digikehitykseen laitetuilla verorahoilla.

Toimintatapoja muuttaessa huomioidaan datan mahdollisuuksien käyttö. Datan määrä kasvaa, mutta sitä hyödynnetään vähän. On tärkeää huolehtia digihankkeiden määrittelyvaiheessa, että samaa data, jota säilytetään useassa paikassa tällä hetkellä, tarkistetaan järjestelmien yhteensopivuus ja läpinäkyvyys. Kattava tiedonkeruu avaavat merkittäviä mahdollisuuksia julkisen sektorin päätöksenteolle muuttuvassa toimintaympäristössä. (VST 2017, 16.)

Julkishallinnon toimintojen digitalisoinnin arvioidaan tuovan suuria hyötyjä. Näitä ovat julkisen sektorin kustannusten väheneminen työn tehostumisen ja tuottavuuden kasvun kautta. Nämä näkyvät käsittelyaikojen nopeutumisena sekä kansalaisten käynti- ja puhelinsoittojen vähenemisenä. Rahaa säästyy myös paperisten asiakirjojen postituksen ja arkistoinnin vähentyessä. Digitalisoimalla palveluita tavoitellaan hyötyjä, kuten asiakastytyväisyyttä palveluiden saatavuutta parantamalla, parempia vaikutusmahdollisuuksia ja läpinäkyvyyden lisäämistä. Keskeisin syy siihen, ettei digitalisaation hyötyjä ole aina saavutettu, johtuu siitä, että uutta tieto- ja viestintäteknologiaa on tuotu vanhoihin organisaatioihin, eikä toimintatapoja ole muutettu eikä koulutusta annettu riittävästi. (VST 2017, 20.)

3.1 Taloushallinnon kehittäminen

Digitaalisiin prosesseihin siirtymisen taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa ja päästä käsiksi digitalisuuden ja automatisoinnin mahdollistamiin laatu-, tehokkuus- ja kustannussäästöhyötyihin (Lahti 2014, 219). Kehittämiprojektien tarve syntyy useasti järjestelmä- ja organisaatiouudistuksesta. Kehittäminen voi koskettaa vain yhtä prosessivaihetta tai kaikkia taloushallinnon eri prosesseja.

Kehittämiprojektin ollessa uusi tietojärjestelmä, alkaa kehittäminen suunnitteluvaiheella, jossa tehdään kehitystarpeiden analysointi ja hankkeen arviointi. Tätä ennen on johtonyt päätöksen lähteä toteuttamaan hankintaa. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on selvittää taustalla olevat tarpeet ja edellytykset projektin toteuttamiselle. Tämän jälkeen päästään yksityiskohtaisempaan suunnitelmaan nyky- ja tavoitetilasta. Nykytilanneanalyysin vaiheessa kartoitetaan kaikki ne prosessit, jotka sisällytetään projektiin.

Taloushallinnon liiketoimintalähtöisessä kehittämisessä on oleellista lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta ja tavoitteista. On tärkeää ymmärtää digitalisuuden mahdollisuudet juuri omalle toiminnalle ja taloushallinnolle. Uuden järjestelmän alkuvaiheessa on hyvä arvioida, mistä yritys vastaa ja mihin oma osaaminen ja resurssit riittävät. Tämän rinnalla seuraa uusien järjestelmien ja palveluiden kartoitus, kilpailutus ja toimittajavalinnat. (Lahti 2014, 223.) Digitaaliseen taloushallintoon siirtyessä on yrityksen kartoitettava, voidaanko siirtä osa-alue kerrallaan vai kerralla mahdollisimman kattavasti.

Taloushallinnon organisoinnin trendeihin digitaaliset mahdollisuudet antavat vauhtia uusien palvelukonseptien ja prosessien kehittämisen muodossa. Suuret yritykset ovat keskittäneet oman taloushallintansa omaksi **palvelukeskukseksi**. Tämä kehitystrendi tukee organisaatioissa sitä, että niissä korostetaan prosessorientaatiota. Taloushallintoa tarkastellaan prosesseina, jotka kulkevat läpi yrityksen eri yksiköiden. (Lahti 2014, 209.) Näin prosesseille nimetään omat vastuuhenkilönsä ja toimintaa kehitetään jatkuvasti prosessien kautta.

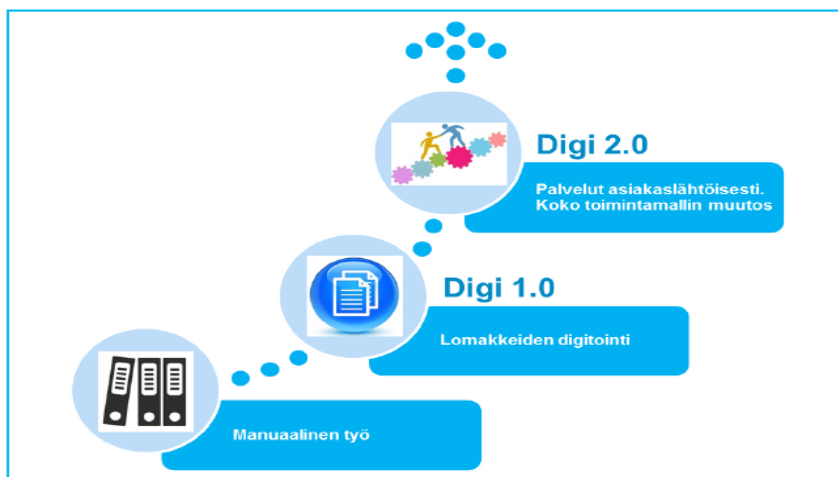
Taloushallinnon digitalisointi

Konkreettisesti digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologioista sekä mahdollisimman suoraviivaisista toimintaketjuista, joissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallinnon käsittelystä (Lahti & Salminen 2014, 25).

Digitaalinen taloushallinto tarjoaa etuja verrattuna työhön, jossa käsitellään suuria määriä paperia ja tehdään manuaalista työtä prosessin eri vaiheissa. Digitaalisuuden hyötyjä ovat sen tehokkuus ja nopeus. Digitalisoinnilla vähennetään resurssien ja arkistointitilan tarvetta. Digitaalinen taloushallinto parantaa toiminnanlaatua ja läpinäkyvyyttä sekä vähentää virheitä. Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen ratkaisu. (Lahti & Salminen 2014, 32-33.)

Kuten Lahti (2014) toteaa niin organisaatiot, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon, ovat saavuttaneet 30 - 50 prosentin tehokkuuden nousun taloushallinnossaan. Näiden lukujen laskelmissa on arvioitu koko prosessi sisältäen taloushallinto-osaston resurssien lisäksi muut yrityksen työntekijät, joilla on oma roolinsa prosessissa. Integroidussa taloushallinnossa ei jouduta käsittelemään samaa asiaa useaan kertaan ja perustietoja pidetään vain yhdessä paikassa. Yksittäisissä prosesseissa voidaan saavuttaa peräti 90 prosentin tehokkuuden saavuttaminen ja lyhentää suuresti läpimenoaikoja.

Digitalisaatio voidaan nähdä kehitysketjuna (Kuva 4), jossa automatisoidaan manuaalisia työvaiheita kuten lomakkeita Digi 1.0 -vaihe. Tämä vaihe on Suomessa hyvin pitkälti realisoitu. Seuraavat hyödyt digitalisaatiosta voidaan saavuttaa toiminnan rationalisointi ja asiakaskeskisyys ilman virastorajoja (Digi 2.0). Tällöin toiminnot suunnitellaan asiakaslähteisesti ja asiakkaan tarpeesta huomioiden julkishallinnon ja yritysten yhteistyö palvelujen tarjoamisessa. (VST 2017, 14.)



Kuva 4. Digitaalisuuden edistyminen (VST 2017)

3.1.1 Prosessiajattelu

Kuntien palvelut tuotetaan aina prosesseina suuremman tai pienemmän asiantuntijajoukon voimin. Kunnan palveluiden ja toimintojen olemassa olevien prosessien hahmottaminen, kuvaaminen ja kehittäminen sekä näiden tuotteistaminen ja kustannuslaskennan pohjalta hinnoittelu on tehty tai tekeillä monissa kuntaorganisaatioissa.” (Kenni & Asikainen 2011, 26.)

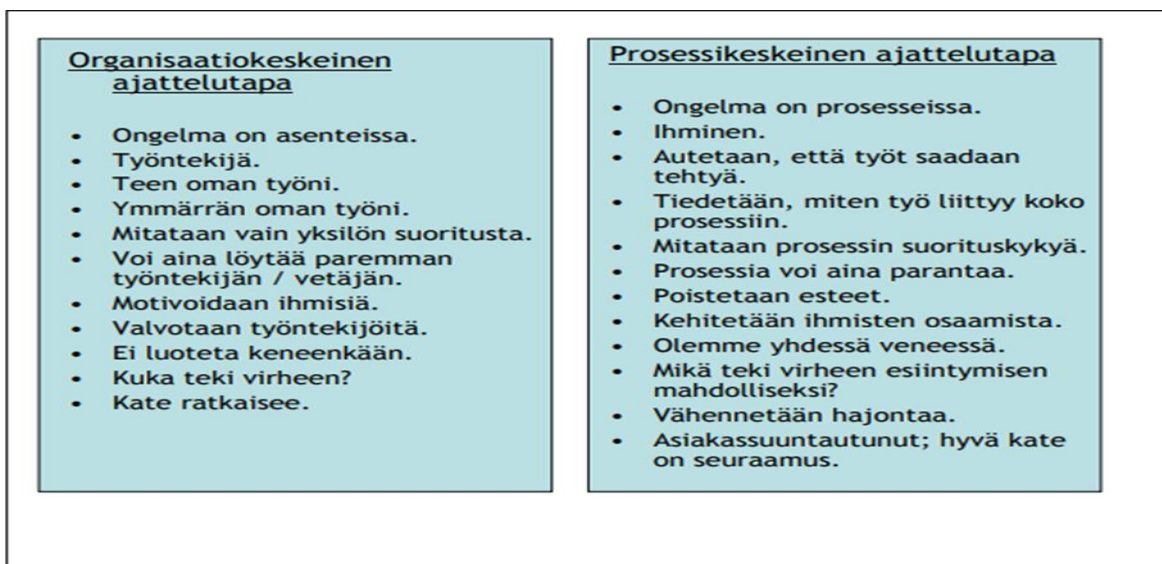
Prosessilähtöisen organisaation toiminnan lähtökohtana on aina visio. Strategia antaa keinot, jolla visiota tavoitellaan. Pyrkimyksenä on aina katsoa tulevaisuuteen. Organisaation on itse määriteltävä visio, mitä halutaan saavuttaa ja strategia antaa keinot toteuttaa visio.

Prosessijohtamisessa tekeminen on operatiivista tekemistä, jonka lopputuloksena syntyy jokin tuotos. Tapahtumaketjun tuottamisella pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarve tekemällä se mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Vaikka mallin ydin piilee asiakkaalle tuotettavassa lisäarvossa, on kehittymisen kannalta oleellista myös mallintaa ketju, jonka avulla palveluita tuotetaan. (Jokinen 2012, 15.)

3.1.2 Prosessit taloushallinnossa

Taloushallinto mielletään usein yhdeksi yrityksen tukiprosesseista, varsinkin teollisuuden prosesseihin liittyvässä kirjallisuudessa. Kaikissa organisaatioissa taloushallinto ei kuulu yrityksen ydinosamiseen ja siten se ei ole suoraan yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn. Näissä organisaatioissa taloushallinnon pääasiallinen tehtävä on tuottaa lainsäädännön asettamat raportointivaatimukset ja käsitellä tietoa organisaation sisäisiin tarpeisiin. Tästä näkökulmasta se ei ole riittävää taloushallinnon prosessien kehittämiseksi ja mallintamiseksi.

Prosessi on sarja erilaisia tehtäviä ja päätöksiä sekä niistä saatavaa lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille. Prosessi on myös toistuva ketju erilaisia toimintoja, joiden avulla muutetaan panokset tuotoksi. Prosessiajattelussa tärkeintä ovat asiakkaat sekä heidän tarpeensa (kuva 5). (Jaatinen 2011, 19.)



Kuva 5. Ajattelutavan muutos prosessilähtöiseen ajattelutapaan siirryttäessä (Jaatinen 2011)

Prosessien määrittelyssä on tärkeää vaiheiden kuvaaminen vuokaaviona. Sitä ilman on lähes mahdotonta toteuttaa prosessijohtamista. (Jaatinen 2011, 23) JHS (2012) listaa muitakin syitä prosessointiin. Niitä ovat toiminnan kehittämisen lisäksi toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta ja kustannussäästöjen aikaansaa-
minen. Eli siis tällä voidaan tarkoittaa muun muassa päällekkäisten työvaiheiden poista-
mista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä. (JHS 2012)

4 LEAN ASIANTUNTIJAN TYÖN KEHITTÄMISESSÄ

4.1 Mitä on Lean-ajattelu?

Leania kuvataan filosofiaksi, johtamisjärjestelmäksi, arvoiksi, ajattelutavaksi, menetelmäksi ja tuotantojärjestelmäksi (Modig & Åhlström 2013, 89; Hadid ym. 2016, 618). Nämä kuvaukset jo kertovat, että Lean ei ole vain joukko menetelmiä, vaan Leania on syytä tarkastella laajemmin. Leania voidaan tarkastella eri abstraktiotasoilla. Matalalla abstraktiotasolla on mahdollista puhua työkaluista ja menetelmistä, kun taas korkeammalla abstraktiotasolla puhutaan laatu- ja tuotantojärjestelmästä ja kaikkein korkeimmalla tasolla filosofiasta, kulttuurista, arvoista, elämäntavoista sekä ajattelutavoista. (Modig & Åhlström 2013, 89.)

Womack, Jonas ja Roos (1990) määrittelevät viisi Lean pääperiaatetta, jotka toimivat myös ohjenuorina organisaatioille, jotka pyrkivät toteuttamaan Lean filosofiaa. Ensimmäinen periaate on arvon määrittäminen perustuen asiakkaan näkemykseen. Toinen periaate on arvoketjun tunnistaminen ja kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen. (Womack & Jones 2003, 16-19.) Arvoketjulla tarkoitetaan prosessia, jossa palvelu tai tuote kulkee suunnitteluvaiheesta tuotannon kautta asiakkaalle. Juuri tätä arvoketjun kulkua tarkemmin tarkastellessa löydetään prosessia hidastavat hukat ja pullonkaulat. Kolmas periaate perustuu asiakkaidentarpeisiin ja siitä syntyvään imuohjaukseen, joka tarkoittaa tilannetta, missä prosessissa ei tuoteta mitään ennen kuin sitä pyydetään prosessin alkupäässä. Tällä vastataan asiakkaan tarpeeseen oikealla määrällä ja oikeassa ajassa.

Työntekijöiden osallistuttaminen työn kehittämiseen on Womacin ja Jonesin (2003) mukaan erityisen tärkeää, silloinkin kun kyseiset työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tästä on hyötyä arvon määrittämisessä ja virtaustehokkuuden ja imuohjauksen parantamisessa. Neljäs periaate kuvaakin tavoitetta saada Lean koulutettua henkilöstölle ja johdolle, jotta Leanin tuomat hyödyt ovat käytettävissä. Viimeinen periaate on toiminnan jatkuva kehittäminen. Radikaaleilla muutoksilla saadaan mahdollisesti nopeita tuloksia, mutta radikaalit muutokset pitkäjänteisen, jatkuvan ja vaiheittaisen kehittämisen yhdistämiseen voi tuoda lähes loputtomasti parannuksia. (Womack & Jones 2003, 23, 27.)

4.2 Lean menetelmät prosessin kehittämisessä

Lean ajattelu on asiakaslähtöinen ajattelumalli, joka perustuu virtauksen maksimointiin ja hukan poistamiseen. Se esitellään usein hukan poistomenetelmänä eikä huomioida, että sen perimmäinen tarkoitus on läpimenoajan lyhentäminen ja tätä kautta taloudellisuuden parantaminen. Lean sisältää erilaisia työkaluja, joiden avulla ratkotaan prosessissa olevat ongelmat. (Six Sigma 2018.)

Six Sigma on yksi vaihtoehto työkaluna prosessin kehittämiseen. Six Sigma metodologian kehitti alun perin Motorola vuonna 1987 ja se tähtäsi haastavaan 3,4 virheelliseen osaan miljoonasta. Tuohon aikaan Motorola kohtasi Japanin elektroniikkateollisuuden kovan kilpailun ja sen piti dramaattisesti parantaa laatutasoaan. Six Sigman nimellä halutaan ilmaista kuinka paljon kerätystä tiedosta vastaa asiakkaan vaatimuksia. Mitä korkeampi sigma-arvo on, sitä paremmin tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan vaatimuksia tai niissä on vähemmän virheitä. (Kadry 2018.)

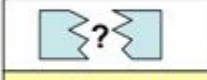



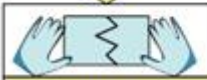
Lyhyesti sanottuna Six Sigma on joukko menetelmiä ja käytäntöjä, joilla parannetaan systemaattisesti prosessia. Tavoitteena on pienentää vaihtelua ulostulossa eli tuotteissa. Vaihtelun pienentäminen tapahtuu tutkimalla prosessin syyseuraussuhteita ja tekemällä onnistuneita muutoksia ulostuloon vaikuttaviin muutoksiin. Six Sigman keskeisin vahvuus on sen tieteellinen perusta (The Body of Knowledge). Six Sigma -parannustyökaluja käytetään Lean -toteutuksella apuna ongelman ratkaisussa. (sixsigma.fi 2020.)

Six Sigma työkalun keskeisenä ajatuksena on keskittyä prosessin vaihteluun. Se on suorituskyvyn parannusmenetelmä, jossa hyödynnetään tilastollista ajattelua ja menetelmiä. Vaihtelun pienentäminen vähentää hukkaa, josta seuraa virtauksen (kapasiteetti) kasvaminen. Vaihtelu aiheuttaa virheitä, virheet aiheuttavat vikoja ja viat aiheuttavat hukkaa. Six Sigmassa keskitytään vaihtelun minimoimiseen ja Lean keskittyy hukan poistamiseen. Tällä laatutasolla toimivissa prosesseissa virheiden määrä on alle 3,4 virhettä miljoonaa virhemahdollisuutta kohden (DPMO). Virhe määritellään tuotteen tai palvelun laatupoikkeamana sovitusta spesifikaatorajoista. Six Sigma pyrkii pienten parannusten sijaan saamaan aikaan radikaaleja muutoksia prosesseihin. (sixsigma.fi 2020).

DMAIC -ongelmanratkaisumenetelmä tuo järjestelmällisen tavan ratkaista ongelmia ja kehittää ratkaisu liiketoiminnan kehittämiseen. Tästä on kehitetty Lean Six Sigma Roadmap. Six Sigma toimenpiteet kohdistetaan prosessin vaiheisiin. Six Sigma asiantuntijat hallitsevat menetelmät, joiden avulla prosessia parannetaan. Toimenpiteiden tavoitteena on vaihtelun pienentäminen ja prosessin parantuminen. Menetelmässä ongelma ratkaistaan tilastollisesti. Asetetaan tilastollinen ongelma ja ratkaistaan se käyttäen tilastotekniikkaa. Six

Sigmassa systemaattinen parantaminen toteutetaan DMAIC-prosessilla, jossa ensin ratkaistava ongelma tai parannusmahdollisuus rajataan läpimurtokohdaksi ja sen jälkeen tähän ongelmaan haetaan oikea ratkaisu. (sixsigma.fi 2020.)

Six Sigman metodologia koostuu periaatteessa viidestä askeleesta. Nämä ovat mahdollisuuksien määrittely, suorituskyvyn mittaaminen, mahdollisuuksien analysointi, suorituskyvyn parantaminen ja suorituskyvyn hallinta. DMAIC ongelmaratkaisumetodologia kehitettiin erityisesti auttamaan tiimejä juurisyyden tehokkaammassa selvittämisessä ja ratkaisussa (kuva 6). (Kadry 2018.)

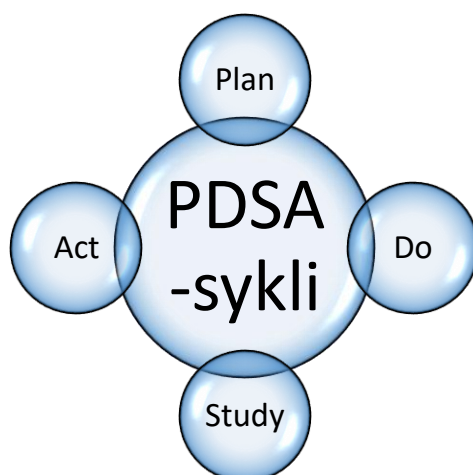
PROSESSIN PARANNUS LEAN SIX SIGMALLA		
Lean Six Sigman vaiheet	Prosessin parannus	Prosessin suunnittelu/uudelleen suunnittelu
 1. MÄÄRITTELY	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista ongelma Määrittele vaatimukset Aseta tavoite 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista onko suppeat vai laajat ongelmat Määrittele tavoite/muutos visio Selkeytä ongelman laajuus ja asiakasvaatimukset
 2. MITTAUS	<ul style="list-style-type: none"> Kelpuuta ongelma/prosessi Viimeistele ongelma/tavoite Mittaa avainkohdat/inputit 	<ul style="list-style-type: none"> Mittaa vaatimusten suorituskky Kerää prosessin hyötysuhteen määrittämisessä tarvittavaa dataa
 3. ANALYSOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Luo syy-seuraus hypoteesi Tunnista keskeiset ydinsyyt Kelpuuta hypoteesit 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista "paras käytäntö" Arvioi prosessisuunnitelmaa <ul style="list-style-type: none"> arvon/ei-arvon lisäys pullonkaulat/katkokset vaihtoehtoiset "polut" Viimeistele vaatimuksia
 4. PARANNUS	<ul style="list-style-type: none"> Luo idea, kuinka ydinsyyt poistetaan Testaa ratkaisu Standardisoi ratkaisu Mittaa tulos 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittele uusi prosessi <ul style="list-style-type: none"> haasteelliset oletukset käytä luovuutta virtausperiaate Toteuta uusi prosessi, rakenteet ja systeemit
 5. OHJAUS	<ul style="list-style-type: none"> Luo standardimittaukset ylläpitämään suorituskky Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy 	<ul style="list-style-type: none"> Luo mittaukset ja katselmoi ylläpitääksesi suorituskvyn Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy

Kuva 6. DMAIC –prosessi (sixsigma.fi 2020)

Valinta PDSA (Plan, Do, Study, Act) ja DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) välillä ei ole yksinkertaista. Molemmat lähestyvät asiaa ongelmanratkaisun kannalta ja molempien päämääränä on antaa parannusprosessille rakenne ja estää päämäärätön kehittämistyö, jossa ei ymmärretä juurisyytä. (Jacobson 2016.)

PDSA -lähestymistapa soveltuu erityisesti nousujohteiseen kehittämiseen. PDSA kuvataan usein kehänä (kuva 7). Tämä johtuu siitä, että se on tarkoitettu toistettavaksi

uudelleen ja uudelleen. PDSA ei ole oikeastaan ikinä valmis, se tunnetaan myös nimillä Deming Wheel tai Deming Cycle. Se on nopea toteuttaa ja on erityisen tehokas pienten ja keskisuurten ongelmien ratkaisuun. Se on käytännöllinen tapa hallita yritys ja erehdys - tyyppistä eksperimentointia kehittämistyössä. PDSA:ta käytettäessä organisaatiot voivat odottaa nopeiden ”voittojen” sarjaa, joka tukee liiketoiminnan kehittämistä. (Jacobson 2016.)



Kuva 7. Plan Do Study Act -vaiheet toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen (mukaillen Torkkola 2015, 40)

DMAIC juontaa juurensa Six Sigma –ajatusmallista ja siksi se nojaa vahvasti dataan. Toisin kuin PDSA –malli, joka asettaa Do –vaiheen toiseksi, DMAIC –mallissa tekemisvaiheeseen päästään vasta vaiheessa neljä (Improve). Koska DMAIC -malli painottaa erityisesti kehitystyön valmisteluvaihetta, se soveltuu täydellisesti projekteihin, jotka sisältävät suuren riskin tai ovat erittäin kalliita toteuttaa. Se on myös erittäin käyttökelpoinen suurten tai monimutkaisten ongelmien ratkaisussa, jotka edellyttävät toimintojen välistä yhteistyötä. DMAIC:sta hyötyvät erityisesti organisaatiot, joissa korkea luotettavuus koetaan tärkeäksi. Useimmiten sitä käytetään myös silloin kun päätöksenteko perustuu suureen datamäärään. DMAIC kuvataan normaalisti vuokaaviona ja sillä on selkeä alku ja loppu. Koska DMAIC -malli perustuu vahvasti dataan ja analytiikkaan se kykenee kattamaan ajallisesti pitkiä tarkastelujaksoja. (Jacobson 2016.) Työkalun valinta riippuu siitä, mitä yrität korjata, eikä mikään estä organisaatiota käyttämästä, vaikka molempia menetelmiä.

4.3 Lean virtaustehokkuus asiantuntijatyössä

Lean-periaatteet tarkoittavat, että organisaation toiminta saadaan virtaustehokkaaksi. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon (Torkkola 2018, 57). Organisaatiota

kehittäessä on mietittävä, olemmeko me resurssitehokas vai virtaustehokas organisaatio. Torkkola (2018) kuvaa näiden kahden tehokkuutta seuraavasti:

Resurssitehokkaassa organisaatiossa pitää olla työtä aina odottamassa, jotta resurssit eivät odota työtä. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, vaan tekijä voi joutua odottamaan työtä.

Tällä periaatteella toimiva organisaation on todettu toimivan kokonaisuutena tuotteliaampana ja nopeampana. Lyhyesti kuvattuna samalla henkilöstömäärällä saadaan enemmän valmista.

Miten virtauksen voi tunnistaa asiantuntijatyössä? Tätä voidaan lähestyä kysymällä työntekijältä seuraavat kysymykset kuten Torkkola (2018) listaa:

1. Mistä tiedän mitä teen seuraavaksi?
2. Mistä saan työtehtäväni?
3. Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
4. Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
5. Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt?

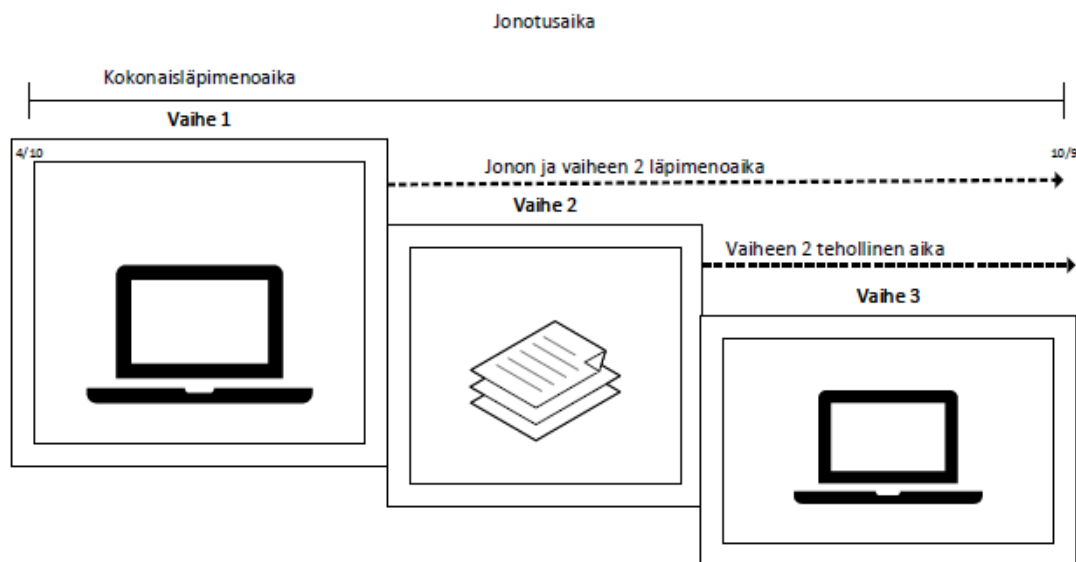
Toimivien prosessien ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi, on esimiehellä iso rooli asiantuntijaorganisaatiossa saavuttaa optimaalinen virtaustehokkuus. Tarkka resurssisuunnitelma ei välttämättä ole mahdollista etukäteen toteuttaa. Muuttuvissa työpäivän tilanteissa Lean ajattelussa hyväksytään vaihtelun olemassaolo ja ratkaistaan haaste parantamalla organisaation kyky sopeutua siihen. Henkilöstö sopeutuu itseohjautuvasti kunkin hetken todelliseen tilanteeseen. (Torkkola 2018, 61.)

Suorituskyvyn parantaminen

Littlen laki, jolla pyritään rajoittamaan keskeneräisen työn määrää. Keskeneräisestä työstä käytetään myös nimitystä virtausyksikkö (flow object) (Modig & Åhlstöm 2013). Asiantuntijaorganisaatiossa toimintakyvyn syuseuraussuhteet ovat asioita, jotka vetovastuussa olevan henkilö pitäisi ymmärtää. Näitä asioita voidaan esittää Littlen lailla ja Kingmanin yhtälöllä.

Littlen lain mukaan tehtävän kestoon asiakkaan näkökulmasta vaikuttavat sekä keskeneräisten töiden lukumäärä että nopeus, jolla tehtäviä saadaan valmiiksi (Torkkola 2018, 186). Matemaattisena kaavana läpimenoaika CT (cycle time) on esimerkiksi asiantuntijatyössä keskeneräisten projektien määrä eli WIP (work in process), joka jaetaan tehollisella valmistumisnopeudella (effective rate). Laskeakseen läpimenoajan on hyvä määrittellä

prosessista mistä pisteestä mihin se lasketaan. Laki on voimassa valitun ketjun ajan. Esimerkkinä voidaan kuvata, miten projektissa lasketaan asiakkaan näkemä aikajakso (läpimenoaika) pyynnöstä ratkaisuun. Prosessissa tämä voi olla yksittäinen työvaihe tai jonotaita, jotka odottavat pääsyä seuraavaan vaiheeseen. Littlen lakia kuvataan alla (kuva 8) erilaisilla aikajaksolla soveltaessa lakia.



Kuva 8. Kuvaan on merkitty esimerkkejä erilaisista aikajaksosta, joihin jokaiseen voi soveltaa Littlen lakia erikseen (mukaillen Torkkola 2018, 187)

Asiantuntijatyön mittarit

Rother on kuvannut prosessi- ja tulostittarin eron. Asiantuntijatyölle löydettävii mittareita mietittäessä, on hyvä ymmärtää mitä tyypillisimmilla yrityksen mittareilla halutaan selvittää. Yrityksen tulosta kuvaavia mittareita ovat voitto, tase, varaston kierto ja eri kuluerät. Näiden perusteella ei ole mahdollista parantaa tiimitason suorituskykyä. Näiden tulostittareiden tueksi tarvitaan prosessimittareita ja niiden rakentamisessa ja kehittämisessä ovat keskiössä ne henkilöt, jotka ymmärtävät juuri kyseisen toiminnan ja prosessin kulun. (Torkkola 2018, 165.)

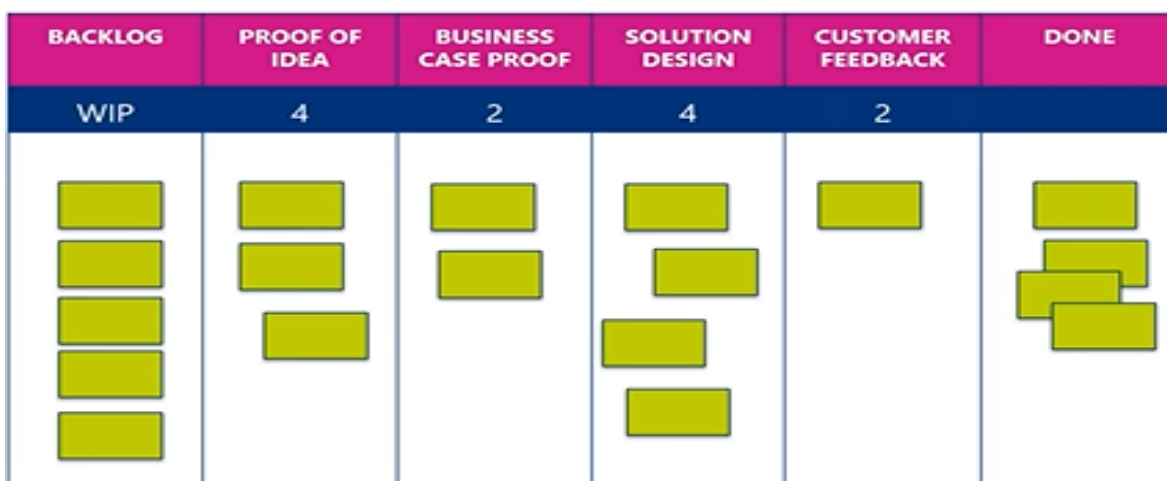
4.4 Kanban-menetelmä

Japaninkielinen sana Kanban tarkoittaa suomeksi näkyvää taulua ja Lean-menetelmänä se liittyy juuri oikeaan aikaan -periaatteeseen, hukan poistamiseen ja tehtävien virtaukseen. Kanban-menetelmä on prosessityökalu tuotannon ohjaukseen, joka auttaa löytämään nykyisestä prosessista ja sen vaiheista kehittämiskohteita. Kanbanissa kysyntä ohjaa tuotantoa, prosessissa työ tai tehtävä haetaan imuohjatusti siten, että vapautuva

resurssi hakee uuden työn, kun edellinen työ on valmis. Kanban-menetelmä toimii siten, että se rajoittaa prosessissa olevia töiden määrää. Mitä enemmän prosessissa on töitä, sitä hitaampaa on töiden virtaustehokkuus. Tämän menetelmän tarkoitus on parantaa asteittain nykyistä toimintatapaa. Kanban-menetelmää sovelletaan ohjelmistotuotantoon, valmistavassa teollisuudessa ja nykyään myös projektien hallinnassa. (Ikonen 2011 79, 84-86; Poppendieck & Poppendieck 2010, 122-123.)

Kanbanin historia ja juuret ovat valmistavan teollisuuden puolella, mutta menetelmän mahdollisuudet kehittää toimintaa on otettua käyttöön myös tuote- ja palvelukehitystiimeihin työkaluksi. Kanban perusajatus on siinä, että työtä tehdään tarpeeseen, kun on tarve ja rajoitetaan samanaikaista tekemistä. Tällöin optimoidaan tekemisen läpimenoa, eikä keskitytä optimoimaan pelkästään resursseja. Kanbassa on kolme perussääntöä: työnkulun visualisointi, samanaikaisen työn rajoittaminen ja läpimenoajan mittaaminen. (Contribute 2017.)

Kanban käyttöönotossa ei ole vain kyse tekemisen läpimenoajoista (WIP) vaan arvon ymmärtämisestä eli mitä arvoa ja kenelle syntyy tehtävästä työstä. Arvoa on, että ymmärretään asiakasta, ymmärretään palvelun arvo ja toiminnan arvo. Kanban on ketterä tapa kehittää toimintaa. Prosessissa virtaavat työtehtävät visualisoidaan post-it lapuilla taululle. Työn eri vaiheet liikkuvat post-it lapuilla eri vaiheiden kautta vasemmalta oikealle. On tärkeää kuvata keskeneräinen työ ja rajoittaa sen määrä maksimimäärään. Tällä menetelmällä saadaan visualisoitua ne työvaiheet, jotka helposti ruuhkautuvat (kuva 9). Tiimeille annetaan yhteiset, selkeät ja säännöt miten prosessi toimii, huomioidaan läpimenoajat (WIP), suoritusjärjestys, priorisointisäännöt ja selkeä jono odottaville töille. (Torkkola 2018, 66.) Tätä menetelmää täytyy päivittää eri työvaiheiden siirtyessä uuteen vaiheeseen, siksi tämä on hyvä ottaa yhteiseksi työkaluksi tiimille näyttää työn eteneminen ja sen kehittäminen.



Kuva 9. Kanban taulu

5 PALVELUTUOTANNON JA ASIANTUNTIJATYÖN MITTAAMINEN

Palvelutuotannolla tarkoitetaan palveluiden tuottamiseen käytettyjen resurssien, palveluprosessien ja tuotosten ja niiden vaikutusten kokonaisuutta. Palvelutuotannon suorituskyvyn mittaamisen erityispiirteinä ovat aineeton mittavissa oleva palvelutuotos, vaihtelevat toimintaympäristöt sekä monenlaiset tilannetekijät. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukkola 2013, 9.) Palvelutuotanto tapahtuu usein tiiviissä yhteistoinnassa asiakkaan kanssa, jonka vuoksi prosessia ei ole mahdollista vakioida ja sen mittaaminen on vaikeampaa. Asiakasta kannattaakin hyödyntää hyvissä ajoin, kun mittaamista aletaan suunnittelemaan ja mittaristoa kehittämään. (Jääskeläinen ym. 2013, 15.)

Uusi näkökulma palveluihin on Sampsonin ja Froehlen (2006) esittelemä yhdistetty palveluteoria. Tämä teoria määrittelee palveluprosessin tuotantoprosessiksi, johon asiakas tuo oman panoksensa. Asiakkaan panokset kuten fyysinen tai henkinen läsnäolo, osallistuminen, materiaalin tai informaation tuominen, ovat ehtona määrittelemään tietyn prosessin palveluprosessiksi. Asiakkaan henkinen läsnäolo on välttämätön koulutuksessa tai neuvontapalvelussa, että palvelu toteutuu. Tämä on asiakkaan osallistuttamista palveluprosessiin ja sen onnistumiseen. Yhdistetyn palveluteorian mukaan kaikki palvelutuotannolle ominaiset haasteet juontavat juurensa juuri asiakkaan panostuksista. Asiakkaan informaatio voi olla vaillinaista tai virheellistä (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle, 2010, 69-70.)

5.1 Miksi mitata?

Organisaation strategian tai mission tulisi aina olla mittaamisen lähtökohtana (Jääskeläinen 2010, 9). Strategia määrittelee organisaation pitkän aikavälin suunnitelman, toiminnan ja menestymisen kannalta keskeiset tavoitteet. Perinteisesti tarve mittaamiselle on lähtöisin yrityksen johdon tietotarpeista, jotka ovat tapauskohtaisia ja ainutkertaisia. Ajantasaista tietoa tarvitaan seurannan, suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Toimivilla, oikein valituilla ja kohdistetuilla mittareilla näiden tietojen hankkiminen on mahdollista. Prosessien kehittäminen ja johtaminen, tuottavuuden parantaminen ovat esimerkkejä mittaustiedon hyödyntämismahdollisuuksista. Mittausta voidaan ja kannattaakin hyödyntää oppimisen sekä kannustamisen välineenä vanhakantaisen kontrolloinnin sijaan. (Jääskeläinen ym. 2013, 9-11.) Mittaamisella haetaan parannuksia prosesseihin ja etsitään niistä poikkeavuuksia sekä pullonkauloja (Pippuri 2019). Hubbardin (2014, 7) mukaan mittaamiselle on kolme syytä: sillä tuetaan päätöksentekoa, mittauksella itsellään voi olla markkina-arvoa ja se on myytävissä sekä kolmanneksi mittaamisella voidaan tyydyttää yleisesti

ottaen kiinnostusta. Päätöksentekoa varten tarvitaan analysoitua tietoa, jonka avulla vähennetään päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta.

Jääskeläinen (2011) listaa mittaamisen syitä seuraavasti:

- Mittaamisella saadaan tietoa kehityksen kohteena tekijän tai ilmiön tilasta.
- Henkilöstön motivointi ja palkitsemisjärjestelmän perustaminen
- Strategian konkretisointi tavoitteiksi ja henkilöstön ohjaaminen strategian toteuttamiseen
- Mitattavan kohteen merkityksen korostaminen
- Erilaisten vertailuiden pohjatiedon hankkiminen.

5.2 Mitä mitata?

Yleisellä tasolla mitä tahansa on mahdollista mitata (Hubbard 2014, 3). Mittareiden keksiminen on kuitenkin vaikeaa. Yritysten mittareihin kuuluu lakisäätteisiä, taloudellisia ja usein myös johdon asettamia mittareita. Näistä mittareista ei ole useinkaan apua asiantuntijatyön mittaamiseen ja kehittämiseen. (Pippuri 2019.) Mittauksen kohteena voi olla tekijä tai ilmiö, joka on merkityksellinen tarkasteltavassa kehityksessä. Mahdollisia mittauksen kohteita ovat organisaation resurssit, toiminnot ja tuotokset. (Jääskeläinen 2010, 9). Mittauksen kohteita valittaessa on hyvä olla tietoinen niihin vaikuttavista ympäröivistä tekijöistä. On osattava huomioida konteksti, johon mittauksen kohde sijoittuu. Lisäksi tuloksiin vaikuttamisen mahdollisuutta on kyettävä arvioimaan. (Jääskeläinen 2011.)

5.3 Mittareiden kehittämisprosessi

Mittaristoprojektin suunnittelun ja läpiviennin apuvälineenä kannattaa käyttää prosessimallia, jonka mukaan etenemällä oleelliset asiat ja vaiheet tulevat läpikäydyksi. Jokainen mittaristoprojekti on ainutkertainen, sillä on omat tavoitteet ja organisaatiolla omat erityispiirteensä. Prosessimalli ohjaa järjestelmällisyyteen ja parantaa mahdollisia onnistuneeseen lopputulokseen. (Jääskeläinen ym. 2013, 25-26.)

Mittausjärjestelmän kehittämisestä on erilaisia malleja, joiden vaiheistus poikkeaa toisistaan mutta läpikäynnissä huomioidaan lähestulkoon samat asiat. Kolmevaiheisessa mallissa (Kuva 10) kehittämisprosessi on jaettu suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön (Jääskeläinen 2011).



Kuva 10. Mittausjärjestelmän kehittämisen vaiheet (Jääskeläinen 2011)

Suunnitteluvaihe

Kehittämistarpeen ja mittaamisen kehittämistavoitteen määrittely kuuluvat suunnitteluvaiheeseen. Tällöin on syytä pohtia mittaamisen näkökulmaa, onko se itse prosessi, palveluntarjoajan vai asiakkaan näkökulma. Tässä vaiheessa etsitään myös mitattavat kohteet/menestystekijät ja ideoidaan ja valitaan mittarit sekä niiden käyttöperiaatteet. Prosessikuvaus on hyödyllinen apuväline kehittämiskohteen hahmottamisessa. Sen avulla kokonaisuus, työn kulku, rajapinnat ja toimijat pystytään jäsentämään visuaalisesti. Suunnitteluvaihe voidaan toteuttaa työpajoina ja se vaatii yhteistyötä organisaation eri toimijoiden ja mahdollisesti myös välillä. (Jääskeläinen ym. 2013, 25-28.)

Käyttöönotto

Jos vain on mahdollista, mittaristoa on syytä koekäyttää ja koekäyttöön osallistuvat henkilöt tulisi kouluttaa mittariston käyttöä varten. Mittariston käyttöönotto vaatii usein muutoksia tietojärjestelmiin, pilotointi antaa mahdollisuus muutosten testaamiselle. Mittausjärjestelmän käyttöönotto on myös muutos henkilöstölle ja tämän muutokset läpivientiin täytyy varata resursseja. On tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään mittariston ja mittaamisen tarkoitus. Koekäyttöä ja sen tuloksia tulee arvioida ja tarvittaessa tarkentaa tavoitteita ja tehdä muutoksia mittaristoon. Myös mittariston tuottamat hyödyt, haasteet ja ongelmat on arvioitava. Näin saadaan perustelut mittariston käytölle osana organisaation johtamista. (Jääskeläinen ym. 2013, 33-34.)

Käyttö

Huolellisen pilotoinnin arvioinnin ja mahdollisten parannusten pohjalta mittaristo voidaan ottaa käyttöön osana jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Mittareita on syytä käsitellä osa johtamistoimintaa esimerkiksi johtamisen vuosikellon mukaisesti. Mittaustulosten arviointi on suoritettava huolellisesti. Muutos organisaatiossa, sen strategiassa ja toimintaympäristö on jatkuvaa. Näin ollen myös mittaristoa on kyettävä kehittämään ja arvioidaan säännöllisesti. (Jääskeläinen ym. 2013, 34-35.)

6 CASE: ESPOON KAUPUNKI, TALOUSPALVELUT

6.1 Kehittämismenetelmä ja tiedonhankinta

Toimintatutkimus, joka on osallistuttavaa ja laadullista eli kvalitatiivista sopii kehittämisskohteen lähestymistavaksi. Työn kehittäminen on noussut tärkeään rooliin kehittämiskohteen toimeksiantajan organisaatioissa ja siksi eri rooleissa oleville työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittää prosesseja, joilla kehitetään omaa työtä entistä tehokkaammaksi ja prosesseja sujuvimiksi. Tässä opinnäytetyössä kehittäjän roolissa on asiantuntija, joka toimii aktiivisena jäsenenä työryhmässä ja muut jäsenet ovat toimintatutkimuksessa tasavertaisia, riippumatta heidän roolistaan organisaatioissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60.) Toimintatutkimuksessa sitoutetaan tekemään yhteisesti sovittua kehittämistyötä. Tämä tutkimustapa soveltuu varsinkin työelämän menetelmien kehittämiseen.

Koska kehittämiskohteenä on tuottaa konkreettinen mittari palvelun käyttöönottoprosessin läpimenoajan mittaamiseen, tutkimusmenetelmiin otetaan mukaan myös konstrukttiivinen lähestymistapa. Konstrukttiivinen tutkimus on hyvä lähestymistapa, kun ongelmaratkaisuun tarvitaan myös teoreettisesta tietämystä. Tässä kehittämiskohteenä olevaa prosessia on tarkasteltava käytännönläheisesti ja kehitystyön tuloksena syntyy rakenteita, joita voidaan arvioida niiden käytännön hyödyn perusteella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65-66). Kehittämisskohteen mittarin kehittäminen tehdään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, koska se toteutetaan ilman tilastollisia menetelmiä. Kanban-tuotanto menetelmää soveltaen luodaan pohja sille tiedolle, miten nykyistä toimintamallia voidaan parantaa inkrementaalisesti eli pienin askelin (Torkkola 2018,65). Näiden kahden tutkimuksen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen peruspiirteenä on harkinnanvaraisuus ja tarkoituksenmukainen otanta. Tarkoituksena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston keruumenetelmäksi on valittu ryhmäkeskustelut kehittäjän ja asiantuntijoiden välillä. Näissä keskusteluissa luodaan tavoitteita kehittämiskohteen ja jaetaan näkemyksiä kehitettävästä mittarin hyödyistä ja tarpeesta. Tutkimusaineistoina käytetään toimeksiantajan dokumentteja ja eri työryhmien projektisuunnitelmia, joista saadaan luotua teoriakehystä selventämään kehittämiskohteen tarpeellisuutta. Kerättävä teoriapohja koostuu alan kirjallisuudesta ja aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista.

6.2 Kehittämissuunnitelma

Kehittämiskohdetta määriteltiin toimeksiantajan Espoon kaupungin Talouspalveluiden talouspalveluesimiehen ja kehittäjän kesken lokakuussa 2019. Tällöin pidettiin tärkeänä lähteä tutkimaan, mikä on Talouspalveluiden keskitetyn tilauspalvelun merkitys uuden tietojärjestelmän korvatesa vanhat tilausjärjestelmät ja kuinka tilaamisen helppous tekee tilaamisen mahdolliseksi niille kentän tilaajille, joista osa jo kuuluu Keskitetyn tilauspalvelun asiakkaisiin. Kehittämiskohteen tarkempi kuvaus syntyi siitä lähtökohdasta, että nykyinen tilauspalvelu on yksi keskeisimmästä digitalisoinnin keinoista ja siksi palvelun saaminen ajoissa sitä tarvitseville yksiköille, nousi kehittämiskohteeksi.

Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottosuunnitelman vaiheiden kuvaaminen prosessiksi ja prosessista näkyväksi saatavasta tiedosta kehitettävä mittari loivat pohjan tutkimuskysymyksille ja teoriapohjan hankkimiselle, joita kuvataan kuviossa 7. Aikataulullisesti opinnäyteprosessin asiantuntijoiden ryhmäkeskustelut saatiin ajoissa suoritettua ja niissä syntyneet tuotokset liitettäväksi opinnäytetyöhön. Globaalisti vaikuttava Korona virus COVID-19 aiheutti sen, että kaikki ryhmäkeskustelut tehtiin Teams-yhteyksien välityksellä.

Benchmarking-menetelmällä saatiin vertailukohta yksityisen sektorin hankintaorganisaation tavoista mitata omaa toimintaansa. Tämän kyselyn tarkoituksena oli oppia ja ymmärtää mitä mitataan, miten mittaamista seurataan ja mitä sillä kehitetään Benchmarking-organisaatiossa. Kyselyn tulokset tutkittiin ja tuloksia sovellettiin mittariin tavoitteisin. Mittarin jatkokehittämiseen saatiin uusia näkökulmia. Benchmarking-kyselyyn vastasi yksi henkilö anonymisti, jolloin vastauksista ei voida päätellä vastaajan asemaa tai toimialaa.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen aikataulu ja vaiheet

Resurssointi

Kehittäjän lisäksi kehittämiskohdetta ideoimassa olivat Talouspalveluista yksi ostoasiantuntija ja yksi taloushallintoasiantuntija. Nämä henkilöt valikoituivat työryhmään siksi, että ostoasiantuntija työskentelee Kehittäjän kanssa päivittäin samassa tiimissä ostot-vastuualueella. On tärkeää saada yhteinen ymmärrys työn kehittämiseen ja lähteä tuomaan kehittämiskohdetta tavoitteellisesti käytäntöön. Huomioitavaa oli, että ostoasiantuntija oli samaan aikaan suorittamassa työnantajan tarjoamaa Digitaalisen taloushallinnon koulutusta, joka tuki kehittämiskohdetta ja siihen suunniteltavaa mittaria. Talouspalveluiden taloushallintoasiantuntijalla on työryhmässä tärkeä rooli, koska hän vastaa nykyisten raporttien luomisesta ja on kehittänyt mittarit digitalisointiasteelle ja hänellä on tieto/taito tehdä mittarin datasta Power BI -visualisointiohjelman avulla Dashboard, jolla kuvataan mittarin läpimenoa eri visuaalisin kuvin jatkokehitysvaiheessa.

Ryhmäkeskusteluihin varattiin aikaa kaksi tuntia per tapaaminen, joita oli 4 kpl. Toimeksiantajalta saatiin lupa pitää nämä työaikana. Kehittäjä lähetti kehittämiskohteen määritelmät ja kysymykset sähköpostilla ja kutsuissa liitteenä, joita käsiteltiin näissä tapaamisissa. Ryhmäkeskusteluissa käytiin läpi nykyinen Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi, jonka tutkija kuvasi prosessianalyysiksi eli Blueprinting mallina. Näiden avulla saatiin

määriteltyä tahtotila eri työvaiheille, joiden läpimenoaikaa halutaan mitata. Lahden LAB-ammattikorkeakoulu antoi kehittäjälle koko prosessin ajaksi ohjaavan opettajan, joka tuki opinnäyteprosessin etenemistä.

Tutkimusetiikka työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteena on tehdä tutkimus tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti, pyrkimyksenä on saada ratkaisuja, joilla on merkitystä käytännön työssä (Ojasalo 2009, 48). Työryhmälle kerrottiin kehittämiskohteen olevan osa opinnäytettä ja oman työn kehittämistä varten. Molemmat asiantuntijat omissa rooleissaan sitoutuivat osallistumaan ryhmäkeskusteluihin, joista syntyi konkreettisia tuotoksia, joihin annettiin lupa tuoda ne näkyviin opinnäytetyössä. Benchmarking-kyselyyn vastaajan kanssa sovittiin, ettei heidän yritystään mainita ja tiedot käytetään opinnäytetyössä aineistojen vertailukohteenä ja tietoja säilytetään ja ei luovuteta ulkopuolisille, ja kyselyaineisto hävitetään kuuden kuukauden kuluttua raportin julkaisusta.

6.3 Käytännön toteutus

Tämän kehittämishankkeen kohdalla elettiin poikkeustilanteessa Suomessa, jolloin Espoon kaupungin Talouspalveluiden henkilöstö työskenteli uudenaikaisilla menetelmin etätyössä. Ajankohdallisesti tämä antoi oman haasteen kehittämiskohteen teoriapohjan luomiseen ja hakemiseen. Tämä tilanne pakotti kehittämishankkeen työryhmän osallistujat työskentelemään etäyhteyksien avulla. Valitsimme MS Office 365 työkaluista Teams-kanavan, joka oli mahdollisimman vakaa työympäristö ryhmäkeskusteluille. Kehittäjä lähetti Teams-linkin kutsuissa, joissa oli aihekuvaus keskusteltaviin aiheisiin.

Ryhmäkeskusteluita oli neljä (4) kappaletta huhti-toukokuun aikana keväällä 2020. Ne on kuvattu vaiheina, joissa aiheet oli määritelty sen mukaan, kun kehittämiskohde oli Kehittäjän toimesta edennyt uuteen vaiheeseen (Kuvio 8).

Vaihe 1. Kehittäjän lisäksi Talouspalveluiden ostot-vastuualueen ostoasiantuntija ja taloushallintoasiantuntija kokoontuivat aivoriihiöskentelyyn ensimmäisessä Teams -kokouksessa. Kehittäjän roolissa oleva ostoasiantuntija oli lähettänyt kutsussa kysymykset, joiden pohjalta oli tarkoitus ideoida, miten lähestytään varsinaista ongelmaa, joka on havaittu asiantuntijatyössä. Talouspalvelun ostot-vastuualueen ostoasiantuntijoiden vastuulla on saattaa uudet asiakkaat Keskitetyn tilauspalvelun piiriin. Tähän oli tehty aikaisemmin käyttöönottosuunnitelma Powerpoint -esityksellä, mutta varsinaista prosessikuvausta tai sitä kuinka kauan käyttöönottovaihe pitäisi kestää ei ollut määritelty.

Aivoriihiöskentelyllä täytyy olla teema ja teemana toimi tarve saada asiantuntijatyölle järkevä tapa projektien läpimenon seurannalle ja luoda sitä varten mittari. Työryhmään

kuuluvat henkilöt ovat työskennelleet samassa organisaatiossa jo useamman vuoden ja tekevät tiivistä yhteistyötä päivittäin. Tutkijan oli helppo saada ihmiset ideoimaan vapaasti ajatuksiaan, jotka kirjattiin ylös.

Ensiksi esiteltiin kehittämiskohte ja kerrottiin, että tämä tehdään opinnäytetyön kehittämiskohteena. Kehittämiskohteen tavoitteena on luoda konkreettisen mittari keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessille, jolla parannetaan käyttöönottovaiheen läpimenoaika, saadaan selvitettyä mahdolliset turhat työvaiheet prosessissa ja tarkoituksena on saada keskitetty tilauspalvelu järkevässä ajassa asiakkaalle. Asiakkaalle tuotettava arvo on luoda tilaamisesta helpompaa ja saada heidän manuaalinen laskujen tarkistaminen loppumaan. Talouspalveluiden tavoitteena on keskitetyn tilauspalvelun avulla nostaa digitalisointiastetta ja saamalla saada ne yksiköt käyttämään tilauspalvelua, joilla ei ole mahdollisuutta tai osaamista tehdä tilauksia sähköisiin tilausjärjestelmiin.

Työryhmällä oli tiedossa mittariin sopivaa dataa, joka käytiin tarkemmin läpi. Ostoasian-
tuntijat ovat ylläpitäneet omien projektien tietoja Excelissä, johon oli kerätty projektin tiedot, aikataulut ja tehtävät. Tämän tiedon ylläpitämisestä ei ole tullut jokapäiväistä, joten projektien seuranta ei ollut reaaliaikaista. Tämä näkökulma mittarin saamiseksi projektien seuranta ei koettu toimivaksi. Siksi lähdettiin ideoimaan, miten käyttää nykyinen Excelistä saatava data uuden kehittämiseen. Tämä aihe kehittyi seuraavissa vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa todettiin, että vastataksemme kysymyksiin luodaan keskitetylle tilauspalvelulle prosessikuvaus. Tämä antoi konkreettisen kuvan prosessin eri vaiheista ja rooleista ja tehtävistä.



Jatkuva kehittäminen, Lean, Digitalisaatio, Asiakaskokemuksen parantaminen, Yhteistyö

Kuvio 8. Kehityskohteen kehittämisvaiheet ja toteutuneiden ryhmäkeskusteluiden aiheet

Vaiheet 2 ja 3. Näissä ryhmäkeskusteluissa työryhmä jatkoi ketterästi asioiden jalostamisesta. Aikataulu osoittautui varsin tiukaksi ja siksi tutkija omassa roolissaan valmisteli datan keräämisen projektityökirjasta yhteistyössä toisen ostoasiantuntijan kanssa. Kehittäjä teki pohjatyötä etsiessään tapoja viedä projektit esitettävään muotoon. Taloushallintoasiantuntija koosti kerätystä datasta alustavan tiedon Excelliin vietäväksi Power BI-visualisointi ohjelmaan. Eri vaiheiden välillä peilattiin kehittämismenetelmiä teoriaan ja tämän avulla teoriapohjaa saatiin muodostettua.

Yhteenveto projekteista v.2020										
Projektin nimi (max 31 merkkiä)	Aihe	Vaihe	Vastuhenkilö	Alku	Loppu	Status				
1 HSY	Tilaus- ja laskutus	Toteutus	Mira/Taru	22.1.2020	31.5.2020	3		3	Kesken	
2 Lippupiste	Tilaus- ja laskutus	Valmistelu	Taru/Mira	16.1.2020	31.1.2020	3		2	Aloitettu	
3 HOK-Elanto	Tilaus- ja laskutus	Suunnittelu	Taru/Mira	1.6.2019	30.4.2020	3		1	Valmis	
4 IKEA	Tilaus- ja laskutus	Valmistelu	Taru/Mira	10.10.2019		3				
5 Edustore	Tilaus- ja laskutus	Valmistelu	Taru/Mira			3				
8 Liikuntapalvelut	Tilaus- ja laskutus	Idea	Mira/Taru	25.3.2020		2				
9 Nuorisopalvelut	Keskitetty tilauspalvelu	Toteutus	Mira/Taru	16.12.2019	2.3.2020	3				
10 Leppävaaran varhaiskasvatus	Keskitetty tilauspalvelu	Toteutus	Taru/Mira	1.1.2020	27.4.2020	4				
11 Matinkylän-Olarin varhaiskasvatus	Keskitetty tilauspalvelu	Suunnittelu	Taru/Mira							
12 Tapiolan varhaiskasvatus	Keskitetty tilauspalvelu	Suunnittelu	Taru/Mira							
13 Tilapalvelut	Keskitetty tilauspalvelu	Suunnittelu	Mira/Taru	18.3.2020		2				

Kuva 11. Asiantuntijan projektityökirja, jonka tiedot toimivat datan pohjana.

Vaihe 4. Viimeisessä vaiheessa kehittäjän lisäksi oli ostoasiantuntija, joka antoi tiedoksi mittarit, jotka oli luotu Keskitetyn tilauspalvelun kehittämiseen siitä näkökulmasta, miten tilauspalvelun palvelulupauksessa pysymistä mitataan. Keskitetyn tilauspalvelun palvelulupaus on 1-3 päivää, jonka sisällä tilaus tehdään eteenpäin tilausjärjestelmään. Tämä on tilausprosessin digitalisointivaihe.

Ennen kuin päästään digitalisointivaiheeseen, oli saatava keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessille määriteltyä läpimenoaika ja tämä tehtiin arvioiden nykyisten keskitetyn tilauspalveluiden läpimenoaikaa, jonka jakauma liikkui 1,5 kk-3kk. Se, että kesto nykyisellään on peräti kolme kuukautta, ei anna kuvaa tehokkaasta käyttöönottoprosessista ja siksi uudeksi läpimenoajaksi määriteltiin kuusi (6) viikkoa. Läpimenoaika antaa aikajanan, missä ajassa käyttöönottoprosessin tehtävät on saatava suoritettua ja tätä mitataan tulevaisuudessa mittareiden avulla. Kehittämiskohteen toimeksiantajan organisaatiossa on tarkoitus tehdä mittarit eri palveluille, joilla mitataan työntekijän suorituskykyä, tätä toimintatapamuutosta tukee kehittämiskohteenä oleva mittari.

Taloushallintoasiantuntija ei päässyt osallistumaan enää vaiheessa 4 ryhmäkeskusteluihin vaan siirtyi virkavapaalle ja tämän takia mittarin vieminen Power BI-visualisointi ohjelmaan ei onnistunut suunnitelman mukaisesti. Tämä toteutetaan jatkokehityksenä.

6.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Työryhmän aivoriihi antoi ideoita edetä kehittämiskohteen kehittämisessä ja teoriapohjan luomisessa. Tutkija kirjasi ideat ylös PowerPointille ja niiden perusteella tutkija kokosi tehtävälistan, jota lähdettiin toteuttamaan eteenpäin.

Työryhmien ryhmäkeskusteluista nousseet asiat kirjattiin ylös huolellisesti PowerPointille ja näissä ryhmäkeskusteluissa oli mukana teoriapohjaa luova ymmärrys siitä, mitä olemme tekemässä ja mitä tavoitteita haluamme asettaa mittarin luomiselle. Näitä työryhmän keskusteluja ei nauhoitettu eikä niiden sisällön litteroinnille ollut perusteita. Työryhmän eri vaiheista muodostui konkreettinen tuotos ja suunnitelma kehittämiskohteen jatkokehittämisestä, jotka on lueteltu alla ja jotka esitetään tulokset kohdassa:

1. Vaihe 1: Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi, kuvio 9
2. Vaihe 2: Projektityökirjasta luotiin mittaria tukevat tehtävät Planneriin, kuva 11
3. Vaihe 3: Käyttöönottoprosessin mittarin kuvaus Blueprinting, kuvio 10
4. Vaihe 4: Jatkokehittämisen aiheet

Ryhmäkeskusteluiden perusteella luotiin teoriapohjaa tutkimukselle ja aihealue antoi kontekstin tutkimukseen liitettävien teemojen aiheista. Kehittämiskohdetta kuvaavia ja kehittämiskohteen ympäristöä vastaavia avainsanoja ja merkityskokonaisuuksia pyrittiin löytämään, jotka kertoivat tutkittavasta asiasta ja vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Benchmarking-kysely

Benchmarking-kysely toteutettiin sen jälkeen, kun kehittämishanke ja siitä syntyneet mitattavat asiat olivat selkeytyneet ja mittarin tavoitteet oli kuvattu Talouspalveluissa. Tämän jälkeen luotiin saatekirje (Liite 4) ja kysely (Liite 5), joka tehtiin anonyymisti yrityksen hankintaosaston henkilölle, joka vastasi kysymyksiin Kysely tehtiin Webropol-kyselylomakkeella, joka lähetettiin henkilön sähköpostiin ja jossa oli linkki, jota kautta pääsi vastaamaan kysymyksiin. Vastaukset tallentuivat Espoon kaupungin Webropol-lomakkeelle, joka ei ole näkyvässä julkisesti. Kyselyn vastaukset käsitellään kriittisesti siten, että niitä voidaan soveltaa oman yksikön mittarin jatkokehittämiseen.

7 TULOKSET

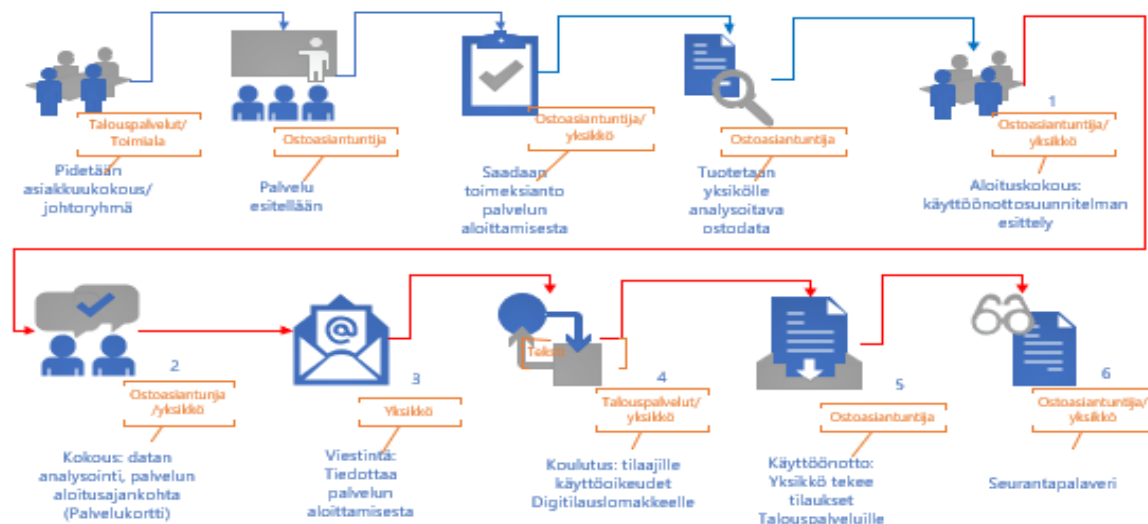
Palveluliiketoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut koko ajan ja nykyinen haasteellinen taloustilanne luo paineita niin yksityiselle kuin julkiselle sektorille. Palvelutuotannon kehittämiseen tarvitaan osaamista, tahtoa ja työkaluja. Talouspalvelut ovat palveluorganisaatio, joka tuottaa monipuolisia palveluita Espoon kaupungin toimialoille ja niiden yksiköille.

Palvelutuotannon johtamisessa joudutaan esittämään seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Miten löydetään palveluprosessin kehittämiskohteet?
2. Miten tunnistetaan arvokkaat palvelut tehottomista ja hyödyttömistä palveluista?
3. Miten osoitetaan palveluiden vaikutukset ja hyödyt sekä viestitään niistä asiakkaille ja muille sidosryhmille?

Keskitetty tilauspalvelun käyttöönottoprosessi

Keskitetty tilauspalvelu on Talouspalveluiden keino nostaa digitalisointiastetta, joka tarkoittaa tilaaminen tehdään tilausjärjestelmiin ja saadaan laskujen manuaalinen käsittely vähenemään. Kehittämiskohteena oleva keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaihe on palveluprosessissa se vaihe, joka kertoo asiakkaalle, mikä palvelu on ja mitä hyötyjä se voi tuottaa asiakkaan toimintaan. Talouspalveluiden ostoasiantuntijoilla on vastuu kommunikoida ja viestiä prosessin etenemisestä sidosryhmille yksikköihin kuten myös omalle ostot-vastuualueen yksikölle. Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi kuvattiin kuviossa 9. Kun on tiedossa, miten prosessi halutaan toimivan, mutta siinä esiintyviä viiveitä tai ongelmakohtia ei saatu käsiteltyä ostoasiantuntija toimesta, voitiin prosessivaihe nostaa kehittämiskohteeksi ja lähteä määrittämään mittari palvelun käyttöönottoon menevälle ajalle. Lähtökohtana oli määrittää käyttöönottovaiheelle aikataulu, joka määriteltiin kuudeksi (6) viikoksi. Ylimenevä aika näkyy tulevaisuudessa mittarin hälytysrajana ja tämä aiheuttaa sen, että ostoasiantuntija selvittää, miksi prosessi ei etene aikataulussa ja tekee tämän perusteella korjaavat asiat.



Kuvio 9. Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi (Espoon kaupunki, 2020)

Prosessin kehittämiseen käytettiin Lean-menetelmiä. Kun käyttöönottoprosessi on kuvattu, on siihen helpompi palata ja sitä voidaan lähteä kehittämään sovituin väliajoin Lean PDSA -menetelmällä ja analysoida tehtävät, jotka vievät liikaa aikaa tai mitkä on mahdollista jättää pois turhana työnä. PDSA -menetelmällä tarkoitetaan suunnittele, tee, opiskele ja toimi -metodia, jolla saadaan analysoitua nopeasti parannettavat ja muutettavat kohdat esille prosessista.

Prosessien kehittämiseksi täytyy olla konkreettinen tavoite ja tämän kehittämiskohteenä olevan prosessin tapauksessa puhutaan arvon luomisesta ja asiakkaan tarpeen täyttämisestä. Keskitetyn tilauspalvelun tuotoksena tarjotaan palvelusurite ratkaisuna tarpeeseen. Prosessivaiheet vaativat toimiakseen resurssit niin talouspalveluilta kuin asiakkaalta. Tavoitteena on, että asiakas saa palvelun laadukkaasti ja oikeaan aikaan ja että talouspalvelun resursseilla on osaamista ja motivaatiota palvelun tuottamiseen.

On tärkeää oppia palveluprosesseja kehittämällä uutta asiakkaan tarpeista ja näin oppia tehostamaan toimintaa.

Työn mittaaminen

Tässä tutkimuksen kohteena oleva asiantuntijatyön mittaaminen ja sen kehittäminen lähti käytännönläheisestä tilanteesta. Talouspalveluiden ostoasiantuntijoilla ei ollut työkalua projektien ylläpitämiseen tai niiden keston seurantaan. Ostoasiantuntijat olivat vieneet projektien tietoja projektityökirjaan, jota ylläpidettiin Excelissä. Projektityökirja ei toiminut käytännössä eikä se osoittanut selvästi syitä, miksi työ viivästyy. Talouspalvelut olivat lähteneet kehittämään Keskitetyn tilauspalvelun mittareita samaan aikaan kuin tämä tutkimus tehtiin. Keskitetyn tilauspalvelun mittareilla on tarkoitus saada näkyviin

taloussihteerien työ tehdä tilauksia oikeaan aikaan eli tuottamalla palvelua palvelulupauksen sisällä. Palvelulupaus on 1-3 päivää, jonka sisällä tilaus otetaan käsittelyyn ja tehdään tilaukseksi tilausjärjestelmään.

Kehittämiskohdetta lähdettiin lähestymään prosessikuvalla ja sen analysoinnilla, miten prosessin läpimenoa voidaan parantaa ja miten sitä voidaan mitata. Ostoasiantuntijat nostivat alla olevat laadulliset hyödyt tarkasteltavaksi mittarille:

1. Ajansäästö
2. Kustannustehokkuus
3. Prosessin pullonkaulojen havainnointi
4. Resurssointi projekteihin

Mittaamisen rooli toiminnassa on kuitenkin laajempi käsite, kuin vain informatiivisen tiedon tuottaminen, sillä se on keskeinen johtamisen työkalu. Sillä voidaan arvioida työntekijän suorituskykyä ja tavoitteiden täyttymistä.

Mittari tässä yhteydessä on informaationinstrumentti, joka kertoo kiinnostuksen ilmiön tämänhetkisestä tilasta. Mittari luotiin kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen oli suunnittelu, joka toteutettiin työryhmässä ideoimalla. Mittaria suunnitellessa vastattiin kysymyksiin

- Mistä mittarin data saadaan?
- Miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan?
- Kuka vastaa mittarista?
- Mikä on mittarin tavoitetila?
- Kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan?

Tästä syntyi alla oleva käyttöön otettua läpimenoaikaa mittaavan mittarin suunnitelma (Taulukko 1):

Miten vien mittarimme käytäntöön - suunnitelma

LAU
REA

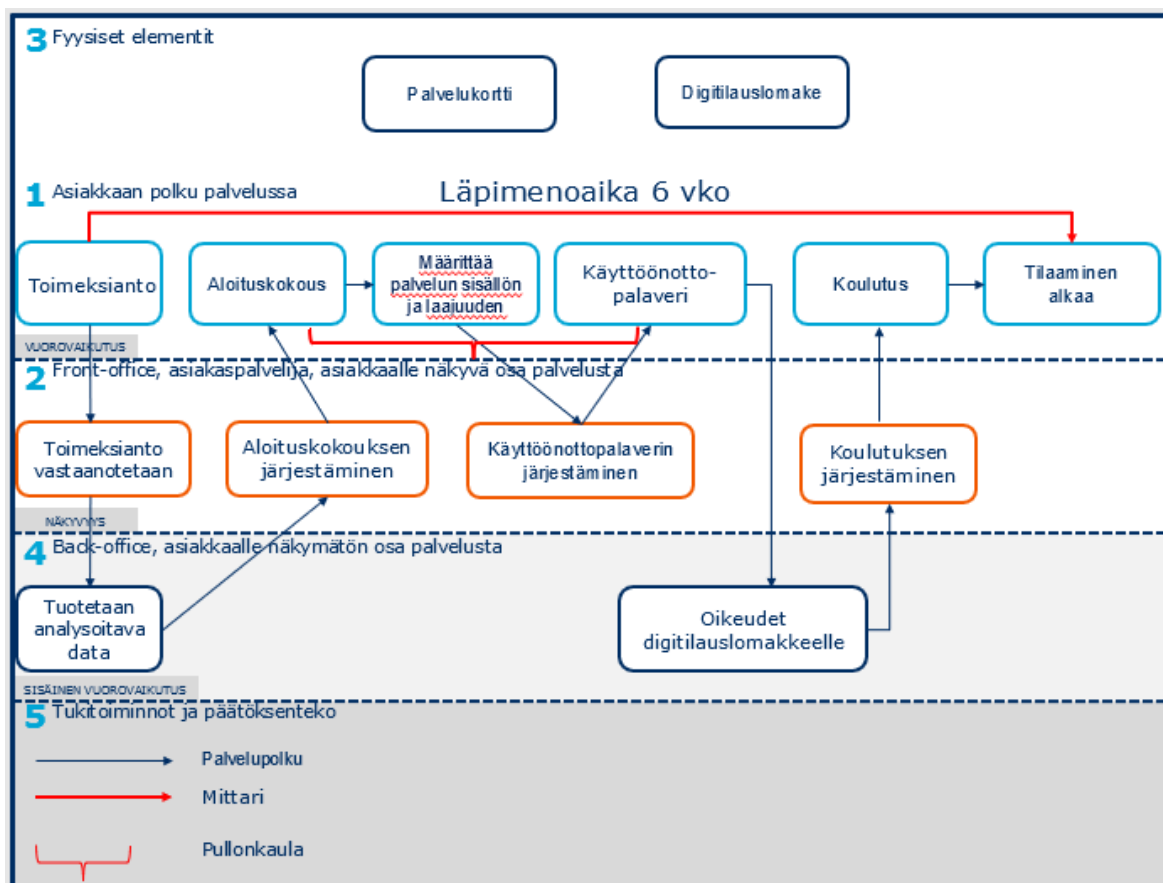
Sidosryhmä	Prioriteetti	Muutosvaikutus	Aktiiviteetti	Aikataulu ja vastuuhio
Ostoasiantuntijat	1	- Määrittää käyttöönotolle läpimenoajan -Tuo esille käyttöönottoprosessiin liittyvät ongelmat	Vie läpimenoajan käyttöönottosuunnitelman, joka esitellään asiakkaalle.	Kesäkuu 2020 Mira Somunen jatkuvaa toimintaa
Ostoasiantuntijat	2	Seuraa sovittua palveluluopasta mittareiden avulla	Palaverit Talouspalveluesimiehen sekä tilaavan yksikön kanssa	Taru Ritvanen Mira Somunen Palaverit tarvittaessa
Talouspalveluesimiehet	2	Seuraa sovittua palveluluopasta mittareiden avulla. Suunnittelee resurssointia	Tiedottaminen, vastuualueen kuukausikatsaus	Raija Erkkilä jatkuvaa toimintaa
Talouhallintoasiantuntijat	3	Tekee raportit, rakentaa mittarit raporttiin	Tiedottaminen tulokokouksessa	Jommi Pätäri päivittäin, viikoittain, kuukausittain
Talouspalvelujen johtoryhmä	3	Hyväksyy mittarit ja seuraa toimintaa mittarien avulla	Johtoryhmän palaverit	Talouspalvelun johtaja Ostot-vastuualueen palvelupäällikkö viikoittain

Taulukko 1. Läpimenoajan mittarin tavoitekuvaus (Espoon kaupunki, 2020)

Mitattava asia on tärkeää saada osaksi organisaation tavoitteita ja toimintaa. Tämän mittarin luomisessa ei ollut tarkoitus luoda tässä tutkimuksessa tarkkaa laskentakaavaa mitattavalle läpimenoajalle vaan saada työnkesto paremmin näkyväksi ja määriteltyä projektille tietty aikajakso, jota seurataan.

Käyttöönottoprosessin pullonkaulat

Ostoasiantuntijoilla on tärkeä rooli, kun keskitettyä tilauspalvelua viedään eteenpäin toimialojen yksiköille. Ostoasiantuntija tekee markkinointi -ja myyntityötä keskitetyn tilauspalvelun esittelytilaisuudessa, että asiakas saa mahdollisimman selkeän kuvan tarjottavasta palvelusta. Kun toimeksianto on saatu palvelusta kiinnostuneelta yksiköltä, alkaa yhteistyö yksikön nimettyjen henkilöiden kanssa. Päästäksemme kiinni prosessivaiheisiin ne kuvattiin Blueprinting-menetelmällä (Kuvio 10). Tässä palvelussa on aina mukana asiakas, käyttöönotto ei onnistuisi ilman tätä vuorovaikutusta. Vaikka blueprintingin yksi tavoite on kuvata jokaiselle asiakassegmentille omanlaisensa palveluprosessi, tässä prosessissa asiakkaan rooli on varsin homogeeninen läpi prosessin. Jokaiselta yksiköltä pyydetään samat tiedot, joilla palvelua lähdetään toteuttamaan.



Kuvio 10. Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessi Blueprinting-menetelmällä (Espoon kaupunki, 2020)

Blueprinting-kuvalla saadaan esille ja esitettyä prosessi asiakkaan näkökulmasta. Miten monta vaihetta täytyy tehdä, että palvelu on asiakkaan käytössä? Koska ostoasiantuntijat ovat tehneet käyttöönottoja jo useita, käytettiin kuvantamisessa kehittäjän ja ostoasiantuntijan osaamista ja tietoa. Kuva tuo esille ne toiminnallisuudet, jotka ovat vaikuttaneet aikaisemmin hidastavina tekijöinä prosessissa. Käyttöönottoprosessin blueprinting kuva avatuna:

1. Ostoasiantuntija saa yksikön kontaktit toimeksiannon yhteydessä, näiden henkilöiden kanssa pidetään aloituskokous, jossa esitellään Keskitetty tilauspalvelu.
2. Aloituskokouksen jälkeen yksikkö saa tehtäviä kuten nimetä Excelliin tilaajat, jotka tekevät yksiköiden tilauspyynnöt Talouspalveluihin ja he nimeävät samaan listaan myös kustannuspaikan hyväksyjät, joilla on oikeus hyväksyä Keskitetyn tilauspalvelussa tehdyt tilausehdotukset.
3. Yksiköt saavat ostoasiantuntijoiden tekemät ostolaskudata analyysit itselleen, joista heidän täytyy analysoida, mitkä tilaustavat he haluavat ulkoistaa Keskitetylle

tilauspalvelulle. Näillä tarkoitetaan tilauksia, joiden osalta Talouspalveluiden tilaajilla on enemmän tietoa ja taitoa tilauksien tekemiseen kuin yksiköillä.

4. Nimetyt henkilöllistä ja analysoitava data on pitänyt käsitellä ennen seuraavaa vaihetta. Seuraava vaihe on ostoasiantuntijan järjestämä käyttöönottopalaveri.
5. Tässä palaverissa määritellään, mitkä tilaustavat halutaan siirtää Keskitettyyn tilauspalveluun, sovitaan Digitilauslomakkeen koulutusajankohta ja sovitaan palvelun käyttöönottopäivämäärä.
6. Digitilauslomakkeella tarkoitetaan Sharepointissa olevaa lomaketta, johon myönnetään yksikön tilaajille ja kustannuspaikan tilausten hyväksyjille oikeudet tehdä tilausehdotuksia. Tämä vaatii koulutuksen, että yksikölle tulee selkeä ymmärrys, miten tilausehdotukset saadaan Talouspalveluihin.
7. Eri vaiheista syntyy asiakkaalle tuotoksia, jotka ovat palvelukortti, joka määrittää palveluntuottajan tiedot, asiakkaan kanssa sovitun palvelun sisällön ja palvelun käyttöönottopäivämäärän. Tämä yhteisesti tehty dokumentti, joka annetaan asiakkaalle ja säilytetään Talouspalveluissa. Digitilauslomakkeella yksikkö tekee tilausehdotukset Talouspalveluihin.

Prosessissa aikaa vievin vaihe on aloituskokouksen ja käyttöönottopalaverin välillä. Tämä nähdään haastavana niissä yksiköissä, joissa on useita tulosityksiköitä tulossa samanaikaisesti tilauspalvelun piiriin. Tämä johtuu siitä, että tässä vaiheessa yksiköiden on itse analysoitava ostot, jotka halutaan tehdä jatkossa Talouspalveluiden tilauspalvelun kautta. Analysoinnin tekeminen ei välttämättä ole osaamisen puutetta vaan yksikön täytyy saada kerättyä tiedot yksikön omilta asiantuntijoiltaan ja tietojen saaminen saattaa kestää ja pitkittää prosessin läpimenoaikaa hyvinkin pitkäksi. Yksiköiden sisällä tiedon kerääminen tai tiedon tuottaminen ei onnistu aina sovitussa aikataulussa. Koska palvelun käyttöönotto-vaihe tehdään hyvin projektimaisesti, tämä vaatii ostoasiantuntijoilta projektin vetovastuu-taitoja ja taitoa kommunikoida oikea-aikaisesti, kun läpimenoaika uhkaa ylittyä.

Mittarin käyttöönotto

Talouspalveluiden työryhmässä tehtiin keskusteluiden ja kokeilujen kautta suunnitelma projektien esittämisestä uudella tavalla ja analysointiin mikä on parhain tapa, että projektien tiedot saadaan koottua ja vietyä Power BI-visualisointiohjelmaan. Tavoitteena oli saada tiedot projekteista koottua helppolukuisiksi ja raportointia tukevaksi esitykseksi.

Monien kokeilujen jälkeen MS Office Planner työkalu osoittautui ratkaisuksi vaihe 2:ssa. Projekteille tehtiin omat tehtäväkortit Planneriin, joiden sisältö muokattiin Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessivaiheista. Kuva 12.

MS Office Planner soveltui oikeaksi ratkaisuksi, koska Planneriin on mahdollista laittaa projektit eri vaiheissa ja siirtää niitä eteenpäin eri edistymisvaiheisiin tai lopuksi merkitä projekti valmiiksi. Tärkeässä roolissa ovat päivämäärät, joita voidaan viedä tehtäväkortille muodossa (1.1.2020;1.3.2020;), jolloin tieto saadaan siirrettyä Excelistä Power Bi:hin. Kehittämishankkeen aikana siirrettiin kaikkien olemassa olevien projektien tiedot Excelistä Planner tehtäväkortteiksi.

Keskitetty tilauspalvelu -TYT Tilapalvelut
Muutit tätä viimeksi 29.04.2020

Sormunen Mira PALI

Säilö: Tehtävät (▼)

Edistyminen: Kesken (▼)

Prioriteetti: Keskimääräinen (▼)

Alkamispäivä: 18.03.2020 (📅)

Määräpäivä: Määräaika milloin tahansa (📅)

Muistiinpanot Näytä kortissa

Aloituskokous;18.3.2020;
Ostolaskudata;26.3.2020;
Seurantakokous;28.4.2020;

Tarkistusluettelo 3/8 Näytä kortissa

- Aloituskokous
- Ostolaskudatan analysointi
- Palvelukortti ja yhteystiedot excel

Kuva 12. Keskitetyn tilauspalvelun tehtäväkortti Plannerissa.

Mittareiden käyttö osana johtamista

Mittareiden kuvausta ei voitu toteuttaa ajoissa, tähän vaikutti Talousasiantuntijan poissaolo opinnäytetyön valmistumisen ajankohtana. Planner -tehtäväkortteihin viedyt tiedot projekteista voidaan kuitenkin esitellä talouspalveluesimiehelle, joista on mahdollista seurata projektien etenemistä ja ostoasiantuntijoiden resurssointia niiden osalta tällä hetkellä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tulosten pohdinta

Digitaalisia ratkaisuja ja niiden tuottamia hyötyjä joudutaan odottamaan Espoon kaupungilla vuoteen 2022. Uudelta johtamisen -ja talousohjauksen tietojärjestelmältä odotetaan paljon informaation tuottamiseen, ylläpitämiseen ja raportointiin. Siihen asti on tärkeää, että johto tukee työntekijöiden kouluttautumista ja osaamisen lisäämistä monipuolisesti.

Talospalveluiden ostoasiantuntijat ovat suorittaneet aikaisemmin projektipäällikön kurssin, joka valmiuksia projektityölle ja osaamista niiden vetovastuuseen. Projektien onnistumiseen vaikuttaa resurssointi, henkilöiden sitoutuminen projektiin ja aikataulu, missä ajassa asiat on määritelty tehtäväksi. Projektien hallinta näkökulmaa ei otettu kehittämis-kohteen teorian viitekehukseen laajemmin. Mutta on hyvä ymmärtää, että ilman projektinvetotaitoja, ei välttämättä pystytä näkemään kokonaisuuksia, joita palvelun kehittäminen vaatii ja, että osataan lähteä kehittää oikeita asioita.

Eri tehtävien palveluprosessit on kuvattu Talospalveluissa jo vuoden 2018 aikana. Prosessikuvausten jälkeen on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan niiden toimivuutta hyvin nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Sigmassa systemaattinen parantaminen toteutetaan DMAIC-prosessilla, jossa ensin ratkaistava ongelma tai parannusmahdollisuus rajataan läpimurtokohdaksi ja sen jälkeen tähän ongelmaan haetaan oikea ratkaisu. (sixsigma.fi 2020.) Prosessien kehittäminen on otettava osaksi arkea ja työtehtäviä. Prosessijohtamisessa tekeminen kiteytyy operatiiviseen tekemiseen, jonka lopputuloksena syntyy jokin tuotos. Tapahtumaketjun tuottamisella pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarve tekemällä se mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. (Jokinen 2012, 12.)

Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoprosessin tutkimustuloksista havaittiin heti parannettavia vaiheita. Saadakseen palvelun käyttöönottoa nopeutettua laadukkaasti on pystyttävä tuottamaan oikeanlaista informaatiota ja tätä varten on luotava mahdollisimman luotettavat mittarit, joita voidaan käyttää johtamisessa ja tuottavuuden parantamisessa. Näiden tulostulosten tueksi tarvitaan prosessimittareita ja niiden rakentamisessa ja kehittämisessä ovat keskiössä ne henkilöt, jotka ymmärtävät juuri kyseisen toiminnan ja prosessin kulun. (Torkkola 2018, 165.)

8.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen keskiössä on kysymys millä tavoin keskitetyn tilauspalvelun kehittäminen edistää tietojärjestelmänuudistusta ja digitalisaatio Espoon kaupungilla? Pääkysymykseen vastaamiseksi nostettiin neljä alatutkimuskysymystä, joiden avulla avataan tätä laajempaa pääkysymystä ja päästään vastaamaan varsinaiseen ongelmaan.

Mikä merkitys digitalisaatiolla on julkisen hallinnon palveluiden kehittämisessä?

Julkisella sektorilla digitaalinen kehitys ei ole enää samassa tilanteessa kuin vuoden 2017 Sitran julkaisemassa tutkimuksessa. Espoon kaupunki teki omassa strategiassa linjauksen vuosille 2017-2021, jossa yhtenä osana oli tuottaa digitaalisia palveluita asiakkaille, joita lähdetään tekemään asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on purkaa siilomainen toiminta sisäisten toimialojen kesken, tiivistäen yhteistyötä yli toimirajojen. Tämä strategia nimeltään Espoon-tarina ohjaa Talouspalveluita kehittämään omaa työympäristöään muuttuvassa maailmassa.

Digitalisaatio tarkoittaa laajempaa muutosta kuin esimerkiksi digitointi, joka tarkoittaa analogisen tiedon muuttamista digitaaliseen muotoon. Digitaalisuus tuo muutoksen toimintatapoihin, joissa hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja laajamittaisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. (VST 2017, 18.)

Tutkimuksissa on selvitetty, mitkä tukevat digitaalisuuden hyödyntämistä ja levittämistä organisaatioihin. Nämä on luokiteltu seuraavasti: asenteet digitaalisuuden jarruna julkisella sektorilla, yhteistyö ja läpinäkyvyys ja toimintatavat. Julkisen sektorin organisaatioissa ja Talouspalveluissa on toimintaa lähdetty kehittämään tarkastelemalla oman työn rooleja ja tehtäviä. Prosessien kuvaaminen on opettanut ymmärtämään paremmin kokonaisuuksia, mitä tässä työssä tehdään ja herättää kysymyksiä, miten voimme tehdä sen paremmin.

Mitä keskitetyllä tilauspalvelulla tarkoitetaan?

Julkiselta sektorilta ei ollut saatavissa tutkimuksia, jotka olisivat koskeneet juuri palvelukeskuksien/keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottoa tai sen kehittämistä. Kuitenkin palveluorganisaatiot keskittävät omaa toimintaansa ja omia palveluita yhteisen sateenvarjon alle ja näin on tehty myös Talouspalveluissa. Keskitetty tilauspalvelu on syntynyt vastaamaan toimialojen tarpeeseen saada tilaaminen sinne, missä se osataan tehdä. Talouspalveluiden keskitetty tilauspalvelu otettiin käyttöön vuonna 2019 maaliskuussa ja tämän jälkeen osa taloussihteereistä on kouluttautunut oman laskunkäsittelyn lisäksi tilaamisen osaajiksi. Talouspalveluiden Ostot-vastuualueella yhteistyötä tekevät tiiviisti ostoasiantuntijat, taloussihteerit, talouspalveluesimiehet ja palvelupäällikkö. Työn kehittämisessä käytetään

palvelumuotoilun keinoja. Prosessin ja työtapojen ongelmaratkaisujen keinoja voidaan tuottaa Lean-menetelmien kautta.

Keskitetty tilauspalvelun merkitys digitalisointiasteen nousuun on oleellinen. Tilaamisen lisääntyessä, saadaan laskun manuaalinen käsittely vähenemään. Keskitetty tilauspalvelu näkyy asiakkaalle eli toimialojen yksiköille asiakaspalveluna, jossa tilaaminen tehdään sovittuna aikana, oikealle toimittajalle, sopimusehtoja kunnioittain. Tilaaminen tehdään aina tilausjärjestelmään. Mikä tässä eroaa yksiköiden toiminnasta, on se, että heillä ei ole aikaa tai osaamista tehdä tilauksia tilausjärjestelmään. Talouspalveluiden keskitetyllä tilauspalvelulla annetaan esim. päiväkotien henkilökunnan keskittyä perustehtävänsä eli lasten hoitamiseen.

Keskitetty tilauspalvelu tuottaa asiakkaille arvoa ammattimaisella asiakaspalvelulla, tehokkuudella, osaamisella ja ohjaamalla ja neuvomalla tilaamiseen liittyvissä kysymyksissä. Keskitettyä tilauspalvelua kehitetään koko ajan. Yksiköiden tilaajien on mahdollista tehdä tilaukset yhdellä tilauslomakkeella, joka on tuottaa heille tietoa tilauksen eri vaiheista ja helpottaa tavaran tai palvelun vastaanoton tekemistä. Näitä ratkaisuja voidaan käyttää, kunnes uusi tietojärjestelmä tuo uuden tavan toimia.

Minkälainen talouspalvelun palveluprosessi on?

Taloushallinto on yksi julkisen sektorin tukitoiminnoista ja yleensä se tuottaa lainsäädännön asettamat raportointivaatimukset ja käsitellään tietoa organisaation sisäisiin tarpeisiin.

Prosessilähtöisen organisaation toiminnan pohjana on aina visio ja Talouspalvelut ovat laatineet organisaation tasoiset strategiset keinot tavoitella yhteistä visiota. Pyrkimyksenä on aina katsoa tulevaisuuteen. Organisaation on itse määriteltävä visio, mitä halutaan saavuttaa ja strategia antaa keinot toteuttaa visio.

Suuri muutos on koettu toimintatapojen muuttumiselle ja siirtymällä organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta prosessikeskeiseen ajattelutapaan. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joita on lähdetty talouspalveluissa tekemään eli autetaan toisiamme, että työkuormaa saadaan tasattua. Mitataan prosessien suorituskykyä ja prosesseja voidaan parantaa poistamalla ongelmat Lean-työkaluilla.

Talouspalveluissa asiakas on keskeisessä asemassa ja siksi asiakaspalvelun kanavia ja tapoja kehitetään, työntekijöiden asiakaspalvelutaitoihin kiinnitetään huomiota ja järjestetään asiakaspalvelukoulutuksia. Palveluprosessien toiminnallisuutta tuetaan viemällä eri työtehtävistä ohjeet toimintatapaohjeeseen, jota päivitetään jatkuvana työnparantamisena.

Miten asiantuntijatyötä voidaan kehittää ja mitata?

Lean-ajattelu ja lean-menetelmiä on otettu Talouspalveluissa käyttöön osana asiantuntijoiden työtä kuten A3-ratkaisumenetelmät. Nykyiset menetelmät eivät ole kuitenkaan tukenut asiantuntijatyön mittaamista.

Tähän aiheeseen antoi Sari Torkkolan kirja Lean asiantuntijatyön johtamisessa (2018) keinoja lähteä tutkimaan ja kehittämään aihetta, kuinka mitata asiantuntijatyötä. Lähtökohdiana on se, että ymmärretään, mikä on työn missio, mitä halutaan saavuttaa. Asiantuntijatyö ei ole enää vain yhden asian osaamista ja vaan asiantuntijatyö vaatii tehtävien tai asian laajempaa ymmärtämistä.

Asiantuntijatyön mittaamisen kehittäminen alkaa aina prosessien kuvaamisesta ja niiden analysoinneista. Mittarien moninaisuus voidaan supistaa tulostuloksista prosessimittareiksi ja niiden rakentaminen tehdään juuri niiden henkilöiden toimesta, jotka ymmärtävät juuri kyseistä toimintaa. Asiantuntijatyön prosessimittamiseen sovelletaan Littlen-lakia, joka kertoo mitattavien keskeneräisten töiden määrän, valmistuvien töiden määrää sekä yksittäisen työn määrän.

Työtehtävien saaminen näkyväksi on osa asiantuntijatyön kehittämisen tavoitteita. Kanban-menetelmän mahdollisuudet kehittää toimintaa on otettua käyttöön palvelukehitystiimeihin työkaluksi. Kanban perusajatus on siinä, että työtä tehdään tarpeeseen, kun on tarve ja rajoitetaan samanaikaista tekemistä. Tällöin optimoidaan tekemisen läpimenoa, eikä keskitytä optimoimaan pelkästään resursseja. Kanbassa on kolme perussääntöä: työnkulun visualisointi, samanaikaisen työn rajoittaminen ja läpimenoajan mittaaminen

8.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen toteuttaminen on lähtökohtaisesti laadullinen toimintatutkimus ja tutkimusta täydentää konstruktiivinen tutkimus, joka soveltuu, koska kehittämiskohteen tuotoksena on tarkoitus luoda konkreettinen mittari asiantuntijan työhön. Molemmista tutkimustavoissa käytetään käytännönläheistä lähestymistapaa.

Tutkimuksen tulosten arviointiin ja hyödyntämiseen liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Kehittämiskohteen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava tutkittavan ilmiön tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys.

Raportin tutkimus tehtiin hyvän tutkimustavan mukaisesti. Tutkimuskysymyksillä lähdettiin hakemaan selkeyttä ja kattavuutta tutkittavaan aiheeseen. Tietopohjan rakentamisessa oli

suuria haasteita, jotka johtuivat Suomessa olevasta poikkeustilanteesta Korona-viruksen takia, joka esti kirjallisuuden saamisen kirjastoista ja näin ollen kirjallisuuden saaminen jäi vajaaksi. Aineistonkeruussa käytettiin osallistavia menetelmiä kuten ryhmäkeskusteluista nousevia ideoita ja asiantuntijoiden hiljaista tietoa, joista saatiin muodostettua selkeä ja riittävän monipuolinen kuva aiheista, joista haluttiin luoda teoriapohjaa kehittämiskohteen tueksi.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja toistettavuutta mitattaessa, on huomattava se, että tämän tutkimuksen tulokset ovat vahvasti ryhmä-, aika-, paikkasidonnaisia tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa. Kehittämiskohdetta lähestyttiin hyvin käytännönläheisesti. Kehittämiskohteen datana käytettiin olemassa olevaa tietoa projektityökirjanmuodossa, joka toimi aikaisemmin asiantuntijoiden projektien seurantatyökaluna. Suunnitelmat ja seuraavat tehtävät kehittämiskohteen edistämiseksi hyväksyttiin kehittämisryhmän tapaamisissa.

Konstruktivisessa tutkimuksessa on oleellista, että kehittämiskohteen vaiheet kuvataan selkeästi ja perustellaan työn tavoitteet selkeästi. Mittarin kehittämisessä ryhmäkeskusteluissa kehittäjän lisäksi olivat ostoasiantuntija ja taloushallintoasiantuntija, jotka osallistuivat aktiivisesti kaikkiin mittaria varten tehtyihin tuotoksiin ja olivat todentamassa niiden tarpeellisuuden ja oikeellisuuden. Tässä tutkimuksessa benchmarking-kyselyn merkitys nousi tärkeäksi asiantuntijatyön mittarin jatkokehitysaiheita luodessa. Kyselyä varten tehtiin kysymysrunko, joka hyväksytettiin työryhmällä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vertailukohde kehittämiskohteen mittarin jatkokehittämistä varten.

Tutkimuksen validiteetti eli oikeellisuus nojaa tutkimuskysymysten asetteluun, joka tehtiin huolellisesti. Aineiston hankinta suunniteltiin, mutta osa teoriaa jäi saamatta poikkeustilanteen takia. Tutkimuksen tietoperusta on melko suppea, mutta kerätty aineisto mittasi tutkittavaa aihetta hyvin. Tietyt kysymykset olisivat vaatineet mahdollisesti syvällisempää tutkimusaineistoa. Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska se toteutettiin hyvän tutkimustavan ja laaditun suunnitelman mukaisesti. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua teoriapohjan avulla. Tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten avulla saatiin todettua mittarin tarpeellisuus ostoasiantuntijan työn suorituskyvyn parantamiseksi ja saatiin todennettua, että keskitetyllä tilauspalvelulla on tulevaisuus uudessa digitalisoituvassa työympäristössä ja että Espoon kaupunki on tässä edellä omassa toiminnassaan.

8.4 Tulevat kehittämiskohteet

Espoon kaupungilla digitaalisen ratkaisujen käyttöönotto on edistynyt, kun uuden tietojärjestelmän kilpailutus on saatu valmiiksi keväällä 2020 ja toimittaja on valittu uuden johtamisen- ja talousohjauksen tietojärjestelmän toteuttajaksi ja käyttöönotto on suunniteltu alkavaksi vuonna 2022. Tämä luo Talouspalveluiden katseen tulevaisuuteen, mutta arjen työn kehittäminen ei voi loppua, vaan edelleen täytyy korostaa työn jatkuvaa kehittämistä, joka on jokaisen työntekijän vastuulla ja mihin työntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin esimerkiksi huomioiden palkkioilla ja rakentavalla palautteella.

Espoo-tarina loi strategian ja vision sille, mihin suuntaan toimialojen ja niiden yksiköiden kehittäminen pitää suunnata. Siilomainen toimialakohtainen työskentely on mennyttä ja työtä tehdään yhteistyössä yli toimialarajojen. Asiakaslähtöiset palvelut ja palveluiden helppo saatavuus asiakkaiden käyttöön. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta ja intoa oppia uusia menetelmiä, joilla parannetaan työn tehokkuutta ja näkyvyyttä. Tämä vaatii jokaiselta työntekijältä aktiivisuutta ja motivaatiota oppia uutta. Työnmurros ja miten se näkyy työpaikoilla ja miten muutokset kommunikoidaan, kuvaa mielestäni kaikkea sitä, mitä niin julkisen kuin yksityisen sektorin on otettava huomioon, kun työtavat muuttuvat ja otetaan uusia työmenetelmiä käyttöön.

Ehkä suurin kysymysmerkki nousee siinä, annetaanko tarpeeksi aikaa työnkehittämiselle? Uusia järjestelmiä ja työkaluja tuodaan työntekijöiden käyttöön nopealla tahdilla, mutta niiden opiskelu ja käyttöönotto vaatii työntekijöiltä aikaa ja yleensä se aika tuotetaan vapaa-ajalla.

Mittaria varten tutkittiin erilaisia työkaluja, joiden kautta dataa voidaan visualisoida. Testattiin eri vaihtoehtoja ja Kanba-menetelmän kautta löydettiin MS Office Planner-tehtäväkortit. Kanba-taulukkoa mukaillen saatiin luotua toimiva ratkaisu projektien seurantaan. Planner tehtäväkorteista saadaan data Excelliin, joka mahdollistaa tiedon siirtämisen Power BI-visualisointiohjelmaan.

Näiden työkalujen avulla saadaan palvelusta konkreettinen mittari asiantuntijoiden työn mittaamiselle. Asiantuntijoiden on itse mahdollista seurata työtään ja arvioida omaa suori-tuskykyä ja kykyä tasapainottaa omaa työkuomaansa. Työn kuormittavuus näkyy siinä, että käytössä olevat resurssit ovat vähäiset ja siksi prosessien sujuvuus pitää saada tuke-maan operatiivista työtä.

Benchmarking-kyselyllä haluttiin vertailukohde yksityisellä sektorilla käytettävistä mittareista, jotka on luotu asiantuntijaorganisaatiossa. Tärkeänä huomiona nousi se, että organisaatiolla ja vastuualueella täytyy olla yhteiset tavoitteet, joita tuetaan mittareilla, jos

näissä on eroa, ei suunnitellut muutokset ole saavutettavissa. Mittareilla mitataan onnistumisia ja nämä voidaan sitoa työntekijän yksilötavoitteisiin ja motivoida tavoitteiden onnistumista luomalla mittareihin kannustimia, joilla palkitaan onnistumiset.

Kyselyn vastauksissa tuli esille myös asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen. Tämä on ehdottoman tärkeää myös Keskitetyn tilauspalvelun osalta. Keskitetyn tilauspalveluiden asiakkaita on jo satoja ja heidän sitoutumisensa palvelun käyttöön on tärkeää ja sitä varten asiakastyytyväisyyskysely on otettava ostot-vastuualueella käyttöön säännöllisesti. Kyselyyn voidaan lisätä keskitetyn tilauspalvelun käyttöönottovaihe, jolloin käyttöönottoprosessin läpimenon etenemisestä saadaan palautetta ja kehittämiskohteet asiakkaan näkökulmasta.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin projektien läpimenoajan seuranta. Kuten yksityisen sektorin yrityksessä myös Talouspalveluiden projekteissa on huomioitava se, että projektiin osallistuvilla on yhteiset tavoitteet projektin onnistumiselle ja aikataululle. Tätä vaihetta voidaan seurata ja mitata sillä, että verrataan suunnitellun ja toteutuneen projektin aikatauluja. Tästä saamme uuden verrokin kehittämällemme keskitetyn tilauspalvelun läpimenoajan mittarille.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hubbard, D. 2014. How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business. Third Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Jääskeläinen, A. 2010. Productivity Management and Measurement in Large Public Service Organizations. Julkaisu 927. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukkola, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Kadry, S. 2018. Understanding Six Sigma: Concepts, Applications and Challenges. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Kenni, M., Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita: Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

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

Lambert P, Vanhanen-Nuutinen, L. 2010. Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Multiprint: Helsinki.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä., Laihonon, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy

Modig, N. & Åhlström. P. 2013. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritolahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Poppendieck, M & Poppendieck T. 2010. Leading Lean software development. 3 uus.p. Crawfordsville, Indiana, Yhdysvallat, Addison-Wesley.

Torkkola, S. 2018. Lean Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Womack, J., Jones, D., Roos, D. 1990. The machine that changed the world. New York: Rawson associates.

Womack, J., Jones.D. 2003. Lean thinking. Lontoo: Simon & Schuster UK Ltd

Sähköiset lähteet

Contribyte. 2016. Tehokas Kanban vai kasa lappuja seinällä? [Viitattu 11.5.2020]

Saatavissa: <https://contribyte.fi/2016/12/15/tehokas-kanban-vai-kasa-lappuja-seinalla/>

Espoon kaupunki, 2020. Viralliset sivut. [Viitattu 16.2.2020] Saatavissa:

https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta

Espoo-tarina 2017-2021. [Viitattu 16.2.2020] Hyväksytty valtuustossa 11.9.2017.

Saatavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatokseteko/Espootarina

Hirvonen, H. 2019. Julkisen palvelun tehostamisen opit. Tarkastelussa Lean -ajattelu.

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (2) 153 -160. [Viitattu 1.5.2020] Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/333918466_Julkisen_palvelun_tehostamisen_uudet_opit_Tarkastelussa_lean-ajattelu

Ikonen, M. 2011. Lean thinking in Software Development – impacts of Kanbanon Projects.

[Viitattu 11.5.2020] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/28453>

Jääskeläinen, A. 2011. Henkilöstölähtöinen palvelutuotannon mittaaminen, HAKU-

hankkeen asiantuntijaseminaari. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 4.4.2020].

Saatavissa: <http://www.uta.fi/projektit/haku/index/jaaskelainen.pdf>

Jaatinen, S. 2011. Prosessit osana laatuajattelua. Opinnäytetyö. Laurea

ammattikorkeakoulu. [Viitattu 13.4.2020] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34037/Jaatinen_Saija.pdf?sequence=1

Jacobson, G. 2016. Should you be using PDSA or DMAIC?. [Viitattu 25.4.2020]

Saatavissa: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/should-you-be-using-pdsa-or-dmaic>

JHS -suositukset, 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. [Viitattu 14.4.2020]

Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Lean-sanasto. Lean thinking. [Viitattu 20.4.2020] Saatavissa:

<https://leanthinking.fi/sanasto/pullonkaula/>

Jokinen, Lilli. 2012. Prosessiajattelun soveltuminen kuntien johtamiseen ja käyttöönoton

haasteet: Case Sastamala. [Viitattu 16.5.2020] Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84845/gradu06924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J., Federley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio -tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. [Viitattu 1.5.2020] Saatavissa: https://vnk.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen.pdf?version=1.0

Sitra, 2020. Megatrendit. [Viitattu 1.5.2020] Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>

Six Sigma. 2018. Yleistä Leanista. [Viitattu 1.4.2020] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/>

Six Sigma. 2020. Six Sigma. [Viitattu 19.4.2020] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/>

LIITTEET

Liite 1. Keskitetyn tilauspalvelun palvelukortti

Tilaamisen keskitetty -palvelu

Asiakkaan perustiedot	
Asiakas	
Asiakkaan yhteys-henkilö/henkilöt (ilmoittaa tilattavat tavarat/palvelut)	
Tilauksen hyväksyjä/hyväksyjät	
Kustannuspaikka	
Vaihtoehtoiset asiointitavat	<ul style="list-style-type: none"> • Digitilauslomake • sähköpostilla • chat -palvelu • puhelimitse

Kanavan / ("Palvelun") perustiedot	
*Organisaatio	Espoon kaupunki, Talouspalvelut, Ostot-vastuualue
* Kuvaus palvelusta	Keskitetyn tilaamisen palvelu ERP- ja Login verkkokauppa tilaamiselle.
*Palveluluopaus	<pre> graph LR A[Tilaustarve] --> B[Tilaus 1-3 pvä] B --> C[Tilauksen hyväksyminen 1-3 pvä] C --> D[Tavarankäytön tai palvelun vastaanotosta ilmoitus tilaajalle 1-2 pvä] D --> E[Vastaanotto 1-3 pvä] </pre>
*Linkki verkkosivostoon / "palveluun"	Talouspalvelut/Tilaamisen sivu (Essi)

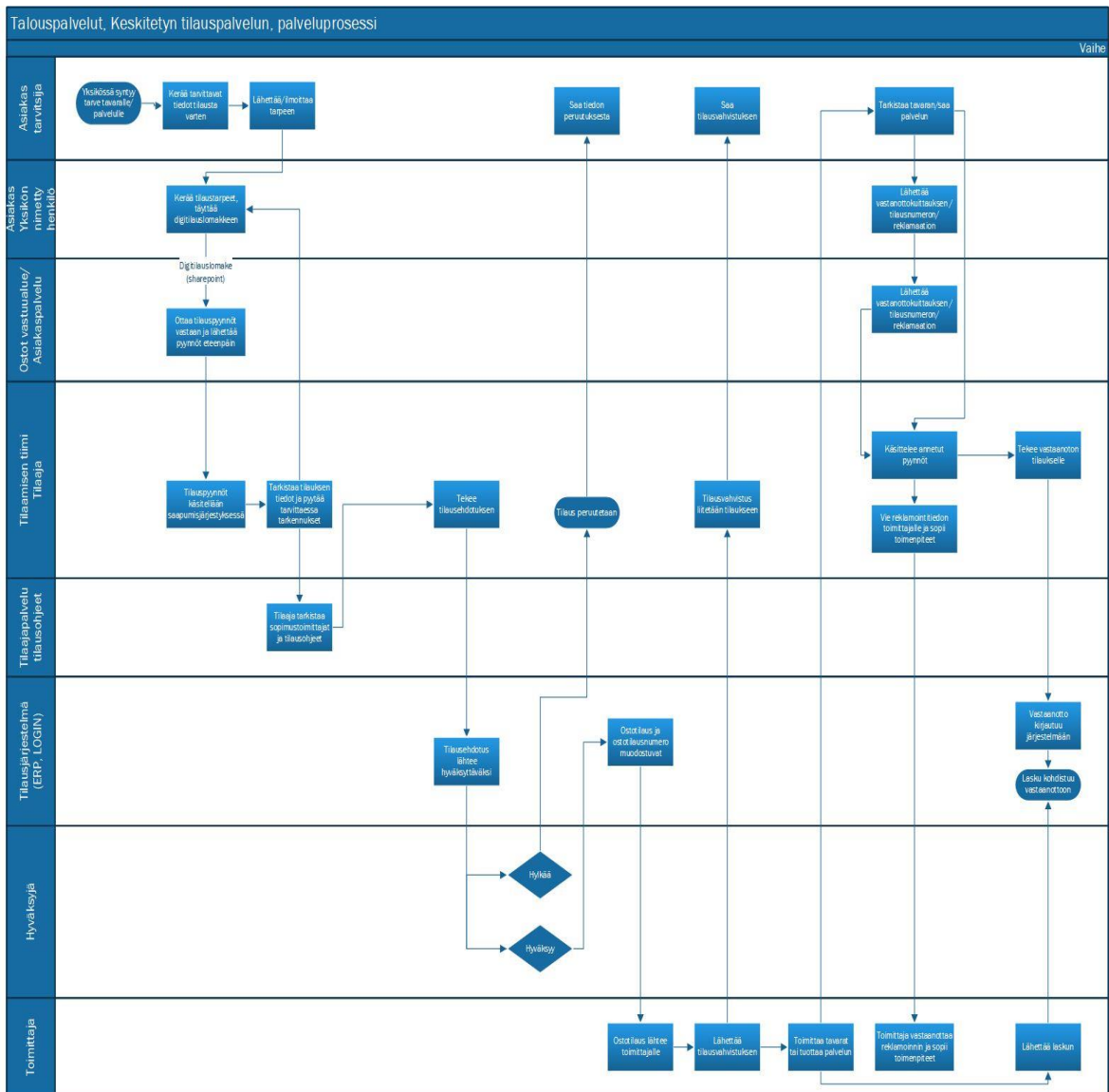
Keskistetyn tilaamisen palvelun yhteystiedot	
Sähköpostiosoite	ostot@espoo.fi
Puhelinnumero	09 816 29555
Normaali aukioloaika: neuvonta	
Ma-Pe	9-15
Aukioloajan lisätieto	Arkisin, ei viikonloppupäivystystä, ei arkipyhäpäivystystä

Palvelumalli/järjestelmässä tapahtuva toiminto	
Tilaaminen	Tilaamisen tiimi
Tilausten hyväksyntä	Yksikkö
Tilausten vastaanotto	Tilaamisen tiimi
Reklamaatiot tilauksista	Tilaamisen tiimi

Keskitetty tilauspalvelu	
Tilauspalvelun kautta ei tilata	Tulkkilaukset ja Login verkkokaupan katalogituotteet
Tilauspalvelun kautta tilataan	
Laskun tarkistaminen	Kun lasku ei kohdistu, tuleeeko yksikköön tarkistettavaksi?
Palvelu otetaan käyttöön (pvm)	

Seuranta	
Seurantapalaveri	
Osallistujat	

Liite 2. Keskitetyn tilauspalvelun prosessi



Liite 3. Kysely Talouspalveluiden ostot-vastualueen palvelupäälliköille ja talouspalveluesimiehelle

Keskitetty tilauspalvelu_kysely_Opinnäytetyö

Perusraportti

Vastaajien kokonaismäärä: 2

1. Talouspalveluiden Keskitetyn tilauspalvelun tausta, miksi palvelu on luotu?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset

2. Mikä mahdollisesti Keskitetyn tilauspalvelun käyttöönoton?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset

3. Keskitetyn tilauspalvelun merkitys Talouspalveluille?

Vastaajien määrä: 2

Liite 4. Benchmarking-kyselyn saatekirje

Hei kyselyn vastaanottaja,

Tämä kysely on osa Mira Sormusen opinnäytetyötä, tutkinto YAMK Digitaaliset ratkaisut, LAB -ammattikorkeakoulussa. Tämä kysely suoritetaan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyn tarkoitus on selvittää, miten työn mittareita hyödynnetään hankintatehtävissä yksityisellä sektorilla ja saada vertailuesimerkki julkisen sektorin asiantuntijatyötä varten tehtäviin mittareihin.

Mittareilla mitataan laadullisia tai määrällisiä asioita. Tyypillisimmät mitattavat kohteet ovat suorituskyky, läpimenoaika, tehokkuus ja tyytyväisyys.

Kiitos ajastasi kyselyn tekemiseen!

Ystävällisin terveisin

Mira Sormunen
mira.s.sormunen@espoo.fi

[Take the Survey](#)

Liite 5. Benchmarking-kyselyn kysymykset

Kysely tehdään osana Mira Sormusen opinnäytetyötä, tutkinto YAMK Digitaaliset ratkaisut, LAB - ammattikorkeakoulussa.

Kyselyn tarkoitus on selvittää, miten työn mittareita hyödynnetään hankintatehtävissä yksityisellä sektorilla ja saada vertailuesimerkki julkisen sektorin asiantuntijatyötä varten tehtäviin mittareihin. Mittareilla mitataan laadullisia tai määrällisiä asioita. Tyypillisimmät mitattavat kohteet ovat suorituskyky, läpimenoaika, tehokkuus ja tyytyväisyys.

Kyselyn nimi: Mitä työtä mittaavia mittareita on käytössä hankintayksikössä yksityisellä sektorilla?

Kyselyn vastaajan titteli:

Yrityksen päätoimiala:

Kysymykset:

1. Mitä työn mittaaminen ja mittarit tarkoittavat sinun työssäsi?
2. Miten työsi on mitattavissa
3. Mistä saadaan data mittausta varten?
4. Mitä tietoa halutaan mitattavasta kohteesta?
5. Kenelle raportoit työstäsi mittareiden avulla?
6. Kehitätkö työtäsi tai työtapojasi mittareiden avulla?
7. Mitä muuta työn mittaamisessa olisi hyvä ottaa huomioon?

Kiitos vastauksistasi ja ajastasi!