



Ostolaskujen keskittäminen Lapin ELY-keskuksessa

Jaana Mertala

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Kaupan ja kulttuurin toimiala
Tradenomi

TORNIO 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin ala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä(t):	Jaana Mertala
Opinnäytetyön nimi:	Ostolaskujen keskittäminen Lapin ELY-keskuksessa
Sivuja (joista liitesivuja):	31 (2)
Päiväys:	27.11.2013
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Satu Valli
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli esittää toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämisen prosessi Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa kolmelta vastuualueelta hallintoyksikköön, sekä tutkia, miten entiset toimintamenomäärärahoista maksettavien ostolaskujen tiliöinneistä vastanneet henkilöt kokivat keskittämisen prosessin. Tavoitteena oli myös saada kehittämis ehdotuksia nykytilanteen parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyöni teoriaosuudessa pyrin tuomaan esille johtamisen merkityksen muutospöytätyön läpiviennissä niin henkilöstön kuin projektin näkökulmasta, sekä antamaan käsityksen sähköisestä taloushallinnosta tänä päivänä.</p> <p>Suoritin tutkimuksen laadullisena tutkimuksena saadakseni henkilöiden aitoihin kokemuksiin perustuvia vastauksia. Tiedonkeruumenetelmänä käytin kyselyä avoimine kysymyksineen.</p> <p>Tutkimukseni perusteella voin todeta, että virkailijat suhtautuivat toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti, koska hieman yli puolet vastaajista koki sen hyvänä asiana ja vastaavasti hieman alle puolet vastaajista huonona asiana. Keskittämisen prosessi kokonaisuudessaan tapahtui sujuvasti ja ongelmitta.</p>	
<p>Asiasanat: Sähköinen taloushallinto, sähköinen ostolaskujärjestelmä, ostolaskujen tiliöinti, keskittäminen</p>	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author(s):	Jaana Mertala
Thesis title:	The centralization of invoices in Lapland's ELY-centre
Pages (of which appendixes):	31 (2)
Date:	27.11.2013
Thesis instructor(s):	Satu Valli
<p>The objective of my thesis was to introduce the process of centralization of the purchase invoices in the Lapland's Centre for Economic Development, Transport and the Environment from three areas of responsibility to the management unit. Another objective was to study how the people who previously did the posting of the purchase invoices paid from the operational expenditure appropriations experienced the process of centralization. The third objective was also to provide development proposals to improve the current situation.</p> <p>In the theoretical part of my thesis I discuss the importance of management in implementing a change project. When discussing the importance of management, I take into account the perspectives of the staff and the project in addition to describing the e-flow system today.</p> <p>I conducted the study as a qualitative research in order to receive genuine evidence-based answers from the respondents participating in this research. The data gathering method used was a questionnaire survey with open questions.</p> <p>On the basis of my research it can be stated that the employees reacted both positively and negatively to the centralization of the posting of the purchase invoices because a bit more than 50 % of the respondents experienced the centralization as a good change and the remaining respondents did not experience the centralization as a good change. The process of centralization as a whole proceeded and was implemented without problems.</p>	
<p>Keywords: E-flow system, invoice handling process, posting of the purchase invoices, centralization</p>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1.1 Kohdeorganisaation esittely	6
1.2 Työn tavoitteet ja rajausta	7
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut	8
2 UUDEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN	10
2.1 Projektin aloitus ja sen käynnistäminen	10
2.2 Projektin johtaminen ja valvonta	11
2.3 Projektin riskit	12
2.4 Projektin loppuarviointi ja käytäntöön panto	13
3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	15
3.1 Johtaminen ja muutos	15
3.2 Muutoksen haasteet ja esteet	16
3.3 Muutosvastarinta	16
4 SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO	19
4.1 Sähköinen ostolaskuprosessi	19
4.2 Verkkolasku	20
5 KYSELY OSTOLASKUJEN KESKITTÄMISESTÄ	22
5.1 Kyselyn tausta ja toteutus	22
5.2 Kyselyn tulokset	23
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
LÄHTEET	28
LIITTEET	29

1 JOHDANTO

Valtionhallinnossa on tapahtunut keskittämistä jo pitkään niin toiminnoissa kuin yksittäisissä tehtävissä. Alueellisten toimintojen keskittäminen alkoi jo 1990-luvulla. Esimerkkeinä voidaan mainita läänien yhdistäminen suurlääneiksi, kuten Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan yhdistäminen Itä-Suomen lääniksi sekä Itä-Suomen hätäkeskus- ja pelastuspalveluiden keskittäminen Kuopioon. (Kun yksi keskittää, niin toinen hajottaa 2012, hakupäivä 26.12.2012.)

Verohallinto on lopettanut useita toimipisteitään 2000-luvulla keskittämällä asiakaspalveluaan suuremmille paikkakunnille. Verohallinnossa keskittämistä kutsutaan kehittämistyöksi. (Keski-Uudenmaan verotoimiston palvelut keskitetään Järvenpäähän 2005, hakupäivä 26.12.2012.) Liisa Ollilan ja Markku Lehtolan (2012, 2) mukaan verohallinnossa on siirrytty veronmaksaja-asiakkaiden ryhmittelyn mukaisiin valtakunnallisiin toimintatapoihin aiemmasta alueisiin perustuvasta toimintatavasta. Se antaa paremmat mahdollisuudet valtakunnalliseen työnjakoon, joustavaan toimintaan ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Se tarkoittaa siis sitä, että asiakkaiden kotipaikalla ei ole enää yhteyttä verotustehtävien suorittamispaikkakuntaan. Verohallinnon toimipisteiden vähentämisprosessi jatkuu edelleen, ja joidenkin olemassa olevien toimipisteiden aukioloaikoja lyhennetään.

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet perustettiin vuonna 2010 hoitamaan valtion virastojen talous- ja henkilöstöhallintoa. Vuonna 2011 Palkeilla oli 110 valtion virastoa ja laitosta asiakkaanaan. Keskittäminen aiheutti alkuun monissa valtion virastoissa hallintokulujen nousua kulujen vähenemisen sijaan. (Hallinnon keskittäminen toi lisälaskun monelle valtion virastolle 2011, hakupäivä 26.12.2012.)

Työskentelen Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa hallintoyksikön talousryhmässä. Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin esimieheni ehdotuksesta toimintamenomäärärahoista maksettavien ostolaskujen tiliöintien keskittämisen hallintoyksikköön. Käytän jatkossa toimintamenomäärärahoista maksettavat ostolaskut -termistä lyhennettä toimintameno-ostolaskut. Olen toinen kahdesta virkailijasta, joiden työtehtäviin kuuluu Lapin ELY-keskuksen toimintamenoilta maksettavien ostolaskujen tiliöinnit. Olin myös suunnittelemassa toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämistä hallintoyksikköön syksyllä 2012. Esittelen työssäni muutosjohtamista ja projektin joh-

tamista, koska ne kuuluvat olennaisesti organisaatioiden muutosten läpivientiin, ja ostolaskujen tiliöintien keskittämisessä on kyse nimenomaan muutosprosessista. Lisäksi pyrin tuomaan esille mitä on sähköinen ja digitaalinen taloushallinto tänä päivänä. Sähköisen ostolaskuprosessin osiossa esitän toimintameno-ostolaskujen vaiheet, joihin tiliöinti yhtenä prosessin osana kuuluu.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset perustettiin vuonna 2010, jolloin entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkululaitoksen tehtävät keskitettiin 15:een ELY-keskukseen. ELY-keskusten perustamisen yhteydessä hallinnollisten tehtävien organisoinnin valmistelu jäi kesken. Sitä varten käynnistettiin työ- ja elinkeinoministeriön toimesta 6.10.2010 ELY-keskusten hallinnollisten tehtävien ja hallintoyksikön työn kehittämistä selvittävä Hallis-hanke. (Hallis-hankkeen loppuraportti 2011, 4.)

Hallis-hankkeen yhtenä tavoitteena oli määrittää hallinnollisten tehtävien hoitamiselle yhtenäinen mitoitus ja tehokkuustavoitteet. Tehokkuutta lisäämällä toteutetaan samalla säästötavoitteita. Kaikille valtionhallinnon muutosprojekteille on ominaista, että niitä toteutetaan tehokkuuden lisäämiseksi ja säästöjen aikaansaamiseksi. Hankkeen loppuraportti valmistui 30.12.2011 ja sen kehittämissuosituksina oli muun muassa matkalaskujen asiatarkastusten sekä toimintameno-ostolaskujen ja teknisen tuen laskujen tiliöintien keskittäminen ELY-keskusten hallintoyksiköihin ja muiden ostolaskujen tiliöintien keskittäminen vastuualueille. (Hallis-hankkeen loppuraportti 2011, 7.) Toimintamenoilta maksettavia ostolaskuja Lapin ELY-keskuksessa on vuosittain noin 3800 kappaletta. Kaikkiaan ostolaskuja käsitellään vuosittain keskimäärin 18000 kappaletta.

Lapin ELY-keskus on kolmen vastualueen ELY-keskus. Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri -vastualueen eli E-vastualueen tehtäviä ovat muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut, maaseutuyrittäjyys, koltta-asiat, elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittäminen, työmarkkinoiden toiminta ja työllisyys, osaaminen ja kulttuuri, kirjasto-, liikunta- ja nuorisotoimi sekä maahanmuuttajien kotouttaminen. E-vastualue on 96:llä henkilömäärällään toiseksi suurin vastualue. Liikenne ja infrastruktuuri -vastualueen eli L-vastualueen tehtäviä ovat teiden kun-

nossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, joukkoliikenne ja liikenneturvallisuus. L-vastuualue on pienin vastuualue, ja sen henkilömäärä on 52. Ympäristö ja luonnonvara - vastuualueen eli Y-vastuualueen tehtäviin kuuluvat muun muassa ympäristönsuojelu, alueidenkäyttö, yhdyskuntarakenne ja rakentamisen ohjaus, kulttuuriympäristön hoito sekä vesivarojen käyttö ja hoito. Tämä vastuualue on suurin Lapin ELY-keskuksessa henkilömäärän ollessa 112. Näiden kolmen vastuualueen lisäksi on hallintoyksikkö, joka vastaa henkilöstö- ja taloushallintopalveluista. Henkilöstöä hallintoyksikössä on vähiten, 47. Lapin ELY-keskuksessa hoidetaan lisäksi valtakunnallisina tehtävinä arkistien alueiden ympäristöyhteistyön yhteensovittamistehtäviä, maantielaissa tarkoitettujen tien kunnossapitoon liittyviä vahingonkorvaustehtäviä, ajoneuvojen siirtämisestä annetussa laissa tarkoitettuja omistajatietojen selvittämistä sekä siirto- ja korvauspäätöksiä koskevia tehtäviä maanteille jätettyjen ajoneuvojen osalta.

Henkilökuntaa Lapin ELY-keskuksessa oli vuoden 2013 helmikuussa kaikkiaan 307. Rovaniemen lisäksi Lapin ELY-keskuksella on toimipaikka Kemissä. Pirkko Saarela toimii ylijohtajana, ja jokaisella kolmella vastuualueella on oma johtajansa. Hallintoyksikköä johtaa hallintojohtaja. Toiminta-alueena Lapin ELY-keskuksella on koko Lapin maakunta.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata toimintamäärärahoista maksettavien ostolaskujen keskittämisen prosessi Lapin ELY-keskuksessa vastuualueilta hallintoyksikköön. Ennen keskittämistä vastuualueiden toimintamenoilta maksettavat ostolaskut tiliöitiin kullakin vastuualueella ja tiliöinneistä huolehtivat useat eri henkilöt.

Toisena tavoitteena on tutkia kyselyn avulla keskittämisen vaikutukset henkilöstöön. Halusin selvittää, miten entiset toimintameno-ostolaskujen tiliöinneistä vastanneet henkilöt kokivat keskittämisen ja miten toimintaa voisi kehittää. Kyselyn rajasin koskemaan niitä henkilöitä, jotka aikaisemmin vastasivat edellä mainittujen laskujen tiliöinneistä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Tutkimuksen toteutin laadullisena tutkimuksena, koska sen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista pyrkimyksenä tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Tutkimuksessani halusin saada todellisia, ihmisten aitoihin kokemuksiin perustuvia vastauksia kysymyksiini. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kokonaisvaltainen tiedon hankinta luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, ja sen keruussa välineenä suositaan ihmistä. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja, mikä tarkoittaa, että aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti sekä aineiston hankinnassa käytetään metodeja, joissa tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tutkittavien valinta tarkoituksenmukaisesti, tutkimuksen toteuttaminen joustavasti suunnitelmia muuttamalla tarvittaessa sekä tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti ovat myös laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Kysely on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73). Tutkimusmenetelmänä tiedonkeruuseen käytin kyselyä. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä runsas tutkimusaineisto, koska se voidaan lähettää tuhansille valikoiduille vastaajille ja koska siinä voidaan kysyä useita asioita. Tehokkuutensa ansiosta se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselytutkimuksen huonoina puolina pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimusten teoreettista vaatimattomuutta sekä vastaajien vähäistä määrää tietyissä tapauksissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Kyselyn voi toteuttaa joko posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittavalle, joka täyttää kyselyn ja sen jälkeen palauttaa lomakkeen tutkijalle mukana tullessa palautuskuoressa. Näissä kyselytavoissa vastaajien määrä on yleensä hyvin vähäinen. Kontrolloituja kyselyjä ovat informoitu kysely sekä henkilökohtaisesti tarkastettu kysely. (Hirsjärvi ym. 2010, 198.)

Toteuttamani kysely ei ollut muodoltaan selkeästi mikään edellä esitetyistä. Siinä oli vivahteita sekä kontrolloidusta kyselystä, että henkilökohtaisesti tarkistetusta kyselystä, koska kyselyt toteutin niin, että kutsuin vastaajat ryhmittäin kokoon, jolloin esitin kysymykset yksitellen suullisesti. Samalla vastaajilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia

kysymyksiä. Kyselytilaisuuden päätyttyä keräsin vastauspaperit mukaani. Vastaukset pyysin nimettöminä.

Kysymysten muotoilussa käytetään yleisimmin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä. Avoimessa kysymyksessä esitetään vain kysymys, johon vastaaja itse kirjoittaa vastauksen. Monivalintakysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä asteikko voi olla esimerkiksi Linkertinin asteikko, joka on seuraavanlainen: täysin samaa mieltä - jokseenkin samaa mieltä - neutraali kanta - jokseenkin eri mieltä - täysin eri mieltä - ei osaa sanoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 202.) Käytin kyselyssä ainoastaan avoimia kysymyksiä, jotka olin muotoillut niin, että vastauksista ei tullut kovin pitkiä. Tosin avoin kysymys ei ole paras mahdollinen kysymystyyppi kaikkeen tiedonhankintaan, kuten jäljempänä tuon siihen liittyvän epäkohdan esille.

2 UUDEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN

Projekti-sana voidaan ymmärtää laajempänä työnä, hankkeena. Sanana se on melko nuori, vaikka projektimaista työtä on tehty jo vuosisatoja. Sana on lähtöisin latinankielestä ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Projektia kuvataan johonkin määritellyyn tavoitteeseen pyrkiväksi, harkituksi ja suunnitelluksi hankkeeksi, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio. (Rissanen 2002, 13 - 14.)

2.1 Projektin aloitus ja sen käynnistäminen

Projekti kehittyy hankkeesta, kun on havaittu jokin ongelma tai kehittämiskohde, joka pitäisi ratkaista. Ideointi ja visiointi luovat pohjan projektille ja siitä työtä jatketaan tavoitteen asettamisella. Projektin menestyksellinen toteuttaminen edellyttää systemaattista työskentelyä projektityön muotoa ja menetelmää noudattaen. Projektin menestyksellinen toteutuminen vaatii tavoitteelta selkeyttä, haasteellisuutta sekä realistisuutta. Projektin päävaiheet jaotellaan ideointiin, visiointiin, taustaselvityksiin, tavoitteiden määrittelyyn, perustamiseen, suunnitteluun, toteutukseen, tulosten siirtoon ja projektin päättämiseen. (Rissanen 2002, 15 - 16, 72.)

Toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittäminen oli aikataulutettu Hallis-hankkeessa ja sen tavoitteeksi oli määritetty tehokkuuden lisääminen. Tärkeänä seikkana pidettiin myös tiliöintien virheettömyyden lisäämistä. Tavoitetta voidaan pitää realistisena ja saavutettavissa olevana. Kun Hallis-hanke päättyi, alkoi varsinainen keskittämisen prosessin suunnittelu ja toteutus käytäntöön eri ELY-keskuksissa. Ennen varsinaista projektityötä keskustelin projektisuunnitelman suuntaviivoista hallintojohtajan kanssa. Suunnittelu aloitettiin hallintoyksikön talousryhmässä loppukesästä 2012. Ensimmäinen tehtävä oli selvittää toimintameno-ostolaskujen lukumäärä yksiköittäin. Tiedot haettiin 1.1. ja 31.7.2012 väliseltä ajalta. Sen jälkeen laskut jaettiin vastuualueittain kahdelle virkailijalle. Sitten laadittiin ehdotus aikataulusta eli siitä, milloin ostolaskujen tiliöintien keskittäminen tapahtuu hallintoyksikköön. Kun esitys aikataulusta ja laskujen jakamisesta oli valmis, se vietiin työvaliokuntaan käsiteltäväksi. Työvaliokunta, johon kuuluvat ylijohtaja, vastuualueiden johtajat ja hallintojohtaja, hyväksyivät projektisuunnitelman mukaisen toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämisen hallintoyksikön talousryhmään. Vaikka keskittämisestä oli valtakunnallinen päätös, piti vastuualueiden

johtajien hyväksyä se, koska keskittäminen vaikutti vastuualueilla kyseessä olevien johtajien alaisuudessa työskentelevien henkilöiden työtehtäviin. Työvaliokunnan hyväksynnän jälkeen vastuualueilta pyydettiin reittikartat (liite 1), joihin oli merkitty laskujen asiataarkastajat sekä hyväksyjät sijaisineen. Reittikarttojen avulla tiliöidyt toimintameno-ostolaskut pystytään reitittämään oikeille asiataarkastajille.

2.2 Projektin johtaminen ja valvonta

Projektin johtamisen ydin käsittää projektipäällikön ja johtoryhmän. Suurissa projekteissa voi olla osaprojekteja, joissa voi olla omia johtojärjestelmiä ja johtoryhmiä. Henry Honkasen (2006, 180) mukaan johtaminen on ikään kuin organisaation eräs funktio. Riippumatta siitä, onko organisaatiossa johtajia tai esimiehiä, voivat johtamisfunktiot olla olemassa. Se tarkoittaa, että koordinaatio ts. yhteistoiminta voidaan saavuttaa ilman esimiehen puuttumista toimintaan.

Kaikessa johtamisessa, kuten myös projektijohtamisessa, on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisessa tasossa määritellään projektin tavoitteet, tehdään teknologia- tai teoriavalinnat ja yhteistyöverkoston viitekehys- ja perusosien valinnat. (Rissanen 2002, 72 - 73.) Niiden avulla ohjataan toimintaa ja hahmotellaan keinot, joilla tavoitteet saavutetaan (Honkanen 2006, 181). Taktiseen johtamiseen liittyy projektin ajatus, idea ja tehtävä organisaatiossa, avainhenkilöiden valinnat sekä suunnitteluun ja budjetointiin liittyvät kysymykset. Operatiivista johtamista on puolestaan päivittäinen johtaminen, seuranta sekä verkostoituminen ja yhteistyö. (Rissanen 2002, 73.)

Projektipäälliköltä edellytetään johtamisen sekä asia- ja sosiaalisen osaamisen taitoja. Hänen tulee pystyä toimimaan esimiehenä projektiryhmässä, olla osaava ja lojaali toimeksiantajaansa nähden, hänen tulee olla tiimi- ja yhteistyötaiminen, toimia tiedottajana niin omalle ryhmälle kuin sidosryhmille ja asiakkaille sekä hänen tulee olla projektityön asiantuntija. Lisäksi projektipäälliköltä edellytetään myynti-, neuvottelu- ja taloustaitoja sekä verkosto-osaajan, ostajan, motivoimisen sekä delegoimisen taitoja. Tärkein tehtävä projektipäälliköllä on saattaa projekti toimeksiannon mukaiseen tai projektin kuluessa täsmennettyyn tulokseen. Tämän tehtävän menestyksellinen hoitaminen vaatii kaikkia edellä kuvattuja taitoja ja osaamisia. Projektin johtoryhmän tulee valvoa ja ohjata projektin edistymistä, käsitellä ja hyväksyä projektisuunnitelmat muutoksineen, huolehtia

arvioinneista ja tavoitteiden tarkistuksista, liittää projekti ympäristöönsä, välittää tietoja projektista sidosorganisaatioille ja niistä projektiin, tukea projektipäällikköä, sekä suojella ja puolustaa projektia ulkopuolelta tulevia negatiivisia palautteita ja arvosteluja vastaan. (Rissanen 2002, 74, 77.)

Lapin ELY-keskuksessa ostolaskujen keskittämisprosessissa ei varsinaista projektijohtamista tarvittu, koska ryhmä, joka vastasi keskittämisen toteutuksen suunnittelusta ja täytäntöönpanosta oli kahden henkilön työpari. Erillistä projektipäällikköä ei myöskään tarvittu. Esimies antoi tarvittaessa ohjeistusta, ja hän myös hyväksyi esittämämme suunnitelman eteenpäin vietäväksi.

2.3 Projektin riskit

Kaikessa toiminnassa on riskejä ja niiden selvittäminen etukäteen auttaa niiden torjunnassa, toteutumiseen valmistautumisessa ja vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimisessa. Projektin käynnistämiseen liittyy olennaisena osana riskikartoitus, ja projektityöskentelyyn liittyen se nähdään suunnittelun laadun näkökulmasta. Projektin edetessä myös riskit muuttuvat. Projektin alussa riskit liittyvät muun muassa tavoitteiden, resurssien ja osaamisen epävarmuuksiin, mutta ne vähenevät projektin edetessä loppua kohti. Taloudellinen riski on alussa vähäinen, mutta projektin loppua kohden se kasvaa. Projektin epäonnistuessa taloudelliset panokset voidaan menettää kokonaan. (Rissanen 2002, 163.)

Projektin riskityyppejä on useita, ja ne riippuvat projektin luonteesta, koosta ja kestosta. Tapio Rissasen (2002, 165 - 166) mukaan yleisimmät riskit ovat henkilöriskit, yhteistoiminnan konfliktiriskit, henkilöstöön, aikatauluun, tietotekniikkaan, talouteen ja suunnitteluvirheisiin liittyvät riskit, markkinariskit, teknologiariskit, luonnonolosuhteiden aiheuttamat riskit, sopimusriskit, poliittiset riskit sekä asiakas- ja tuoteriskit. Kari Smolander (hakupäivä 22.4.2013) jakaa riskit kolmeen eri pääluokkaan eli teknisiin, projekti- ja bisnesriskeihin. Tekniset riskit ovat tuotevastuuriskejä, projektiriskit liittyvät aikatauluihin, budjetteihin, henkilöstöön, organisaatioon, tiedonkulkuun, ulkopuolisiin hankintoihin, toimittajiin ja sopimusriskeihin. Bisnesriskeihin kuuluvat taloudelliset ja sopimusriskit, ympäristötekijät ja luonnonolosuhteet sekä kohdemaahan liittyvät riskit,

kuten lait ja politiikka. Rissasen ja Smolanderin jaottelusta löytyy samat riskityypit, mutta ne ovat vain hieman eri lailla jaoteltu.

Rissanen (2002, 167) on myös luokitellut riskit todennäköisyyden ja vaikuttavuuden mukaan neljään eri luokkaan. Ykkösluokan riski on hyvin todennäköinen ja sen toteutumisen merkitys projektille on erittäin suuri, eikä sen toteutumiseen juurikaan voida vaikuttaa. Toisen luokan riski on täysin mahdollinen ja vaikutukseltaan se on hyvin suuri, mutta sen toteutumiseen on mahdollista vaikuttaa. Kolmannen luokan riski saattaa toteutua, mutta sen kokonaisvaikutus ei ole niin suuri kuin toisen luokan riskin. Vaikutusmahdollisuudet sen toteutumiseen on hyvät. Neljännen luokan riskin toteutumisella on vähäiset mahdollisuudet, kuten myös sen vaikutukset projektille. Vaikuttamismahdollisuudet riskin toteutumiseen on hyvät.

Toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämiseen liittyi joitakin riskejä. Henkilöstöön liittyvänä riskinä ennen keskittämistä koettiin se, jos vastuualueilta ei saataisikaan tarvittavia tietoja tiliöintejä varten henkilöstön muutosvastarinnan vuoksi. Onneksi muutosvastarinta osoittautui hyvin pian aiheettomaksi peloksi. Mahdolliset pitkät sairauslomat hallintoyksikössä ovat myös riskitekijä, koska silloin sijaiselle kasaantuisi kohutuuttoman suuri työtaakka. Keskittämisen jälkeen riskinä olivat laskujen tuleminen puutteellisilla viitetiedoilla, mikä viivästyttää laskujen maksamista ja aiheuttaa ylimääräistä työtä, koska oikeiden viitetietojen avulla tiedetään heti, kuka laskun tiliöi tai kenelle se pitää reitittää. Tämä riski on edelleen valitettavasti ajankohtainen, koska laskuja tulee koko ajan uusilta toimittajilta puutteellisilla viitetiedoilla, koska kaikki virkailijat eivät muista antaa toimittajille oikeita viitetietoja laskutusta varten. Puutteelliset viitetiedot, kuten myös reittikarttojen ajantasaisuus, kuuluvat mielestäni Smolanderin jaottelun mukaisesti teknisiin riskeihin. Reittikarttojen ajantasaisuus on merkittävä riskitekijä. Jos niitä ei muisteta tai ehditä päivittää välittömästi muutosten jälkeen, eikä niitä päivityksen jälkeen toimiteta edelleen tiedoksi hallintoyksikköön, viivästyttää se huomattavasti laskujen käsittelyä.

2.4 Projektin loppuarviointi ja käytäntöön pano

Kuten projektilla on alkunsa, on sillä myös loppunsa, jonka pitäisi tapahtua suunniteltuun aikaan määriteltujen tehtävien toteuduttua. Projektin päättäminen vaatii omat toi-

menpiteensä, joita ovat tulosten siirron varmistaminen edunsaajille, loppuraportin kirjoittaminen, säilytys suunnitelman laatiminen dokumenteille, projektin jälkimarkkinointi sekä projektiorganisaation purku surutöineen. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että ylläpidetään ja kehitetään asiakkuutta projektin aikaisiin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin projektin jälkeenkin. (Rissanen 2002, 171.)

Ennen kuin ostolaskujen keskittäminen otettiin käyttöön 1.10.2012, tarvittiin työvaliokunnan hyväksyntä esitetylle aikataululle ja laskujen jakamisperusteille. Sen lisäksi, että toimintameno-ostolaskujen tiliöintien keskittämisestä hallintoyksikköön viestitettiin Lapin ELY-keskuksen intrassa, informoivat johtajat alaisiaan vastuualueillaan. Kun tieto keskittämisen ajankohdasta oli tuotu julki, kävimme yhdessä työparini kanssa kaikilla vastuualueilla selvittämässä jokaisen vastuualueen tiliöintien erityispiirteet muun muassa muu seurantakoodien (MSEU) käytöstä. Rissanen (2002, 171) mainitsemia projektin lopettamistoimia, kuten projektin loppuraportin kirjoittamista, ei tarvittu tässä keskittämisprosessissa. Jatkuva yhteydenpito vastuualueiden toimintameno-ostolaskujen asiatarkestajiin keskittämisen jälkeen on mielestäni Rissanen tarkoittamaa jälkimarkkinointia.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tänä päivänä johtaminen nähdään laaja-alaisena kollektiivisena prosessina, joka on kyseenalaistanut vanhan alistavan johtamisen. Se on seurausta yhteiskunnan nopeista muutoksista verkostomaisempaan, itseohjautuvampaan ja avoimempaan yhteistoimintaan organisaatioissa. Tarvitaan siis innovatiivisempaa johtamistapaa, koska johtaminen tapahtuu tiimeissä ja verkostoissa. Se mahdollistaa organisoinnin tehokkaalle ja luovalle yhteistoiminnalle. Älykästä johtamista kutsutaan nykyajan innovatiiviseksi johtamiseksi, jolle on ominaista tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus ja monitasoinen johtajuus. (Sydänmaanlakka 2009, 143, 149 - 150.)

Tasapainoisessa johtamisessa on pyrkimyksenä saavuttaa staattista tehokkuutta, uudistumista ja hyvinvointia. Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys määrittää ihmisen ja työntekijän tekeväksi, tietäväksi, tuntevaksi ja merkitystä hakevaksi olennoksi. Jaetussa johtamisessa johtaminen nähdään sellaisena yhteistoimintana, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat. Monitasoisen johtajuuden tasot ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, verkostojohdaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Lähtökohta kaikelle johtamiselle on itsensä johtaminen, sillä jos ei opi johtamaan itseään, ei voi oppia johtamaan toisiakaan. Tiimin johtamisessa ei riitä, että johtaja johtaa yksilöitä, vaan hänen tulee johtaa koko tiimiä luomalla vuorovaikutuksellinen ympäristö. (Sydänmaanlakka 2009, 150 - 151.) Virtuaalijohtamisessa tulee ottaa huomioon se, että tiimin jäsenet voivat istua hajallaan ympäri maapalloa. Verkostojohdamisen haasteena on se, miten useat tiimit, joista jotkut voivat olla oman organisaation ulkopuolella, saadaan tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. Monimuotoisuuden johtaminen on uusi merkittävä johtamisen osaamisalue lisääntyneen monikulttuurisuuden myötä. Monimuotoisuuteen liittyy erilaisten kulttuurien lisäksi muun muassa mihin sukupolveen tai sosiaaliluokkaan kuuluu sekä seksuaalinen suuntautuminen. (Sydänmaanlakka 2009, 152, 172.)

3.1 Johtaminen ja muutos

Muutosjohtamista tarvitaan projektien läpiviemiseen (Muutosjohtaminen org. 2013, hakupäivä 19.1.2013). Riippumatta muutostahdin nopeudesta, tärkeämpää muutosjohtamisen kannalta on tarkastella sitä, miten organisaation työntekijät muutoksia toteutta-

vat, ja miten he muutoksen kokevat. Suunnittelu, vallan käyttö, riittävät resurssit ja projektinhallinnan taidot ovat onnistuneet muutosprosessin avaintekijöitä. Herkkyys muutosprosessien seurantaan ja muuttuviin tilanteisiin reagoiminen ovat myös tärkeitä tekijöitä. (Purmonen & Makkonen 2011, 24.)

3.2 Muutoksen haasteet ja esteet

Honkasen (2006, 366) mukaan muutos- ja kehittämistyön alkutilanteeseen liittyy monia kysymyksiä, kuten mitä halutaan muuttaa, minkälainen on asioiden nykytila ja miten niiden pitäisi olla tulevaisuudessa, miten tavoitteisiin päästään ja mitkä seikat voivat edistää tai estää muutoksen toteuttamista ja pääsemistä tavoitteisiin. Näihin kaikkiin kysymyksiin on syytä vastata, vaikka vastaukset muuttuisivat kehittämistyön kuluessa.

Muutos- ja kehittämistyö on eri vaiheista koostuva prosessi. Prosessi alkaa muutostarpeen tiedostamisesta ja sen herättämisestä, mikä on muutoksen tärkein vaihe. Muutos-työtä ei voi olla ilman muutostarvetta. Sen jälkeen selvitetään visio, mihin suuntaan muutosta aletaan tehdä, sekä keinot, joilla muutokseen pyritään. Tilanneanalyysin avulla arvioidaan organisaation eri osat, prosessit, osaamiset ja resurssit.

Muutoksen suunnittelussa selvitetään ketkä osallistuvat suunnitteluun, sekä valitaan menetelmät ja välineet. Muutoksen toteuttamisvaiheessa sitoutetaan ja valmennetaan ihmisiä muutokseen, ja käsitellään muutoksen vastustaminen. Tähän vaiheeseen liittyy myös muutosprosessin hallinta. Jatkuvan kehittämisen vaiheeseen liittyy muutosten jäädäyttäminen, joustavuuden ylläpitäminen, ihmisten tukeminen ja oppivan organisaation kehittäminen. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan muutosta, johon liittyy palautteen antaminen ja oppiminen. Muutosprosessin sanotaan olevan iteratiivinen, toistava kehä, jossa arvioinnista palataan aina prosessin alkuun, eli muutostarpeiden tarkasteluun. (Honkanen 2006, 367 - 368.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan ymmärtämistä auttaa Honkasen (2006, 368) mukaan Edgar Scheinin kuvaamat ahdistumistyyppit, jotka ovat selviytymisahdistus ja oppimisahdistus. Selviytymisahdistus tai -syyllisyys liittyy tilanteeseen, jossa ihminen tajuaa, että jos hän ei

muutu, tavalla tai toisella voi käydä huonosti. Sen taustalla voi olla taloudellinen, poliittinen tai teknologinen uhka tai pelko joutumisesta oikeuden rangaistavaksi tai uhka leimautumisesta itsekkääksi, pahaksi ihmiseksi. Ahdistuksen syynä voi olla myös se, että ei halua pettää itseään ja itselleen asettamiaan tavoitteita. Selviytymisahdistus on tärkeä tekijä muutoksessa, koska sopivalla määrällä sitä pystytään luomaan muutokselle riittävä tahtotila tai motivaatio.

Oppimisahdistus syntyy pelosta muuttaa omia tottumuksia tai ajattelutapoja. Uuden oppimisessa on pelko, että osoittaa olevansa epäpätevä, koska ei vielä hallitse uusia asioita, tai pelkona voi olla rangaistuksen saaminen osaamattomuudesta. Uusien asioiden omaksuminen tai vanhoista luopuminen voi synnyttää pelkoja oman identiteetin tai tärkeän ryhmäjäsenyyden menettämisestä. Nämä tekijät synnyttävät mielikuvia muutoksen vaikeudesta ja mahdottomuudesta, sekä muuttumisen riskeistä, vanhasta poisoppimisesta ja uuden omaksumisesta. Turvallinen ilmapiiri ja oppimisesteiden poisraivaaminen pienentävät oppimisahdistusta. Myös positiiviset roolimallit ja esimerkit muutoksesta selviämisessä auttavat ahdistuksessa. Jotta muutos voi ylipäänsä tapahtua, tulee selviytymisahdistuksen olla suurempi kuin oppimisahdistuksen. (Honkanen 2006, 369.)

Muutostyötä aloitettaessa on syytä selvittää, miten ihmiset suhtautuvat muutokseen, kuinka moni vastustaa sitä, ja kuinka moni tukee sitä. On myös selvitettävä, ketkä suhtautuvat välinpitämättömästi muutokseen, ketkä ovat passiivisen myötämielisiä, ketkä auttavat sen toteuttamisessa, ja ketkä osallistuvat sen tekemiseen. Vastustajien kriittiset kysymykset auttavat muutoksen tekijöitä ottamaan laajemmin huomioon erilaisia näkökulmia. Välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön, mutta saattavat vaikeuttaa muutosten implementointia, eli muutosten toteuttamista. (Honkanen 2006, 370.)

Tärkeimmät syyt muutoksen vastustamiselle ovat tiedon puute ja ihmisten kokemus, että heidän osaamisensa ei ole riittävää. Viimeisimpänä muutosvastarinnan tasona on ihmisen motiivi, mikä tarkoittaa kielteistä asennetta muutokseen. Tiedon puutteeseen on helppo vastata tarjoamalla tietoa ymmärrettävässä muodossa, ja auttamalla ihmisiä hahmottamaan kokonaisuutta. Muun muassa osaamiskartoituksia ja -analyysyjä, urasuunnittelun menetelmiä, valmennusta ja työnohjausta voidaan käyttää hyväksi silloin, kun on tarkoitus omaksua uusia taitoja. Kartoittamalla ihmisen kehittämisalueet tarpeineen, sekä rakentamalla hänelle oma kehittämissuunnitelma, voidaan tukea ihmistä.

Asenteiden muuttamiseen voidaan käyttää muun muassa kommunikointia, esimiesalaiseskusteluja ja ryhmäohjausta. On tärkeää, että ihmisillä on muutostilanteissa mahdollisuus ilmaista tunteitaan ja keskustella niistä, koska ainoastaan siten on mahdollista vaikuttaa heidän asenteisiinsa. (Honkanen 2006, 370 - 371.) Jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, ei jokapäiväisiä muutoksia aina mielletä muutoksiksi tai niitä ei edes huomata sellaisiksi. Suuremmat muutokset luonnollisesti huomataan helpommin, ja ne myös useimmin herättävät muutosvastarintaa. (Purmonen & Makkonen 2011, 24.)

Tieto toimintamenomäärärahoista maksettavien ostolaskujen keskittämisestä hallintoyksikköön tuli henkilöstön tietoon Hallis-hankkeen myötä jo vuonna 2011. En ollut vielä silloin Lapin ELY-keskuksen palveluksessa, joten minulla ei ole henkilökohtaista kokemusta siitä, miten tieto keskittämisestä koettiin sillä hetkellä. Mutta näin jälkeenpäin olen saanut sen käsityksen, että mitään suurempaa vastustusta keskittäminen ei aiheuttanut henkilöstön keskuudessa, koska jatkuva muutos ikään kuin kuuluu työhön valtion hallinnossa. Yleistä on, että valtion virastoissa tapahtuvista muutoksista päätetään ylemmillä tahoilla pääasiassa jonkun työryhmän tai hankkeen suositusten mukaisesti. Muutosten käytäntöön panosta vastaa yleensä muutoksen kohteena olevaa työtä tekevät virkamiehet, kuten tässäkin tapauksessa tapahtui.

4 SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

Suomeen sähköinen taloushallinto tuli kymmenisen vuotta sitten, joten se on vielä melko uusi asia. Sähköinen taloushallinto, jota kutsutaan myös digitaalseksi taloushallinnoksi, käsitetään usein ainoastaan verkkolaskutuksena ja laskujen sähköisenä käsittelynä. Tosin verkkolaskutus on yksi keskeisimmistä osista digitaalisessa taloushallinnossa. Sähköisen taloushallinnon määrittely vaihtelee yleensä sen mukaan, kuka asiaa määrittelee ja missä yhteydessä siitä puhutaan. Sähköistä taloushallintoa kuvaa parhaiten tilanne, jossa toimittaja lähettää laskun joko paperisena postitse tai sähköpostilla ja vastaanottaja muuttaa sen sähköiseksi skannaamalla. Tätä kutsutaan digitaalisen taloushallinnon esiasteeksi. Digitaalinen taloushallinto on taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia, jossa käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa. Lyhyt määritelmä digitaaliselle taloushallinnolle on automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2008, 9, 13, 19, 21 - 22.)

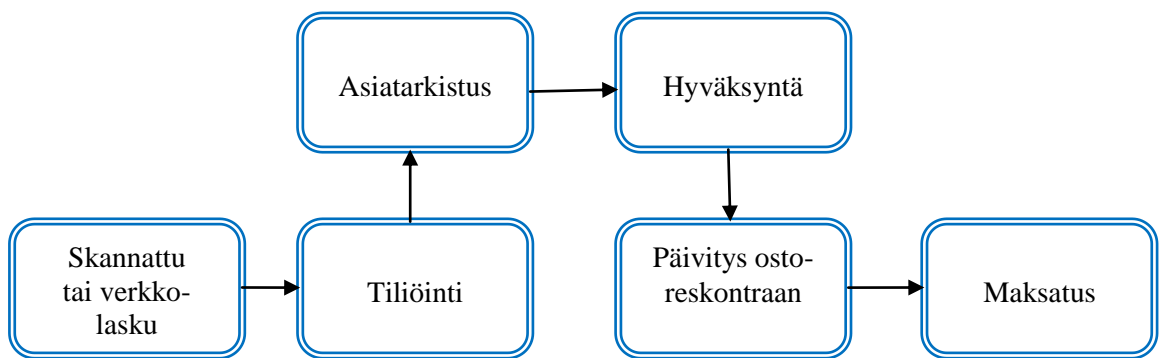
Taloushallinnon sähköistämisen ansiosta kirjanpidon rutiinityöt vähenevät. Sen lisäksi viranomaisilmoituksia voidaan lähettää sähköisesti samoin kuin tiliotteita ja viitesiiroja voidaan vastaanottaa sähköisesti. (Sähköinen taloushallinto, hakupäivä 2.11.2013.) Sähköinen arkistointi vähentää huomattavasti paperin määrää sekä säästää työaikaa. Sähköinen taloushallinto yksinkertaisesti tehostaa ostolaskuprosesseja. Siitä huolimatta se kohtaa edelleen muutosvastarintaa ja syinä siihen ovat kokemattomuus sähköisten työkalujen kanssa toimimisesta ja tietoteknisten taitojen puutteellisuus. Muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa henkilöstön riittävällä kouluttamisella, ostolaskuprosessin huolellisella suunnittelulla ja valitsemalla käyttöön oikeat työkalut. (Ostolaskujen käsittely tehokkaaksi, hakupäivä 3.11.2013.)

4.1 Sähköinen ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessissa on seuraavat vaiheet: tilaus- ja toimitusprosessi, ostolaskun vastaanotto, sen tiliöinti ja kierrätys, tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan, maksatus, täsmäytykset ja jaksotukset sekä arkistointi (Lahti & Salminen 2008, 49).

Taloushallinnon ja kirjanpidon näkökulmasta sähköisen ostolaskuprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu paperisen ostolaskun vastaanotto, joka on tullut joko postitse tai sähköpostitse, jolloin se on luonnollisesti ensin jouduttu tulostamaan. Vastaanoton jäl-

keen lasku skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Skannauksen jälkeen paperiset laskut voidaan hävittää, koska ostolaskujen arkistointi hoidetaan sähköisesti. Verkkolaskuna tullut ostolasku vastaanotetaan suoraan käsittelyjärjestelmään. Sen jälkeen tiliöinneistä vastaava henkilö tiliöi laskun manuaalisesti järjestelmässä, tai tiliöinti tapahtuu automaattisesti. Sitten lasku siirtyy asiatarkastajalle, joka siirtää laskun asiatarkastuksen jälkeen hyväksyjälle. Hyväksynnän jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoidajalle, joka päivittää hyväksytyt laskut automaattisesti ostoreskontraan. Prosessin viimeisessä vaiheessa ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto pankkiin siirtämiseksi. Edellä mainittujen vaiheiden lisäksi sähköiseen ostolaskuprosessiin kuuluu myös perustietojen ylläpito. (Lahti & Salminen 2008, 49 - 50.) Kuviossa 1 on esitetty sähköinen ostolaskuprosessi.



Kuvio 1. Sähköinen ostolaskuprosessi

Lapin ELY-keskuksessa, kuten koko valtionhallinnossa, on käytössä sähköinen laskujen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä Rondo, jonka kautta kiertää kaikki ostolaskut, olivat ne sitten tulleet järjestelmään joko verkkolaskuina tai itse skannattuina. Nimensä mukaisesti myös laskujen arkistointi tapahtuu tähän järjestelmään. Rondoä kehitetään jatkuvasti Palkeiden toimesta, ja viimeisin versio R8 otettiin käyttöön tämän vuoden syyskuun alussa.

4.2 Verkkolasku

Verkkolasku on paperilaskua vastaava lasku, joka näyttää samalta kuin paperilasku, mutta se lähetetään ja vastaanotetaan sähköisessä muodossa. Niitä voidaan lähettää niin yrityksille kuin kuluttajillekin. Verkkolaskujen lähettämiseen ja vastaanottamiseen tar-

vitaan joko operaattoria tai pankkia, joiden välityksellä lasku liikkuu. Etuna verkkolaskun vastaanotolle on se, että skannausvaihe jää kokonaan pois, joten lasku on nopeammin vastaanottajan käsittelyssä. Verkkolaskujen vastaanotto ja käsittely on myös halvempaa kuin paperisen laskun, koska monia manuaalisia työvaiheita jää pois. (Lahti & Salminen 2008, 57 - 58.) Silloin, kun samalta toimittajalta vastaanotetaan säännöllisesti laskuja tiliointien ollessa samoja, voidaan toimittajalle asettaa oletustiliointi. Se nopeuttaa laskun käsittelyä entisestään, ja vähentää väärille tileille erehdyksessä tehtyjä tiliointeja. Vaihtoehtoisesti tilioinnit voidaan myös poimia ostotilaukselta tai ostosopimukselta, tai ne voidaan saada verkkolaskun sisältämässä datassa. (Lahti & Salminen 2008, 62 - 63.) Verkkolasku on myös ympäristöystävällisempi vaihtoehto kuin paperilasku, joten sen hiilijalanjälki on huomattavasti paperilaskua vähäisempi. Suomessa verkkolaskutusta käyttää 64 prosenttia yrityksistä Finanssialan Keskusliiton FK:n sekä Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n kyselyn mukaan (Sähköinen taloushallinto, haku-päivä 2.11.2013).

Lapin ELY-keskus vastaanottaa laskut pääasiassa verkkolaskuina; vain erityistapauksissa toimittaja voi lähettää laskun paperisessa muodossa tai sähköpostilla. Myyntilaskutuksessa Lapin ELY-keskus lähettää laskut verkkolaskuina aina, kun vastaanottajalla on mahdollisuus sen vastaanottamiseen. Tieke Tietoyhteiskunnan Kehittämiskeskus ry:n nettisivuilta osoitteessa www.tieke.fi löytyy liiketoimintapalvelujen välilehdeltä verkkolaskuosoitteisto, josta kuka tahansa voi tarkistaa mitkä yritykset, yhdistykset, kunnat, valtion virastot ja laitokset voivat vastaanottaa ja lähettää verkkolaskuja.

5 KYSELY OSTOLASKUJEN KESKITTÄMISESTÄ

5.1 Kyselyn tausta ja toteutus

Kyselyn avulla halusin selvittää ostolaskujen näkökulmasta tilannetta ennen ja jälkeen keskittämistä sekä miten keskittämismenetti koettiin ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Kyselyssäni oli kuusi eri kysymystä, joissa kysyttiin 1) kuinka paljon toimintamäärärahoilla maksettavien ostolaskujen tiliöinnit veivät työaikaa, 2) miten tiliöinnit onnistuivat ja oliko vaikeuksia seurantakoodien kanssa, 3) miten keskittämismenetti koettiin ja miten se onnistui, 4) mitä olisi voitu tehdä toisin sekä 5) ovatko tiliöinnit olleet oikein keskittämisen jälkeen. Henkilöt, jotka ennen tiliöivät ostolaskuja, ovat nyt niiden asiattarkastajina, joten heillä on viime käden tietoa tiliöintien oikeellisuudesta keskittämisen jälkeen. Viimeinen, kuudes kysymys liittyi nykytilanteen kehittämiseen.

Laadin kysymykset yhdessä esimieheni kanssa, koska aiheen opinnäytetyöhöni sain juuri häneltä. Kun kysymykset oli laadittu, selvitin ketkä olivat ennen keskittämistä tiliöineet toimintamäärärahoista maksettavia ostolaskuja. Sitten lähetin sähköpostitse 20 henkilölle kutsun osallistua kyselyyn. Kyselyyn osallistui kaikkiaan 19 henkilöä yhden ollessa lomalla, joten vastausprosentti oli 95, mitä voidaan pitää erinomaisena tuloksena. Kutsussa ilmoitin kyselyn tarkoituksen sekä päivämäärän, kellonajan, tapaamispaikan sekä kyselyn arvioidun kestoajan.

Toteutin kyselyt vuoden 2013 kesäkuun alkupuolella seitsemässä eri paikassa riippuen kunkin työpisteestä, koska tarkoitukseni oli tehdä kyselyyn osallistuminen mahdollisimman vaivattomaksi vastaajille. Kyselyt toteutin siten, että kokoonnuttuamme yhteen kussakin paikassa jaoin kaikille kynät ja vastauspaperit (liite 2), joihin olin merkinnyt valmiiksi kuusi vastauskohtaa. Sen jälkeen kerroin kysymykset yksi kerrallaan vastattavaksi. Vastaukset pyysin nimettöminä. Riippumatta vastaajien määrästä kussakin tapaamisessa kyselyyn käytettiin aikaa 10 - 15 minuuttia. Kyselyyn vastanneista yhdeksän henkilöä työskentelee Y-vastuualueella, neljä E-vastuualueella ja seitsemän L-vastuualueella.

5.2 Kyselyn tulokset

Tavoitteenani oli laatia kysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta ne eivät aiheuttaisi vastaajille tulkinnanmahdollisuuksia. Siinä mielestäni onnistuimme hyvin, koska vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja vastasivat selkeästi annettuihin kysymyksiin. Tosin kaikki vastaajat eivät vastanneet aivan kaikkiin kysymyksiin.

Ensimmäisen kysymyksen, jossa pyydettiin ilmoittamaan tiliöintien viemä työaika, vastauksissa oli eniten hajontaa, koska työajan määräksi vastaajat ilmoittivat sekä tunteja tai päiviä kuukaudessa että tuntia viikossa. Tässä kohtaa olisi pitänyt kertoa vastaajille tapa, miten tiliöintien viemä työaika tulee ilmoittaa eikä antaa heidän itse valita sitä. Taulukko 1 esittää työajan jakautumisen eri henkilöillä. Siitä nähdään myös kuinka monella eri tavalla työaika ilmoitettiin.

Taulukko 1. Toimintameno-ostolaskujen tiliöintien viemä työaika

2 pv/kk	1 pv/kk	5 h/kk	3-4 h/kk	2-3 h/kk	2-3 h/vko	1,5 h/vko
2	3	1	3	7	1	1

Selvästi useimmalla eli seitsemällä vastaajalla työaika tiliöinteihin kului kahdesta kolmeen tuntia kuukaudessa. Yksi henkilö ilmoitti tekevänsä tiliöintejä vain toisen henkilön lomien aikana.

Kahdeksantoista vastaajaa ilmoitti, ettei tiliöinneissä, eikä koodien löytämisessä ollut ongelmia. Yksi vastaaja ilmoitti, että koodeissa oli joskus muistelemista, koska hän teki tiliöintejä harvoin. Kymmenen vastaajaa koki keskittämisen onnistuneen hyvin, tosin he ilmoittivat, että jonkin verran heille tulee vielä tiliöimättömiä laskuja. Seitsemän henkilön mielestä keskittäminen ei ollut välttämättä hyvä asia, koska heidän mielestään keskittäminen aiheuttaa tuplatyön ja heillä asiataarkastajina on vastuu tiliöinnin oikeellisuudesta.

Kolmetoista vastaajaa vastasi kysymykseen ”mitä olisi voitu tehdä toisin”. Erilaisia vastauksia oli yhtä paljon kuin oli vastaajiakin paitsi kahden mielestä vastuuhenkilö ja asiataarkastaja pitäisi olla sama henkilö, samoin kaksi oli sitä mieltä, että laskujen asiataarkastuksen tulisi olla myös hallinnossa, missä laskut nyt tilioidään. Tämä vastaus oli myös

yhdessä viimeisen kohdan vastauksissa. Yhden mielestä keskittämisprosessia olisi pitänyt käydä läpi ennen keskittämistä yhdessä hallinnon ja yksiköiden kanssa.

Kaksitoista vastaajaa ilmoitti, että keskittämisen jälkeen on hallinnossa tehdyissä tiliöinneissä ollut jonkin verran virheitä ja viiden vastaajan mielestä tiliöinnit ovat olleet oikein. Kysymys ”miten nykytilannetta voisi kehittää” tuotti yhtä monta erilaista vastausta kuin oli vastaajiakin. Tosin tähän kysymykseen jätti kuusi henkilöä vastaamatta. Ehdotettiin muun muassa, että laskujen asiastarkastaja olisi sama henkilö, joka on tehnyt tilauksen, kaikki ostolaskut tulisi keskittää hallintoon sekä yhteistyötä yksiköiden ja hallinnon välillä tulisi lisätä tiliöinteihin liittyvissä asioissa. Yhden vastaajan mielestä ei ole mitään kehitettävää, mutta tämä vastaus jätti epävarman olon siitä, onko kaikki todella hyvin. Vastaus ”hallinnon pitäisi perehtyä asioihin paremmin” osoitti, että tämän tyyppinen vastaamistapa ei välttämättä ole paras mahdollinen, koska vastauksesta ei käy ilmi, mitä asioita vastaaja tässä tarkoitti. Mikäli olisin käyttänyt tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, olisin voinut saman tien pyytää vastaajalta tarkennuksia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli esittää toimintamenomäärärahoista maksettavien ostolaskujen tiliointien keskittämisprosessi Lapin ELY-keskuksessa vastuualueilta hallintoyksikköön. Keskittämisprosessi sai alkunsa TEM:n asettaman Hallis-hankkeen kehittämissuosituksista vuonna 2011. Tavoitteenani oli lisäksi kyselyn avulla selvittää keskittämisprosessin vaikutukset henkilöstöön. Työni teoriaosuus sisältää projektijohtamista, muutoksen johtamista sekä sähköistä ja digitaalista taloushallintoa. Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto olivatkin minulle ennestään tuttuja asioita työtehtävieni ansiosta.

Tiliointien keskittämisprosessin kuvaus teorian yhteydessä vahvisti aikaisempaa käsitystäni siitä, että prosessi sujui ongelmitta hyvässä yhteisymmärryksessä. Ainoastaan käytäntöön otto siirtyi alun perin suunniteltua ajankohtaa hieman myöhemmäksi pakollisen työvaliokunnan hyväksynnän vuoksi. Toimintameno-ostolaskujen tiliointien keskittämisen käytäntöön oton aikaan ei ilmennyt havaittavaa muutosvastarintaa, vaikkakin kyselyn tuloksista ilmeni, että vajaa puolet vastanneista ei kokenut sitä hyvänä asiana. Toki on huomattava, että kysely tehtiin yli kahdeksan kuukautta keskittämisen jälkeen. Olisi ollut mielenkiintoista, jos ennen tiliointien keskittämistä olisi kartoitettu henkilöstön suhtautumista keskittämiseen, ja siitä saatuja tuloksia olisi vertailtu tähän myöhemmin tehtyyn kyselyyn.

Kyselyyn osallistujien lukumäärä, 19 henkilöä 20:stä kutsun saaneesta, oli hyvin korkea. Mielestäni se osoitti, että tämä kysely koettiin tärkeäksi. Vaikuttihan toimintameno-ostolaskujen tiliointien keskittäminen hallintoyksikköön kaikkien kyselyyn osallistuneiden työnkuvaan. Erityisen tärkeää kyselyn avulla oli saada tietoa tiliointien oikeellisuudesta keskittämisen jälkeen sekä saada kehittämis ehdotuksia.

Kyselyssä käytin avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajat kirjoittivat vastauksensa tyhjille papereille. Avoimet kysymykset eivät tämän kokemuksen mukaan sovi aivan kaikenlaiseen tiedonhankintaan, tai ainakin kysymysten muotoilussa tulee olla tarkkana. Ensimmäisessä kysymyksessä, jossa kysyin toimintamenomäärärahoista maksettavien ostolaskujen tiliointien viemää työaikaa, minun olisi pitänyt kertoa, millä tavalla haluan vastauksen esimerkiksi tuntia viikossa tai päivää kuukaudessa. Kyselyssä vastaajat ilmoittivat seitsemällä eri tavalla tiliointien viemän työajan. Pohdin sitä, olisiko kaksi päivää kuukaudessa ja kaksi kolme tuntia viikossa työajan voinut tuloksissa yhdistää,

mutta päädyin niiden esittämiseen erikseen, koska kaksi tuntia viikossa on selvästi vähemmän kuin kaksi päivää kuukaudessa, kun ottaa huomioon Lapin ELY-keskuksen säännöllisen viikkotyöajan, joka on 36 tuntia 15 minuuttia.

Vastauksissa, jotka koskivat tiliöintien onnistumisia ja seurantakoodien löydettävyyttä, sekä kokemuksia keskittämisprosessista ja sen onnistumisesta oli eniten samankaltaisia, jopa samanlaisia vastauksia. Kysymys mitä olisi voitu tehdä toisin, tuotti eniten toisistaan poikkeavia vastauksia. Viidenteen kysymykseen, jossa kysyttiin tiliöintien oikeellisuudesta keskittämisen jälkeen, ei voinutkaan vastata kuin kyllä tai ei.

Yhä edelleen joidenkin laskujen viitetiedot ovat puutteellisia tai ne jopa puuttuvat kokonaan. Mielestäni se on epäkohta, joka pitäisi ehdottomasti saada korjattua laskujen viivytyksettömän käsittelyn turvaamiseksi ja hyödyllisemmän ajankäytön turvaamiseksi. Vaikka laskujen viitetietojen oikeellisuuden tärkeydestä on informoitu henkilökuntaa virastomme intran sivuilla, on tämän asian saattamisessa koko henkilökunnan tietoisuuteen edelleen työsarkaa.

Kyselyn tulokset ovat mielestäni reliaabeleita ja valideita. Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, esimerkiksi jos samalle henkilölle esitetään toistamiseen samat kysymykset, saadaan samat vastaukset. Validiuksella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata, esimerkiksi kysymyksiin saadaan juuri sellaiset vastaukset kuin tutkija odottaa saavansa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Kyselyssäni vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset juuri niin kuin odotinkin. Kyselyn tulokset olen esittänyt esimiehelleni ja osa kehittämis ehdotuksista on huomioon otettavia seikkoja. Kyselyssä esiin tullessiin epäkohtiin on myös reagoitu. Itse olen lisännyt yhteydenpitoa toimintameno laskujen asiata tarkastajiin heidän toivomuksestaan, mikäli laskuissa on ollut vähänkin epäselvyyksiä. Olen myös luvannut lähettää tuloksista yhteenvedon kaikille kyselyyn osallistuneille.

Tämän tyyppisen kyselyn toteuttaminen oli mukava kokemus. Kyselytilanteet olivat hyvin vapaamuotoisia, ja niiden jälkeen virisi monia hyviä keskusteluja. Vastaajien ilahduttavan suuri määrä motivoi opinnäytetyön työstämistä, ja kyselyn ansiosta pääsin tutustumaan myös niihin toimintameno-ostolaskujen tiliöinneistä vastanneisiin henkilöihin, joita en ollut aiemmin tavannut henkilökohtaisesti. Tapaamisten jälkeen on ollut

entistä helpompaa olla heihin yhteydessä tiliöintien merkeissä. Myönteisenä koin myös sen, että vastaukset olivat ennakko-odotuksia huomattavasti positiivisemmat.

LÄHTEET

- Hallis-hankkeen loppuraportti 2011. ELY-keskusten hallinnollisten tehtävien ja hallintoyksikön työn kehittämistä selvittävä projektiryhmä (Hallis). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hallinnon keskittäminen toi lisälaskun monelle valtion virastolle 2011. Yle uutiset 31.5.2011. Hakupäivä 26.12.2012.
<http://yle.fi/uutiset/hallinnon_keskittaminen_toi_lisalaskun_monelle_valtion_virastolle/5369040>
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Keski-Uudenmaan verotoimiston palvelut keskitetään Järvenpäähän 2005. Keski-Uudenmaan verotoimiston lehdistötiedote 30.6.2005. Hakupäivä 26.12.2012.
<http://213.214.148.132/?article=4079&domain=VERO_UUSIMAA&path=44,685,687,688&language=FIN>
- Kun yksi keskittää, niin toinen hajottaa. Savon Sanomat 12.8.2012. Hakupäivä 26.12.2012.
<<http://www.savonsanomat.fi/mielipide/artikkelit/kun-yksi-keskittaa-niin-toinen-hajottaa/1234321>>
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Muutosjohtaminen.org. Koulutus.fi. Hakupäivä 19.1.2013.
< <http://www.koulutus.fi/haku/muutosjohtaminen>>
- Ollila, Liisa & Lehtola, Markku 2012. Suunnitelma Verohallinnon toimipaikoista ja aukioloajoista. Hakupäivä 26.12.2012.
<<http://sastamala.tjhosting.com/kokous/20122580-6-44923.PDF>>
- Ostolaskujen käsittely tehokkaaksi. Heeros Systems Oy. Hakupäivä 3.11.2013.
< <http://sahkoisentaloushallinnonkasikirja.fi/ostolaskujen-arkistointi/>>
- Purmonen, Pilvi & Makkonen, Riitta 2011 (toim.) Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Hakupäivä 19.1.2013.
<http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf>
- Rissanen, Tapio 2002. Projektilla tulokseen - projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Smolander, Kari 2006. Projektinhallinta. Osa 3: laatu, riskit ja projektien seuranta. Hakupäivä 22.4.2013.
<<http://www2.it.lut.fi/kurssit/06-07/Ti5214400/Luennot/Osa3.pdf>>
- Sähköinen taloushallinto. Suomen Yrittäjät ry. Hakupäivä 2.11.2013.
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1	Reittikartta
Liite 2	Vastauspaperi

Liite 1

 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		LASKUJEN ASIATARKASTUS JA HYVÄKSYNTÄ LAPIN ELY-keskus		
3201021 ELY-keskuksen toimintamenot				
Tyks	Asiatarkastaja	Asiatarkastajan sijainen	Hyväksyjä	Hyväksyjän sijainen
Päiväys:				
hyväksyjän allekirjoitus				

Liite 2

1)

2)

3)

4)

5)

6)
