

Korvausreskontran digitalisoiminen suuressa vakuutusyhtiössä

Vilma Wikblad



Tekijä(t) Vilma Wikblad	
Suuntautuminen Strateginen ajattelu ja johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Korvausreskontran digitalisoiminen suuressa vakuutusyhtiössä	Sivumäärä + liitesivumäärä 46 + 2
<p>Tämän kehittämistyön kohteena on finanssialalla toimivan LähiTapiola –ryhmän vakuutuskorvausten osakirjanpitoa tekevä korvausreskontran tiimi. Globaalisti yleistyneet standardit ja teknologian hurja kehitys viime vuosina ovat vauhdittaneet digitalisaation etenemistä. Meneillään oleva digitaalinen muutos ei siis koske vain teknologiaa, vaan se vaikuttaa myös tulevaisuuden rooleihin ja työn tekemisen tapoihin. Kehittämistyön tavoitteena on edistää digitalisaatiota korvausreskontrassa selvittämällä mitä työtehtäviä kohteena olevassa korvausreskontran tiimissä voitaisiin digitalisoida ja minkälaisia tekijöitä kehittämisessä tulisi ottaa huomioon muutoksen onnistumisen kannalta.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus koostuu digitaalisesta taloushallinnosta, ohjelmistorobotiikasta, digimuutoksesta sekä muutosvoimasta kertovasta kirjallisuudesta. Empiirinen osa on toteutettu dokumenttianalyysin keinoin analysoimalla korvausreskontran työn tekemiseen liittyviä dokumentteja ja benchmarkingin kautta vertaamalla yrityksen sisällä toimivan toisen osaston ohjelmistorobotiikkakehittämiseen liittyviä toimintatapoja korvausreskontran toimintatapoihin. Näiden lisäksi kehittämissuunnitelman arviointia varten järjestettiin työpaja, johon osallistui henkilöitä korvausreskontran tiimistä sekä yksikön ohjelmistorobotiikkakehittämisen parissa toiminut robomanageri.</p> <p>Dokumenttianalyysin kautta korvausreskontrasta löydettiin muutama työtehtävä, joissa voitaisiin hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Benchmarkingin kautta nousi esiin tekijöitä, jotka ohjelmistorobotiikkakehittämisessä olisi hyvä ottaa huomioon projektin eri vaiheissa. Näistä löydöksistä syntyi lopputuloksena yleinen kehittämissuunnitelma, jonka avulla konkreettista kehittämistyötä voidaan lähteä viemään eteenpäin valitun työtehtävän osalta tiimissä.</p>	
Asiasanat digitaalinen taloushallinto, ohjelmistorobotiikka, digimuutos, muutosvoima	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tavoitteet	2
2.1	Odotetut tulokset.....	2
2.2	Tutkimuskysymykset.....	2
2.3	Rajaus	2
2.4	Keskeiset käsitteet	4
3	Menetelmät	5
3.1	Lähestymistapa.....	5
3.2	SWOT– analyysi	6
3.3	Dokumenttianalyysi.....	7
3.4	Benchmarking	10
3.5	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	12
3.6	Kehittämistyön luotettavuus	13
4	Digitaalinen transformaatio taloushallinnossa.....	15
4.1	Taloushallinnon kehitys.....	15
4.2	Taloushallinnon nykytilanne ja uudet teknologiat.....	17
4.3	Digitalisaation edut.....	18
4.4	Digimuutoksen haasteet.....	19
4.5	Muuttuvat roolit	21
4.6	Moderni muutosjohtaminen.....	22
4.7	Kehittämistyön viitekehys.....	28
5	Prosessien kehittäminen	30
5.1	Korvausreskontran esittely.....	30
5.2	Nykytilan analyysi	33
5.3	Dokumenttianalyysi.....	34
5.4	Yksilöhaastattelut.....	37
5.5	Benchmarking	38
5.6	Kehittämiskohteen valinta	42
5.7	Kehittämissuunnitelma ja sen arviointi	43
6	Johtopäätökset.....	45
6.1	Saavutetut tulokset	45
6.2	Jatkokehitysideat	46
	Lähteet	47
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Ryhmähaastattelun kysymykset.....	49
	Liite 2. Kehittämissuunnitelma: Perintäsuoritusten kirjaaminen robotiikan avulla	50

1 Johdanto

Taloushallinnon järjestelmät ja digitaaliset ratkaisut ovat kehittyneet kiihtyvää vauhtia aina 90-luvulta lähtien tähän päivään asti. Teknologian kehityksen myötä datan merkitys ja prosessien yhteneväisyys ovat kasvaneet. Tekoälyä hyödyntävät edistyneemmät teknologiat tekevät jo tuloaan, mutta vielä toistaiseksi suurin automaatioasteen nostaja on ohjelmistorobotiikka. Rutiininomaisten työtehtävien siirtyessä osittain robotille muuttuu ihmisen rooli tiedon tallentajasta tiedon analysoijaksi.

Kohdeyritys LähiTapiola Palvelut Oy on yksi finanssialalla toimivan LähiTapiola-ryhmän yhtiöistä. Sen tehtävänä on tukea yhtiöryhmän muita yhtiöitä tuottamalla näille asiantuntija-, kehitys- ja tukipalveluita. Tämän opinnäytetyön kohteena on vakuutuskorvausten osakirjanpitoa tekevä korvausreskontran tiimi, joka on osa Maksuliikenne ja laskutus –yksikköä. Tiimissä työskentelee tällä hetkellä 10 henkilöä ja sillä on hoidossaan kaikkiaan 21 asiakasyhtiötä. Työ korvausreskontrassa on vielä monin paikoin hyvin manuaalista. Digitalisaation tuomat uudet mahdollisuudet ovat toki koskettaneet myös LähiTapiola Palvelut Oy:tä. Koska yhtiöllä on keskeinen rooli koko yhtiöryhmää koskevien liiketoiminnan kehityshankkeiden parissa, on digitaalisuuden eteenpäin vieminen näkynyt yhtiössä vahvasti viime vuosina. Tämä ei vielä kuitenkaan juurikaan näy korvausreskontran toiminnassa ja työ on pitkälti vielä manuaalista. Useimpien organisaatioiden valjastaessa ohjelmistorobotiikkaa työhön yhä enenevässä määrin, on vain ajan kysymys, milloin tämä tulee mukaan myös korvausreskontran työhön.

Tämän kehittämistyön on tarkoitus auttaa ymmärtämään, miten työnluonne korvausreskontran osalta mahdollisesti tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Se pyrkii ratkaisemaan mitä tehtäviä korvausreskontrassa voitaisiin digitalisoida ja mitä tekijöitä digimuutoksessa olisi hyvä ottaa huomioon onnistumisen kannalta.

Kehittämistyön raportin alussa käydään läpi työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen siirrytään menetelmävalintoihin perusteineen ja valittuun tietoperustaan, jonka jälkeen käydään läpi, miten kehittämistyö toteutettiin tuloksineen. Lopun johtopäätökset kattavat saavutettujen tulosten läpikäynnin sekä mahdolliset kehitysideat jatkokehityksen suhteen.

2 Tavoitteet

Tässä luvussa esitellään, minkälaisia odotuksia opinnäytetyön tuloksille asetettiin työn alussa, mitä opinnäytetyöllä tavoiteltiin sekä miten opinnäytetyön aihetta rajattiin. Lopuksi luvussa esitellään myös työn keskeiset käsitteet.

2.1 Odotetut tulokset

Kehittämistyön tavoite on selvittää, mitä työtehtäviä korvausreskontrassa ylipäänsä voitaisiin digitalisoida, millä keinoin ja minkälaisia tekijöitä tulisi ottaa huomioon muutoksen onnistuneen läpiviemisen takaamiseksi. Keskeisimpänä lopputuotoksena tuotetaan kehittämissuunnitelma, jossa on huomioitu itse kehittämisen osalta myös mahdollisia onnistumiseen vaikuttavia taustatekijöitä. Tämän avulla korvausreskontran tiimi voi viedä kehittämistä eteenpäin valitun työtehtävän osalta. Kehittämissuunnitelman tarkoitus on paitsi antaa konkreettiset ohjeet valitun työtehtävän kehittämisen edistämiseksi, myös tuoda tiimille uutta näkökulmaa työtehtäviin ja prosesseihin.

Olen työskennellyt korvausreskontran tiimissä noin viisi vuotta ja ollut aktiivisesti mukana prosessien kehittämisessä. Työtehtävät ja niihin liittyvät prosessit ovat minulle siis tuttuja entuudestaan ja motivaatio kehittämiseen on suuri. Oma roolini on tässä kehittämistyössä hyvin keskeinen, sillä toimintaympäristö ja tutkimuksen kohde ovat minulle ennestään tuttuja.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tämä kehittämistyö pyrkii edistämään digitalisaation etenemistä korvausreskontrassa seuraavien kysymysten kautta:

TK1: Mitä työtehtäviä korvausreskontrassa voidaan digitalisoida?

TK2: Mitä tekijöitä digitalisoinnin toteuttamisessa olisi hyvä ottaa huomioon onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi?

2.3 Rajaus

Tämän kehittämistyön yhteydessä ei toteuta varsinaista kehittämisprojektia, vaan se keskittyy enemmän mahdollisuuksien tutkimiseen ja suunnitelman laatimiseen.

Työhön kuuluu näin ollen

- työtehtäviin liittyvän materiaalin läpikäynti, puuttuvien tietojen täydentäminen ja analysointi
- muutoksen onnistumiseen vaikuttavien menetystekijöiden selvittäminen
- mahdollisten kehitettävien tehtävien analysointi ja yhden kehittämiskohteen perusteltu valinta
- kehityssuunnitelman laatiminen

Työhön ei kuulu

- kehitystehtävien /-projektien läpivienti
- kouluttaminen, osaamisen kehittäminen

Korvausreskontran työtehtävien osalta tästä kehittämistyöstä on rajattu ulos kokonaan uuteen korvausjärjestelmään liittyvät tehtävät sekä yleisesti verojen käsittelyyn ja ilmoittamiseen liittyvät tehtävät. Lisäksi myös erään vanhan järjestelmän osuus on rajattu ulos, sillä ko. järjestelmässä oleva vakuutuskanta on hyvin pieni eikä näin ollen aiheuta juurikaan työtä korvausreskontrassa. Myöhemmin dokumenttiaineiston käsittelyn myötä rajattiin ulos myös lakisääteiseen tapaturmavakuutukseen liittyvä korvausreskontran hoitaminen kokonaisuudessaan.

2.4 Keskeiset käsitteet

Tämän kehittämistyön keskeiset käsitteet on esitelty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet

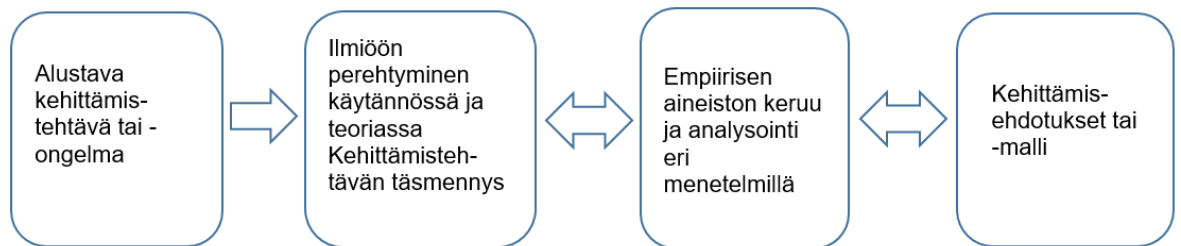
Käsite	Kuvaus	Luku
Digitaalinen taloushallinto	Digitaalinen taloushallinto on yhtä kuin automaattinen taloushallinto. Digitaalisen taloushallinnon kirjanpitoluokittamat ja osaprosessien suoritteet ovat digitaalisessa muodossa ja tapahtumat syntyvät mahdollisimman automaattisesti manuaalikäsitteitä minimoiden. Täysin digitaalisen taloushallinnon kaikki prosessit on automatisoitu ja aineisto kulkee sähköisesti läpi koko arvoketjun. Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaatiota pyritään viemään kohti digitaalisempaa taloushallintoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14-15)	4.1
Ohjelmistorobotiikka	RPA (robotic process automation) eli ohjelmistorobotiikka on yksi voimaakkaampia keinoja edistää taloushallinnon digitalisuutta. Se perustuu ihmisen luomaan säännöstyöhön, joiden mukaan robotti toimii. Se on teknologia, joka käyttää botteja eli ohjelmistoja, jotka voivat suorittaa toistuvia tehtäviä suoraan käyttöliittymästä. Nopeasti käyttöön otettavat ja helposti päivitettävät botit voivat olla tehokas katalysaattori järjestelmäintegraatioille. Tässä kehittämistyössä digitalisaation edistämistä lähdettiin rakentamaan juuri ohjelmistorobotiikan keinoin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51; Laserfiche s.a.)	4.2
Digimuutos	Digimuutos tai digitaalinen transformaatio on yrityksen tai organisaation muutos perinteisestä digitaalisiksi. Se on kokonaisvaltainen muutos pitäen sisällään teknologisen muutoksen lisäksi myös yrityksen tai organisaation sisäisen muutoksen. Tässä kehittämistyössä digimuutosta tarkastellaan korvausreskontran näkökulmasta. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 13-14)	4.4
Muutosvoima	Muutosvoima pohjautuu ihmisen luontaiseen uteliaisuuteen. Se on kyky, joka auttaa selviytymään tämän päivän jatkuvan muutoksen maailmassa. Muutosvoimaa voidaan rakentaa ja vahvistaa luomalla kollektiivista luottamusta, älykkyyttä ja rohkeutta. Tässä kehittämistyössä käsitellään muutosvoimaa ja sen osatekijöitä tavoitteena olevan muutoksen onnistumisen mahdollistajana. (Piha & Sutinen 2020, 26;43;178)	4.6

3 Menetelmät

Tässä luvussa avataan, minkälaiseen strategiseen lähestymistapaan tutkimuksessa on päädytty ja miksi. Se sisältää kuvaukset tässä opinnäytetyössä käytetyistä erilaisista tiedonkeruun ja käytännön kehittämisen menetelmistä sekä niiden valintaperusteista. Lopussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistavan valinta itsessään ei poissulje varsinaisesti mitään kehittämismenetelmiä vaan enemmänkin sillä on ohjaava vaikutus kehittämismenetelmien valinnassa. Lähestymistapaa valittaessa olisi hyvä pohtia kunkin lähestymistavan kohdalla niitä piirteitä, jotka sopivat parhaiten omaan työhön. Tapaustutkimus sopii sellaisten kehittämistöiden strategiaksi, joiden tarkoitus ei ole tuottaa niinkään mitään konkreettista, kuten esimerkiksi palvelua tai tuotetta. Se tavoittelee syvällisemmän tiedon sekä ehdotusten ja ideoiden tuottamista kehityskohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51–52.)



Kuva 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaiillen Ojasalo ym. 2015)

Kehittämistyön taustalla vaikuttavat aina jo olemassa olevat teorit ja menetelmät sekä aiemmin tehdyt tutkimukset. Tärkeintä on hahmottaa oman työn kannalta merkityksellisimmät tekijät. Tapaustutkimus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen (kuva 1), joista ensimmäinen on kehittämiss tehtävän tai –ongelman taustoittaminen. Kehittämiss tehtävä tarkentuu tyypillisesti työn edetessä. Tapaustutkimuksessa olennaista on perehtyä ensin tutkittavaan kohteeseen, jotta löydetään oikean ongelman äärelle. Toisessa vaiheessa kehittämiss tehtävää täsmennetään käytäntöön ja teoriaan perehtymällä. Empiirisen aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat kolmannessa vaiheessa. Eri tiedonkeruumenetelmien, kuten haastattelujen, havainnointien ja kyselyiden, ja näiden analysoimisen jälkeenkin voidaan vielä palata taaksepäin ja täsmentää tai jopa vaihtaa kehittämiss tehtävää. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa esitetään aiempiin vaiheisiin pohjaavat kehittämiss ehdotukset tai –malli. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.)

Sen sijaan, että kehittämismenetelmiä olisi vain yksi, käytetään tapaustutkimuksessa usein laajempaa kirjoa syvällisemmän tuntemuksen ja laajemman näkökulman saamiseksi. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia menetelmiä tai näiden yhdistelmää. Laadullisen tutkimuksen menetelmät, kuten erilaiset haastattelut ja dokumenttianalyysi, ovat tapaustutkimuksen yhteydessä tyypillisiä menetelmiä. Aineistoa voidaan myös kerätä havainnoimalla tutkimuksen kohdetta sille ominaisessa ympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 55). Kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen tyypillisesti liitetyt menetelmät, kuten esimerkiksi kyselyt, eivät nekään ole pois suljettuja. Kvantitatiivista menetelmää käyttävä tutkimus pyrkii useimmiten selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joita analysoidaan tilastollisin menetelmin (Jyväskylän yliopisto 2015). Oleellista on, että kysely tai haastattelu toteutetaan isolle vastaajajoukolle, jossa kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin. Näin muodostuu tietystä perusjoukosta saatu otanta. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Tämän opinnäytetyön perimmäinen ajatus on auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan digitalisoinnin mahdollisuuksia ja vaikutuksia korvausreskontran osalta ja tuottaa kehittämissuunnitelma korvausreskontran digitalisoimiseksi. Näiden ajatusten pohjalta on tämän opinnäytteen tutkimusstrategiaksi valikoitunut tapaustutkimus.

3.2 SWOT– analyysi

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi (kuva 2) on yksinkertainen strategisen johtamisen työkalu, jota voidaan käyttää organisaation strategisten valintojen pohjana. Sen tavoitteena on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta, jonka pohjalta voidaan luoda toimintasuunnitelmia. SWOT-analyysi ei ole sidottu mihinkään tiettyyn ajan hetkeen, vaan se voidaan tehdä yhtä hyvin niin nykytilanteesta kuin tulevaisuudestakin. Analyysissä vertaillaan kehitettävän kohteen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön luomiin ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Vuorinen 2013, 88–89.)



Kuva 2. SWOT-analyysin perusmalli (mukaan Vuorinen 2013)

Kun nelikenttä on saatu valmiiksi, on sen pohjalta tarkoitus pohtia, miten esiin tulleet asiat voidaan valjastaa organisaation etenemisen mahdollistamiseksi. Pohdinnan tukena voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä (Vuorinen 2013, 88–89):

- Miten vahvuuksia voidaan vahvistaa?
- Miten heikkouksia voidaan välttää?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

SWOT-analyysin käyttö vaatii kehitettävän kohteen ja toimintaympäristön syvällistä tuntemusta ja tästä syystä sen tukena käytetään usein muita ja resursseihin toimintaympäristöön liittyviä analyysejä. Ilman pohjatöitä tehty analyysi jää usein pinnalliseksi eikä auta organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Vuorinen 2013, 88.)

Tässä kehittämistyössä SWOT-analyysillä haettiin vastauksia korvausreskontran nykytilanteesta digitalisoimisen edistämiseksi. Analyysi tehtiin peilaamalla omaa käytännönkokemusta kirjauskatsaukseen. Korvausreskontran nykytilan analyysi on kuvattu kappaleessa [5.2](#).

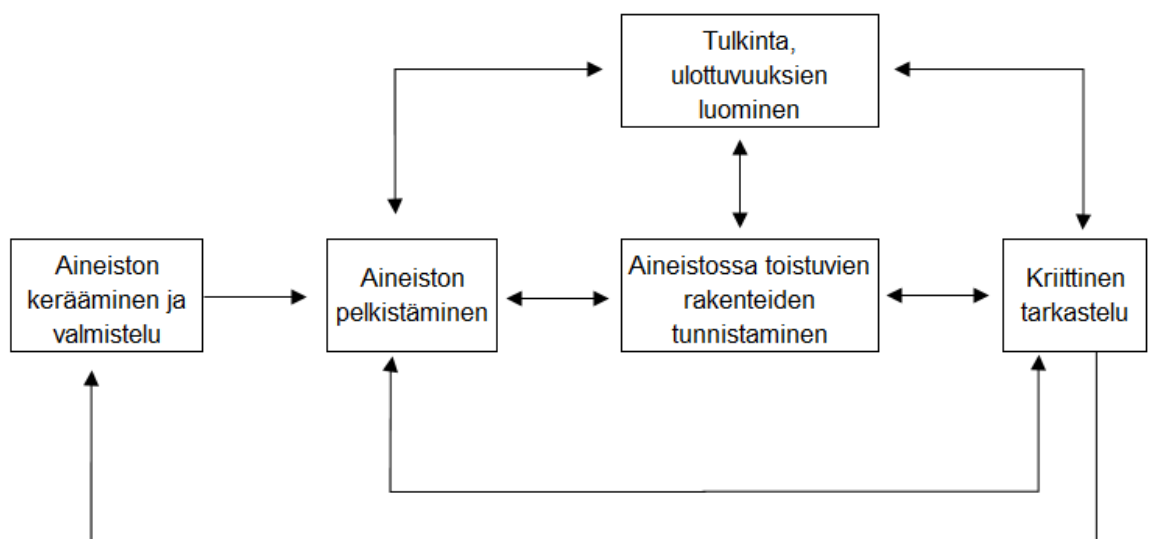
3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on omiaan sellaisissa tilanteissa, joissa aineiston kokoaminen ei onnistu välittömien havaintojen avulla (Ojasalo ym. 2015, 136). Menetelmänä se sopii myös hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on analyysin tuottajalle itselleen vieras. Aina ei ole mahdollista tai järkevää koota kokonaan uutta aineistoa käytössä olevien ajallisten tai taloudellisten resurssien puolesta. Dokumenttianalyysi voi myös olla

siis tehokas ja aikaa säästävä menetelmä silloin, kun aineisto on jo olemassa. (Anttila 2014.)

Tutkittava aineisto on usein kirjallisessa muodossa, mutta oikeastaan mistä tahansa puhutusta, kirjoitetusta ja kuvatusta materiaalista myös esimerkiksi esineistä, voidaan muodostaa dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysin tarkoitus on luoda selkeä ja tiivis kuva tutkitusta aineistosta loogisen päättelyn avulla. Kohteena olevaa materiaalia on analysoitava järjestelmällisesti ja materiaalia tiivistettävä, jotta saadaan selkeä kokonaiskuva luotettavien johtopäätösten tueksi. Menetelmän tavoitteena on löytää jotakin uutta, informaatioarvoltaan alkuperäistä aineistoa suurempaa, tutkittavasta kohteesta ja auttaa sitä kautta lisäämään ymmärrystä. Dokumenttianalyysin vahvuutena on kehittämisen kohteena olevan ilmiön esiintyminen sen luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Prosessina dokumenttianalyysi muistuttaa pitkälti laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (kuva 3). Sen päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä läpi koko prosessin kulkeva kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2015, 136.)



Kuva 3. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo ym. 2015)

Ensimmäisenä askeleena on materiaalin kerääminen ja valmistelu. Tämän vaiheen tarkoituksena on saattaa tutkittava aineisto valmiiksi analysoimista varten. Käsittelyä ja myöhempiä viittauksia helpottaa myös aineiston jaottelu ja eriosien selkeä nimeäminen. Tämän jälkeen valitaan tutkimukseen soveltuva materiaali lähempää tarkastelua varten.

Kun materiaali on käyty läpi, siitä saatu tieto arvioidaan ja yhdistellään. (Ojasalo ym. 2015, 138).

Aineiston analyysi aloitetaan suuripiirteisellä aineiston silmäilemisellä, jonka jälkeen poraudutaan aineistoon syvällisemmin. Kun aineisto on tullut tutuksi, voidaan sitä tulkita. Dokumenttianalyysi yhdistelee ominaisuuksia kahden tyyppisestä analyysistä; sisältöanalyysistä ja sisällön erittelystä. Siinä missä sisältöanalyysin tarkoitus on järjestellä ja jäsenellä tietoa eri kategorioihin pääteemojen mukaan, pyrkii sisällön erittely etsimään tiettyjä kaavoja laajempien kokonaisuuksien muodostamiseksi. Sisältöanalyysillä pyritään siis etsimään ja tunnistamaan tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä analysoitavaa materiaalia eritellään määrällisesti ja etsitään esimerkiksi tietyn teeman esiintymisen lukumääriä. Molemmat tavat tuovat omat näkökulmansa analyysiin ja niitä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen kulloinkin tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Ennen analyysin tekoa, päätetään myös, huomioidaanko ilmisisältö (manifest content) vai myös piilosisältö (latent content). (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Aineiston valinnan jälkeen se pelkistetään. Tämän tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää informaatiota. Pelkistetyn aineiston, informaatioarvo on suurempi kuin lähdemateriaalissa, sillä informaatio on helpommin käytettävissä. Kun aineisto on pelkistetty, se ryhmitellään. Käytännössä aineiston osista haetaan yhteisiä piirteitä tai muita ryhmitteleviä tekijöitä. Aineistolähtöisessä analyysissä seuraava vaihe on abstrahointi. Tällä pyritään pelkistämällä muodostamaan yleiset käsitteet. Toisin sanoen abstrahointi pyrkii abstraktiin ilmaisuun ja erottamaan tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon johtopäätösten vetämistä varten. Tutkija muodostaa käsitteistön avulla kuvauksen tutkimuskohteesta, jota verrataan niin johtopäätösten kuin alkuperäisenkin aineiston kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.)

Dokumenttianalyysissä tulkinta on mukana läpi koko tutkimuksen, vaikkakin se usein esitetään omana vaiheenaan. Analyysin tulkinta vaatii tutkijalta mielikuvitusta ja kykyä hahmottaa eri mahdollisuudet. Merkityksen luomisessa voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, kuten ryhmittelyä, faktorointia, loogisen tapahtumaketjun kehittämistä tai muuttujien välisten linkkien tunnistamista. Tutkijan pyrkimyksenä on tuottaa selkeä ja perusteltu vastaus alun tutkimuskysymyksiin analyysin keskeisten tulosten pohjalta, joita sitten lopulta käytetään tutkimuksen johtopäätösten pohjana (Ojasalo ym. 2015, 143 – 144). Tutkijan on hyvä muistaa säilyttää myös kriittinen ote läpi koko prosessin, sillä tutkittavassa aineistossa voi olla virheitä tai vääristymiä. Näiden tunnistaminen ja korjaaminen on tärkeää tulosten laadun ja luotettavuuden kannalta. (Ojasalo ym. 2015, 138.)

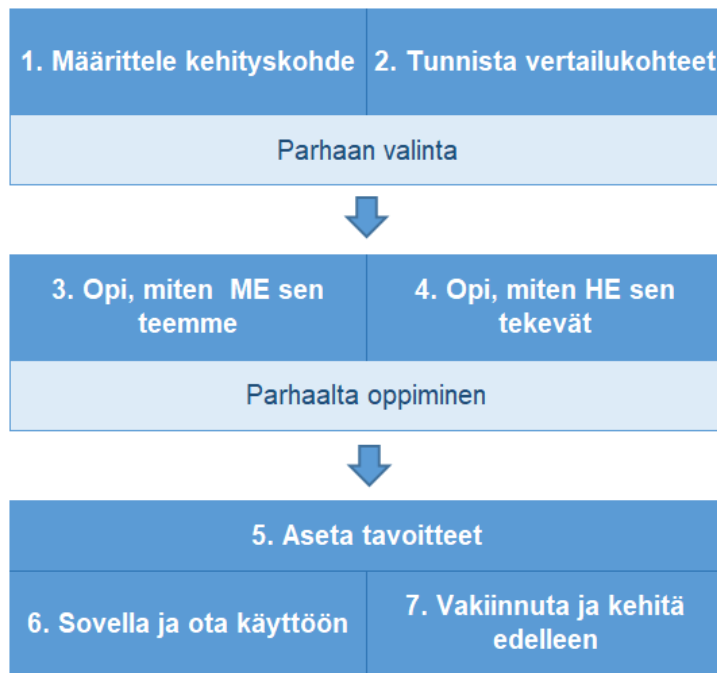
Sisällönanalyysin kritiikki kohdistuu useimmiten heikoksi jääneisiin johtopäätöksiin. On hyvä huomioida, että sisällönanalyysi on vain työväline siinä missä muutkin menetelmät, eikä se itsessään takaa laadukkaita johtopäätöksiä. Tutkijan vastuulla on tuottaa luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi eikä säilyttää sitä lukijan vastuulle. Aineistoa on myös käsiteltävä kokonaisuutena eikä antaa systemaattisen ja mekaanisen prosessin kadottaa mitään oleellista. Tutkijan tulisivikin aina aika ajoin palata alkuperäisen aineiston äärelle ja haastaa omia ajatuksia ja tulkintoja tämän välttämiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 144.)

Dokumenttianalyysillä tässä kehittämistyössä haettiin vastausta siihen, mitä työtehtäviä korvausreskontrassa voitaisiin ylipäänsä digitalisoida ja millä keinoin. Niinpä tämän tutkimuksen aineistoksi valikoitui korvausreskontran työ- ja toimintatapoihin liittyviä prosessikuvauksia sekä työohjeita. Korvausreskontrassa on aktiivisessa käytössä kaikkiaan 7 eri korvausjärjestelmää ja kolmen tyyppisiä asiakasyhtiötä, joiden välillä tekeminen paikoitellen eroaa. Aineistoa käytiin läpi perusteellisesti dokumentti dokumentilta arvioiden eri tehtävien potentiaalia kehittämisen kohteeksi. Dokumenteista poimittiin toistuvien ja rutiininomaisten manuaalitehtävien piirteitä, jotka voisivat soveltua kehittämissuunnitelman kohteeksi. Analyysi on kuvattu tarkemmin luvussa 5.3.

3.4 Benchmarking

Benchmarking on oppimista toisten toiminnasta, useimmiten menestyvästä sellaisesta. Sen tarkoituksena on kartoittaa mahdolliset menestyksen taustalla vaikuttaneet tekijät ja hyväksi havaitut tavat, jotta näistä voitaisiin poimia oppeja omaan käyttöön. Omaan toimintaan peilattavat vertailukohteet voivat olla saman toimialan sisäisiä tai ulkopuolisia toimijoita. Parhaita käytänteitä ja menestyksen tekijöitä voidaan hakea myös yrityksen sisältä, esimerkiksi yrityksen muilta osastoilta. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarking voidaan yleisesti jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat strateginen, suorituskyky ja prosessi. Strateginen benchmarking pyrkii löytämään vaihtoehtoisia liiketoimintakäytänteitä omiin avainprosesseihinsa sovellettaviksi. Vertailukohteina käytetään maailmanluokan yrityksiä oman toimialueen ulkopuolelta (Tuominen 2016b, 36–37;46). Suorituskyky benchmarkingilla mitataan omien avainprosessien tai tuotteiden suorituskykyä verrattuna maailmanluokan yrityksiin. Prosessi –benchmarkingilla pyritään menemään tunnuslukujen taakse ja selvittämään suoriutumiserojen juurisyyt analysoimalla ja määrittelemällä niin omia kuin vertailukohteen prosesseja. (Tuominen 2016b, 38;40)



Kuva 4. Benchmarking prosessina (mukaillen Tuominen 2016a)

Benchmarking on jatkuva prosessi (kuva 4). Tuominen kuvaa Benchmarking –prosessia vertailuparien kautta. Ensimmäinen vertailupari pitää sisällään askeleet 1 ja 2 eli kehittämisen kohteen ja vertailukohteiden tunnistaminen. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea potentiaalisen kehityskohteen asiakkaalle ja yritykselle itselleen tuottama lisäarvo. Kun kehittämisen kohde on tunnistettu, rajattu ja määritetty tarkemmaksi, valitaan mittarit, joilla menestystekijöitä ja eroja vertailtavissa prosesseissa mitataan (Tuominen 2016a, 20–21). Vertailukohteen valitsemisessa on tärkeää määritellä menestyksen syyt ja verrata valittuja suorituskykyjä löytääkseen parhaan verrokin omalle kehityskohteelle. Tarkoituksena on löytää kohde, joka suoriutuu valituista menestystekijöistä paremmin sekä tunnistaa mitä menestyksen takana on. (Tuominen 2016a, 50–51.)

Toisen vertailuparin tarkoituksena on oppia tuntemaan niin oma kuin vertailukohteen prosessi, löytää juurisyyt eroihin menestystekijöissä sekä valita parhaat menetelmät ja toimintatavat. Kolmantena askeleena on oman prosessin suorituskyvyn mittaus sekä menetelmien ja toimintatapojen kuvaus. Merkittävintä on kiinnittää huomioita niihin kohtiin, jotka haittaavat suorituskykyä ja tunnistaa kehityksen mahdollisuudet (Tuominen 2016a, 79–82). Kun oma prosessi on käsitelty, siirrytään neljännessä vaiheessa tarkastelemaan vertailtavaa prosessia suorituskyvyn mittaamisen sekä menetelmien ja toimintatapojen kuvaamisen kautta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi vieraillemalla vertailukohteen luona tai haastatteleamalla. Vertailtavan prosessin osalta olennaisinta on kiinnittää huomiota menestystä edistäviin tekijöihin. (Tuominen 2016a, 108–109).

Viidennessä vaiheessa siirrytään tavoitteiden asettamiseen ja aikataulutukseen. Näitä varten määritetään oman ja vertailtavan prosessin välinen ero, josta lasketaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet. Lisäksi pyritään tunnistamaan prosessin menestyksen mahdollistajat ja analysoimaan ne. (Tuominen 2016a, 143–146).

Kuudennessa ja seitsemännessä askeleessa sovelletaan löydettyjä havaintoja ja tekijöitä omaan prosessiin ja vakiinnutetaan ne. Jatkuvalle mittaukselle pyritään varmistamaan tavoitteiden toteutus ja halutun benchmarking tason ylittäminen. Kun haluttu tavoite on saavutettu, alkaa kehittäminen ja benchmarking –prosessi alusta. (Tuominen 2016a, 162; 180–184).

Tässä tutkimuksessa sovellettiin prosessi -benchmarkingin mallia erityisesti sen 4 ensimmäisen vaiheen osalta. Benchmarkingilla haluttiin vastata tutkimuksen toiseen kysymykseen ja selvittää, mitä tekijöitä digitalisoinnin toteuttamisessa olisi hyvä ottaa huomioon onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi. Benchmarking keskittyi korvausreskontran ohjelmistorobotiikan prosessin parantamiseen, jota verrattiin yhtiöryhmän sisäisesti, toisen toiminnon vastaavan prosessin kanssa. Vertailukohteesta haettiin tietoa ryhmähaastattelun kautta, johon osallistui kolme henkilöä kyseisestä toiminnosta. Benchmarking ja sen tulokset on esitetty kappaleessa [5.5](#).

3.5 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmänä moniin tilanteisiin, esimerkiksi silloin kun halutaan pureutua syvemmälle tutkimuskohteeseen ja saada siitä lisätietoa asioiden selventämiseksi ja syventämiseksi. Irrallaan asiayhteyksistä tehtävät haastattelut eivät anna niin syvällistä kuvaa kuin aidoissa toimintaympäristöissä tehdyt haastattelut. (Ojasalo ym. 2015, 106)

Haastattelumenetelmät voidaan jakaa strukturoituun eli standardoituun lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun, syvähaastatteluun ja ryhmähaastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa noudetaan tiettyjä, ennalta laadittuja kysymyksiä ja niiden järjestystä. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa tästä sillä, että kysymysten esitysjärjestys on vapaa ja noudattaa haastattelun kulkua. Avoimen haastattelun tunnusmerkit ovat molemmin puoleinen, aktiivinen ja tasavertainen keskustelu haastelunkohteena olevasta aiheesta (Ojasalo ym. 2015, 106–109). Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, vaan keskustelu pohjaa ennalta suunniteltuihin teemoihin. Se on avointa haastattelua strukturoidumpi ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Syvähaastattelu pyrkii samaan mahdollisimman rehellisen ja avoimen käsityksen tutkittavasta teemasta. Keskustelu on luottamuksellinen ja ennakkoon

valmisteltu. Keskustelussa voi nousta esiin myös valmistelun ulkopuolisia teemoja, jotka ovat kuitenkin tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisia (Ojasalo ym. 2015, 109). Ryhmähaastatteluiden etuna on se, että ryhmädynamiikka voi viedä haastattelussa käsiteltäviä aiheita uusille tasoille. Tilanteessa on useimmiten 6-12 haastateltavaa sekä 1-2 haastattelijaa. Useamman haastattelijan mukana olo voi vaikuttaa rennomman ilmapiirin ja vilkkaamman keskustelun viriämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 111–112).

Tässä kehittämistyössä sovellettiin puolistrukturoitua, jolla täydennettiin dokumenttien käsittelyssä ilmenneitä puutteita. Haastatteluita varten oli laadittu kysymyslista, mutta keskustelu pyrittiin pitämään kuitenkin vapaana. Haastatteluita järjestettiin kaikkiaan kolme ja ne olivat kestoltaan noin 10 – 30 minuuttia. Jokaiseen haastatteluun osallistui yksi henkilö korvausreskontran tiimistä ja ne nauhoitettiin auki kirjoittamista varten. Näin saatiin täydennettyä puutteelliset työohjeet ja prosessikuvaukset. Haastatteluiden avulla pystyttiin paikkaamaan paikoin puutteellista aineistoa ja samaan syvempi kuva myös tiettyjen prosessien osalta. Yksilöhaastattelut on kuvattu kappaleessa 5.4.

Lisäksi haastattelua käytettiin tiedonkeruumenetelmänä benchmarkingissa. 45 minuutin haastatteluun osallistui kolme henkilöä korvausosastolta. Myös tämä haastattelu noudatti puolistrukturoidun haastattelun periaatteita keskittyen kartoittamaan ja syventämään tietoa vertailukohteena olevasta prosessista. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen sen pohjalta tehtiin vertailutaulukko (taulukko 4).

3.6 Kehittämistyön luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on yksi keskeisimpiä asioita tieteellisessä tiedossa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida vakuuttavuuden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset tuodaan avoimesti julki. Tutkijan on osoitettava, että tutkimus on vakuuttava ja johdonmukainen. Johdonmukaisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta koskeva aineisto on kerätty ja analysoitu perusteellisesti sekä kuvattu läpinäkyvästi. Tähän kuuluu myös mahdollisten epävarmuustekijöiden ja johtopäätöksiä heikentävien tekijöiden esiin nostaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–124.)

Tässä kehittämistyössä pyrittiin alusta asti tuomaan selkeästi esille sitä koskevat rajaukset ja tavoitteet niin itse kohteen kuin siihen liittyvän aineistonkin suhteen. Vaikka oma kokemus ohjasi aineiston rajaamista, käsittelyä ja osittain analysointia, pyrittiin tämä tuomaan selkeästi esille. Kun dokumenttianalyysin aineiston huomattiin olevan puutteellinen, täydennettiin sitä haastatteluilla eheämmän kuvan saamiseksi ja sitä myöten uskottavamman analyysin saamiseksi. Eri menetelmien käyttö ja niihin liittyvät

prosessit pyrittiin avaamaan lukijalle, jotta näihin liittyvät valinnat ja johtopäätökset olisivat mahdollisimman selkeitä. Luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä tuoda esiin sekä yksilöhaastatteluista että ryhmähaastattelusta suoria lainauksia. Tämä jätettiin kuitenkin tekemättä, jottei haastateltavien henkilöllisyyttä pystyisi niistä päättelemään.

Kehittämistyössä luotettavuuden arvioimiseen voidaan liittää myös työn tulosten käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että tiedon totuusarvo on suhteessa sen käyttöarvoon. Mitä paremmin kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää, sitä suurempi tulosten totuusarvo on. Siirrettävyyden voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla silloin, kun kehittämistyö voidaan siirtää suoraan tai lähes suoraan toiseen ympäristöön. Tämä on kuitenkin harvinaista, sillä kehittäminen ja sen tulokset ovat usein kontekstisidonnaisia. Kehittämistyön tekijän tuleekin kuvata tutkimuksen toteutus ja tulokset mahdollisimman selkeästi, jotta tulosten käyttökelpoisuutta voidaan arvioida muiden toimesta. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

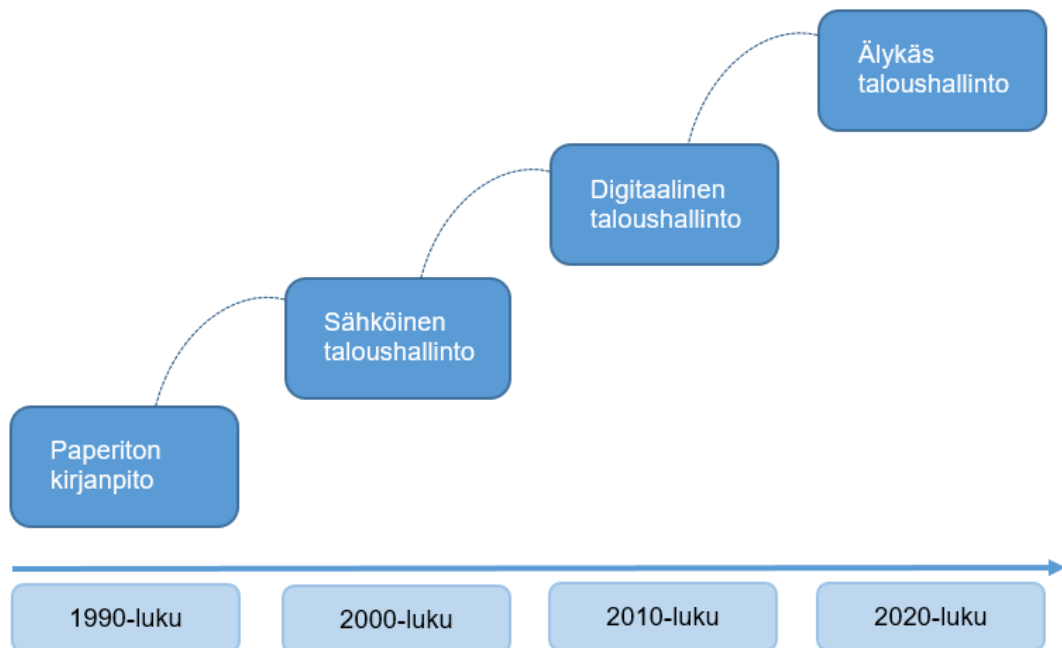
Tämän työn lopputuotoksena syntyneen kehittämissuunnitelman koettiin soveltuvan hyvin muihinkin ohjelmistorobotiikan avulla kehitettäviin tehtäviin myös korvausreskontran tiimin ulkopuolella. Työn tulokset ovat kontekstisidonnaisia, joten siirrettävyyttä arvioitaessa on huomioitava ohjelmistorobotiikka kehittämisen viitekehys. Tulosten käyttöarvo ja siirrettävyys ovat näin ollen hyvällä tasolla.

4 Digitaalinen transformaatio taloushallinnossa

Tässä luvussa käydään läpi kirjallisuuskatsauksen kautta, mitä digitaalinen taloushallinto tarkoittaa, minkälaisia mahdollisuuksia se luo tulevaisuudessa ja kuinka se tulee mahdollisesti muuttamaan nykyisiä rooleja. Luvussa perehdytään myös digimuutoksen sudenkuoppiin ja muutoksen johtamiseen tämän päivän maailmassa, jossa muutos on jatkuvaa. Luvun lopussa on esitetty tässä kehittämistyössä käytetty viitekehys sekä kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät löydökset tämän työn kannalta.

4.1 Taloushallinnon kehitys

Taloushallinnon kehityksen kulkuun (kuva 4) 1990-luvulta aina 2020-luvulle mahtuu monta edistysaskelta ja loikkaa. Näistä ensimmäinen askel nosti Suomen aikanaan globaalisti merkittäväksi edelläkävijäksi sähköisen taloushallinnon mahdollistamisen osalta. Kahdenkymmenen vuoden jälkeen digitaalisuus oli viimein saatu taloushallinnon keskiöön. Koko kehityshistoriansa suurin loikka taloushallinnon kehityksen osalta on ollut meneillään viimeisten vuosien aikana. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11.)



Kuva 4. Yhteenveto taloushallinnon kehityksestä 1990-luvulta 2020-luvulle (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018)

Sähköisen taloushallinnon juuret Suomessa juontavat alkunsa vuoteen 1997, jolloin lainsäädäntö mahdollisti Suomessa sen, ettei taloushallinnon materiaaleja tarvinnut enää käsitellä ja arkistoida paperisina. Näin ollen alettiin puhua paperittomasta

taloushallinnosta. Tämä globaalistikin merkittävä edistysaskel on pohja tämän päivän digitaaliselle taloushallinnolle ja mahdollistaja tulevaisuuden älykkäiden menetelmien kehitykselle (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11, 15). Käytännössä sähköinen taloushallinto mahdollistaa tositteiden ja muun materiaalin käsittelyn esimerkiksi ostolaskujen tiliöimisestä kirjanpitoon asti niiden sähköisessä muodossa. Kun tieto on sähköisessä muodossa, sitä voidaan siirtää eri järjestelmien välillä eikä samaa tietoa tarvitse kirjata useampaan kertaan, jolloin toiminta tehostuu. (Suomen yrittäjät ry 2014.)

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon tietovirtojen tiivistä integroimista yrityksen reaali prosesseihin. Digitaalista taloushallintoa voidaan kuvata myös automaattisen tai integroidun taloushallinnon termein. Kun data on digitaalisessa muodossa ja eri käsittelyvaiheet automatisoitu mahdollisimman pitkälle, vältetään turha tiedon manuaalinen käsittely. Erilaisia tietovirtoja ovat esimerkiksi:

- toimittajien ostolaskut
- asiakkaille lähetettävät myyntilaskut
- henkilöstön palkat
- viranomaisraportointi, kuten veroilmoitukset (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14)

Älykkäässä taloushallinnossa on tehokkaat, nopeat ja standardoidut prosessit, joiden lopputulokset ovat riittävän oikein. Prosessien keskiössä on taloushallinnon asiakkaille tuotettu arvo. Prosessien ja lopputulosten läpinäkyvyys saavutetaan raportoinnin ja mittareiden kautta. Data on digitaalisessa muodossa ja järjestelmien automaattisuus on tuotu täysin uudelle tasolle. Taloushallinnon tapahtumien siirto ja prosessointi sekä oikea-aikaisuuden ja sisällön oikeellisuuden valvonta ovat automatisoituja. Perustietojen ajantasaisuus mahdollistaa reaaliaikaisen kirjanpidon materiaalin ja liiketoiminnan raportoinnin helpottaen näiden saatavuutta tarpeen tullen. Automatisointiin on tuotu älykkyyttä mukaan välineillä, jotka mahdollistavat esimerkiksi sääntöjen luomisen automaattisesti ilman että väliin tarvitaan ihmisen apua. Älykkäässä taloushallinnossa järjestelmä kykenee myös käsittelemään tiettyjä poikkeustilanteita ja ei-rakenteellista dataa sekä muodostamaan analyysejä, ennusteita ja toimenpide-ehdotuksia liiketoiminnan ohjaamisen tueksi. Historia tiedon sijasta painopiste on käännetty tulevaan. Se tarjoaa mahdollisuuden ihmisälylle keskittyä vaativampiin tehtäviin, kun rutiininomaiset ja säännönmukaiset tehtävät automatisoidaan. Se tarjoaa myös joustavamman tavan organisoida työtä taloushallinnon sisällä. Kehitys taloushallinnossa on jatkuvaa ja sitä toteutetaan erilaisin kokeilevin menetelmin. Kehittäminen tapahtuu yhteistyössä eri sidosryhmien, niin sisäisten kuin ulkoistenkin, kanssa eikä rajoitu pelkästään taloushallinnon omaan kuplaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17–19).

4.2 Taloushallinnon nykytilanne ja uudet teknologiat

Viime vuosien aikana tapahtunut suuri kehitysloikka taloushallinnon järjestelmissä ja digitaalisissa ratkaisuissa on konkreettinen merkki siitä, että muutos etenee koko ajan kiihtyvällä vauhdilla. Osaltaan digitalisoitumista kiihdyttävät globaalisti yleistyneet yhtenäiset standardit sähköisessä laskutuksessa, mobiilikäytön yleistyminen sekä laajojen ekosysteemien ja alustaratkaisuiden nouseminen yritysohjelmistomarkkinoille. Alati kehittyvä teknologia on vaikuttanut myös merkittävästi muutoksen etenemiseen. Pilvipalvelut ovat ottaneet vahvan paikan taloushallinnon ohjelmistojen ja toiminnanohjausjärjestelmien hankintakanavana. Ohjelmistorobotiikka on ottanut jalansijaa enenevässä määrin niin vanhojen järjestelmien käytön tehostamisessa kuin eri järjestelmien ja käyttöliittymien rajapinnassa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29–30.)

Ohjelmistorobotiikan lisäksi taloushallinnon ohjelmistoihin on myös alettu ottamaan mukaan tekoälyn kevyttä versiota eli koneoppimista. Ohjelmistoja rakennetaan tietyn toimialan ja yrityksen oman liiketoiminnan tarpeiden mukaan, johon taloushallinto integroidaan mukaan. Datan rooli on hyvin keskeinen digitaalisessa taloushallinnossa. Ilman digitaalisessa muodossa olevaa dataa ei automaation tasoa saada korkealle eikä myöskään tekoälyä saada hyödynnettyä liiketoiminnan tehostamisessa. Kehitysaallon pyyhkäistäessä taloushallinnon yli on kuitenkin hyvä muistaa, että taloushallinnon perustehtävä, liiketoimintatapahtumien rekisteröiminen, on edelleen pystyttävä hoitamaan lain edellyttämällä tavalla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 230–31.)

RPA (robotic process automation) eli ohjelmistorobotiikka tarkoittaa teknologiaa, jolla voidaan automatisoida liiketoimintaprosesseja. Käytännössä se on ohjelmisto, joka konfiguroidaan tekemään rutiininomaisia tehtäviä ihmisen puolesta. Ohjelmistorobotti voi käynnistää ajoja, käsitellä liiketapahtumia sille koulutettujen liiketoimintasäätöjen perusteella tai käsitellä ja siirtää dataa yrityksen eri järjestelmien välillä (Boulton, C. 2018). Sen perustehtävänä on jäljitellä ihmisen tekemää työtä. Kuten ihminenkin, myös ohjelmistorobotti käyttää pääosin käyttöliittymän välityksellä niitä ohjelmistoja mitä sille annetun tehtävän tekeminen vaatii. Ohjelmistorobotti on omiaan hoitamaan sellaisia manuaalityötä vaativia prosesseja, jotka ovat rutiininomaisia, tapahtumamäärältään suuria ja toimivat samanlaisen loogisen säännösten pohjalta. Robottia voidaan myös käyttää hyödyksi sellaisissa tilanteissa, joissa työkuorman äkillinen kasvu hankaloittaa muiden työtehtävien hoitamista. Esimerkiksi kuukauden vaihteessa tapahtuvan kirjanpidon katkon aikana työmäärä nousee usein huomattavasti eri taloushallinnon osa-alueilla, sillä mennyt kirjanpitoaika pitää saada käsiteltyä loppuun. Jotta ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää ja tukea sen onnistumista tehtävissään, on tärkeää pyrkiä pois

paperiprosesseista ja kiinnittää huomiota taloushallintoon tulevan tiedon oikeellisuuteen. Ennen kuin ohjelmistorobotiikkaa otetaan käyttöön, tulisi prosessit käydä tarkkaan läpi, yhtenäistää ne ja tarvittaessa kehittää paremmiksi sekä dokumentoida ne. Robotti ei itsestään tee huonosta prosessista parempaa. Prosessien järjeistäminen ja yhteneväisyys ovat edellytys kustannustehokkaalle automatisointiprojektille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 53–55.)

Koneoppiminen (machine learning) eroaa ohjelmistorobotiikasta älykkäämmän luonteensa osalta. Vaikka kyseessä ei olekaan varsinainen kognitiivisesti kehittynyt tekoäly, perustuu koneoppiminen erilaisten matemaattisten mallien käyttöön datan käsittelyssä. Mitä suurempi datamassa käy näiden matemaattisten algoritmien läpi, sitä paremmiksi ja luotettavimmiksi algoritmit oppivat. Ihmisen ei siis näin ollen tarvitse opettaa jokaista yksittäistä sääntöä, vaan algoritmi oppii itse itsestään matemaattisten todennäköisyyksien kautta. Tämän tyyppistä alkeellista tekoälyä on jo käytössä esimerkiksi suoratoistopalveluiden personoiduissa suosituksissa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51-52).

Kehittyntä tekoälyä voidaan kuvata kahden avaintermin kautta: autonomisuus ja adaptiivisuus. Se kykenee ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti monimutkaisessakin ympäristössä. Olennaista on myös sen kyky suorituskyvyn parantamiseen kokemuksen kautta (Elements of AI.) Vielä toistaiseksi tämän kaltaisia tehokkaita ja itsenäisiä tekoälyratkaisuja ei taloushallinnon horisontissa ole näkyvissä. Tulevaisuus nojaa enemmän yhdistelmäratkaisuihin, joissa on mukana jo olemassa olevaa teknologiaa. Ihminen tulee kuitenkin säilyttämään paikkansa luovuutta vaativien tilanteiden keskiössä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 61.)

4.3 Digitalisaation edut

Digitalisaatio tuo liiketoiminnan prosesseihin nopeutta, tehokkuutta, läpinäkyvyyttä sekä parantaa toiminnan laatua. Sen avulla on saatu parannettua taloushallinnon kustannustehokkuutta jopa 30 prosentin verran (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21).

Ohjelmistorobotiikka ja automaatio parantavat niin henkilöstön työviihtyvyyttä kuin prosessien tehokkuutta ja tarkkuutta. Rutiininomaisten ja manuaalisten työtehtävien jäädessä pois työntekijöiden vastuulta, jää heille enemmän aikaa keskittyä mielenkiintoisempien, ajattelua vaativien työtehtävien pariin. (Laserfiche s.a.)

Ohjelmistorobotiikan käsissä prosessit suoritetaan tehokkaammin ja luotettavammin kuin manuaaliryönä, sillä robotti voi työskennellä tauotta ympäri vuorokauden ilman, että sen työteho kärsii. Robotti on myös ihmistä tarkempi suorituksessaan, sillä se seuraa sille

opetettuja sääntöjä tarkkaan jättäen myös jäljen jokaisesta etenemisaskeleestaan. Näin pystytään myös tarvittaessa todentamaan esimerkiksi kirjausketjujen aukoton yhteneväisyys alkuperäisen datan ja tuotetun raportin välillä. (Laserfiche s.a.)

Robotti voidaan myös ottaa tekemään työtehtäviä, kuten päivittäisiä täsmäytyksiä ja tarkistuksia, joihin ei muuten ole aikaa tai resursseja. Raportoinnin laatu siis paranee, sillä mahdolliset virhetilanteet pystytään havaitsemaan paljon nopeammin (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 54–55).

Ohjelmistorobotiikka on järjestelmän kehitystä edullisempaa ja helpommin toteutettavissa, sillä se ei vaadi varsinaisia ohjelmointitaitoja eikä muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin. (Laserfiche s.a.) Toisin kuin perinteinen järjestelmäprojekti, robotin käyttöönotto on myös paljon nopeampaa, sillä se saadaan yleensä käyntiin muutamassa viikossa useamman kuukauden ohjelmistokehityksen sijasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 54.)

4.4 Digimuutoksen haasteet

Digimuutoksella tarkoitetaan organisaation tai yrityksen siirtymistä perinteisestä digitaaliseen. Tämä on suuri transformaatio, joka pitää sisällään tehokkaampien teknologioiden käyttöönottamisen lisäksi myös yrityksen sisäisen muutosmatkan. Kansainvälisestä tästä muutosmatkasta käytetään termiä digitaalinen transformaatio. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13–14.)

Jopa 70 prosenttia yritysten digitaalisista transformaatioista epäonnistuu. Tämä johtuu oikeiden etenemisaskelten määrittämisessä ja toteuttamisessa muutoksen käynnistämisen ja kehityksen edellä pysymisen suhteen. (Saldanha 2019, 25–26.)

Johdon yksimielisyys ja sitoutuminen ovat merkittävä tekijä muutoksen onnistumisen suhteen. Mikäli johto ei ole yhtä mieltä muutoksen tavoitteista, on siihen liittyvien askelten priorisointi ja etenemisen mittaaminen hyvin vaikeaa. Mahdollisuuksien lisäksi tulisi kuvata myös niiden ratkaisemat ongelmat sekä ratkaisujen vaikutukset läpi koko organisaation ennen kuin muutosta lähdetään tekemään. (Sutcliff, Narsalay & Sen 2019.)

Muutosprosessin alussa olisi tärkeää pitää mielessä muutoksella tavoiteltava lisäarvo. Ensivaiheen prosessien automatisointi on myös syytä toteuttaa huolellisesti vankan perustan luomiseksi. Prosessin edetessä väärin muutoskohteiden valinta ja vaikutusmahdollisuuden vähentäminen muutosjohtajilta voivat romuttaa muutoksen onnistumisen. Toteutuksessa tulisi pyrkiä iteratiivisuuteen eli toistuvuuteen sen sijaan, että muutos toteutetaan yhdellä kerralla. (Saldanha 2019, 59; 90.)

Kun muutosprosessi on jo käynnissä ja strategia osittain valmis, voi muutoksenhallintastrategian tehottomuus ja muutoskohteiden riittämättömyys organisaation ydin prosessien digitalisoimiseksi johtaa koko muutosprosessin epäonnistumiseen. (Saldanha 2019, 121.) Ero pilottia tukevien digitaalisten valmiuksien ja sen skaalaamista tukevien käytettävissä olevien valmiuksien välillä on myös yksi haastetta aiheuttava asia. Tämä saattaa johtaa tuotantoon menon viivästyksissä tai hätäisten muutosten tekoon johdon yrittäessä lunastaa lupauksensa. Ennen tuotantoon menoa digitaalisia valmiuksia voidaan kasvattaa sisäisten pilottien kautta. Pilottien kautta voidaan myös välttää tuotannon ongelmia etsimällä ja paikkaamalla mahdolliset toteutuksessa olevat virheet ja aukot. (Sutcliff ym. 2019.)

Uuden digitaalisen alustan tai liiketoimintamallin juurtumisen vaiheessa tulisi selättää mahdolliset ongelmat organisaation rakenteissa sekä digitaalisuuden ymmärtämisessä. Digitaalinen transformaatio on jatkuva muutos, jossa toimiminen edellyttää ketterää kulttuuria ja jatkuvaa rutiininomaista liiketoimintariskien kartoitusta. Epäonnistuminen näissä voi johtaa koko muutoksen epäonnistumiseen. (Saldanha 2019, 156; 181.)

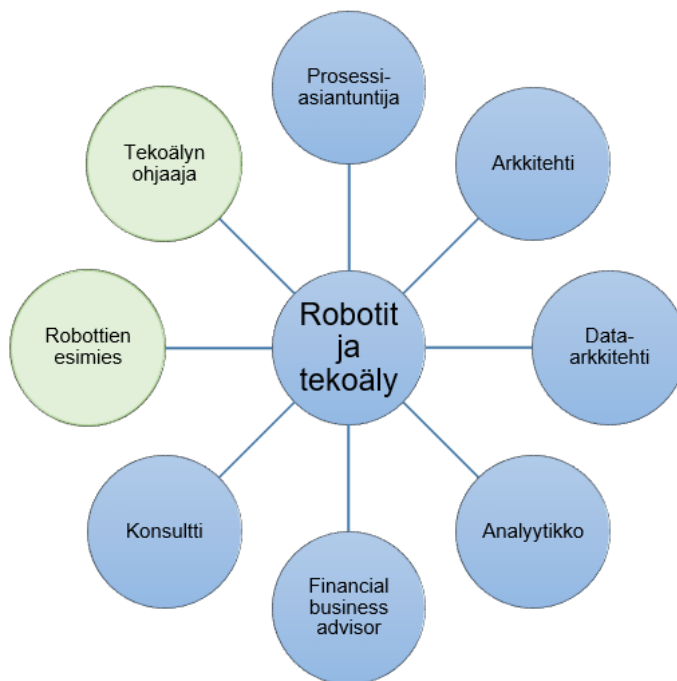
Ohjelmistorobotiikan hyödyntämisessä on myös omat haasteensa. Esimerkiksi ei-rakenteellisen datan, kuten skannatut asiakirjat, käsittely ei ole robotille mahdollista. On myös olemassa paljon sellaisia kognitiivisia tehtäviä, joita ei pystytä mallintamaan. Näiden tehtävien suorittamiseen tarvitaan henkilön kokemusta. Valtavasta potentiaalistaan huolimatta, ohjelmistorobotiikka ja tekoäly ovat vielä suhteellisen alkuvaiheessa niiden hyödyntämisessä liiketoiminnan tarpeisiin. Osaamisen puute ja investoinnin kallis hintalappu ovat jarruttaneet uusien teknologioiden valjastamista liiketoiminnan tarpeisiin. Liike-elämän asiantuntijuus, kirjanpitoalan tuntemus sekä käytettävissä olevien tekniikoiden ymmärrys ovat edellytys parhaiten yritysten käyttöön soveltuvien teknologisten yhdistelmien löytymiselle. (Gotthardt, Koivulaakso, Paksoy, Saramo, Martikainen & Lehner 2020.)

Tekoälyyn ja ohjelmistorobotiikkaan liittyy monen tasoisia riskejä. Uutta teknologiaa käyttöönottaessa tulisi muistaa, että vain asianmukainen ohjaus voi johtaa onnistumiseen ja hyviin tuloksiin. Onnistunut käyttöönotto vaatii siis taakseen rutiinien uudistamisen prosessituntevan johdon sekä motivaatiota. Kehittämisen painopisteen tulee olla liiketoiminnan tarpeissa ja sen saavuttamisessa eduissa eikä IT-ratkaisussa itsessään. Tekoälyjärjestelmät ovat helposti manipuloitavissa ja rikottavissa, jolloin ne voivat alkaa toimia ei-toivotulla tavalla. Kun tekoäly yrittää jäljitellä inhimillistä ajatteluprosessia, on olemassa riski pilata se ärsykkeillä. Myös kyberturvallisuuteen ja haavoittuvuuteen liittyy riskejä, kuten tietoturva-aukot, käyttöoikeuksien väärinkäyttö, palvelunestohyökkäykset ja

arkaluontoisten tietojen paljastaminen. Kuten muutkin IT-järjestelmät, ohjelmistorobotiikka ja muut uudet teknologiat vaativat suojaustoimenpiteitä. (Gotthardt ym. 2020.)

4.5 Muuttuvat roolit

Uusien teknologioiden myötä järjestelmien toiminnallisuudet ja kyvykkyydet vievät taloushallinnon tehtäviä automaation suuntaan, jolloin työtehtäviä voidaan siirtää työntekijöiltä järjestelmien tehtäväksi. Tämä vaikuttaa työnjaon uudelleen järjestelyyn taloushallinnossa työskentelevien ihmisten ja järjestelmien välille. Automaation lisääntyminen ja digitaalista taloushallintoa kohti siirtyminen mahdollistaa työn joustavan organisoimisen taloushallinnon sisällä. Työ ei enää riipu tietystä lokaatiosta, vaan sitä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Monimuotoiset tiimit pitävät sisällään omia työntekijöitä, kumppaneita, robotteja ja digitaalisia assistentteja. Taloushallinnon rooli tulee yhä enenevässä määrin painottumaan korkean osaamisensa hyödyntämiseen taloushallinnon erityiskysymyksissä, liiketoimintaprosessien taloudellisessa tulkitsemisessa sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä prosessien ja datan välillä. Taloushallinto ottaa osaa myös järjestelmä- ja prosessiarkkitehtuurin hallintaan ja kehittämiseen sitä koskevilta osin myös organisaation ulkopuolella eri sidosryhmien kanssa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18–19.)



Kuva 5. Taloushallinnon roolit tulevaisuudessa

Vaikka työtehtäviä ihan konkreettisesti tulee siirtymään ihmisiltä pois, ei tämä kuitenkaan automaattisesti tarkoita työpaikkojen katoamista. Antti Aho (2018), kirjoittaa blogissaan

prosessinhoitajan ja konsultin rooleista, joihin tulevaisuudessa kirjanpitäjän nykyinen rooli tulee mahdollisesti jakautumaan. Kun ohjelmistorobotiikka hoitaa perus kirjanpitotyön, jää prosessinhoitajan vastuulle huolehtia prosessin asetuksista, ylläpidosta sekä mahdollisten poikkeustilanteiden käsittelystä. Konsultin roolissa vaaditaan erinomaisia ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja. Työssä pyritään tunnistamaan ja ratkomaan monisyisiä ongelmia liittyen esimerkiksi sisäisen tai ulkoisen laskennan kysymyksiin. (Aho, A. 2018).

Kirjanpitäjän työnkuva muuttuu tiedon tallentamisesta prosessien kehittämiseen ja määrittelyyn sekä tiedon hyödyntämiseen. Uusien roolien perustana pysyvät kuitenkin samat vanhat asiat, kuten kirjanpidon ja verotuksen säädökset. Ajan vapautuessa tositteiden tallentamisesta, sitä voidaan allokoida paremmin tiuhaan muuttuvien raportoinnin säädösten seurantaan ja muutosten läpivientiin. Tulevaisuuden taloushallinnossa on myös kasvava tarve järjestelmäarkkitehtuuriselle osaamiselle. Arkkitehdin tehtävänä on huolehtia ajantasaisesta ja toimivasta järjestelmien ja integraatioiden kokonaisuudesta. Tämä vaatii koko liiketapahtuman kirjautumisen prosessin ymmärtämistä aina tapahtumien integraatiosta taloushallinnon raporteille. Data-arkkitehdit puolestaan vastaavat master datan ylläpidosta ja datan laadusta. Tekoälyn kehittyessä, dataa pystytään analysoimaan entistä automaattisemmin. Analyytikon tehtäväksi jää näin ollen huolehtia tiedon laadusta ja varmentamisesta sekä mallien ja analytiikan kehittämisestä. Analytikko myös toimia tiedon tulkinta apuna liiketoiminnalle. Business controllerit muuttuvat Financial business adviseiksi työn luonteen siirtyessä tiedon kontrolloimisesta tiedon hyödyntämiseen. Teknologian kehittyminen tuo myös täysin uusia nimikkeitä, kuten robottien esimies ja tekoälyn ohjaaja. Näissä rooleissa huolehditaan, että roboteilla on työtehtäviä sekä varmistetaan dataa ja lopputulosten laatua. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 241–243.)

4.6 Moderni muutosjohtaminen

Tänä päivänä muutos ei enää ole yksi tapahtuma tai vaihe jonka yli tulee päästä, vaan se on pikemminkin jatkuva olotila. Tästä syystä myös muutosjohtamisen teorioita tulisi hieman päivittää nykyaikaan. Viestintää tulisi katsoa pikemminkin onnistumisen edellytyksenä sen sijaan, että sitä katsotaan vain yhtenä vaiheena prosessissa. Vuoropuhelu ja keskustelu tulisi pitää jatkuvana ja avoimena, jotta onnistuneen tekemisen taso saavutetaan. Kommunikaation merkitys muutostyökaluna on merkittävä ja mitä isompi organisaatio on, sitä järjestelmällisemmin keskustelua tulisi ylläpitää. Se on edellytys jatkuvassa muutoksessa elämiselle. (Piha & Sutinen 2020, 127–130.)

Muutosjohtamista määrittävät organisaation ja sen johdon ihmiskäsitys ja maailman käsitys. Ihmiskäsitys voi esimerkiksi olla sellainen, jossa ihminen on osa käskytettävää koneistoa hierarkian määräysvallan alla. Toisaalta, toisessa ääripäässä ihmisen voidaan myös nähdä olevan itsenäisesti toimiva olento, jolle haasteiden ratkaisu, osallistuminen ja merkitys ovat tie motivaatioon. Maailmankäsitys pohjaa joko erilaisilla hallintomalleilla kontrolloitavaan paikallaan pysyvään maailmaan tai organisaation omalla rakenteellaan mukautuvaan avoimeen organismiin. (Piha & Sutinen 2020, 147–148.)

Molempiin näistä edellä mainituista käsityksistä liittyy odottamattomia haasteita. Ihmiset tulisi saada mukaan heti muutosprosessin alusta sen sijaan, että pidetään aikatauluista kynsin hampain kiinni. Yhteistä etua ei kannata ottaa itsestään selvänä, sillä kaikki ihmiset ovat erilaisia ja ajattelevat asioista eri tavoin. Muutos on kompleksinen asia eikä sen etenemistä kannata suunnitella millin tarkasti, vaan parempi ratkaisu on edetä kokeilun kautta. Kommunikointi ja erilaiset tunteet kuuluvat muutokseen eikä niitä pitäisi sivuuttaa tai vähätellä, sillä muutos tapahtuu tunteiden kautta. Muutoksen haasteista on turha syyttää ihmisongelmia. Onnistuneen muutoksen taustalla on ihmisten kyky löytää keinoja, joilla auttaa toisiaan ymmärtämään ongelmaa tai ratkaisua. On myös hyvä muistaa, että johtaminen on ihmisten kanssa työskentelyä eikä sitä tulisi ulkoistaa ulkopuolisen konsultin harteille. Muutostilanteessa johtajien tulisi keskittää ajatukset strategian, rakenteen ja kulttuuriin ääreltä käytöksen muuttamiseen. (Piha & Sutinen 2020, 148–150.)

Monimutkaisessa, jatkuvan muutoksen maailmassa tarvitaan erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia. Ryhmä pystyy tuottamaan paremmin laajan kirjon erilaisia ratkaisuja kuin yksilö. Ryhmäytyminen onkin yksi ratkaisevimmista ja tärkeimmistä kyvyistä tämän päivän yritysmaailmassa (Piha & Sutinen 2020, 160–162). Hyvän ryhmän rakentaminen vaatii hyviä ryhmärakentajia sekä sosiaalisen kyvykkyyden viljelemistä yrityksessä. Fiksusti toimivassa ryhmässä otetaan huomioon erilaiset persoonallisuudet tunteita unohtamatta. Hyvä ryhmärakentaja taitaa keskustelun ja kuuntelun taidot eikä anna oman egonsa tulla ryhmän hyvinvoinnin, toimivuuden ja aikaansaamisen tielle. Yksilö voi saada aikaiseksi hyviä yksittäisiä asioita, mutta ihmeitä tehdään ryhmässä erilaista osaamisen yhdistäen. (Piha & Sutinen 2020, 164–165.)

Yrityksen kulttuurin voidaan nähdä olevan yrityksen tapana toimia. Se voi olla organisaation muutosta eteenpäin vievä voima tai muutosta jarruttava tekijä. Mikäli muutoksen ongelmat liittyvät esimerkiksi budjetteihin, suunnitteluun tai laatuun, puhutaan niistä teknisinä ongelmina. Jos ne taas liittyvät esimerkiksi kulttuuriin, sitoutuneisuuteen, vastarintaan tai kommunikointiin puhutaan niistä ihmisongelmina. Pääsääntöisesti kaikki yrityksen ongelmat liittyvät tavalla tai toisella ihmiseen, sillä ihminen on keskeinen tekijä

myös teknisempien ongelmien ratkaisemisessa. Näin ollen oli sitten kyseessä muutosvoima tai muutosjarru, liittyvät ne aina ihmiseen ja kommunikointiin. Yrityskulttuurin arvioiminen, määrittäminen ja johtaminen on tärkeää vuoden jokaisena päivänä, sillä elämme jatkuvassa muutostilanteessa. Yrityskulttuuri on myös johtamisen väline. Sillä voidaan korostaa stabiilitettä eli sääntöjä, hierarkkista ja tehokasta toimintaa. Tai sitten sillä voidaan korostaa joustavuutta eli innovatiivisuutta, avoimuutta ja monimuotoisuutta. Oli lähestyminen sitten kumpi tahansa, kulttuurin päätarkoitus on ohjata ja auttaa organisaatiota käyttäytymään siten, että se saavuttaa tavoitteensa. (Piha & Sutinen 2020, 168–171.)

Nyky maailmassa muutosta ei voida enää tarkastella yhtenä yksittäisenä projektina. Sitä tulisi tarkastella enemmänkin evoluutiona, jossa haetaan jatkuvasti parempia toimintamalleja niin organisaation kuin ihmisenkin näkökulmasta. Tämä vaatii erilaista johtamista. Perinteisen valtahierarkkisen tavan sijaan tulisi johtajuutta ajatella kollektiivisena kapasiteettina. Itsehajautuvuuden sijasta voidaan puhua ryhmähajautuvuudesta, jolloin vastuu siirtyy yksilöltä koko ryhmälle. Muutosvoimaisen organisaation on oltava yhdessä ohjautuva, samat arvot jakava yhteisö, joka luottaa jäseniinsä. Se ei rakennu itsestään, vaan vaatii kaikilta avointa vuoropuhelua ja uuden oppimista. Muutosvoimainen organisaatio kestää muutosten keskellä eikä ylikuormitu. Se on sopeutuvainen ja ketterä, jakaa tietoa, oppimista, ideoita ja ratkaisuja aktiivisesti sekä muuttaa asioita alhaalta ylöspäin. Muutosvoimaisen organisaation peruspilarit (kuva 6) ovat kollektiivinen luottaminen, kollektiivinen älykkyyden ja kollektiivinen uteliaisuus. (Piha & Sutinen 2020, 172–175;178.)

Kollektiivinen luottamus	Kollektiivinen uteliaisuus	Kollektiivinen älykkyyden
<ul style="list-style-type: none"> • Avoin kommunikointi • Sisäinen vuoropuhelu • Erimielisyyden sietäminen • Konfliktointi • Diversitetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoin kommunikointi • Arvostus • Haavoittuvuuden sietäminen • Osallistuminen päätöksentekoon • Palkitseminen • Kuuntelu & keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitseminen • Moka • Vapaa tieto • Avoin kommunikointi • Keskenäisyyden sietäminen • Johtaminen kysymyksillä

Kuva 6. Muutosvoiman komponentit (mukaillen Piha & Sutinen 2020)

Kollektiivista eli ryhmän keskinäistä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta rakennetaan kannustamalla suoruteen ja totuuden kertomiseen konfliktienkin uhalla. Kommunikoinnin

on oltava rehellistä hierarkiasta huolimatta. Kuunteluun ja keskusteluun tulisi käyttää aikaa. Luottamuksen ilmapiiriin lähtökohtana on erilaisten näkökulmien rakentava huomioiminen ja niihin kannustaminen. Liika hiljaisuus ja näkökulmien samankaltaisuus kielivät siitä, että asiat eivät ole hyvin. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja tämä tulisi näyttää myös johdon tasolta. Suuri kiitosten määrä kielii hyvin onnistuneesta kulttuurista. Siksi kiitosta ja kuuntelemista on hyvä yli korostaa kommunikoinnissa. Keskusteluille tulisi järjestelmällisesti löytää aikaa, sillä keskustelu luo kulttuuria, lisää luottamusta ja muutosvoimaa. Johtajan on myös huolehdittava, että ryhmän jokainen jäsen saa äänensä kuuluville. (Piha & Sutinen 2020, 211–213.)

Kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä valjastaa siinä toimivien jäsenten erilainen älykkyyden organisaation käyttöön. Sitä voidaan vahvistaa luomalla säännöllinen oppimisen malli osaksi arkea. Kun ryhmän luottamus sen sallii, myös avointa palautteen antoa ja saamista keskeneräisestä työstä tulisi harjoittaa systemaattisesti. Tätä voidaan tehdä erilaisten menetelmien kautta hakien esimerkiksi kysymysten kautta uusia näkökulmia. Retrospektiivin lisäksi tulisi oppia hakea myös etukäteen. Tämä tapahtuu mielikuvittelemalla tilanne, jossa projektissa on joko epäonnistuttu tai se on saatettu menestyksekkäästi maaliin. Tämän kaltainen Premortem pyrkii hahmottamaan mahdollisia syy-seuraussuhteita jo ennakkoon. Erilaisuus ja erilaiset työskentelytavat, mielipiteet ja näkökulmat tuovat moniuloisuutta. Erilaisuutta tulisi tarkastella muutenkin kuin pinnallisesti sukupuolen, iän tai kansallisuuden kautta ja valjastaa se tiimin vahvuudeksi epämuikavuuden tunteista huolimatta. (Piha & Sutinen 2020, 248–250.)

Kollektiivinen uteliaisuus kertoo ryhmän kyvystä asennoitua kyselyn, kokeilun ja innostumisen kautta. Sitä ruokitaan avoimien kysymysten ja rehellisten vastausten kautta, vaikka vastausta ei aina olisikaan tiedossa. Johto voi keskinkertaisia ideoita huomioimalla edesauttaa yhä parempien ideoiden syntymistä ja kannustaa näin uteliaisuuteen. Organisaation ja yksilön tekeminen ja energia seuraavat minne johto on huomionsa asettanut, olettaen että organisaatio luottaa ja arvostaa johtoaan. Tästä syystä johdon tulisi puhua ja palkita uteliaisuudesta ja oppimisesta. Rekrytoinneissa tulisi keskittyä taitojen sijasta kykyihin. Taidot vanhenevat nopeaan tahtiin etenkin nyt teknologisen murroksen myötä. Kymmenen vuotta sitten opitut taidot eivät enää ole relevantteja. Sen sijaan kyky oppia uutta itsenäisesti ja yhdessä siitä nauttien on ensiarvoisen tärkeää tulevaisuuden työmarkkinoilla. Johdon esimerkin voimaa ei tule unohtaa myöskään uteliaan kulttuurin luomisen osalta. Kun johto näyttää oman uteliaisuutensa, muutkin seuraavat. Uteliaisuudelle tulee antaa aikaa ja mahdollisuus. Sen ympärille tulisi luoda rutiineja ja rakentaa osallistavaa ongelmanratkaisua. (Piha & Sutinen 2020, 280–283.)

Muutoksen maailmassa johtajalta odotetaan uskallusta hypätä epämurkavuusalueelle sekä rohkeutta olemaan haavoittuvainen. Avoimen keskusteluyhteyden säilyttäminen sekä konfliktointi ovat avainasemassa muutosvoimaisen organisaation rakentamisessa, joten näitä edellytetään myös muutosvoimaiselta johtajalta. Johtaja epäonnistuu aina, sillä yhden henkilön on mahdotonta täyttää kaikkien odotukset hyvästä johtajasta. Siksi olisikin oleellisempaa keksittyä hyvän johtajan mielikuvasta hyvään pyrkivään tiimipelaajaan. Toimivan ryhmän luominen onkin johtajan tärkein kyky nopean ja jatkuvan muutoksen maailmassa. Hyvän johtajuuden merkitys on pyrkiä paremman luomiseen yhdessä ryhmänä. Täydellisen johtajan etsimisen sijaan jokaisen tulisi ottaa vastuuta arkijohtajan roolista tittelistä riippumatta ja pohtia oman toimintansa viemistä kohti hyvän johtajan ominaisuuksia. (Piha & Sutinen 2020, 289–294.)

Hyvä johtaja kykenee luomaan psykologista turvallisuutta. Kollektiivinen luottamus rakennetaan konfliktoinnin ja suorapuheisuuden kautta. Mikäli johtaja ei kykene esittämään asioita suoraan, saattaa organisaatioon pesiä pelkoa. Pelon ilmapiirin sijasta muutoksen johtamisen edellytys on luoda psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. (Piha & Sutinen 2020, 294–295.)

Hyvä johtaja on ennustettava. Luottamuksen ilmapiiri edellyttää myös ennustettavaa käyttäytymistä johtajalta. Säännönmukainen impulsiivisuus aiheuttaa epävarmuutta ja murentaa luottamusta. Uteliaisuuden, kokeilunhalun ja luovuuden sijasta työntekijät suuntaavat tekemisensä asioihin, jotka eivät nosta heitä impulsiivisen johtajan valokeilaan. (Piha & Sutinen 2020, 297–299.)

Hyvä johtaja on rutiinireipas. Johtajan ja esihenkilön olisi tärkeää rakentaa selkeitä, aidosti arvoa tuottavia rutiineja, joilla ylläpitää johtamisen ja sisäisen viestinnän kehikkoa. Tämä vapauttaa työntekijän kapasiteettia sekä antaa tilaa luovuudelle ja arvoa tuottavalle työlle. Kun rutiineilla on saatu rytmitettyä ja selkeytettyä työtä, ei yksittäiset sairastumiset tai muut vastaavat kriisit keikauta tiimiä kumoon. (Piha & Sutinen 2020, 299–300.)

Hyvä johtaja on itsekurinalainen. Muutoksen johtaminen ja itseohjautuvuus vaativat itsekurinalaisuutta. Hyvältä johtajalta vaaditaan kykyä viedä itsensä epämurkavuusalueelle ja kohdata vaikeammatkin asiat niitä lykkäämättä. (Piha & Sutinen 2020, 301–303.)

Hyvä johtaja on epätäydellinen. Hän opettaa omalla esimerkillään virheiden sietokykyä. Luottamuksen ilmapiiri edellyttää sen, että työntekijöille annetaan lupa kokeilla epäonnistumisenkin uhalla. (Piha & Sutinen 2020, 303–305.)

Hyvä johtaja kykenee valaisemaan merkitystä. Hän osaa auttaa työntekijöitään löytämään merkityksellisyyden työstään, mikäli he itse eivät sitä huomaa. (Piha & Sutinen 2020, 305–306.)

Hyvä johtaja osaa pitää yllä etenemistä. Etenemisen tunne lisää motivaatiota saattaa muutos maaliin. Kun alkukankeuden jälkeen päästään vauhtiin siivittävät tulokset ja onnistumiset muutosta eteenpäin. Tästä syystä johdon tulisi tehdä muutoksen eteneminen näkyväksi ja ilmentää sitä konkreettisin mittarein. (Piha & Sutinen 2020, 307–308.)

Hyvä johtaja ei omi päätöksentekoa. Muutosten läpimenon kannalta on tärkeää, ettei johto omi päätöksentekoa, vaan osallistaa siihen aktiivisesti koko porukkaa. Osallistamisella on suuri vaikutus myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja pysyvyyteen. Se sitouttaa henkilöstöä muutokseen, johtaa parempiin päätöksiin ja ketteröittää matkaa. (Piha & Sutinen 2020, 309–312.)

Hyvä johtaja on oikeudenmukainen. Jokainen suhtautuu muutokseen ja tarkastelee omaa työtään eri tavalla. Vaikka monimuotoisuus tuokin ryhmään älykkyyttä ja muutosvoimaa, vaatii se erilaista käsittelytapaa myös johtamisen näkökulmasta. Oikeudenmukainen kohtelu ei tarkoita sitä, että jokaista kohdellaan samalla tavalla, vaan jokaista tulisi kohdella yksilöllisesti. (Piha & Sutinen 2020, 317–318.)

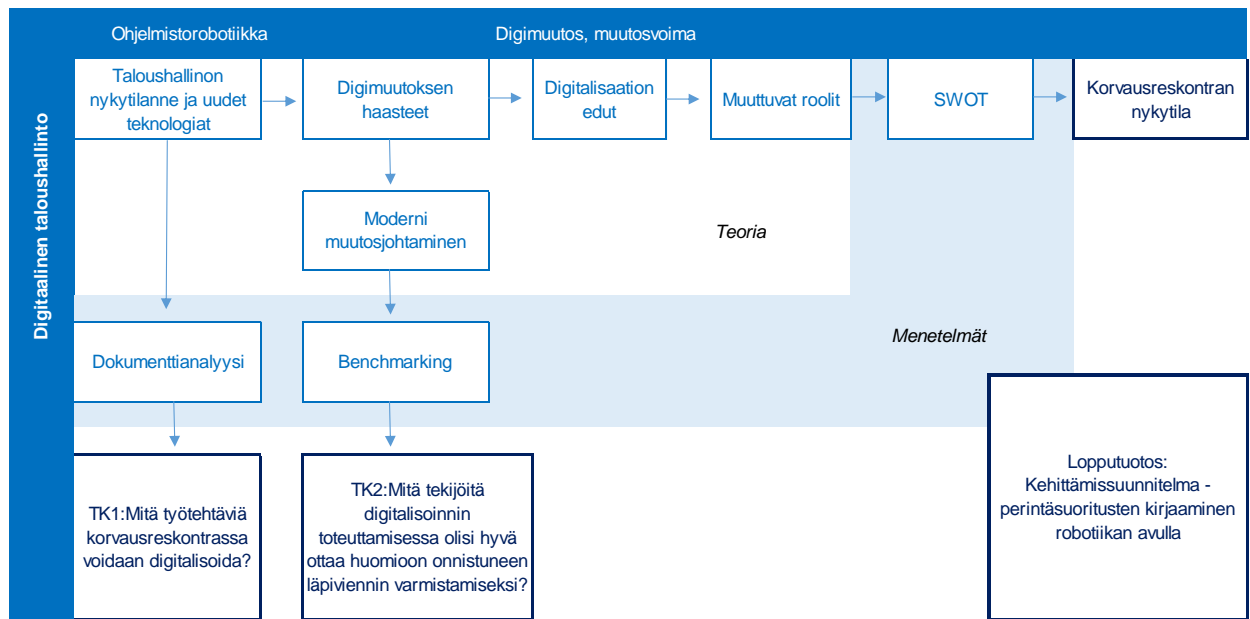
Hyvä johtaja ei pihtaile palautetta antamisen kanssa. Kompleksisen muutoksen maailma asettaa tarpeita myös jatkuvalla palautteen antamiselle. Siitä ei pitäisi tehdä turhan monimutkaista, vaan tulisi muistaa, että yksinkertainen kiitoskin on palaute. (Piha & Sutinen 2020, 318–319.)

Hyvä johtaja osaa toimia standardivartijana. Korkeat standardit ja tunne laadukkaan työn tekemisestä ovat työtyytyväisyyden keskiössä tyydyttäen omaa ammattitaitoa ja –identiteettiä. Johdon tehtävä on huolehtia, että yhdessä laaditut tavoitteet toteutuvat menettämään arvostustaan. (Piha & Sutinen 2020, 320–322.)

Hyvä johtaja on utelias. Uteliaisuus on muutoksessa elävän arkijohtajan tärkein ominaisuus, sillä se mahdollistaa intuition käyttämisen päätöksenteossa ja innovoinnissa. Uteliaisuus on edellytys sille, että kykenemme kerryttämään tietoa ja taitoa erottelukyvyn kehittämiseksi. Useamman ihmisen intuitio toimii muutosvoimaisen ja älykkään ryhmän rakennuselementtinä. (Piha & Sutinen 2020, 323–325.)

4.7 Kehittämistyön viitekehys

Tämän kehittämistyön viitekehys rakentui digitaalisen taloushallinnon, ohjelmistorobotiikan, digimuutoksen ja muutosvoiman käsitteiden ympärille. Käsitteet on esitelty tarkemmin kappaleessa [2.4](#). Alla oleva kuvassa (kuva 7) on esitetty mihin tutkimuskysymyksiin, menetelmiin ja lopputuloksiin kirjallisuuskatsauksen eri osioita on käytetty.



Kuva 7. Kehittämistyön viitekehys

Keskeisimmät löydökset taloushallinnon nykytilanteesta ja uusista teknologioista

Datan digitaalisuus sekä prosessien yhtenäistäminen ja järkeistäminen ovat kehityksen edellytyksenä. Automaatioasteen lisäämisessä ohjelmistorobotiikka on merkittävässä asemassa tällä hetkellä. Sille sopivia tehtäviä ovat yhteneväisen logiikan omaavat rutiinomaiset tehtävät, kuten suoritusten kirjaaminen sekä muu tiedon tallentaminen ja siirtäminen. Tulevaisuudessa hyödynnetään erilaisia teknologioita ja niiden yhdistelmiä, joilla automaatioastetta pyritään nostamaan entisestään. Ihmisen merkitys painottuu tällöin luovuutta vaativiin tehtäviin.

Keskeisimmät löydökset digitalisaation eduista

Digitalisaation suurimpia hyötyjä on kustannustehon parantaminen. Työn muuttuminen rutiinomaisista tehtävistä enemmän luovuutta ja ajattelua vaativiin tehtäviin lisää työntekijöiden työiihtyvyyttä. Ohjelmistorobotiikan avulla on saavutettavissa tehokkaammat ja luotettavammat prosessit sekä tarkempi työnjälki, esimerkiksi

raportoinnin laatu paranee. Lisäksi se on edullisempaa ja nopeampaa kuin järjestelmien kehitys.

Keskeisimmät löydökset digimuutoksen haasteista

Johdon sitoutuminen ja yksimielisyys tavoitteiden suhteen ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumisen kannalta. Kehittämisen perusta tulisi rakentaa huolellisesti ja toteutus pitää joustavana. Muutoksenhallinnassa tulisi huomioida oikeiden muutoskohteiden valinta ja muutosjohtajien vaikutusmahdollisuus. Ketterän kulttuurin ja rutiinin luominen on tärkeää uusien liiketoimintariskien tunnistamiseksi. Muutoksessa tulisi huomioida myös teknologiasta johtuvat haasteet, kuten eri teknologioiden hyödyntämisen soveltuvuus liiketoiminnan tarpeisiin ja kyberturvallisuus.

Keskeisimmät löydökset muuttuvista rooleista

Tulevaisuudessa monet työroolit edellyttävät erinomaisia ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä, kun ihmisen rooli muuttuu tiedon tallentajasta tiedon analyysoijaan. Tulevaisuuden työtehtäviä ovat muun muassa prosessien ylläpito, virhetilanteiden selvittäminen ja tiedon analysointi. Yhteistyö yli osastorajojen laajentaa osaamista: taloushallinnon puolelle lisää ymmärrystä järjestelmistä ja teknologioista sekä tietohallinnon puolelle ymmärrystä liiketoiminnan prosesseista.

Keskeisimmät löydökset modernista muutosjohtamisesta

Muutosjohtamisen näkökulman keskeisimmät opit tämän kehittämistyön osalta liittyivät muutosvoiman vahvistamiseen ja rakentamiseen. Kaiken perusta on ryhmäytymisen taito, sillä jatkuvan muutoksen maailma vaatii erilaisia osaamisia ja erilaisia näkökulmia. Muutosvoimainen organisaatio rakentuu kolmen peruspilarin varaan: kollektiivinen luottamus, kollektiivinen uteliaisuus ja kollektiivinen älykkyys. Arkijohtajuudella tulisi jakaa vastuuta johtamisesta koko organisaatiolle. Hyvän arkijohtaja:

- kannustaa, motivoi ja rohkaisee toisia omalla esimerkillään
- osallistaa päätöksentekoon eikä omi päätöksentekimistä itselleen
- on suorapuheinen, ennustettava ja oikeudenmukainen

5 Prosessien kehittäminen

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön kohde ja työn kulku nykytilan analyysistä kehittämissuunnitelman esittelyyn. Kehittämistyön eri vaiheet käydään läpi toteutuksineen ja tuloksineen.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu opinnäytetyön eteneminen. Työn alustava suunnittelu käynnistyi jo joulukuussa 2020 Tutkimuksellisen kehittämisen kurssista. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon viimeisten teoriaopintojen ja työkiireiden vuoksi opinnäytetyön kanssa päästiin kunnolla vauhtiin vasta kesäkuussa 2021.

Taulukko 2. Opinnäytetyön eteneminen

Osio	Tehtävä	Ajankohta
Aiheen ja suunnitelman muotoutuminen	Opinnäytetyön alustava suunnitelma	12/2020
	Aloituskeskustelu opinnäytetyöohjaan kanssa	3/2021
	Opinnäytetyösuunnitelman täsmennys	4/2021
Kirjallisuuskatsaus	Perehtyminen kirjallisuuteen	6/2021
Dokumenttianalyysi	Aineiston valinta ja rajaus	6/2021
	Aineiston valmistelu	7/2021
	Yksilöhaastattelut: puutteellisten dokumenttien täydentäminen	7/2021
	Aineiston luokittelu ja analysointi	8/2021
Benchmarking	LähiTapiolan yleiseen prosessiin tutustuminen	9/2021
	Korvausreskontran prosessiin tutustuminen	9/2021
	Ryhmähaastattelu: korvausosaston prosessiin tutustuminen	9/2021
	Vertailun tekeminen	9/2021
Nykytilan analyysi	Kirjallisuuskatsauksen peilaaminen kohdeorganisaation nykytilaan	10/2021
Kehittämikohteen valinta	Perustelut kehittämiskohteen valinnalle	10/2021
Kehittämissuunnitelma ja sen arviointi	Työpaja: kehittämissuunnitelman esittely ja arviointi	10/2021
	Kehittämissuunnitelman viimeistely	10/2021
Opinnäytetyön valmistuminen	Palautekeskustelu opinnäytetyöohjaajan kanssa	11/2021
	Raportin viimeistely ja luovutus arviointiin	11/2021

5.1 Korvausreskontran esittely

LähiTapiola Palvelut Oy on yksi finanssialalla toimivan LähiTapiola-ryhmän yhtiöistä. Sen tehtävänä on tukea yhtiöryhmän muita yhtiöitä tuottamalla näille asiantuntija-, kehitys- ja tukipalveluita. Korvausreskontra on osa Maksuliikenne ja laskutus –yksikköä, joka toimii LähiTapiola Palvelut Oy:n alla. Tiimissä työskentelee 10 henkilöä ja sillä on hoidossaan kaikkiaan 21 asiakasyhtiötä.

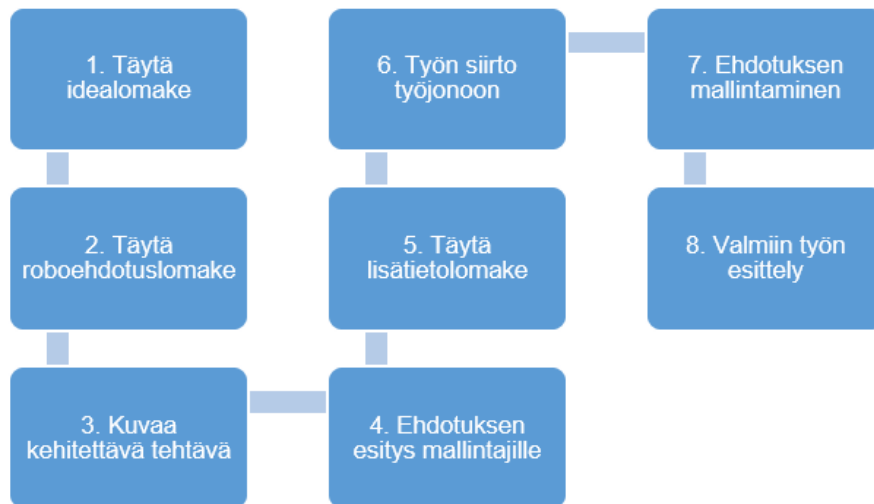
Korvausreskontran työn ytimessä on korvausjärjestelmät. Yhtiöryhmän vaihderikkaan ja pitkän historian johdosta erillisiä korvausjärjestelmiä on vuosien saatossa kertynyt useita. Näistä aktiivisessa käytössä on tällä hetkellä seitsemän, joista viimeisin tuli mukaan kuvioon syksyllä 2020. Osassa järjestelmiä käsitellään vain tiettyä vakuutuslajia, kun taas osassa käsitellään vahinkotapauksia vakuutuslajista riippumatta. Tässä työssä keskitytään kuuden korvausjärjestelmän työhjeisiin, toimintamalleihin ja prosessikuvauksiin. Listasta on jätetty pois yksi vanha järjestelmä, sillä siinä jäljellä oleva vahinkokanta on huomattavan pieni, kuten sen osuus työmäärällisestikin suhteessa muihin järjestelmiin. Korvausreskontra käyttää korvausjärjestelmiä pääsääntöisesti vahinkoihin liittyvien suoritusten kirjaamiseen.

Uusimpaan järjestelmään liittyy myös erillinen osakirjanpidonjärjestelmä, joka on korvausreskontrassa käytössä lähinnä raportoinnin osalta. Muita korvausreskontran työhön liittyviä järjestelmiä ovat pääkirjanpidon järjestelmä SAP Fico sekä maksuliikenteen ja perinnän järjestelmät. SAP Fico on käytössä lähinnä menotositteiden kirjaamista sekä tutkimista varten. Maksuliikenteen ja perinnän järjestelmät eivät niinkään ole korvausreskontran käytössä, mutta liittyvät olennaisesti korvausten rahaliikenteeseen. Perinnän järjestelmä tuottaa korvausreskontralle raporttia, jonka pohjalta suoritukset saadaan kirjattua korvausjärjestelmiin niille kuuluviin vahinkoihin.

Korvausreskontran työ on vielä monin paikoin manuaalista. Tehtävät voidaan karrikoidusti jakaa kolmeen eri alueeseen; erilaiset täsmätykset, lähtevä raha ja saapuva raha. Täsmäytyksillä pyritään varmistamaan, että kirjanpitoon tai muutoin viranomaisuusvaatimuksiin perustuvat tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen moitteetta ja ettei ydinprosesseissa tapahdu virheitä. Erilaisia täsmäytyksiä ovat esimerkiksi osakirjanpidon (eli korvausjärjestelmästä saatujen tapahtumien) materiaalin täsmääminen pääkirjaan tai korvauksiin liittyvien ennakonpidätysten täsmääminen kansalliseen tulorekisteriin. Raportteja ajetaan suoraan korvausjärjestelmistä erinäisiin kanaviin riippuen mistä järjestelmästä ja raportista on kyse. Osa raporteista löytyy sähköisestä arkistosta, osa verkkolevyltä tai ulkoiselta levyltä. Raportointia saadaan myös uudesta osakirjanpidon järjestelmästä suoraan. Lisäksi järjestelmistä tuotetaan veroraportteja, joiden avulla täsmätään osakirjanpidon lisäksi myös kansalliseen tulorekisteriin lähetetyt tiedot. Lähtevä raha tarkoittaa käytännössä lähtevää rahaliikennettä eli vahinkotapahtumista maksettuja korvauksia. Korvausten maksatus ei sinällään ole korvausreskontran työtehtävissä, vaan sen hoitaa maksuliike. Saapuva raha taas tarkoittaa saapuvaa rahaliikennettä eli vahinkotapahtumiin saapuvia suorituksia. Osa suorituksista kirjautuu maksuviitteen välityksellä joko korvausjärjestelmään tai ihan

tapahtumalle asti. Iso osa saapuvista suorituksista kuitenkin kirjataan tällä hetkellä korvausreskontrassa käsin vahinkotapahtumiin.

Digitaalisuus ja sen edistäminen ovat vahvasti mukana LähiTapiolan strategiassa. Sen eteenpäin viemiseen panostetaan muun muassa yhtiöryhmän oman Digitehtaan kautta, jonka osajat ovat liiketoiminnan tukena esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaan liittyvän kehittämisen osalta. Digitehdas on laatinut 8-vaiheisen prosessikuvauksen (kuva 8) sekä siihen liittyvän roolituksen, jota sovelletaan koko LähiTapiolassa. (LähiTapiolan 2021a.)



Kuva 8. Ohjelmistorobotiikkakehittämisen prosessi LähiTapiolassa (mukaillen LähiTapiola 2021a.)

Sponsori varmistaa, että oma osa-alue tulee kartoitettua mahdollisten kehitettävien tehtävien suhteen sekä arvioi vaikutukset liiketoimintaan ja vastaa tavoitteiden toteutumisesta. Robolähteläs kartoittaa robotille soveltuvia tehtäviä ja vie ideat ja ehdotukset eteenpäin. Hän priorisoi yhdessä sponsorin kanssa toimintonsa tehtävien vientijärjestystä robotille sekä hankkii dataa mittareita varten. Kun ehdotus on mennyt läpi, robollähteläs tai ehdotetun työn osaja tekevät mallintajan apuna ohjeen robotille. Lisäksi viestitään liiketoiminnalle uuden automaation vaikutuksesta prosessin kulkuun ja siihen liittyviin rooleihin. Robomanagerin tehtävä on tukea ja opastaa robolähteläitä. Mahdollisten päällekkäisyyksien kehitystöiden karsiminen, tiedotus ja roboprosessin jatkuva parantaminen ovat myös hänen vastuullaan. Hän ylläpitää listaa ehdotuksista ja esittelee ne mallintajille työmääräarviopalavereissa. Tämän jälkeen täytetään lisätietolomake, mikäli tehtävälle on annettu etenemislupa. Robomallintajan tehtävänä on paitsi tehdä tekninen mallinnus, myös priorisoida robotille siirrettävät tehtävät tekemänsä mallintamiseen kuluvan aika-arvion sekä liiketoiminnasta tulleen hyötylaskelman pohjalta. (LähiTapiola 2021b.)

5.2 Nykytilan analyysi

Korvausreskontran nykytilanteen kartoittamiseksi tehtiin SWOT-analyysi (taulukko 3), joka toteutettiin peilaamalla taloushallinnon nykytilanteen ja uusien teknologioiden, digitalisaation etujen, digimuutoksen haasteiden sekä muuttuvien roolien teorioita kehittämistyön tekijän omaan kokemukseen korvausreskontran tämän hetken tilanteesta.

Taulukko 3. SWOT-analyysi korvausreskontran nykytilasta

Vahvuudet	Heikkoudet
selkeät prosessit osaaminen yhtiöryhmän sisällä puitteet olemassa yhtiöryhmässä johdon tuki	järjestelmien suuri määrä prosessit pilkottu pieniin osiin miten saada kehittäminen kannattavaksi resursointi puutteellinen ohjeistus
Mahdollisuudet	Uhat
työn mielekkyyden parantaminen työn tehokkuuden parantaminen työn laadun parantaminen työn kehittyminen (asiantuntijuus) aika ja kustannussäästöt	tietoturvallisuus /GDPR internetin /verkon kaatuminen kyberhyökkäykset

Digitalisaation edistämisen näkökulmasta korvausreskontran vahvuuksiin lukeutuu prosessien selkeys, yhtiöryhmän sisällä oleva osaaminen ja puitteet. Lisäksi digitalisaation edistämisellä on johdon tuki takana. Tämän kehittämistyön puitteissa käsitellyn aineiston perusteella kehittämiselle on olemassa hyvät perusteet, sillä manuaalisyötä löytyy. Dokumenttianalyysin kautta nostettujen tehtävien prosesseja selkeytettiin mikä mahdollistaa kehittämisen sujuvamman edistämisen esimerkiksi ohjelmistorobotiikan suhteen.

Järjestelmien suuri määrä on osasyynä siihen, että prosessit koostuvat monista pienistä osista. Tekeminen eroaa aina hivenen järjestelmästä riippuen. Kehittämisen kannattavuus on listattu myös heikkoudeksi. Vaikka jonkin tehtävän automatisointi tai siirtäminen robotille toisi suurta hyötyä korvausreskontralle, ei se välttämättä ole kovin hyödyllistä koko yhtiöryhmän tai asiakkaan kannalta. Vielä osittain puutteellinen ohjeistus aiheuttaa myös viivästystä kehittämisen edistämiselle erityisesti ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä ajatellen. Puutteellisten ohjeiden vuoksi itse määritysten tekeminen vie enemmän aikaa ja vaatii resursoinnilta enemmän korvausreskontran puolelta.

Digitalisaation edistämisellä on paljon mahdollisuuksia. Sen avulla korvausreskontran työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja laatua voitaisiin parantaa, kun manuaalisyötä saadaan vähennettyä ja työn luonne muuttuisi enemmän asiantuntijuutta vaativaksi nykyisen tiedon

tallentamisen sijasta. Tästä syntyisi myös aika- ja kustannussäästöjä, sillä automaation ja ohjelmistorobotiikan keinoin tekemiseen ei menisi ihmiseltä aikaa. Kustannussäästöjen suhteen toki tarvitsee varmistua, ettei kehittämisen itsensä kustannukset nouse kohtuuttomaksi.

Digitalisaatioon yleisesti liitetyt uhat koskevat myös korvausreskontraa. Tietoturvallisuus on tärkeää ottaa huomioon, kun käsitellään yrityksiin ja asiakkaisiin liittyviä taloudellisia tietoja. GDPR eli EU:n yleinen tietosuoja-asetus vaikuttaa siihen, miten ja ketkä tiettyjä tietoja voivat käsitellä. Tämä pitää ottaa huomioon myös kehittämisessä. Erilaisten kyberhyökkäysten johdosta nämä tiedot voisivat väärin käsiin joutuessa aiheuttaa vähintäänkin epäluottamusta. Taloudellista haittaa voisi syntyä tilanteissa, joissa tiedon kulku onnistutaan estämään kokonaan esimerkiksi verottajalle päin.

5.3 Dokumenttianalyysi

Tutkittavaksi aineistoksi valittiin korvausreskontran työn tekemiseen ja prosessien kuvaamiseen liittyviä dokumentteja. Aineistoa rajattiin ensimmäisenä pois sulkemalla siitä kokonaan lähtevä rahaliikenne. Siihen ei juurikaan kuulu manuaaliryöstä korvausreskontran osalta, joten tässä kehittämisestä on keskitytty täsmäytyksiin ja saapuvaan rahan liittyviin dokumentteihin. Lisäksi aineistosta on rajattu myös kaikkien vakuutuslajien ja järjestelmien ennakonpidätyksiin liittyvät täsmäytykset sekä lakisääteisen tapaturmavakuutukseen liittyvä saapuvan rahan käsittely. Kansallisen tulorekisterin myötä ennakonpidätysten täsmäminen on kokenut suuria muutoksia, eikä sitä siksi ollut järkevää ottaa keskeneräisenä prosessina tähän mukaan. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen osalta saapuvan rahan kirjaaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin muilla vakuutuslajeilla, vaan vaatii suoritusten pilkkomista ja jakamista. Tästä syystä voidaan jo heti alkuun todeta, sen olevan tämän hetken tietoon perustuen mahdoton automatisoida.

Vuosien saatossa erilaisia ohjeistuksia, toimintamalleja ja prosessikuvauksia onkin kertynyt huomattava määrä, joten aineistoa karsittiin sen paikkansa pitävyyden osalta jo heti alkuvaiheessa. Aineiston ajantasaisuuden arviointi perustui kehittämistyön tekijän omaan asiantuntijuuteen ja kokemukseen korvausreskontran prosesseista. Ensimmäisenä aineisto taulukoitiin ja jaoteltiin dokumentin tyyppin mukaan (prosessikuvaus, työohje, toimintamalli). Taulukkoon lisättiin myös lyhyt kuvaus dokumentin sisällöstä sekä sijainti, jotta niihin oli mahdollista päästä helposti käsiksi myöhemmin. Kun tässä vaiheessa esiin tulleet päällekkäiset ja virheelliset dokumentit poistettiin, tarkempaan lähestymiseen siirtyi alun karsintojen jälkeen kaikkienensa 37 dokumenttia. Valtaosa näistä koski saapuvan rahan kirjaamiseen liittyviä tilanteita, niitä oli kaikkienensa 31 kpl. Täsmämisestä mukaan

otettiin 2 dokumenttia. Lisäksi mukaan otettiin vielä 4 dokumenttia, jotka pitivät sisällään sekä täsmäämiseen että saapuvan rahan kirjaamiseen liittyvää kuvausta.

Valmistelun jälkeen dokumentteja käytiin läpi syvällisemmin. Aineiston analyysissä oli keskeistä pohtia erityisesti sitä, mitä toistuvia rutiininomaisia tehtäviä korvausreskontran dokumenteista löytyi ja minkälaisissa tilanteissa löytyi vielä paperin käsittelyä. Koska kyseessä oleva aineisto liittyi erityisesti vanhentuvaan järjestelmäkantaan ja manuaalisyötä osittain korvattu jo uudessa kehiteillä olevassa järjestelmässä, tarkasteltiin aineistoa ohjelmistorobotiikan näkökulmasta. Manuaalisyönnä toistuvuutta ja virheherkkyyttä arvioitiin omaan kokemukseen peilaten korvausreskontran asiantuntijana. Mitä suurempi määrä kirjattavia suorituksia kerralla on, sitä suurempi on myös mahdollisuus, että suorituksen kirjaamisessa tapahtuu jokin virhe. Usein nämä virhetilanteet aiheuttavat selvitystyötä kuun vaihteessa, kun tehdään täsmäytyksiä. Niiltä osin, kun kehittämistyön tekijän oma tuntemus ei riittänyt, täydennettiin aineistoa haastattelemalla korvausreskontran tiimiläisiä. Nämä yksilöhaastattelut on kuvattu kappaleessa [5.4](#). Tämän pohjalta kokonaiskuvaa saatiin täydennettyä tiettyjen työtehtävien osalta täsmäntävillä kysymyksillä suoritteiden kappalemääristä, prosessiin liittyvistä dokumenteista ja muista osapuolista. Haastatteluilla vahvistettiin myös dokumenttien paikkansa pitävyyttä niiden osalta, joiden ajantasaisuudesta ei ollut täyttä varmuutta.

Taulukko 4. Yhteenveto korvausreskontran dokumenttianalyysistä

		Mistä kirjataan	Yhtiöt, joita koskee	Toistuvuus	Virheherkkyys
Saapuva raha	Tilivirheelliset	sähköposti	kaikki	satunnaisesti	pieni
	Hylkääntyneet	sähköposti /raportti	kaikki	satunnaisesti	pieni
	Perintäsuoritukset	excel	kaikki	kuukausittain	suuri
	Kelasuoritukset	paperi	kaikki	satunnaisesti	ei pieni eikä suuri
	Viitesuoritukset	raportti	kaikki	satunnaisesti	pieni
	Ostavastuiden kirjaaminen	excel	vahinkoyhtiö	kuukausittain	suuri
Täsmäytys	Tase	-	kaikki	kuukausittain	ei pieni eikä suuri
	Tuloslaskelma	raportti /exceli	kaikki	kuukausittain	suuri

Kuten taulukosta 4 on havaittavissa, aineistosta tunnistettiin kaksi eri täsmäämisen prosessia: tasetilien ja tuloslaskelman tilien täsmäämisen. Saapuvasta rahasta tunnistettiin kuusi eri prosessia: tilivirheelliset, hylkääntyneet, perintä-, kela- ja viitesuoritukset sekä suuriasiakkaiden omavastuiden kirjaaminen. Kaikissa täsmäämisen ja saapuvan rahan prosesseissa oli havaittavissa manuaalisyötä, mutta sen toistuvuus ja prosessin virheherkkyys vaihtelevat.

Mikäli jollakin tasetilillä on saldoa, selvitetään tämä pääasiassa tutkimalla korvausjärjestelmän tapahtumatason raporteja ja verrataan niitä pääkirjaan. Saldot voivat johtua esimerkiksi väärin maksetusta korvauksesta, tiliointi virheestä tai saapuvan

suorituksen kirjaamisessa tehdystä virheestä. Osa virheistä on selvitettävissä melko nopeastikin vilkaisemalla oikeaa raporttia, mutta joidenkin tilien osalta raportteja joudutaan muokkaamaan haluttuun käyttötarkoitukseen sopivaksi ja tekemään omia tukilaskelmia. Saldot ovat kuitenkin satunnaisia ja virheiden moninaisuuden vuoksi virheherkkyyden arvioiminen on haastavaa. Mitä enemmän tapahtumia selvitettävän tilin kautta on kulkenut, sitä haastavampaa ja omille virheille alttiimpaa saldon selvittäminen on.

Tuloslaskelman tilien täsmääminen poikkeaa tasetilien täsmäämisestä monellakin tavalla. Näillä tileillä kuuluukin olla saldoa, jota sitten verrataan osakirjanpidon ja pääkirjan välillä. Mikäli saldojen välillä on eroa, tulee erot selvittää. Jotta ensin kuitenkin päästään siihen vaiheeseen, tulee osakirjanpidon eri raporteilta saada laskettua kunkin tilin kumulatiiviset saldot ja jäljennettyä ne niin kutsuttuun Täsmäytysexceliin. Pääsääntöisesti luvut poimitaan kunkin korvausjärjestelmän omalta raportilta ja lasketaan maksettujen korvausten ja saapuneiden suoritusten erotus. Valtaosaa raporteista ei saa excel-muotoisena, jolloin luvut joudutaan siirtämään kopioimalla tai kirjaamalla ne yksittäin. Eräiden vanhojen järjestelmien osalta ei ole saatavilla kumulatiivisia raportteja, joten ne joudutaan rakentamaan itse laskemalla ensin päivittäisraporteilta kunkin päivän saldo ja ynnäämällä näin saatuja kuukausittaisia saldoja yhteen. Mitä enemmän lukuja joudutaan siirtämään manuaalisesti paikasta toiseen, sitä suurempi on myös virheiden mahdollisuus. Uuden järjestelmän tiimoilta prosessiin on sujuvampi, sillä raportit ovat muutettavissa excel-muotoon, jolloin luvut voidaan siirtää esimerkiksi excelin kaavatoimintoja hyödyntäen. Vasta kun osakirjanpidon kumulatiiviset saldot on saatu vietyä täsmäytysexceliin, nähdään, onko osakirjanpidon ja pääkirjan välillä mitään selvitettäviä eroja.

Tilivirheelliset ja hylkääntyneet suoritukset toistuvat satunnaisesti ja ovat useimmiten yksittäisiä suorituksia. Näin ollen niiden virheherkkyys on melko pieni. Pääsääntöisesti suoritukset kirjataan yksittäisten sähköposti-ilmoitusten perusteella, mutta joissakin tapauksissa käytössä on järjestelmän tuottamaraportti.

Kelan suoritukset toistuvat myös satunnaisesti, mutta useimmiten yksi tämmöinen suoritus jaetaan useammalle eri tapahtumalle. Jako tapahtuu Kelan postittaman erittelyn perusteella. Toistaiseksi tätä erittelyä ei ole saatavissa Kelasta sähköisesti. Korvausreskontrassa erittely vielä skannataan arkistoinnin vuoksi.

Vanhojen järjestelmien osalta suurin osa viitesuorituksista saapuu kyllä korvausjärjestelmiin automaattisesti, mutta nämä joudutaan vielä kohdistamaan viitelistojen perusteella oikeille vahingoille. Uuden järjestelmän osalta tämä tulee osittain korjaantumaan. Viitesuorituksia tulee satunnaisesti, useamman yhtiön osalta lähes

päivittäin. Suoritukset ovat pääsääntöisesti yksittäisiä eivätkä vaadi niin paljon manuaaliryöstä kuin esimerkiksi tilivirheelliset suoritukset, joten virheherkkyys on myös pieni.

Perintäsuoritukset kirjataan suuremmissa erissä, pääsääntöisesti kerran kuussa. Yhden yhtiön osalta suorituksia tulee kahdesti kuukaudessa. Kappalemäärät ovat usein suuria, joten virheiden mahdollisuuskin on näin ollen suurempi. Suoritukset kirjataan perintätiimin (excel –muotoinen) tai perintätoimiston toimittaman erittelyn pohjalta. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen perintäsuoritusten kirjaaminen eroaa muista, sillä ne jaetaan tietyn tapahtuman tietyille osille. Muiden vahinkolajien osalta kirjaus tapahtuu erittelyn mukaisesti.

Vahinkoyhtiön osalta esiin nousi moottoriajoneuvovakuutuksiin liittyvä suuriasiakkaiden omavastuiden kirjaaminen. Suoritusten kirjaaminen tapahtuu excel-muotoisen erittelyn perusteella. Erittelyjä toimitetaan korvausreskontraan 1-2 kertaa kuukaudessa, riippuen miten asiakkaiden laskut lähetetään korvausosastolta. Yhdellä listalla voi olla useita kymmeniä kirjattavia suorituksia, jolloin virheherkkyys on melko suuri. Prosessi ei ole pelkästään korvausreskontran osalta manuaalinen, vaan vaatii myös korvausosastolta paljon tekemistä.

5.4 Yksilöhaastattelut

Korvausreskontran yksilöhaastatteluiden tarkoituksena oli syventää tuntemusta ja paikata aukkoja analysoitavien dokumenttien osalta. Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä, jolloin ne saatiin helposti myös nauhoitettua myöhempää tarkastelua ja litterointia varten. Haastattelut olivat lyhyehköjä ja niiden ensisijainen tarkoitus oli selvittää tiettyjen prosessien tarkempi kulku. Haastateltavat valittiin sen perusteella, keiden vastuulle nämä tietyt prosessit kuuluivat. Täsmennyksiä haettiin perintäsuoritusten sekä omavastuiden kirjaamisen suhteen. Koska omavastuiden kirjaaminen on jaettu vakuutuslajien mukaisesti kahdelle eri henkilölle, haastateltiin tämän osalta kumpaakin henkilöä erikseen.

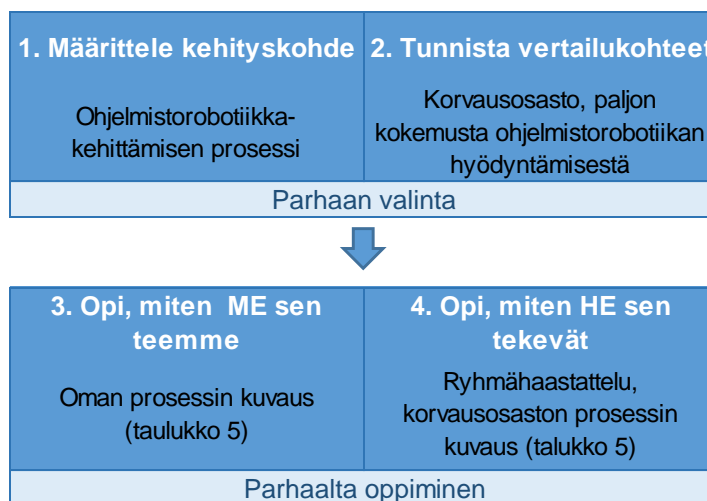
Haastattelut pyrittiin pitämään avoimina, jonka vuoksi etukäteen laadittu kysymyslista hieman eli jokaisen haastattelun kohdalla. Kysymyslista piti sisällään seuraavat kysymykset:

- Minkälaisia toistuvia ja työläitä manuaalitehtäviä omaan työnkuvaan kuuluu?
- Miten X-prosessi menee? Mistä alkaa ja mihin loppuu?
- Mitä osapuolia /järjestelmiä /dokumenteja siihen liittyy?
- Kuinka monta kappaletta /asiakasyhtiö /kk?
- Kuinka kauan ko. tehtävän suorittamiseen menee aikaa?

Kysymykset sinällään pysyivät samana, mutta niiden järjestys vaihteli osittain keskustelun etenemisen mukaan. Kaikille haastateltaville esitettiin ensimmäisenä kysymys, jonka tarkoituksena oli toisaalta viritellä keskustelua yleisesti manuaalustyöstä omassa työnkuvassa, mutta toisaalta myös vahvistaa omaa käsitystä dokumenttianalyysin aineiston ajantasaisuudesta. Ensimmäisen kysymyksen kautta saatiin hyvin myös näkökulmaa työtehtävien tekijöiltä itseltään siihen, mitkä korvausreskontran tehtävistä olisivat potentiaalisia ja toivottuja kehitettäviä kohteita. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että perintäsuoritusten kirjaaminen oli yksi työläimmistä manuaalitehtävistä. Muut kysymykset noudattivat jokaisessa haastattelussa pitkälti samaa kaavaa, vaikka koskivatkin eri prosesseja. Prosesseista kerättiin tietoa niiden kulusta, eri vaiheisiin liittyvistä osapuolista sekä dokumenteista, suoritteiden kappalemääristä ja tehtävän suorittamiseen kuluva ajasta. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Näin niistä saatu tieto pystyttiin luokittelemaan samalla tavalla kuten dokumenttianalyysin muukin aineisto. Aineiston käsittely on kuvattu kokonaisuudessaan kappaleessa [5.3](#).

5.5 Benchmarking

Automaatiota on viimeisten vuosien aikana edistetty useissa eri toiminnoissa LähiTapiola-ryhmässä ja iso osa tästä on tehty ohjelmistorobotiikan avulla. Korvausreskontrassa ei ohjelmistorobotiikkaa vielä hyödynnetä, sillä kehitysehdotuksia ei ole syntynyt kuin yksi eikä sitä ole vielä toteutettu. Alla olevassa kuvassa (kuva 9) on esitetty benchmarkingin eteneminen tässä työssä.



Kuva 9. Benchmarkingin eteneminen

Dokumenttianalyysin kautta tehtyjen löytöjen perusteella ohjelmistorobotiikka voisi olla ensimmäinen askel kohti digitaalisempaa korvausreskontraa. Näin ollen benchmarking keskittyi ohjelmistorobotiikkakehittämisen prosessin parantamiseen. Koska yhtiöryhmän

sisältä löytyi monta onnistuneesti läpivietyä toteutusta, haettiin vertailukohdetta sisältä. Vertailukohteeksi valikoitui korvausosaston vastaava prosessi, sillä siellä on viimeisten vuosien aikana otettu käyttöön useampikin ohjelmistorobotti.

Ennen tarkempaa perehtymistä korvausosaston prosessiin, käytiin korvausreskontran oma prosessi ja toimintatavat läpi. Korvausreskontran prosessi noudattaa LähiTapiolan yleistä prosessia, joka on kuvattu kappaleessa [5.1](#). Läpikäynti pohjautui kehittämistyön tekijän omaan kokemukseen korvausreskontran asiantuntijana sekä pienkehittämisen projekteihin osallistujana. Omasta prosessista tunnistettiin seuraavia heikkouksia: robotiikan tuntemuksen, yhteisen ideoinnin ja prosessien päivittämisen puute. Nämä vaikuttavat myös paljon muutoksen onnistumiseen.

Seuraavassa vaiheessa tutustuttiin vertailukohteen prosessiin ensin tämän hetkisten toteutettujen robottitöiden pohjalta. Tämän jälkeen laadittiin kysymykset korvausosaston haastattelemista varten (liite 1). Sekä korvausreskontra että korvausosasto noudattavat samaa yleistä kehittämisen prosessia, joka ohjelmistorobotiikan ympärille on rakennettu. Tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa siitä, minkälaisia toimintatapoja tähän prosessiin korvausosastolla liittyi. Tätä lähdettiin selvittämään ryhmähaastattelulla. Haastatteluun osallistui kolme henkilöä korvausosastolta, jotka ovat olleet mukana oman toimintonsa osalta ohjelmistorobotiikan kanssa. Noin 40 minuutin mittainen haastattelu tapahtui Teamsin välityksellä ja se nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten. Nauhoitteen pohjalta luotiin vertailutaulukko (taulukko 5), joka oli luokiteltu eri vaiheisiin ennakkoon luotujen kysymysten mukaisesti.

Taulukko 5. Ohjelmistorobotiikan kehittämisen prosessien vertailu.

	Luokittelu	Korvausosasto	Korvausreskontra
Ideointi	ideoiden kartoittaminen	prosessit käyty läpi muutama vuosi sitten, muutosagentit, kahvipöytäkeskustelut, yksittäiset huomiot työn lomassa, menee vähän aalloissa	käyty prosessit muutama vuosi sitten ensimmäisen kerran, nyt uudestaan opinnäytetyön dokumenttianalyysin myötä
	ohjelmistorobotiikan tunnettavuuden edistäminen	useita robotteja jo käytössä, joista uusimmat hyvinkin näkyviä korvauskäsittelijöille, joten tuntemus edistynyt sitä kautta, käyty läpi tiimeissä pari vuotta sitten kertomassa minkälaisia RPA-ratkaisuja on käytössä, tulossa myös tarkempi esitys toiminnon asiantuntijoille	jäänyt muiden tehtävien jalkoihin, vähäistä puhetta ollut robotiikasta ja sen soveltuvuudesta aika ajoin
	työtehtävien muutosten käsittely	joitakin asioita esimerkiksi tavoitteisiin liittyen käyty yhteisesti läpi, jos robotin toiminnassa jotakin epävarmuutta, on epäilyt käyty huolensa esittäneen henkilön kanssa läpi, uusia työtehtäviä: robovahti, muutosagentit, robolähtetiläät	käyty läpi, että manuaalityön vähentäminen vapauttaa aikaa muulle työlle
Kehittämisen prosessi	resursointi liiketoiminnan puolelta	ko. työtehtävän osaaaja	ko. työtehtävän osaaaja
	läpimenoaika (ideasta tuotantoon)	riippuen tehtävästä ja siitä kuinka se on priorisoitu robomallintajan toimesta, 3kk - reilu vuosi	ei yhtään toteutettua työtä vielä
	korvausosaston vinkit	eri skenaarioiden huomioiminen laajemmin määrittelyissä, prosessien päivitettävyyden, manuaalityön minimointi	otettava mukaan kehittämissuunnitelmaan
Jatkokehitys	seuranta	onnistumista seurataan riviraportilla ja katsotaan onko jotain huomioita, robovahti+robolähtetiläs seuraavat aktiivisesti nouseeko virheitä esiin, huomioita myös korvauskäsittelijöiltä, alkuun oltava kriittinen	otettava mukaan kehittämissuunnitelmaan
	tulevaisuuden muutosten huomiointi	tunnistettu uuden korvausjärjestelmän tuomat muutokset ja ratkaisuja jo pohdittu, osaa roboteista laajennetaan, osaa supistetaan ja osittain otetaan käyttöön uusia robotteja	otettava mukaan kehittämissuunnitelmaan

Prosessien vertailu jaettiin kolmeen osaan: ideointi, kehittämisen prosessi ja jatkokehittäminen. Ideoinnissa vertailtiin asioita kartoittamiseen, ohjelmistorobotiikan tunnettavuuden edistämiseen. Näillä kaikilla on merkitystä niin muutosjohtamisen kuin itse ohjelmistorobotiikkakehittämisen kannalta.

Sekä korvausreskontrassa että korvausosastolla oli käyty prosessit tarkemmin läpi 2018 keväällä, jolloin oli kerätty järjestelmällisesti ideoita automatisoinnin kohteiksi työpajojen avulla. Uudempia ideoita on syntynyt kahvipöytäkeskusteluiden ja yksittäisten, työn lomassa tulleiden huomioiden pohjalta. Ohjelmistorobotiikan tunnettuutta on korvausosastolla edistetty muun muassa jakamalla tietoa käytössä olevien robottien toiminnasta. Tänä päivänä robotin kohtaaminen työssä on arkipäivää lähes jokaiselle korvausosastolla työskentelevälle. Korvausreskontrassa ei vielä hyödynnetä

ohjelmistorobotiikkaa, joten käytännönkokemuksen kautta tunnettuus ei ole lisääntynyt. Aihe on usein noussut esiin erilaisissa palavereissa, mutta suurempi edistäminen on jäänyt muiden kehitystöiden ja tuotannon tehtävien jalkoihin. Korvausreskontran osalta tehtiin uusi ideoiden kartoituskierrös tämän opinnäytetyön tiimoilta, kun työtehtäviin liittyvät dokumentit käytiin läpi ja analysoitiin, mutta tällöin prosessien läpi käyntiin ei osallistettu koko tiimiä. Työtehtävien muutoksista ei ole kovin syvällisesti puhuttu, sillä ohjelmistorobotiikkaa ei vielä ole käytössä. On vaikea hahmottaa työnkuvien konkreettisia muutoksia, sillä varsinainen kehittäminen on vielä niin alkutekijöissään. Maksuliike ja laskutus –yksikköön on tullut ohjelmistorobotiikan myötä myös robolähettilään tehtäviä, mutta nämä eivät suoranaisesti vaikuta korvausreskontran tiimiin. Korvausosastolla ohjelmistorobotiikka on muuttanut muun muassa korvauskäsittelijöiden tavoitteita. Näitä on käyty läpi yhteisesti. Yksittäisiä epävarmuudesta johtuvia huolenaiheita robotin toimintaan liittyen on käyty erikseen läpi huolensa esittäneiden henkilöiden kanssa läpi. Myös kahvipöydissä on käyty keskustelua. Ohjelmistorobotiikan myötä toimintoon on tullut työtehtäviä: muutosagentti ja robolähettiläs, jotka vastaavat ideoiden kartoittamisesta ja eteenpäin viemisestä sekä robovahti, joka on vastaa oman alueensa robottien seurannasta.

Kehittämisen prosessi osuudessa selvitettiin, miten vertailupari on hoitanut resursoinnin ohjelmistorobotiikan projekteissa oman liiketoimintansa puolelta ja mikä on korvausosastolla ollut eri projektien läpimenoaika. Molemmat osapuolet ovat käyttäneet kehitettävän tehtävän kuvauksessa henkilöä, joka tuntee kyseisen tehtävän. Korvausreskontrassa ei vielä olla edetty tästä juurikaan pidemmälle, mutta tarkoituksena on ollut, että tehtävän osaaja jatkaisi myös kehittämisen prosessin muissa vaiheissa. Korvausosastolla on myös toimittu näin ja kehitettävän tehtävän osaaja on ollut projektissa mukana koko projektin ajan. Eri projektien läpimenoaika on vaihdellut suuresti riippuen kehitettävän tehtävän laajuudesta. Esimerkiksi erään maksurobotin käyttöönotto vei reilun vuoden ajan, kun taas pienimmillään projekti on saatettu tuotantoon noin kolmessa kuukaudessa. Korvausreskontran tehtävistä oikeastaan kaikki ovat melko monimutkaisia, joten noin vuoden tavoite aikataulu voisi olla looginen. Korvausosastolta saatiin myös suoraan vinkkejä kehittämisen prosessissa huomioitavista asioista. Näitä olivat eri skenaarioiden laajempi huominen robotin mallintamisen ja määrittelyn vaiheissa, kehitettävän prosessin ajan tasalla pitäminen sekä kaiken manuaalityön minimointi kehitettävässä prosessissa.

Korvausreskontrassa ei ole kuvattu varsinaisesti prosessia jatkokehittämisen suhteen, mutta tämän katsottiin kuitenkin olevan olennainen osa kehittämisen sykliä ja siksi siihen tulevat hyvät ehdotukset olivat tervetulleita. Korvausosastolla käyttöönotettua robottia

seurataan varsin tiiviisti alussa robovahdin ja robolähettilään toimesta. Alussa on tärkeää suhtautua seurantaraportteihin kriittisesti, jotta mahdolliset virheet huomataan ajoissa. Myös korvauskäsittelijät seuraavat oman työnsä osalta robottien suoriutumista tuotannossa.

Vertailussa esiin nousseet havainnot otettiin huomioon kehittämissuunnitelmassa, joka on esitetty kappaleessa [5.7](#).

5.6 Kehittämiskohteen valinta

Dokumenttianalyysin kautta löydettiin kolme tehtävää, joissa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Kaikkia näitä tehtäviä yhdistää niiden rutiininomaisuus, toistuvuus ja virheherkkyys. Koska kehittämisen pitää olla myös kannattavaa, ei satunnaisesti toistuvia yksittäisiä suoritteita ole järkevää kehittää ohjelmistorobotiikan keinoin. Tästä syystä tilivirheellisten, hylkääntyneiden ja viitesuoritusten kirjaaminen tiputettiin kehitettävien listalta pois. Kelasuoritusten kirjaaminen tapahtuu Kelan postitse lähettämään päätökseen liittyen. Koska tällä hetkellä päätöstä ei ole mahdollista saada sähköisessä muodossa, jätettiin tämä tehtävä pois kehitettävien listalta. Taseen täsmääminen toistuu kuukausittain, mutta erilaisia täsmäämiseen vaikuttavia virhetilanteita on niin monia, että robotin mallintaminen ja ajan tasalla pitäminen veisi todella kauan aikaa. Tästä syystä sen kehittäminen ei olisi kovin järkevää ainakaan ohjelmistorobotiikan avulla.

Potentiaalisesti kehitettävät työtehtävät ovat:

- omavastuiden kirjaaminen
- tuloslaskelman täsmääminen
- perintäsuoritusten kirjaaminen

Omavastuiden kirjaaminen koskee pelkästään yhtä asiakasyhtiötä kahden eri vakuutuslajin, omaisuuskorvaukset ja moottoriajoneuvokorvaukset, osalta.

Yksilöhaastatteluiden tuoman lisätiedon kautta selvisi, että itseasiassa kappalemäärät omaisuuskorvauksissa eivät ole kovin suuret, joten niiden osalta on turha lähteä edistämään kehittämistä. Moottoriajoneuvokorvausten osalta potentiaali on edelleen olemassa, mutta hyöty on liian pieni. Mikäli kehittämistä mietittäisiin laajemmin kuin vain korvausreskontran osalta ja otettaisiin mukaan myös korvausosastolla tehtävä työ, voisi kokonaisyöty olla suurempi.

Tuloslaskelman täsmäämisestä on jo tehty suunnitelma, joka on edennyt digitehtaan työjonoon asti. Koska tämä tehtävä on jo kehittämisen polulla ja etenee omaa tahtiaan, päätettiin se jättää tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Näin ollen kehittämissuunnitelma päädyttiin rakentamaan perintäsuoritusten kirjaamisen ympärille. Tämä koskettaa kaikkia korvausreskontrassa hoidettavia yhtiöitä. Suorituksia tulee kerralla kirjattavaksi kuukausittain muutamista kappaleista muutamiin kymmeneen kappaleisiin per yhtiö. Tämä lisää virheherkkyyttä, sillä yksi korvausreskontran henkilö hoitaa useampaa yhtiötä, joten kirjattavat kappalemäärät ovat vielä suuremmat per henkilö. Perintäsuoritukset kirjataan tälläkin hetkellä excel-muotoisesta raportista, joten työ on siltä osin helppo siirtää robotille tehtäväksi. Tästäkin tehtävästä on kuitenkin pois suljettu lakisääteisen tapaturmavakuutuksen osuus, sillä niiden suhteen kirjaaminen ei ole yhtenäistä.

5.7 Kehittämissuunnitelma ja sen arviointi

Kehittämissuunnitelma rakennettiin benchmarkingista nostettujen havaintojen pohjalta kattamaan koko kehittämisen prosessi ideasta jatkokehittämiseen (liite 2). Sen tavoitteena on edistää ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä korvausreskontrassa.

Kehittämissuunnitelman tarkoitus on:

- kuvata prosessin eri vaiheet korvausreskontran näkökulmasta
- auttaa hahmottamaan minkälaista tekemistä ja resursointia kehittäminen vaatii korvausreskontralta
- selvittää prosessin eri vaiheisiin liittyvät osalliset ja niiden roolit
- osallistaa koko korvausreskontran tiimiä kehittämiseen
- tuoda muutos näkyväksi koko korvausreskontran tiimille



Kuva 10. Ohjelmistorobotiikkakehittämisen prosessi korvausreskontrassa

Suunnitelma on jaettu viiteen varsinaiseen vaiheeseen (kuva 10). Jokaiselle vaiheelle on eritelty mitä konkreettista tekemistä vaiheen suorittaminen edellyttää korvausreskontran

näkökulmasta, minkälaisia asioita vaiheella tavoitellaan ja keitä vaiheeseen osallistuu. Selkeä suunnitelma edesauttaa keskittymään itse kehittämiseen eikä aikaa näin ollen kulu hukkaan esimerkiksi eri osallisten vastuualueiden miettimiseen tai siihen mitä kehittämisen missäkin vaiheessa odotetaan tapahtuvan. Muutosjohtamisen näkökulmasta kehittämisestä tulisi myös viestiä avoimesti ja säännöllisesti läpi koko prosessin. Säännöllisillä robotsekkeilla on tavoiteltu muutoksen näkyväksi tekemistä ja koko korvausreskontran tiimin osallistamista kehittämiseen. Kehittämissuunnitelma on tehty niin, että se olisi hyödynnettävissä missä tahansa ohjelmistorobotiikan avulla kehitettävissä tehtävissä myös korvausreskontran tiimin ulkopuolella, vaikka tässä kohti suunnitelma onkin tehty perintäsuoritusten kirjaamisen edistämiseksi.

Suunnitelman arviointia varten järjestettiin Teamsin välityksellä tunnin mittainen työpaja, johon osallistui yksi ohjelmistorobotiikka kehittämisen parissa jo pitkään toiminut robomanageri sekä neljä henkilöä korvausreskontran tiimistä ja heidän esihenkilönsä. Työpajan tarkoituksena oli esitellä kehittämissuunnitelma sitä mahdollisesti tulevaisuudessa käyttäville henkilöille ja saada siitä palautetta mahdollisen jatkokehittämisen tueksi. Työpaja alkoi kehittämissuunnitelman läpikäynnillä, jonka jälkeen siitä käytiin keskustelua. Osallistujat saivat kommentoida vapaasti kehittämissuunnitelmaa. Palaute kirjattiin ylös työpajan aikana käydyn keskustelun pohjalta. Suunnitelma otettiin hyvin vastaan kaikkien työpajaan osallistujien osalta. Suunnitelma sai positiivista palautetta sen selkeydestä ja hyödynnettävyydestä.

Roolien esittely, idean kannattavuus ja robomanagerin erityisesti Ehdotuksen kuvaaminen ja arviointi –vaiheessa herättivät kysymyksiä ja näihin tahdottiin tarkennuksia. Saadun palautteen perusteella suunnitelmaa täydennettiin seuraavasti:

- Roolien esittely: roolien vastuut avattiin ja esittelyyn lisättiin robovahdin rooli
- Idean esittäminen: alkuun lisättiin hyötyarvion alaraja, jolloin liiketoiminnassa pystytään heti alkuun arvioimaan karkeasti idean kannattavuutta
- Ehdotuksen kuvaaminen ja arviointi: ennen tarkempien ohjeiden kuvaamista ehdotus käy läpi arviointi kierroksen, jonka aikana robomanagerit arvioivat ehdotuksen kannattavuutta. Vaikkei tämä varsinaisesti ole korvausreskontran tekemistä, on tämä kuitenkin merkittävä vaihe koko prosessissa, sillä siellä ratkaistaan, jatketaanko ehdotuksen edistämistä vai ei.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa on esitelty kehittämistyön tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset, joita tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen luvussa käydään lisäksi läpi kehittämistyön tuloksista syntyneet jatkokehitysideat.

6.1 Saavutetut tulokset

Kehittämistyön ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mitä tehtäviä korvausreskontrassa ylipäänsä voidaan digitalisoida. Viime vuosien kehitysloikka on tuonut digitaalisuuden yhä useamman yrityksen taloushallintoon. Nykyteknologiat mahdollistavat tehokkaammat prosessit ja erityisesti ohjelmistorobotiikka on ottanut jalansijaa erityisesti digitalisoimisen alkuvaiheessa niin globaalisti kuin myös LähiTapiola –ryhmässä. Dokumenttianalyysin kautta lähdettiin selvittämään missä tehtävissä ohjelmistorobotiikka voisi edistää myös korvausreskontran matkaa kohti digitaalisempaa taloushallintoa. Yksilöhaastatteluiden kautta saatiin lisätietoa omavastuiden ja perintäsuoristusten kirjaamisen ja niiden kappalemääriin. Näistä tiedoista oli suuri hyöty kehittämiskohteen valinnassa.

Korvausreskontran työhön liittyvien dokumenttien järjestäminen ja erinäisten tallennuspaikkojen siivoaminen syntyivät sivutuotoksena dokumenttianalyysia tehdessä. Nyt kun dokumentit on organisoitu ja vanhentuneet ja puutteelliset dokumentit poistettu, on kehittämisen edistäminen sujuvampaa jatkossa.

Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, mitä tekijöitä digitalisoinnin toteuttamisessa olisi hyvä ottaa huomioon onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Muutosta edistäviä tekijöitä etsittiin paitsi digimuutoksen ja muutosjohtamisen kautta myös tutustumalla LähiTapiola –ryhmän sisältä toisen yksikön tapaan kehittää omia prosessejaan ohjelmistorobotiikan avulla. Teorian kautta nousi hyvin vahvasti esiin toistuvuuden merkitys kehitysprosessissa sekä organisaation osallistamisen merkitys läpi koko prosessin. Korvausosaston ja korvausreskontran tapoja toteuttaa LähiTapiolan yleistä ohjelmistorobotiikan kehittämisprosessia verrattiin benchmarkingin avulla. Korvausosastolla on toteutettu useita kehittämisprojekteja robotiikan suhteen ja robotit ovat jo osa lähes jokaisen työpäivää. Vertailun kautta saatiin esiin hyviä näkökulmia kehitettävän työn määrittelyyn ja seurantaan liittyen. Kehittämissuunnitelmaan nostettiin esiin eri skenaarioiden huomioonottaminen määrittelyitä tehdessä sekä seurannan merkitys jatkokehittämisen osalta.

Tutkimuskysymysten tulosten pohjalta rakennettiin kehittämissuunnitelma, jonka avulla konkreettista kehittämistyötä voidaan lähteä viemään eteenpäin perintäsuoritusten kirjaamisen osalta. Suunnitelma rakennettiin palvelemaan muitakin ohjelmistorobotiikan kautta kehitettäviä tehtäviä, jotta korvausreskontrassa olisi sujuvampaa tarttua kehittämiseen myös muidenkin tehtävien osalta. Kehittämissuunnitelmaa parannettiin arviointityöpajasta saadun palautteen perusteella vastaamaan paremmin kehittämisprosessin ymmärtämistä ja nopeuttamaan päätöksentekoa prosessin alkuvaiheessa. Suunnitelman positiivinen vastaanotto vahvisti, että korvausreskontrassa on ollut tilausta ohjelmistorobotiikkakehittämisen selittämiseksi nimenomaan korvausreskontran näkökulmasta.

6.2 Jatkokehitysideat

Benchmarkingin vertailun yhteydessä selvisi, ettei kummallakaan kohteella ole ollut varsinaisesti mitään ideointityöpajaa, vaan kehitysajatuksia syntynyt lähinnä spontaanisti kahvipöytäkeskusteluiden seurauksena. Koska korvausreskontrassa käsitys robotiikan hyödyntämisestä on vielä alkutaipaleella ei ideoita ole ehkä tämän vuoksi juuri syntynyt. Teknologiat myös kehittyvät jatkuvasti, mikä tarkoittaa sitä, että vaikkei jokin asia ollut vielä viime vuonna mahdollista, voi se hyvin olla toteutuskelpoinen idea lähitulevaisuudessa. Robotiikasta ja muiden teknologioiden hyödyntämisestä olisi hyvä käydä säännöllisesti läpi esimerkiksi eläviä esimerkkejä, joita LähiTapiola ryhmästä löytyy useita. Esimerkit yhdessä tulevaisuuden visioiden kanssa voisivat pohjustaa uutta kevyempää ideointikierrosta korvausreskontran työn digitalisoimisen edistämisestä. Ihmisten uteliaisuuden ruokkiminen voisi johtaa uusiin ideoihin ja näkökulmiin, joita ei ehkä ennen ole osattu ajatella. Ideointityöpajoja voitaisiin esimerkiksi järjestää puoli vuosittain tai vuosittain, riippuen esimerkiksi mahdollista muutoksista järjestelmissä tai viranomaisvaatimuksissa.

Kuten kappaleessa [5.6](#) todettiin, omavastuiden kirjaaminen moottoriajoneuvokorvausten osalta voisi olla potentiaalinen tehtävä robotiikkakehittämiselle. Pelkkä korvausreskontran osuus prosessista ei tee kehittämisestä kannattavaa. Omavastuiden laskuttaminen tehdään korvausosaston toimesta ja sekin on hyvin manuaalinen prosessi. Tästä syystä potentiaalnin nostamiseksi olisi hyvä tarkastella koko prosessia omavastuiden laskuttamisesta niiden kirjaamisen. Tätä varten voitaisiin järjestää työpaja, johon osallistuisi tekijöitä läpi prosessin, jolloin hyötypotentiaalia voitaisiin kartoittaa tarkemmin.

Lähteet

Aho, A. 2018. Taloushallinnon ammattilaisen työnkuva muuttuu – miten muutos vaikuttaa minuun? Luettavissa: <https://pro.almatalent.fi/article/aho-taloushallinnon-ammattilaisen-tyonkuva-muuttuu-miten-muutos-vaikuttaa-minuun/7451> Luettu 22.8.2021

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> Luettu 16.8.2021

Boulton, C. 2018. What is RPA? A revolution in business process automation. CIO 3.9.2018. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/3236451/what-isrpa-robotic-process-automation-explained.html>. Luettu 22.8.2021

Gotthardt, M., Koivulaakso, D., Paksoy, O., Saramo, C., Martikainen, M. & Lehner, O. 2020. Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives 27.5.2020. Luettavissa: <http://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp09g.pdf> Luettu 20.8.2021

Helsingin yliopisto, Reaktor s.a. Elements of AI - Tekoälyn perusteet. Miten tekoäly määritellään. Luettavissa: <https://course.elementsofai.com/fi/1/1> Luettu 22.8.2021

Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/määrällinen-tutkimus> Luettu 23.4.2021

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent. Helsinki.

Laserfiche s.a. What Is Robotic Process Automation? Luettavissa: <https://www.laserfiche.com/ecmblog/what-is-robotic-process-automation-rpa/> Luettu 22.8.2021

LähiTapiola 2021a. LähiTapiolan Intranet. Kaizen-työtilat. Minulla-on-idea-miten-etenen. Luettu: 16.10.2021

LähiTapiola 2021b. LähiTapiolan Intranet. LähiTapiola uudistuu. Digitaalisuus. Digitehdas. Ohjelmistorobotiikka RPA. Luettu: 16.10.2021

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa - Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html Luettu 25.8.2021

Saldanha, T. 2019. Why digital transformations fail – The surprising disciplines of how to take off and stay ahead.Berret-Koehler Publishers, Inc. California. E-kirja. Luettu 11.10.2021

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! HansaPrint Oy. Turku.

Suomen yrittäjät ry 2014. Sähköinen taloushallinto. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-valilehti=0> Luettu 25.4.2021

Sutcliff, M., Narsalay, R., Sen, A. 2019. The Two Big Reasons That Digital Transformations Fail. 18.9.2019. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail> Luettu 13.10.2021

Toikko, T.& Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Tuominen K. 2016a. The path to Development - Benchmarking Manual. Oy Benchmarking Ltd 2016. Turku

Tuominen K. 2016b. The path to Development - Introducing Benchmarking Oy. Benchmarking Ltd 2016. Turku

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelun kysymykset

Ideointi

1. Miten mahdollisia kehitettäviä prosesseja /työtehtäviä kartoitetaan?
2. Miten robotiikkaa on käyty /käydään läpi tiimeissä?
3. Onko uusia työtehtäviä tullut tilalle?
4. Miten mahdollisia työkuvan muutoksia käsitellään?

Kehittämisen prosessi

1. Keitä prosessiin osallistuu korvaustoiminnosta esimerkiksi tehtävän kuvauksen ja testaamisen osalta?
2. Kuinka kauan kestää yhden tehtävän läpimenoaika ideasta tuotantoon?

Jatkokehittäminen

1. Miten seuranta järjestetty?
2. Tehdäänkö robotiikkaan liittyvät työt muiden tehtävien ohella?
3. Minkälaisia haasteita on tullut vastaan ja miten ne on selätetty?
4. Miten tulevaisuuden järjestelmämuutokset on huomioitu?

Vinkit

1. Minkälaisiin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota RPA-kehittämisessä?

Liite 2. Kehittämissuunnitelma: Perintäsuoritusten kirjaaminen robotiikan avulla

	Stepit	Tavoite	Osalliset
Idean esittäminen	keskustele robolähettilään kanssa ideasta ja täytä perusteella idealomake	varmistaa idean potentiaali ja karsia mahdolliset päällekkäisyydet, priorisoida toiminnon ideoiden eteenpäin vieminen	SME, robolähettiläs, robomanageri
	arvioi alustavasti ehdotuksen hyöty (htv, viranomaisvaatimus, muu merkittävä hyöty)	varmistaa onko idealla potentiaalia (jos htv on < 0,5, ei kannataa työstää pidemmälle)	SME
Ehdotuksen kuvaaminen ja arviointi	täytä roboehdotuslomake	kuvata kehitettävä tehtävä ja arvioida sen hyötypotentiaali liiketoiminnalle	SME, robolähettiläs, robomanageri
	<i>robomanagerit arvioivat ehdotuksen hyötypotentiaalinen</i>	<i>arvioida ehdotuksen kannattavuus ja päättää jatketaanko ehdotuksen työstää</i>	robomanageri
	tee yksityiskohtaiset ohjeet kehitettävästä tehtävästä ruutukuvineen	luoda tarkka kuvaus kehitettävästä tehtävästä mallinnuksen ja työmääräarvion pohjaksi	SME
	ehdotuksen esittäminen mallintajille	antaa tarvittavat tiedot mallintajalle työmääräarvion pohjaksi, joka määrittelee miten ehdotus sijoittuu työjonossa	SME, robolähettiläs, mallintaja
	täytä lisätietolomake	ehdotuksen tarkentaminen tarvittavilta osin	SME, robolähettiläs
Toteutus ja testaus	avusta ehdotuksen mallinnuksessa	mallintaa kehitettävä tehtävä	SME, mallintaja
	tee testaussuunnitelma	varmistua testauksen aikatauluista ja siitä, että kaikki tarpeelliset skenaariot tulevat huomioituksi	SME, mallintaja
	tee hyväksymistestaus	käydä läpi eri skenaariot mahdollisten määrittelypuutteiden ja virhetilanteiden varalta	SME, mallintaja
Käyttöönotto	ohjeista tiimiä ja kerro, miten ohjelmistorobotiikka muuttaa prosessin kulkua ja siihen liittyviä rooleja	viestiä tiimiä koskevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista	SME
Seuranta ja jatkokehitys	seuraa robotin toimintaa ja pyydä käyttäjiltä palautetta	varmistaa tavoiteltujen hyötyjen toteutuminen	SME/ robovahti
	ilmoita mahdollisista prosessia koskevista muutoksista robolähettiläälle /robomanagerille	jatkokehitystarpeiden kartoittaminen ja mahdollisten muutostarpeiden huomiointi	SME/ robovahti, robolähettiläs, robomanageri
Robotsekti tiimareihin	valmistelee lyhyt katsaus siitä missä kehittämisen suhteen mennään	tuoda muutos näkyväksi, osallistaa koko tiimiä kehittämiseen ja jakaa tietoa, avata väylä avoimelle kommunikaatiolle tiimiä koskevan muutoksen osalta	SME
	käyttöönoton jälkeen käy läpi käyttäjiltä saatu palaute		
	Roolit	Vastuut	
Roolien kuvaukset	SME (subject matter expert), ehdotetun työn osaaja	Antaa impulssin idealle. On aktiivisesti mukana läpi kehittämissuunnitelman. Seuraa robotin toimintaa käyttöönoton jälkeen, mikäli robovahdin roolia ei erikseen oteta käyttöön.	
	robovahti	Seuraa käyttöönoton jälkeen robotin toimintaa (ei välttämätön, mikäli tiimissä /yksikössä ei ole käytössä laajemmin robotiikkaa).	
	robolähettiläs	Kartoittaa robotille soveltuvia tehtäviä ja vie niitä eteenpäin. Toimii SME:n apuna läpi kehittämissuunnitelman.	
	robomanageri	Tukee ja opastaa robolähettiläitä. Pisteyttää ehdotus ja arvioida sen hyötypotentiaalia.	
	mallintaja	Tekee teknisen mallinnuksen ja priorisoi robotille siirrettävät tehtävät tekemänsä mallintamiseen kuluvaan aika-arvion sekä liiketoiminnasta tulleen hyötylaskelman pohjalta	