

Tuula Saari

**KAHDEN JOUKKO-OSASTON TALOUSHALLINNON YHDISTÄMISESSÄ
HUOMIOITAVAT ASIAT JA ESIYYS YHDISTÄMISESTÄ**

KAHDEN JOUKKO-OSASTON TALOUSHALLINNO YHDISTÄMISESSÄ HUOMIOITAVAT ASIAT JA ESITYS YHDISTÄMISESTÄ

Tuula Saari
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Tuula Saari

Opinnäytetyön nimi: Kahden joukko-osaston taloushallinnon yhdistämisessä huomioitavat asiat ja esitys yhdistämisestä

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistuslukukausi ja – vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä 48 + liitteet 2

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kahden joukko-osaston taloushallinnon yhdistämisessä huomioitavat asiat sekä esitys yhdistämisestä. Aihe liittyy puolustusvoimauudistukseen vuonna 2015. Case – organisaatiot ovat Lapin Ilmatorjuntarykmentti Rovaniemeltä ja Jääkäriprikaati Sodankylästä.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka pyrkimyksenä on löytää tosiasioita taloushallinnon yhdistämisestä. Raportointimallina käytettiin vetoketjumallia. Tämän opinnäytetyön tuotoksena osoitettiin taloushallinnon prosessien toimivuus nykyisellään sekä paljonko taloushallinnon prosessit sisältävät htv:tä, näiden lisäksi osoitettiin vaihtoehtoisia tehokkaampia taloushallinnon prosessikaavioita. Lopputuotoksena saatiin esitys yhdistettävien taloushallintojen sijoituspaikkakunnasta.

Opinnäytetyön tuotoksena saatiin myös ohje, siitä mitä lakkautettavan joukko-osaston taloushallinnon on tehtävä ennen lakkauttamista. Ohje tehtiin Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallinnolle, ohje soveltuu myös toisillekin joukko-osastoille.

Asiasanat: taloushallinto, taloushallintoprosessit, htv, joukko-osasto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Entrepreneurship and Business Competence

Author: Tuula Saari

Title of thesis:

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013 Number of pages 48 + appendices 2

The purpose of this thesis was to examine the issues that need to be considered when integrating financial administrations of two army units into one and to produce a proposal concerning the integration. The topic of this thesis is linked to the Defence Forces reform in 2015. The organisations examined in this case study were the Lapland Air Defence Regiment in Rovaniemi and the Jaeger Brigade in Sodankylä.

The study was carried out as a qualitative research with the aim to discover facts concerning the integration of two separate financial administrations. The results are presented concurrently with theory and practice. The results of this study showed that the financial administration is functioning well in the present form. Furthermore, the results indicated the amount of man-years required for the processes of financial administration. In addition to the existing processes, alternative, more efficient flowcharts were introduced to improve the processes of financial administration. In conclusion, the study generated a proposal for the placement of the integrated financial administrations.

Moreover, this thesis yielded instructions on what needs to be done before shutting down the financial administration of an army unit. The instructions were drawn up for the Lapland Air Defence Regiment, but they can be applied in other army units as well.

Key words: financial administration, processes of financial administration, man-year, army unit

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Selvityksen tavoite ja rajaus	10
1.3 Tutkimusmenetelmä ja käytettävä aineisto	11
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
1.5 Käsitteistö	13
2 PUOLUSTUSVOIMIEN JA KOHDEORGANISAATIOIDEN ESITTELY	15
2.1. Puolustusvoimat ja Maavoimien Esikunta	15
2.2 Kohdeorganisaatiot	16
2.2.1 Lapin Ilmatorjuntarykmentti	17
2.2.2 Jääkäriprikaati	18
2.2.3 Jääkäriprikaati 1.1.2015	18
2.3 Puolustusvoimien taloushallinto-organisaatiot	19
3 TALOUSHALLINNON JÄRJESTELMÄT	21
3.1 RONDO -järjestelmä	21
3.2 PVSAP -järjestelmä	23
3.3 SAP -Travel	24
4 TALOUSHALLINNON PROSESSIT	25
4.1 Ostolaskuprosessi (tilauksettomat ja tilaukselliset)	29
4.1.1 Tilaukseton ostolaskuprosessi	32
4.1.2 Tilauksellinen ostolaskuprosessi	34
4.1.3 Matkalaskuprosessi	36
5 HENKILÖSTÖN MIELIPITEIDEN KERÄÄMINEN	39
5.1 Aiheet ja niiden kerääminen	39
5.2 Henkilöstön mietteet	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7 POHDINTA	47

8 LÄHTEET	49
LIITE 1.....	51
LIITE 2.....	57

1 JOHDANTO

Tässä selvityksessä tarkastellaan kahden organisaatioiden taloushallinnon prosesseja ja pyritään löytämään prosesseille tehokkaampia vaihtoehtoja, sekä lopputuotoksena esitys taloushallinnon sijoitus paikkakunnasta. Selvityksessä tuotetaan myös ohjeistus taloushallinnon lakkauttamiseen liittyen.

1.1 Taustaa

Julkinen hallinto on ollut viimevuosina esillä suurien muutosten vuoksi. Tällaisia toimenpiteitä ovat olleet muun muassa aluejakoyhtenäistäminen, poliisiorganisaatiouudistaminen, yliopistosektorin toiminnan kehittäminen, lääninhallitusten lakkauttaminen. Samalla rakenneuudistusta toteutetaan tehostamalla valtionhallinnon yksiköiden alueellistamista. Tavoitteeksi on asetettu 4 000 – 8 000 työpaikan siirtäminen pois pääkaupunkiseudulta vuoteen 2015 mennessä. (Juuti, Virtanen 2009, 20.)

Tänä päivänä saneerauksista puhutaan kuin ne olisivat väistämättömiä, vedoten itsestään selviin ja yksinkertaistaviin taloudellisiin perusteluihin. Saneerauspäätökset ovat usein pikaisia kustannussäästöjä tavoittelevia. Kun palkat ovat suurin kustannuserä yrityksissä, on helppo päätyä henkilöstön vähentämiseen – kustannuksia saadaan vähennettyä varmasti. (Kauppakaari, Ranki 2001, 16.)

Puolustusvoimat julkaisi 8.2.2012 Puolustusvoimauudistuksen, syynä uudistukseen ovat rahojen riittämättömyys nykyisen kokoiseen puolustusvoimien ylläpitoon, koulutettavien ikäluokkien pientyminen, puolustusmateriaalin vanheneminen sekä kustannusten nousu. Henkilöstövähennystarve on 2200 henkilöä vuoteen 2015 mennessä.

Nykyinen organisaatio muutetaan kolmiportaiseksi, jonka seurauksena neljä sotilasläänin esikuntaa lakkautetaan:

- Pohjois-Suomen Sotilasläänin Esikunta, Oulu

- Itä-Suomen Sotilasläänin Esikunta, Kouvola
- Länsi-Suomen Sotilasläänin Esikunta, Hämeenlinna
- Etelä-Suomen Sotilasläänin Esikunta, Helsinki

Uudistuksessa kevennetään joukko-osastojen rakennetta keskittämällä hallintoja ja perustetaan laajempia joukko-osastoja yhdistämisellä. Seuraavat viisi joukko-osastoa lakkautetaan:

- Pohjois-Karjalan Prikaati, Kontiolahti
- Ilmavoimien Teknillinen koulu, Jämsä
- Pioneerirykmentti, Keuruu
- Hämeen Rykmentti, Lahti
- Lentosotakoulu, Kauhava

Seuraavat joukko-osastot yhdistetään:

- **Jääkäriprikaati, Sodankylä ja Lapin Ilmatorjuntarykmentti, Rovaniemi**
- Reserviupseerikoulu ja Maasotakoulu
- Viestirykmentti ja Panssariprikaati
- Tykistöprikaati ja Porin Prikaati

Yllä olevien toimenpiteiden lisäksi Puolustusvoimat luopuu vähemmän tärkeistä alueista sekä kiinteistöistä. (Puolustusvoimien komentaja 8.2.2012.) Edellä mainittujen joukko-osastojen lakkauttamisilla ja yhdistämisillä sekä varusmiesten palvelusajan lyhentämisellä tulee saada 60 – 65 miljoonan euron vuosittaiset menosäästöt (Puolustusministeriö 2012-3029, 15.6.2012).

Edellä mainittujen muutosten lisäksi taloushallinto-organisaatiota tullaan uudistamaan 1.1.2015 alkaen ja perustetaan Puolustusvoimien palvelukeskus (PVPALVK) Joensuuhun. Palvelukeskus tulee toimimaan pääesikunnan alaisuudessa. Nykyiset aluetasoa edustavien puolustushaarojen esikunnissa toimivat taloushallintopalvelut lakkaavat ja niiden sekä hallintoyksiköiden taloushallintotehtävät keskitetään palvelukeskukseen Joensuuhun. Tällä menetelmällä pyritään saavuttamaan taloushallinnossa henkilöstövuosisäästöjä yhdenmukaistamalla prosesseja ja

toimintatapoja, kun tehtävät keskitetään sisäiseen palvelukeskukseen. (Isoranta T, esitys 15.11.2012.) Puolustusvoimien palvelukeskuksen talous- ja matkapalvelut –yksikön tehtäviä ovat mm. ostolaskujen asiatarastus ja menonhyväksyntä, myyntilaskujen hyväksyntä, saatavien perintä, kirjanpidon oikeellisuuden valvominen sekä välintilinpäätöksen ja tilinpäätöksen laatiminen.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin lakkauttamisella ja liittämällä Jääkäriprikaatiin arvioidaan saatavan puolustusvoimissa vuositasolla pysyviä menosäästöjä noin 3,7 miljoonaa euroa vuodesta 2015 alkaen. (Puolustusministeriön esittely 2012-3036,15.6.2012.)

Kun henkilöstöä vähennetään, kohdistuvat toimenpiteet henkilöstömäärään ja kohteena ovat silloin ihmiset. Strategia voidaan toteuttaa nopeasti, mutta tällainen strategia vaikuttaa yrityksen sopeutumiskykyyn pitemmällä aikavälillä. Puhuttaessa työn uudelleenmuotoilusta on saneerauksen kohteena työtehtävät, organisaatiotasot tai yksiköt. Saneerauksessa järjestellään silloin uudelleen itse työ ja organisaatorakenteet. Saneerauksella tavoitellaan työn sujuvuuden eli prosessien tehokkuuden lisäämistä, työkokonaisuuksien muodostamista ja pyritään poistamaan turhiksi käyneet työvaiheet sekä keskittämään tehtäviä. (Kauppakaari, Ranki, 2001, 68 – 69.)

Organisaatiolle kustannusvähennykset voivat tulla suurena yllätyksenä. Vähintään osa kustannusvähennyksistä tarkoittaa henkilöstövähennyksiä, tehtäväkuvien uudelleen muokkaamista tai yhdistämistä. Yksiköillä, joilla ei ollut tietoa toiminnan tuloista ja menoista, on kustannussäästöjen aikaansaaminen vaikeaa. Kustannusten vähentämistilanteissa, kun siihen liittyy henkilöstön vähennyksiä, ovat konfliktit voimallisia. (Valpola 2004, 105-106.)

Ihmiselle kriisi on pelottavaa, kielteistä tai vastenmielistä muutosta, mutta se voi olla myös hyvien asioiden menettämisen pelkoa. Kriisin ollessa suuri ja ihmiselle merkittävä, muutoksen hyväksyminen voi kestää kuukausia jopa vuosia. Isoissa henkilöstövähennyksissä puhutaan jopa 6 – 12 kk jaksosta ihmisen hyväksyä kokonaistilanne ja niiden vaikutukset omalla kohdalla. Ihmisen masentuessa pitkäksi aikaa hän kieltäytyy kaikista käyttökelpoisista vaihtoehdoista: työnhaku, opiskelu, paikkakunnan vaihto, vaatimattomammat tehtävät, keskusteluapu. (Valpola, 2004, 108.)

Tutkimustulosten perusteella saneeraukset eivät johda yrityksen tuloksen paranemiseen, vaan päinvastoin huononemiseen. Mitä useampi saneerauskierrros on tehty, sitä kielteisempiä vaikutukset ovat. Tärkeää on ymmärtää miten jäljelle jääneet henkilöt kokevat tilanteen ja heille tulee antaa tukea tunteiden läpi käynnissä. (Kauppakaari, 2001, 113.)

Tässä opinnäytteessä tarkastellaan tarkemmin Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin taloushallinnon prosesseja ja lopputuotoksena pyritään saamaan erilaisia vaihtoehtoisia toimintaprosesseja, huomioon ottaen tehokkuus ja kustannukset. Lisäksi tuotetaan ohjeistus Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallinnolle lakkauttamiseen liittyen. Mitä asioita lakkauttavan organisaation taloushallinnon on tehtävä ennen varsinaista yhdistymistä.

Aikaisemmin aiheeseen tehtyjä, kahden joukko-osaston taloushallinnon yhdistämiseen liittyviä opinnäytetöitä ei ole tehty.

1.2 Selvityksen tavoite ja rajaus

Selvitystyön kohdeorganisaatiot Jääkäriprikaati (Sodankylä) ja Lapin Ilmatorjuntarykmentti (Rovaniemi) kuuluvat Puolustusvoimien Maavoimien Esikunnan alaisuuteen (Mikkeli). Selvitystyötä kirjoitettaessa organisaatiot ovat vielä itsenäisiä joukko-osastoja vuoden 2014 loppuun asti, jonka jälkeen Lapin Ilmatorjuntarykmentti yhdistetään Jääkäriprikaatiin ja lakkautetaan itsenäisenä joukko-osastona. Jääkäriprikaatissa vahvuus on noin 240 henkilöä ja Lapin Ilmatorjuntarykmentin vahvuus on noin 200 henkilöä. (Torni - portaali, 2011.)

Selvitystyössä käsitellään Sodankylän Jääkäriprikaatin ja Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintoprosesseja, miten ne ovat toimineet omissa organisaatioissaan sekä paljonko eri prosesseihin on käytetty henkilötyövuotta (jäljempänä htv). Selvitystyössä pyritään myös kehittämään uusia taloushallintoprosesseja, jotka pienentäisivät htv:tä ja olisivat tehokkaampia entisiin verrattuna. Edellä mainittujen perusteella pyritään selvittämään yhdistetyn taloushallinnon sijoituspaikkakunta. Selvityksessä käydään läpi myös uuden perustettavan puolustusvoimien palvelukeskuksen toimintaa. Taloushallintoprosesseista käsitellään osto-, (tilaukselliset ja tilauksettomat) ja matkalaskut.

Selvitystyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Paljonko htv:tä kohdistuu nykyisiin taloushallinnon prosesseihin Jääkäriprikaatissa ja Lapin Ilmatorjuntarykmentissä
- Miten nykyiset prosessit ovat toimineet
- Minkälaisia vaihtoehtoja taloushallinnon prosesseihin saadaan
- Minkälaisia kustannuksia yhdistäminen tuo

Selvityksessä pyritään saamaan syvällisempää tietoa taloushallintoprosessien toimivuudesta, tehokkuudesta sekä erilaisia näkökulmia taloushallintoprosesseihin ja yleensä taloushallintoon. Kummankin joukko-osaston henkilöille lähetetään sähköpostin välityksellä neljä valmiiksi mietittyä aihetta, johon heitä pyydetään vastaamaan vapaamuotoisesti.

Selvitystyön tavoitteena on myös tehdä ohje siitä, mitä lakkautettavan joukko-osaston taloushallinnon on tehtävä ennen 1.1.2015. Ohje tehdään Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallinnolle, mutta ohjetta voidaan hyödyntää myös muissakin lakkautettavissa joukko-osastoissa.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja käytettävä aineisto

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2008, 157.)

Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimustyössä käydään läpi Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin kohdeorganisaatioiden taloushallinnon prosesseista osto- ja matkalaskuprosessit ja pyritään selvittämään vaihtoehtoisia ja tehokkaampia osto- ja matkalaskuprosesseja kirjallisuuden avulla. Edellä mainittuja prosesseja verrataan myös uuteen perustettavaan puolustusvoimien palvelukeskuksen prosesseihin.

Raportointitapana tässä opinnäytetyössä on vetoketjumenetelmä. Vetoketju-mallissa tietoperusta, empiria ja tulokset ovat vuoropuhelussa läpi työn ja tekstin. (Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa). Boedeker ja Vuorijärvi (2006) kuvaavat vetoketjumallia sanoilla: read (lue), think (ajattele), apply (sovelle) ja construct (rakenna).

Selvitystyön teoreettisina lähteinä käytetään kohdeorganisaatioiden taloushallintoon liittyvää aineistoa: ohjeistukset, käskyt ja sisäiset lähteet sekä julkishallinnon talouteen liittyvää kirjallisuutta.

Selvityksessä lähetetään puolustusvoimien sähköpostin välityksellä kohdeorganisaatioiden taloushallinnon henkilöstölle sekä muutamalle ei taloushallintoon kuuluvalle henkilölle neljä aihetta puolustusvoimain uudistukseen liittyen. Henkilöt vastaavat vapaamuotoisesti ja heidän henkilöllisyytensä pidetään salassa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää 7 lukua. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimustyön taustaa, työn tavoite, rajaus, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Toisessa luvussa esitellään puolustusvoimien toimintaa ja esitellään maavoimien esikunta sekä kohde organisaatiot Lapin Ilmatorjuntarykmentti ja Jääkäriprikaati.

Kolmannessa luvussa käsitellään kohde organisaatioiden käytössä olevat tietohallintojärjestelmät sekä puolustusvoimien taloushallinto-organisaatio. Neljännessä luvussa käsitellään ostolasku- (tilaukseton ja tilauksellinen) ja matkalaskuprosessit. Miten prosessit toimivat nykyisellään sekä esitetään vaihtoehtoisia prosessikaavioita.

Viidennessä luvussa on esitelty henkilöstön haastattelut, jotka suoritettiin sähköpostin välityksellä vuoden 2012 loppupuolella. Henkilöstön ajatukset on kirjoitettu selvitystyöhön sähköpostissa esitetyssä järjestyksessä.

Kuudennessä luvussa esitetään selvityksen johtopäätökset taloushallintoprosessien toimivuudesta, kohdeorganisaatioiden taloushallinnon sijoituspaikkakunnasta ja sisäisen palvelukeskuksen toiminnasta. Seitsemännessä luvussa esitetään työn sisältö pähkinänkuoressa sekä mahdollisen jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

Liitteessä 1 esitellään taloushallinnon näkökulmasta laadittu ohje, lakkautettavan joukko-osaston taloushallinnossa tehtävistä toimenpiteistä. Lapin Ilmatorjuntarykmentti lakkautetaan itsenäisenä joukko-osastona 31.12.2014 ja osa sen toiminnoista siirretään Jääkäriprikaatiin 1.1.2015 alkaen.

Liitteessä 2 on lueteltu Maavoimien arvomerkit.

1.5 Käsitteistö

Puolustushaara = maa-, meri- ja ilmavoimat ovat puolustushaaroja. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 9).

Maavoimat ovat maavoimien komentajan johdossa. Maavoimien komentaja toimii puolustusvoimain alaisuudessa sekä vastaa maanpuolustuksen suorituskykyjen ylläpidosta ja kehittämisestä puolustusvoimien toiminta-ajatusten mukaisesti. Maavoimat on jaettu operatiivisiin sotilaslääneihin sekä niiden alaisiin alueellisiin sotilaslääneihin. (Taskutietoa puolustusvoimista, 2009, 14.)

Organisaatio on hallinto-, tulosyksikkö, joukko tai joukon osa. Organisaatio esitetään kaaviona sekä mukaan luettuna osien väliset suhteet. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 7).

Hallintoyksikkö on puolustusvoimien hallintorakenteeseen kuuluva joukko-osasto tai sotilaslaitos. Puolustusvoimien hallintoyksiköitä ovat Pääesikunta ja alaiset laitokset, puolustushaaraesikunnat, Maanpuolustuskorkeakoulu sekä joukko-osastot. Hallintoyksiköt ovat puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien käytännön toteuttajia. Puolustusministeriö päättää hallintoyksiköiden perustamisesta ja lakkauttamisesta. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4 2.)

Esikunta toimii eri puolustushaaroissa, sotilaslääneissä ja joukko-osastoissa esim. Maavoimien esikunta, Lapin Ilmatorjuntarykmentin esikunta.

Pääesikunta on puolustusvoimien komentajan johtoesikunta. Pääesikunta on keskushallintoon kuuluva viranomainen ja pääesikunnasta johdetaan sekä valvotaan puolustusvoimille säädettyjen tehtävien suorittamisesta. (Taskutietoa puolustusvoimista, 2009, 8.)

Maavoimien Esikunnasta johdetaan ja suunnitellaan maanpuolustuksen lisäksi valtakunnalliset asevelvollisuusasiat sekä huolto pl. muiden puolustushaarojen erikoishuolto. Maavoimien Esikunnasta johdetaan myös maavoimien kansainvälistä toimintaa. (Taskutietoa puolustusvoimista, 2009, 15.)

Operatiivinen sotilaslääni vastaa alueensa puolustamisen suunnittelusta, valmistelusta ja johtamisesta. Sotilasläänejä on neljä (Etelä-, Länsi-, Itä- ja Pohjois-Suomen Sotilaslääni) ja niiden komentajan johdossa toimivat alueelliset sotilasläänit, aluetoimistot ja joukko-osastot. (Taskutietoa puolustusvoimista, 2009,15.)

Joukko-osasto on Puolustusvoimien hallintoyksikkö, mikä tuottaa puolustusvoimien sodan ajan joukkoja kouluttamalla varusmiehiä, reserviläisiä, palkattua henkilöstöä sekä vapaaehtoisia

asepalvelusta suorittavia naisia. Hoitaa asevelvollisuusasioita toimialueellaan, ylläpitää valmiutta sekä operatiivista suunnittelua. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 3.)

Joukko-osastot ovat operatiivisen sotilasläänin komentajan alaisia paitsi Maasotakoulu ja Utin Jääkärirykmentti, jotka ovat puolestaan Maavoimien komentajan alaisia (Taskutietoa puolustusvoimista, 2009, 14.)

Aluetoimistot kuuluvat maavoimien joukko-osastoihin sekä asevelvollisuus asioissa maavoimien esikunnan alainen toimisto. Aluetoimistojen tehtäviä ovat mm. kutsuntojen toimeenpaneminen, operatiivinen suunnittelu ja maanpuolustuskoulutuksen koordinointi. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4,1.)

Joukko-yksiköitä ovat laivueet, pataljoonat, patteristot ja joukko-osaston osaksi organisoidut rykmentit, pääjohtokeskukset sekä koulutuskeskukset. Perustuvat valmiustehtävien tai sodan ajan joukkojen joukkotuotannon asettamiin vaatimuksiin. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 3.)

Perusyksikkö jakaantuu mm. joukkueisiin, ruotuihin, jaoksiin tai ryhmiin, esim. 1. Ilmatorjunta patteri. Perusyksikköihin rinnastetaan sotilassoittokunnat sekä aselajikoulut. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 7.)

Patteristo vastaa varusmiesten peruskoulutuksesta sekä joukkotuotantosuunnitelmien mukaisesta joukkojen kouluttamisesta ja tuottamisesta. Patteristoja voi olla joukko-osastossa useampia, joista jokaiselle on erilainen tehtäväkenttä. Patteristo kuuluu perusyksikköön. esim. Lapin Ilmatorjunta patteristo (Puolustusvoimat, hakupäivä 1.8.2013).

Varuskunta muodostuu puolustusvoimien käytössä olevista alueista sekä alueilla sijaitsevista hallintoyksiköistä tai niiden osista. Puolustusvoimain komentaja määrää varuskunnan päällikön ja käskää varuskunnan kokoonpanosta sekä tehtävistä. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 15.)

Tulosyksikkö on kuin itsenäinen yritys, jonka tulosta lasketaan. Puolustusvoimien tulosyksiköitä ovat Maavoimat, Merivoimat, Ilmavoimat, Pääesikunta ja sen alaiset laitokset, Maanpuolustuskorkeakoulu sekä Puolustusvoimien logistiikkalaitos. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 14.)

Prosessi etenevien suunniteltujen tehtävien ketju, jossa on alku ja loppu sekä selkeät syötteet ja tuotteet. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 8.)

Prosessikaavio on graafinen esitys, kuvataan ylemmän tason prosessiin tai prosesseihin kuuluvat osaprosessit. Prosessikaavio voi sisältää useita eri tasoja. (Pääesikunta ilmoitus AJ6473, liite 4, 8.)

2 PUOLUSTUSVOIMIEN JA KOHDEORGANISAATIOIDEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään yleisesti puolustusvoimien toimintaa, taloushallinto-organisaatio sekä tarkemmin Maavoimien Esikunnan ja sen alaisuuteen kuuluvien kahden joukko-osaston Jääkäriprikaatin ja Lapin Ilmatorjuntarykmentin toiminta.

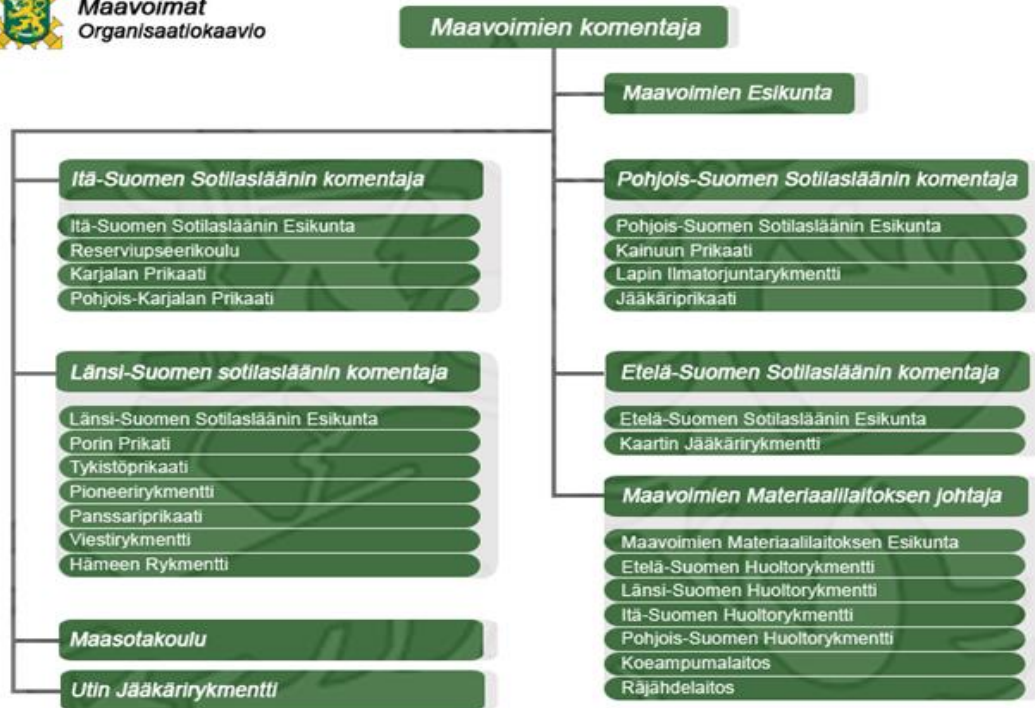
2.1. Puolustusvoimat ja Maavoimien Esikunta

Puolustusvoimia johtaa puolustusvoimien komentaja. Puolustusvoimien komentaja johtaa toimintaa Pääesikunnasta (Helsinki). Puolustusvoimien hallintorakenteen muodostavat maavoimat, merivoimat, ilmavoimat, Pääesikunta ja sen alaiset laitokset sekä Maanpuolustuskorkeakoulu. (Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009, 6.)

Pääesikunnan tehtävänä on johtaa ja valvoa puolustusvoimille säädettyjen tehtävien suorittamista, valmistella puolustushaarojen ja alaisten laitostensa operatiivisen sekä hallintorakenteen edellyttämät suorituskyvyvaatimukset ja tehtävät. Pääesikuntaa johtaa pääesikunnan päällikkö. (Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009, 8.)

Puolustusvoimissa koulutetaan vuosittain 25 000 varusmiestä ja kertausharjoituksessa koulutetaan noin 25 000 reserviläistä (vuodesta 2008 alkaen) sekä kriisinhallintatehtävissä palvelee noin 1 000 henkilöä. (Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009, 6.)

Maavoimien esikunta sijaitsee Mikkeliissä vuodesta 2008 alkaen ja päätehtävänä rauhanaikana on varusmiesten kouluttaminen. Maavoimia johtaa Maavoimien komentaja ja hänen alaisuudessaan toimivat Maavoimien Esikunta, sotilasläänien komentajat, Maavoimien Materiaalilaitoksen johtaja, Utin Jääkärirykmentti sekä Maasotakoulu. Maavoimien alaisuuteen kuuluu 15 joukko-osastoa eripuolelta suomea. Maavoimat kouluttavat noin 23 000 varusmiestä ja vapaaehtoista naista sekä reserviläisiä koulutetaan yli 17 000. Maavoimat antavat virka-apua sekä tukevat yhteiskunnallisten elintärkeiden toimintojen turvaamisessa muita viranomaisia. Muita tehtäviä on mm. asevelvollisten kutsunnat sekä antaa tukea huollossa kaikille puolustushaaroille ja laitoksille. Maavoimat vastaavat myös kansainvälisten kriisinhallintaoperaatioiden toteuttamisesta (Puolustusvoimat, hakupäivä 25.7.2012.)



KUVIO 1 Maavoimien organisaatio v.2012 (Puolustusvoimat, hakupäivä 15.12.2012.)

2.2 Kohdeorganisaatiot

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioina ovat Lapin Ilmatorjuntarykmentti (LAPITR) ja Jääkäriprikaati (JPR), molemmat joukko-osastot kuuluvat Puolustusvoimien Maavoimien Esikunnan alaisuuteen.

Yleisin tilanne on, kun kaksi tai useampi yksikköä tai osastoa yhdistetään yhteisen johdon alaisuuteen. Tällaisella menetelmällä pyritään selkeyttämään organisaatioita sekä vähentämään organisaatiotasoja. Pyritään saamaan kokonaisuus missä määrätietoisemmin palvellaan asiakkaita ja pystytään joustavampaan yhteistyöhön. Muutoksilla pyritään yhtenäistämään toimintoja. Onnistunut viestintä, ihmisten nopea sijoittuminen uusiin tehtäviin ja selkeä projektimainen läpivienti tukevat onnistunutta organisaatioiden yhteen menoa (Valpola, 2004, 62.)

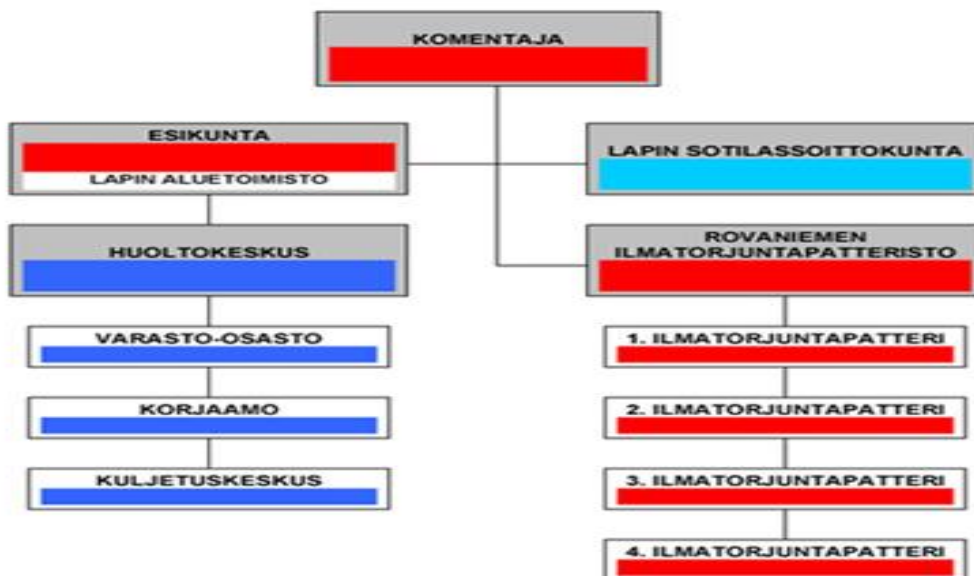
2.2.1 Lapin Ilmatorjuntarykmentti

Lapin Ilmatorjuntarykmentti (LAPITR) on perustettu 1.1.1989, jolloin siihen yhdistettiin Rovaniemen Ilmatorjuntapatteristo, Oulun Ilmatorjuntapatteristo ja Lapin Sotilassoittokunta. Lapin Ilmatorjuntarykmentti sijaitsee Rovaniemen Someroharjulla.

Rykmenttiä johtaa rykmentin komentaja, arvoltaan everstiluutnantti (Liitteessä 2 everstiluutnantin arvomerkki). Rykmentin organisaatioon kuuluu esikunta, Rovaniemen Ilmatorjuntapatteristo, Lapin Sotilassoittokunta sekä huoltokeskus. Lapin Aluetoimisto kuuluu operatiivisen osaston alaisuuteen. Henkilökunnan vahvuus on noin 200 henkilöä ja varusmiespalveluksen rykmentissä suorittaa vuosittain noin 750 varusmiestä.

Lapin Ilmatorjuntarykmentti on erikoistunut ilmatorjuntaan. Joukko-osaston tehtäviä ovat asevelvollisuusasiat, sotilaallisen puolustusvalmiuden ylläpito, tuottaa suorituskkyisiä ilmatorjunta- ja sotilaspoliisiyksiköitä, ilmatorjunnan kehitystehtävien toteuttaminen sekä maanpuolustustyö alueellaan.

Tiivistä yhteistyötä tehdään naapurijoukko-osaston Lapin Lennoston sekä maavoimien pohjoisten joukko-osastojen kanssa. (Puolustusvoimat, hakupäivä 1.8.2013.)

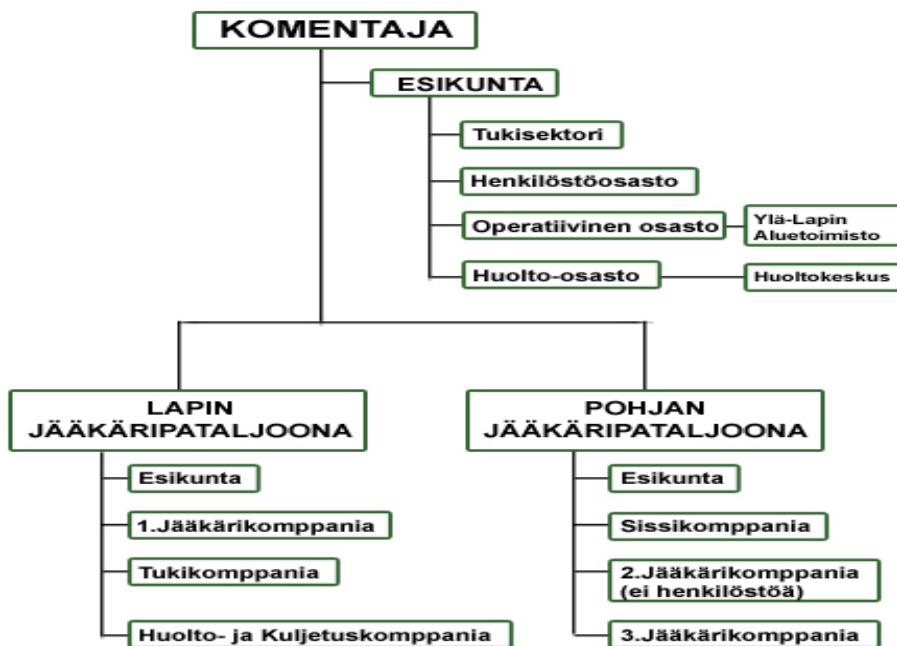


KUVIO 2 Lapin Ilmatorjuntarykmentin organisaatiokaavio 1.1.2012 (Puolustusvoimat, hakupäivä 1.8.2013.)

2.2.2 Jääkäriprikaati

Jääkäriprikaati on Puolustusvoimien pohjoisin joukko-osasto Sodankylässä sijaitseva arktiseen koulutukseen erikoistunut joukko-osasto. Jääkäriprikaatissa koulutetaan sodan ajan operatiivisen prikaatin joukkoja sekä Pohjois-Suomen vaativiin olosuhteisiin tarkoitettuja alueelliseen taisteluun erikoistuneita yksiköitä. Ylä-Lapin Alueoimisto hoitaa sotilaallisen maanpuolustuksen valmistelu ja asevelvollisuusasiat Suomen yhdeksän pohjoisimman kunnan alueella.

Jääkäriprikaatia johtaa prikaatin komentaja, arvoltaan eversti (Liitteessä 2 everstin arvomerkki). Jääkäriprikaatiin kuuluvat Esikunta, Lapin Jääkäripataljoona, Pohjan Jääkäripataljoona ja Ylä-Lapin alueoimisto. Jääkäriprikaatin henkilökunnan vahvuus on noin 240 henkilöä ja varusmiespalveluksen suorittaa vuosittain noin 1500 varusmiestä. (Puolustusvoimat, hakupäivä 1.8.2013.)

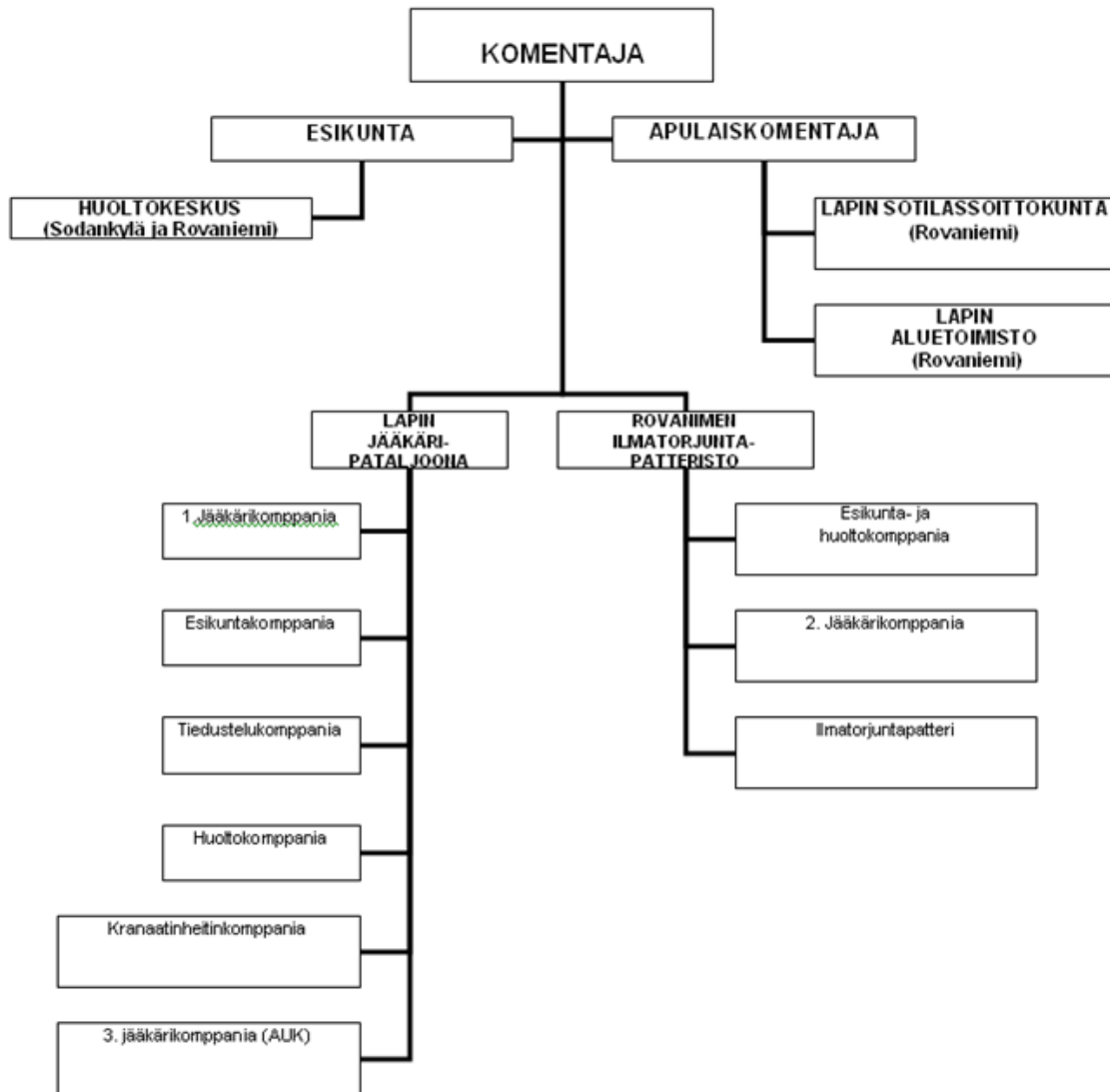


KUVIO 3 Jääkäriprikaatin organisaatiokaavio (Puolustusvoimat, hakupäivä 1.8.2013.)

2.2.3 Jääkäriprikaati 1.1.2015

Jääkäriprikaatin (JPR) uusi organisaatio on vahvistettu 1.1.2015 lukien. Jääkäriprikaatin kotikunta tulee olemaan Sodankylä, missä myös sen pääosat toimivat. Lapin Ilmatorjuntarykmentti lakkautetaan itsenäisenä joukko-osastona 31.12.2014 sekä jäljelle jäävät osat liitetään 1.1.2015

Jääkäriprikaatiin (joukkoyksikkö, huoltokeskus, Lapin Sotilassoittokunta ja Lapin Alue toimisto). Uuden organisaation henkilöstömäärä tulee olemaan 405 henkilöä. (Pääesikunta suunnitteluosasto AI6807, 2012.)

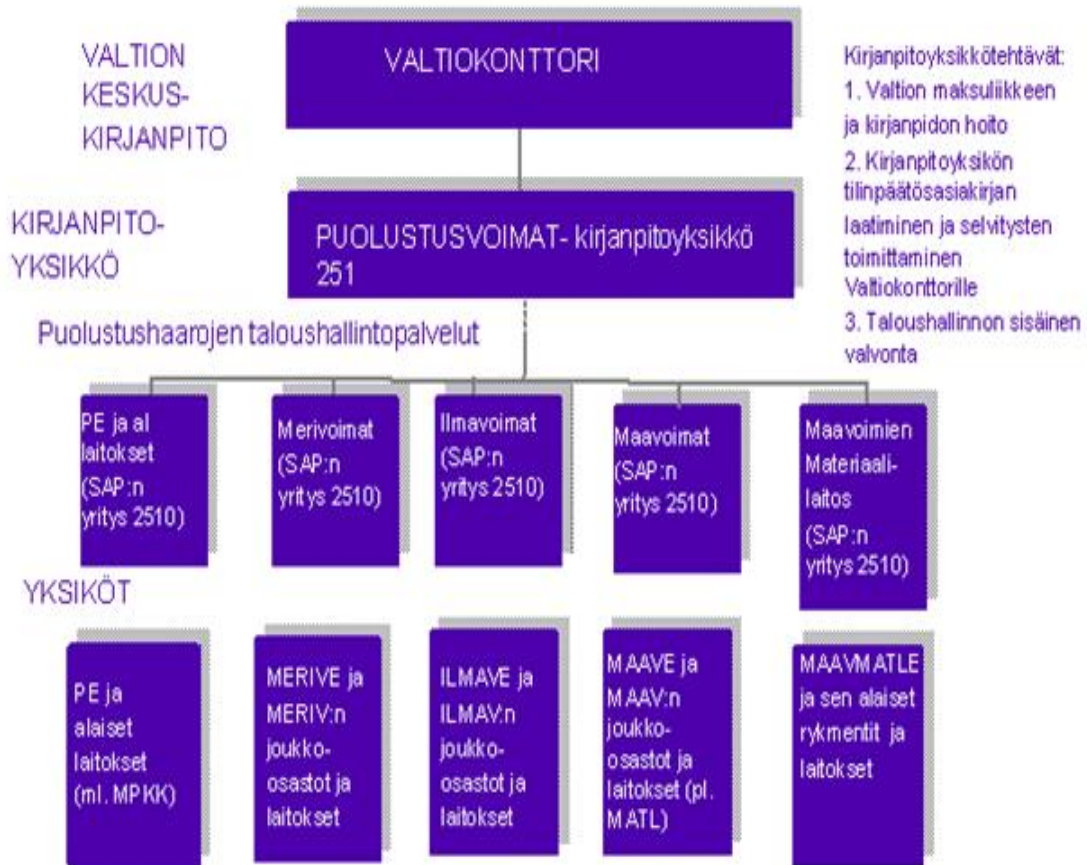


KUVIO 4 Jääkäriprikaatin organisaatiokaavio 1.1.2015 (Jääkäriprikaati MI21598, Liite 13, 2.)

2.3 Puolustusvoimien taloushallinto-organisaatiot

Puolustusvoimien nykyinen taloushallinto-organisaatio on voimassa 31.12.2014 asti. Kirjanpitoyksikön tehtäviä ovat valtion maksuliikkeen ja kirjanpidon hoito, kirjanpitoyksikön

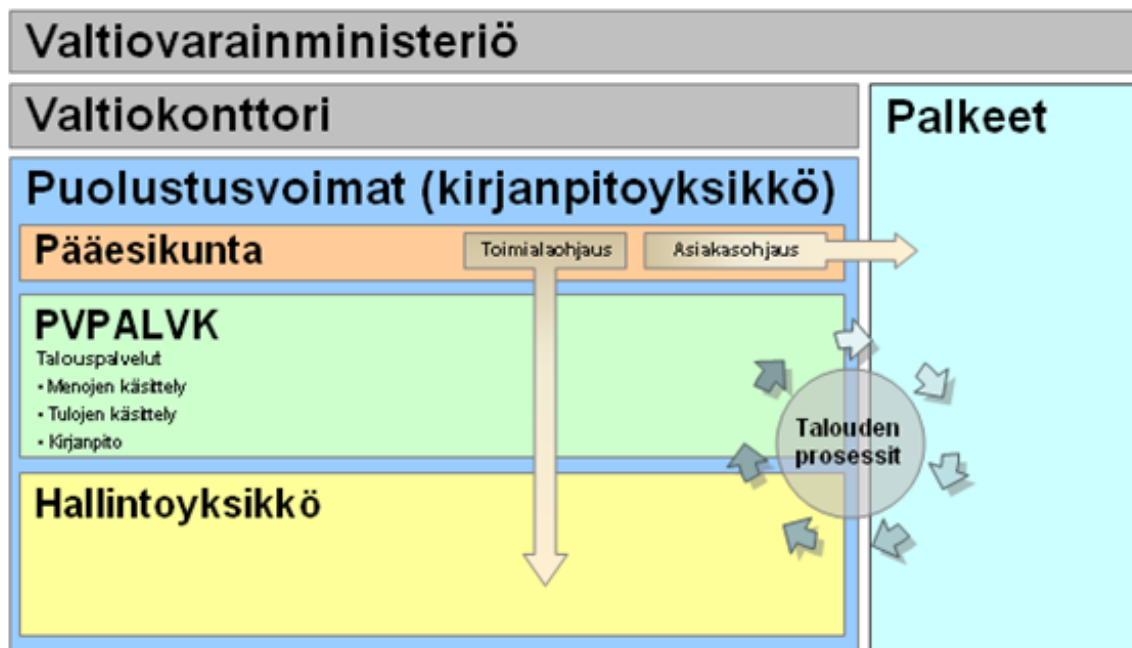
tilinpäätösasiakirjan laatiminen ja selvitysten toimittaminen Valtiokonttorille sekä taloushallinnon sisäinen valvonta. Puolustushaarojen taloushallintopalvelut ohjeistavat yksiköitä kirjanpidon tehtävissä ja tilinpäätösasiakirjojen laatimisessa sekä niihin kuuluvien liitteiden toimittamisesta.



KUVIO 5 Valtion taloushallinto-organisaatio, (Isoranta Tuomas, 15.11.2012).

Puolustusvoimien uusi taloushallinto-organisaatio astuu voimaan 1.1.2015 alkaen. Puolustushaarojen ja yksiköiden taloushallintopalvelut (menojen ja tulojen käsittely sekä kirjanpito) on keskitetty Puolustusvoimien palvelukeskukseen. Puolustusvoimien komentaja on kirjanpitoyksikön päällikkö. Pääesikunta ohjaa talustoimialaa, tehtävinään talouden seuranta ja valtion kirjanpidossa seurattavien tulojen, menojen, omaisuuksien ja velkojen käsittely sekä maksuliike sisältäen maksuvalmiuden ennustamisen ja tilinpäätöslaskelmat liitteineen. Ulkoinen palvelukeskus Palkeet hoitaa maksuliikkeen ja se sijaitsee Hämeenlinnassa. (Isoranta Tuomas, 15.11.2012.)

Valtion taloushallinto-organisaatio



KUVIO 6 Uusi Valtion taloushallinto-organisaatio 1.1.2015 alkaen (Isoranta Tuomas, 15.11.2012.)

3 TALOUSHALLINNON JÄRJESTELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää Lapin Ilmatorjuntarykmentin sekä Jääkäriprikaatin taloushallintojen käytössä olevat sähköiset taloushallintojärjestelmät.

Digitaalisuudella on merkittävät vaikutukset laskutusprosesseihin sekä muihin taloushallintoprosesseihin. Teknologian kehittyessä taloushallinnolta odotetaan tehokkuutta, laatua, nopeutta sekä joustavuutta (Lahti & Salminen, 2008, 11).

3.1 Rondo -järjestelmä

Molemmissa joukko-osastoissa on käytössä Rondo -järjestelmä ja se on otettu käyttöön kaikissa Maavoimien joukko-osastoissa vuoden 2008 alusta. Rondo-järjestelmään tallennetaan tilauksettomat ja tilaukselliset laskut sekä muistiotositteet. Muistiotositteita ovat esim. virheellisten kirjauksien oikaisut. Kaikki tositteet (osto-, myynti- ja matkalaskut, muistiotositteet sekä SAP -

järjestelmällä tehdyt laskut ja muistiotositteet), myös edellisten vuosien tositteet pystytään hakemaan järjestelmän sähköisestä arkistosta.

Digitaalinen taloushallinto on tehokasta, nopeaa, joustavaa, helppoa sekä parantaa myös toiminnan laatua ja lisäksi virheiden määrä pienenee. Etuna digitaaliseen taloushallintoon siirryttäessä on arkistointitilan ja resurssien tarpeen väheneminen. Digitaalisen taloushallintoon siirtyneet yritykset ovat saavuttaneet 30 – 50 prosentin tehokkuuden taloushallinnossa. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

Digitaalisuus mahdollistaa esimerkiksi ostolaskujen käsittelyn sekä raporttien selailun mistä päin maailmaa tahansa. Prosessi tilauksesta – maksuun hoidetaan merkittävästi lyhyemmässä ajassa kuin ennen sekä maksujen viivästymiset pienentyvät manuaalisuuteen verrattuna (Lahti & Salminen 2008, 28).

Suomessa sähköisesti käsitellyistä laskuista on suurin osa skannattu käsittelyjärjestelmään. Yritykset voivat järjestää skannauksen itse tai ostaa sen palveluna. Suomessa skannauspalveluiden tarjoajia ovat Itella, Xerox ja muutamat tilitoimistot. (Lahti & Salminen 2008, 56.) Puolustusvoimien skannauspalveluiden toimittajana toimii Itella.

1.7.2012 alkaen puolustusvoimat eivät ole vastaan ottaneet paperilaskuja, vaan palauttavat laskut yritykselle ja ohjeistavat käyttämään valtiokonttorin verkkolaskuohjelmaa. Palautuksella tarkoitetaan niitä paperilaskuja, jotka on lähetetty suoraan yksikön toimipisteen katuosoitteeseen. Ulkopuolelle on jätetty luottamukselliset laskut, maksuehdotukset ja – kehotukset sekä muut laskun luonteiset dokumentit, jotka eivät ole ns. varsinaisia laskuja. (Pääesikunta Talousosasto, AI7235,10.4.2012.)

Valtiokonttori on ohjeistanut kirjanpitoyksiköitä, että ostolaskujen skannauspalvelun Itellan postilokero-osoitteet tulee poistaa käytöstä vuoden 2012 loppuun mennessä, ainoastaan Valtiokonttorin myöntämällä poikkeusluvalla laskuihin liittyvät PL -osoitteet jäävät edelleen käyttöön esim. luottamukselliset laskut (Pääesikunta Talousosasto AI7235 – 10.4.2012).

Valtion verkkolaskutuspalvelu tarjoaa valtionhallinnon koti ja ulkomaisille toimittajille, joilla ei ole käytössä verkkolaskuja tuottavaa järjestelmää verkkolaskutuspalvelun. Verkkolaskutuspalvelun kautta toimittajat voivat tehdä sekä lähettää verkkolaskuja ja se on toistaiseksi maksuton portaali käyttäville toimittajille. (Pääesikunta Talousosasto AI7235 – 10.4.2012).

TAULUKKO 1 Jääkäriprikaatin ja Lapin Ilmatorjuntarykmentin skannattujen- ja verkkolaskujen määrät hintoineen ajalta 1.1. – 31.12.2011 (Tiedot koottu rondo-järjestelmästä).

	SKANNATUT- JA VERKKOLASKUT 1.1. - 31.12.2011			
	ITELLA 0,63 sentt/kpl		ELMA 0,03 sentt/kpl	
JPR	721 kpl	454,23 €	1043 kpl	31,29 €
LAPITR	711 kpl	447,93 €	1338 kpl	40,14 €
YHTEENSÄ	1432 kpl	902,16 €	2381 kpl	71,43 €

Skannattulasku maksaa 0,63 senttiä/kpl (ITELLA) ja verkkolasku (ELMA) maksaa 0,03 senttiä/kpl. Kun lasketaan molempien joukko-osastojen vuoden 2011 verkkolaskut yhteensä, saadaan tulokseksi 2381 kappaletta ja kustannukseksi 71,43 euroa ja vastaavasti skannattujen laskujen määrä vuonna 2011 oli yhteensä 1432 kappaletta ja näiden kustannukset peräti 902,16 euroa. Verkkolaskutus on huomattavasti edullisempi tapa joukko-osastoille, kuin skannattulasku.

Kun verrataan joukko-osastojen laskuja erikseen vuodelta 2011, on verkkolaskuja toimitettu Lapin Ilmatorjuntarykmentille enempi kuin Jääkäriprikaatille. Lapin Ilmatorjuntarykmentin verkkolaskujen osuus on 65 % laskujensa määrästä ja vastaava luku Jääkäriprikaatilla on 59 %.

3.2 PVSAP -järjestelmä

Taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä on käytössä kaikilla yrityksillä sekä organisaatioilla yrityskoosta riippumatta. Taloushallinnon tietojärjestelmät luokitellaan kahteen ryhmään: taloushallinnon erillisjärjestelmiin eli valmisohjelmistoihin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2008, 31 – 32.)

Puolustusvoimilla on ollut toiminnanohjausjärjestelmä PVSAP käytössä jo vuodesta 2004 alkaen. Taloushallinto käyttää PVSAP:n ERP ja BI puolia. Taloussektori tuottaa PVSAP- järjestelmästä raportteja talouden, hankintatoimen sekä johdon tarvitsemia raportteja.

PVSAP ERP on puolustusvoimien käytössä oleva tietojärjestelmä, jonka toiminnallisuuksista on käytössä talous, materiaalinhallinta, hankintatoimi sekä matkahallinta. (Pääesikunta Henkilöstöosasto AG16979). SAP- järjestelmä kuuluu ns. ERP- järjestelmään. ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning, suomenkielinen käännös on toiminnanohjaus. ERP- järjestelmässä on omat moduulit myyntiin, tuotantoon, taloushallintoon, projektinhallintaan, henkilöstöhallintoon, logistiikkaan sekä materiaalihallintoon. Suuryritysten tarpeisiin tarkoitettuja ERP- järjestelmiä on mm. Baan, SAP ja Oracle. SAP- järjestelmä on markkinajohtaja yli 30 miljardin euron liikevaihdolla. (Lahti & Salminen, 2008, 36-37).

3.3 SAP -Travel

PVSAP Travel otettiin käyttöön vuoden 2011 alussa. Matkapyynnot, -ennakot sekä -laskut käsitellään PVSAP portaalissa tai PVSAP ERP:ssä. PVSAP Portaalia käyttää matkustajat, matkasihteerit sekä matkapyynnön hyväksyjät ja menonhyväksyjät. Matkanhallintajärjestelmää PVSAP ERP:ssä käyttävät matkalaskujen asiataarkastajat, sovellusvastuuhenkilöt, matkahallinnan raporttien selaajat sekä taloushallinnon siirtoajojen ajajat. PVSAP Portal on käyttöliittymä PVSAP ERP:iin. PVSAP Portal on henkilöstön käytössä HALLNET -työasemalla. PVSAP Portaaliin kirjaututaan puolustusvoimien intranet-verkon kautta. Järjestelmässä ei käsitellä puolustusvoimien ulkopuolisten henkilöiden matkalaskuja. (Pääesikunta Henkilöstöosasto AG16979.)

Matkanhallintajärjestelmässä käsitellään koti- ja ulkomaanvirkamatkat pl. pitkien oppikursseiden, muuttomatkojen, erillään asumiskorvausten, pitkien ulkomaankomennusten, sotaharjoitusten ja meripalvelujen matkat. Edellä mainitut matkalaskut tehdään paperiselle matkalaskulomakkeelle (Pääesikunta Henkilöstöosasto AG16979).

Sähköisessä matka- ja kululaskuprosessissa on merkittävä vaikutus sillä, miten matka- ja kuluhallinnan järjestelmän vaatimat perustiedot määritellään prosessissa. Jotta prosessi olisi mahdollisimman automaattinen ja tehokas on oikeilla ohjaustiedoilla ja järjestelmän käyttötavalla olennainen merkitys. (Lahti & Salminen, 2008, 96).

Matkalaskusovelluksissa on yleensä matkustussäännöt vakiona, joihin laskenta perustuu. Kiinteillä tasausmetreillä ohjataan esim. kilometrikorvauksien ja päivärahojen oikeellisuus käyttäjän tallentamien matkakuvaustietojen perusteella. Kululajien ja matkatyyppien taakse voidaan laittaa kirjanpidon ja alv-laskennan säännöt. (Lahti & Salminen, 2008, 96.)

PVSAP Travel:ssa matkaprosessi on yksinkertaistettu, paperisissa virkamatkaesitys- ja virkamatkamääräyslomakkeissa olevat useat allekirjoitukset jäävät virkamatkaesityksen tekovaiheesta pois. Matkapyynnön hyväksyjän roolissa päätetään siitä, että saako matkustaja virkamatkamääräyksen vai ei. ”Esimiehen puolto” ja ”määrärahan haltijan hyväksyminen” eivät ole käytössä matkahallintaprosessissa, niin kuin ne olivat vielä paperisessa versiossa. (Pääesikunta Henkilöstöosasto AG16979.)

Hyväksytty matkapyyntö, matkaennakko, matkalasku sekä matkalaskun liitteeksi skannatut kuitit tallentuvat PVSAP:ssa ContentServer- dokumenttipalvelimelle. Tallennetut tiedot säilyvät matkahallintajärjestelmässä vuosi ja kaksi kuukautta matkalaskun maksamisesta. Edellä mainitut matka-asiakirjat ja liitteeksi skannatut kuitit arkistoidaan Valtiokonttorin määräyksen mukaisesti sähköisessä muodossa Rondo-järjestelmän arkistoon. (Pääesikunta Henkilöstöosasto AG16979.)

4 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Tuleeko kuvata nykyinen prosessi vai kuvataanko jotain parempaa toimintaa? Riippuu organisaation tilanteesta. Mikäli yritys tarvitsee radikaalia parannusta, unohdetaan nykyinen ja tähdätään uuteen prosessiin. Prosessien kehittämiseen perehtyneet tahot kertovat, että tulee kuvata nykyinen ja parannettu prosessi. Tällöin on helpompaa ymmärtää mikä on muuttunut. (Laamanen, 2007, 86-87.)

Kai Laamanen (2007, 86-87) suosittelee vähän parannetun prosessin tekemistä, ellei jokin ulkoinen tekijä pakota tekemään radikaalimpaa muutosta. Radikaalit muutokset sisältävät aina suuria riskejä. Hänen suosituksensa on tavoitella prosessia, johon päästäisiin puolessa vuodessa. Puolen vuoden aikaraja tuottaa tunteen, että on tehtävä jotain konkreettista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tukiprosesseja tarvitaan luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle, organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa. Organisaatiot suunnittelevat toimintansa lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja. Tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, strateginen suunnittelu, materiaalinhallinta, laadunhallinta. (Laamanen 2007, 57.)

Talouhallintoprosessien henkilötövuositietoja on kerätty puolustusvoimissa vuodesta 2004 lähtien, viimeisin on vuodelta 2012. Henkilötövuosikyselyyn (htv jäljempänä) on merkitty prosentteina kunkin henkilön työaika per prosessi. Työajan jakamisessa on käytetty työaikaseurantaa tai henkilön arviota käytetystä työajasta. Htv –taulukkoon oli eritelty seuraavat prosessit: ulkoinen laskenta, sisäinen laskenta ja suunnittelu sekä muut prosessit. Täysipäiväisesti työskentelevän henkilön työaika tuli jakaa 100 prosenttisesti, niin että 'Kaikki yhteensä' -sarakkeeseen tuli 100 % (=1henkilötövuosi). Puolustusvoimien henkilöstön osalta kysely koski toimintoalueita 2800 – 2990 puolustusvoimat kirjanpitoyksikön vuoden 2012 tilipuitteiden PVHSM 002 – PETALOS normin mukaisesti. Muiden henkilöiden osalta kyselyyn vastattiin vuonna 2012, mikäli heidän työajastaan kohdistui vähintään 10 % edellä mainittuihin toimintoalueisiin. Aikaisempina vuosina muiden henkilöiden osalta prosenttiosuus oli 5 %.

Vuoden 2012 htv -taulukossa ostolaskujen käsittely on suurin ja työllistävin prosessi molemmissa joukko-osastoissa (*TAULUKKO 2*). Lapin Ilmatorjuntarykmentin htv -osuus on 2,60 ja Jääkäriprikaatin vastaava htv -osuus on 1,31. Lapin ilmatorjuntarykmentin ostolaskuprosessin htv -yhteensä (sis. toimittajarekisterin ylläpito, menotositteiden käsittely ja menotositteiden hyväksyminen) on melkein 3,0 ja vastaavasti Jääkäriprikaatin htv on melkein puolet pienempi eli 1,50 htv:tä.

Ostolaskujen käsittelyyn vaikuttavat osaltaan tietojärjestelmien hitaus ja toimintahäiriöt. Todennäköisesti ostolaskuprosessiin on merkitty myös kirjanpito- ja tilinpäätösprosessin osuutta. Menotositteiden käsittelyyn vaikuttaa myös toimittajien nopea laskutus. Tämä tarkoittaa sitä, että lasku on saapunut ennen tavarantoimitusta ja sen vuoksi joukko-osasto joutuu palauttamaan laskun palvelukeskukselle, uuden eräpäivän laskemista varten.

Virheellinen laskutusosoite vaikuttaa myös ostolaskujen pitkittyneeseen käsittelyyn. Joukko-osastoissa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että antavat toimittajalle oikean laskutusosoitteen. Virheellinen laskutusosoite aiheuttaa ylimääräistä reitittämistä palvelukeskukselle, jotta oikea maksaja löytyisi.

Edellä mainittujen syiden vuoksi ostolaskuprosessin htv -luku ei anna vertailukelpoista tulosta, erityisesti Lapin Ilmatorjuntarykmentissä on ollut vaikeuksia muutaman toimittajan kanssa saada heitä merkitsemään laskuunsa oikea laskutusosoite. Toimittajille on soitettu sekä lähetetty sähköpostia, että korjaisivat oikean laskutusosoitteen Lapin Ilmatorjuntarykmentille tuleviin laskuihin. Toimittajat eivät ole korjanneet laskutustietoja, pyynnöistä huolimatta.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin kirjanpito- ja tilinpäätösprosessissa on vain 0,30 henkilötyövuotta ja Jääkäriprikaatin 0,75 henkilötyövuotta (TAULUKKO 2). Lapin Ilmatorjuntarykmentti on panostanut laskujen asiatarastukseen Ilmatorjuntarykmentin osuus sekä hyväksymiseen enemmän aikaa ja tämä on vaikuttanut siihen että, muistiotositteiden määrää on saatu pienennettyä.

Matkalaskuprosessin htv -luvuissa (TAULUKKO 2) ei joukko-osastoiden välillä ole suurtakaan eroavaisuutta, Lapin Ilmatorjuntarykmentin henkilötyövuosi on 0,80 ja Jääkäriprikaatin 0,66. Tämä prosessi antaa parhaiten vertailukelpoiset luvut, kun ottaa huomioon matkalaskujen määrät Lapin Ilmatorjuntarykmentissä matkalaskuja oli 237 kpl sähköisenä ja paperisena 5 kpl sekä Jääkäriprikaatissa matkalaskuja oli 181 kpl. Sähköinen matkalaskujärjestelmä on nopeuttanut matkalaskuprosessin käsittelyä. Matkalaskujen määrä on otettu ajalta 1 – 3/2012.

TAULUKKO 2 Vuoden 2012 htv -kysely, Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin osalta(tiedot kerätty vuoden 2013 htv –kyselystä)

Joukko- osasto	Arvioitu (karkea) %-osuus TALOUSHALLINTO, ulkoinen laskenta											Sisäinen laskenta ja taloussuunnittelu				MUUT PROSESSI		KAIKKI YHTEENSÄ (1 htv=100%)			
	Ostolaskujen käsittely ja ostorekontra		Myyntireskontra ja saapuva raha		Matkalaskut ja matkahallinta	Laskutus	Maksuliike (lähtevä raha)	Kirjanpito ja tilinpäätökset	Käyttöomaisuuskirjanpito	Sisäinen laskenta	Taloussuunnitteluprosessi	Taloustalouden ja analysointi	Valtuuskirjanpito	Taloussuunnittelun omistajuus, ohjaus ja muu kehittäminen	Talo- us- halli- nto yhte- ensä:	Toiminnan suunnitteluprosessi	Muut kuin taloushankintasuunn				
LAPITR	0,10	2,60	0,20	0,00														0,07	0,05	0,10	0,80
JPR	0,00	1,31	0,20	0,00	0,05	0,10	0,10	0,66	0,20	0,06	0,75	0,12	0,25	0,55	0,75	0,00	0,10	5,20	0,55	3,25	9,00

Kaaviossa ensimmäisellä rivillä on esitetty Lapin Ilmatorjuntarykmentin (LAPITR) tiedot ja toisella rivillä Jääkäriprikaatin (JPR) tiedot. Htv -taulukossa mukana ovat sellaiset henkilöt, jotka tekevät taloushallinnon töitä enemmän kuin 10 %. Molemmissa joukko-osastoissa oli yhteensä 9 htv:tä. Menotositteiden käsittelyssä on suurin eroavaisuus joukko-osastojen välillä, LAPITR on ilmoittanut htv -luvuksi 2,60 ja JPR:n vastaava luku on 1,31. Matkalaskujen käsittelyssä JPR on ilmoittanut htv -luvuksi 0,66, kun taas LAPITR vastaava luku on 0,80.

TAULUKKO 3 Yhteenveto htv –toteumat taloushallinnon prosesseista vuosilta 2009, 2010 ja 2012 Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin osalta. (Tiedot kerätty vuosien 2009, 2010 ja 2012 htv –kyselyistä).

YHTEEENVETO TALHALL.PROSS.	Tot. 2009 htv		Tot. 2010 htv		Tot. 2012 htv	
	LAPITR	JPR	LAPITR	JPR	LAPITR	JPR
Ostolaskujen käsittely	2,82	1,60	2,75	0,85	2,90	1,51
Matkalaskut, matkahallinta	0,75	0,55	0,65	0,60	0,80	0,66
Laskutus	0,04	0,30	0,00	0,25	0,15	0,20
Myyntireskontra	0,20	0,30	0,10	0,25	0,22	0,25
Maksuliike (lähtevä raha)	0,26	0,05	0,15	0,05	0,21	0,06
Kirjanpito ja tilinpäätökset	0,45	0,80	0,45	0,75	0,30	0,75
Käyttöomaisuuskirjanpito	0,05	0,15	0,05	0,15	0,05	0,12
Sisäinen laskenta	0,42	0,25	0,30	0,20	0,32	0,25
Suunnitteluprosessi	1,61	2,10	0,95	1,00	0,55	0,65
Raportointi ja analysointi	0,50	0,65	0,85	0,25	0,75	0,75
Valtuuskirjanpito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KAIKKI YHTEENSÄ	7,10	6,75	6,25	4,35	6,25	5,20

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallinnon prosessien korkein htv -luku 7,10 on vuodelta 2009, vuosina 2010 ja 2012 htv -luvut pysyivät samana 6,25. Jääkäriprikaatin taloushallinto prosessien alhaisin htv -luku 2,40 on vuodelta 2010 ja korkein htv -luku 6,75 on vuodelta 2009. Vuoden 2010 ostolaskujen käsittelyprosessi on Jääkäriprikaatissa huomattavasti alhaisempi kuin vuosina 2009 ja 2012.

Ostolaskujen käsittelyprosessissa on Lapin Ilmatorjuntarykmentillä kehitettävää verrattuna Jääkäriprikaatin (TAULUKKO 3). Ostolaskujen käsittelyprosessi on kaikkina kolmena vuotena ollut Lapin Ilmatorjuntarykmentissä välillä 2,75 – 2,90. Tulosta voidaan pitää hyvin vertailukelpoisena, sillä pienimmän ja suurimman ero on vain 0,15 htv:tä. Htv -lukujen perusteella taloushallinnon tehtäviä hoitaa tehokkaammin Jääkäriprikaati ja tämän perusteella puoltaisi taloushallinnon tehtävien keskittämistä Jääkäriprikaatille, eikä Lapin Ilmatorjuntarykmentille.

TAULUKKO 4 Ostolaskujen tehokkuus vuosilta 2011 – 2012 (Tiedot on kerätty vuosien 2011 ja 2012 htv –kyselyistä).

Joukko- osasto	htv	volyymi 1-12/2011	tehokkuus 2011	htv	volyymi 1-3/2012	tehokkuus 2012	volyymien erotus
LAPITR	2,90	2066	712	2,90	2476	854	141
JPR	1,51	1770	1172	1,51	2036	1347	174

Ostolaskujen tehokkuus on laskettu vuoden 2011 osalta toteutuneiden volyymien mukaan (TAULUKKO 1) ja htv – lukuna on käytetty vuoden 2012 tietoja (TAULUKKO 3). Tehokkuus on laskettu kaavalla: volyymit / htv. Vuoden 2012 volyymina on käytetty skaalattua lukua (LAPITR 619 ja JPR 509): $1-3/2012 / 3 * 12$. Tehokkuus luku on laskettu kaavalla: skaalattu luku / htv.

Tehokkuus luvun perusteella (TAULUKKO 4) voidaan todeta sama kuin aikaisemminkin, että Jääkäriprikaati on ollut tehokkaampi ostolaskujen käsittelyssä kuin Lapin Ilmatorjuntarykmentti.

Suomessa prosessikartoissa piirretään yleensä funktiot pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina. Prosessikartan tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Toiminta kuvataan prosessikartalla niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä ja kartta tulee pitää riittävän yksinkertaisena. (Laamanen 2007, 59 -62.)

4.1 Ostolaskuprosessi (tilauksettomat ja tilaukselliset)

Talousosaston eniten resursseja vievä prosessi on yleensä ostolaskujen käsittely. Suuremmat hyödyt saavutettaisiin yleensä tehostamisella ja automatisoinnilla. Ostolaskuprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, siirretty kirjanpitoon ja arkistoitu. Päätaivoitteet ostolaskuprosessissa on varmistaa maksujen kohdistuminen oikealle vastaanottajalle sekä varmistaa että kulut kuuluvat yritykselle ja maksetaan oikean määräisinä. (Lahti & Salminen, 2008, 49.)

Ostolaskuprosessi on perinteisesti tapahtunut paperisena. Perinteinen ostolaskuprosessin ongelma on ollut hidas laskun kierto, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Lisäksi tarkastajat ja hyväksyjät ovat joutuneet ottamaan laskuista kopioita omiin tarpeisiinsa ja tämän seurauksena on syntynyt omia arkistoja. (Lahti & Salminen, 2008, 50 – 51.)

Nykyisin ostolaskujen käsittely tapahtuu sähköisesti, näin saadaan tehostettua ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä, ostolaskujen läpimenoaika saadaan nopeutettua ja kontrollia pystytään parantamaan. Manuaalista tallennusta ei enää tarvita. Tarkastajien ja hyväksyjien ei tarvitse ottaa laskuista kopioita, kun laskut menevät sähköiseen arkistoon. (Lahti & Salminen, 2008, 50.)

Ostolaskujen perustiedot

Toimittajarekisterin ylläpitoon tulee tallentaa ainakin seuraavat tiedot: toimittajien nimet, osoitteet, maksuehdot ja pankkiyhteystiedot sekä toimittajan y-tunnus. Toimittajarekisteriin kannattaa tallentaa toimittajalle y-tunnus, näin vältetään tuplatoimittajilta. Y-tunnuksen avulla pystytään selvittämään, että toimittaja on ennakkoperintärekisterissä sekä alv-rekisterissä. Nämä voidaan tarkistaa myös internet-sivulta osoitteesta www.ytj.fi, esimerkiksi yritys on laittanut laskunsa loppusumman sisältävän arvonlisäveron ja yritys ei olekaan alv-rekisterissä, arvonlisäveroa ei silloin voi vähentää.

Toimittajalle voidaan maksaa ostolaskuja laskulle merkityn eräpäivän mukaisesti tai toimittajan kanssa sovitun maksuehdon mukaisesti. Maksuehdon käyttäminen eräpäivän määrittämiseksi varmentaa sen, ettei toimittajalle tehdä maksuja lyhyemmällä maksuajalla, vaikka laskulle olisikin merkitty lyhyempi maksuaika. (Lahti & Salminen, 2008, 54.)

Ostolaskujen vastaanottaminen

Ostolaskut otetaan Puolustusvoimissa vastaan skannattuna tai verkkolaskuna. Paperilaskut skannataan Itellassa. Verkkolaskuissa skannausvaihe jää pois ja ovat nopeammin vastaanottajalla.

Ostolaskujen tiliöinti

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmällä vastaanotetaan lasku, tiliöidään, kierrätetään sähköisesti ja hyväksytään. Näiden toimenpiteiden jälkeen lasku päivitetään ostoreskontraan josta lasku kirjautuu pääkirjanpitoon ja maksu siirtyy toimittajalle. (Lahti & Salminen, 2008, 62.)

Toimittajalta voi tulla useita laskuja joiden tiliöinti on sama, tällöin toimittajalle kannattaa asettaa oletustiliöinti. Oletustiliöinnin avulla tiliöintiä ei tarvitse tallentaa jokaiselle laskulle erikseen.

Vaihtoehtoisesti tiliöinnin voi kopioida ostotilaukselta suoraan laskulle. (Lahti & Salminen, 2008, 63.)

Ostolaskujen asiataarkastaminen ja hyväksyminen

Ostoreskontranhoitaja tarkistaa laskun oikeellisuuden, tekee tiliöinnin sisältäen alv-käsittelyn ja lähettää hyväksymiskierton. Suurissa yrityksissä tiliöinnin tekevät ostolaskujen tarkastajat, sillä perusteella että, tilaaja tietää mitä ostolaskulla on ostettu ja tietää mihin lasku tulee kohdistaa. (Lahti & Salminen, 2008, 63.)

Laskujen hyväksymismenettelyä ei ole kirjanpitolaisissa säädetty. Kirjanpitositteiden asiataarkastus ja hyväksyminen kuuluvat yrityksen sisäinen valvonnan piiriin. (Lahti & Salminen, 2008, 64.)

Puolustusvoimat - kirjanpitoyksikön taloussäännön HG851 pykälissä 40, 41, 43 on kirjoitettu asiataarkastamisesta ja hyväksymisestä seuraavasti:

- 40 § Ennen kuin meno esitetään hyväksyttäväksi, on sitä koskeva tosite tarkastettava.
- 41§ Tarkastuksessa on todettava, että menotositteen maksettavaan määrään johtavat laskutoimitukset on oikein suoritettu, että merkityt alennukset on otettu huomioon ja että menotosite täyttää muodollisesti tositteelle asetettavat vaatimukset. Tällaisten vaatimusten mukaisia menotositteelta ilmeneviä tietoja ovat mm. laskun päiväys, laskun numero, eräpäivä, bruttosumma, myyjän nimi ja arvonlisäverotunniste, toimituspäivä/palvelun suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä.
- 43 § Ennen menon maksamista on tähän tehtävään määrätyn henkilön hyväksyttävä meno. Hyväksyjän on varmistuttava siitä, että meno on laillisen menoperusteen tai laillisesti syntyneen päätöksen mukainen, menoon mahdollisesti liittyvät vakuudet on hyväksytty, tositteessa on asianmukaiset tarkastus- ja muut merkinnät, tiliointi on oikea ja että käytettävissä oleva määräraha riittää menon suorittamiseen ja sitä voidaan käyttää menon maksamiseen. Menon hyväksymisestä on tehtävä päiväty ja allekirjoitettu merkintä tositteeseen. Menon hyväksyjän ja tarkastajan tulee olla eri henkilö.

4.1.1 Tilaukseton ostolaskuprosessi

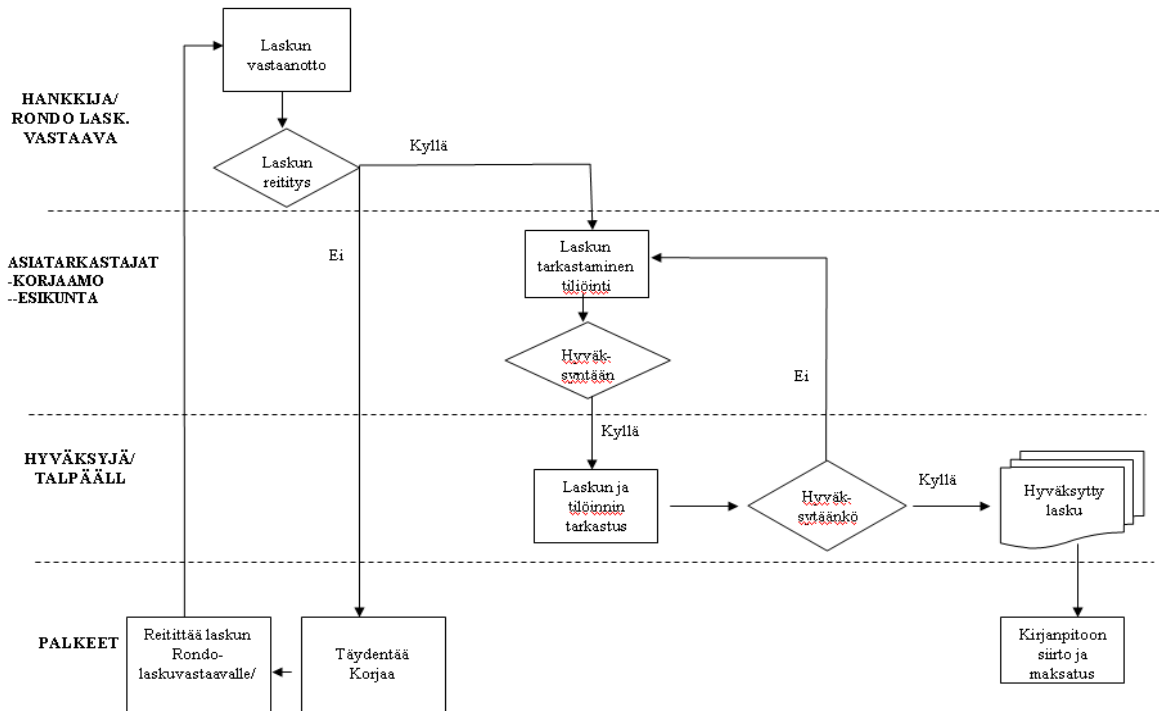
Tärkeä työväline toiminnan uudistamisessa on prosessikartta. Prosessikartan avulla saadaan selville rajapinnat ja korostetaan asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta (Hannus 1994, 44).

Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa se, montako kertaa viestikapulaa vaihdetaan prosessin edetessä eli montako kertaa tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle prosessin edetessä ja miten tietojärjestelmiä pystytään hyödyntämään. Saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite, tuovatko prosessin toiminnot lisäarvoa lopputulokseen, tehdäänkö parhaassa järjestyksessä ja voitaisiinko prosessi tai toiminnot suorittaa vielä tehokkaammin. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala, 2002, 47.)

Tehokkuus kertoo tuottavuudesta, se osoittaa missä määrin tavoitteet toteutuivat. Tehokkuus liittyy kiinteästi prosessin hallittavuuteen ja resurssien käyttöön sen aikana ja vaikuttaa myös operationaalisiin kustannuksiin, eli mitä lyhyempi läpimenoaika sitä tehokkaampi prosessi. Tehokkuuden kasvu liittyy tavoitteellisuuteen sekä nopeammin, halvemmin ja hallitummin tekemiseen. (Rampersad, 2003,94.)

Tilauksettomaan ostolaskuprosessiin ei sisälly ostotilausta vaan on niin sanotusti suora kirjattava ostolasku. Tilauksettomien ostolaskujen asiatarkastamiseen (sis. laskun tiliöinnin, laskun tarkastaminen) menee aikaa keskimäärin noin 5 minuuttia/per lasku ja ko. laskun hyväksymiseen menee keskimäärin 2 minuuttia/per lasku. Tilauksettomiin ostolaskuihin sisältyy myös Luottokunnan Eurocard- (luottokorttilaskut, esim. polttoaine, hankinnat) ja Leijonacateringlaskut (varusmiesten ja henkilökunnan muonitukset), jotka ovat huomattavasti hitaampia asiatarkastettavia ja hyväksyttäviä kuin muut laskut. Edellä mainitut laskut sisältävät liitteitä useamman sivun ja tämän vuoksi tarkastaminen on hidasta. Laskut myös kirjataan useammalle riville, koska samassa laskussa voi olla eri lkp- tilille tai toimintoalueelle kuuluvaa hankintaa. Laskut kirjataan ns. aiheutumisperiaatteen mukaisesti.

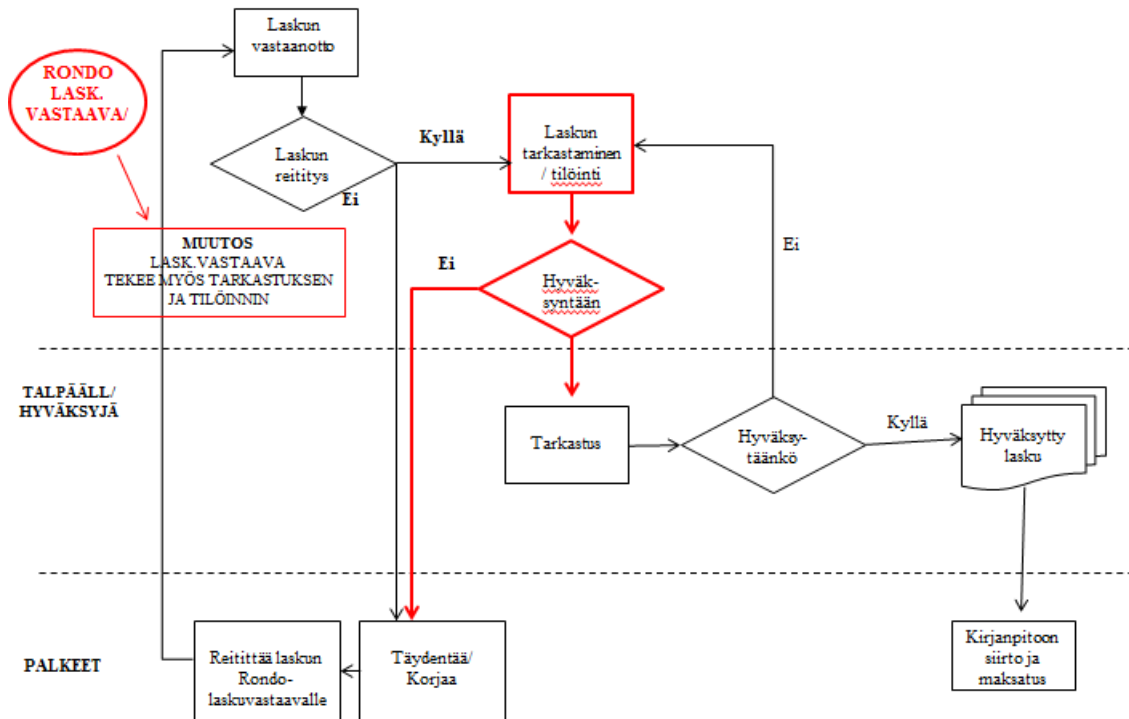
Tilaukseton ostolaskuprosessi



KUVIO 7 tilaukseton ostolaskuprosessi 2012

Molemmissa joukko-osastoissa on ollut käytössä samanlainen tilauksettomien ostolaskujen prosessi, rondo-laskuvastaava reitittää laskut asiatarkastajalle (asiatarkastajia useampi). Asiatarkastajat tarkastavat sekä tilioivat laskut ja reitittävät sen jälkeen hyväksyttäväksi talouspäällikölle/hyväksyjälle. Hyväksymisen jälkeen palvelukeskus ajaa maksatusajon ja siirtää kirjanpitoon sekä arkistoon.

Tilaukseton ostolaskuprosessi/ vaihtoehto 1



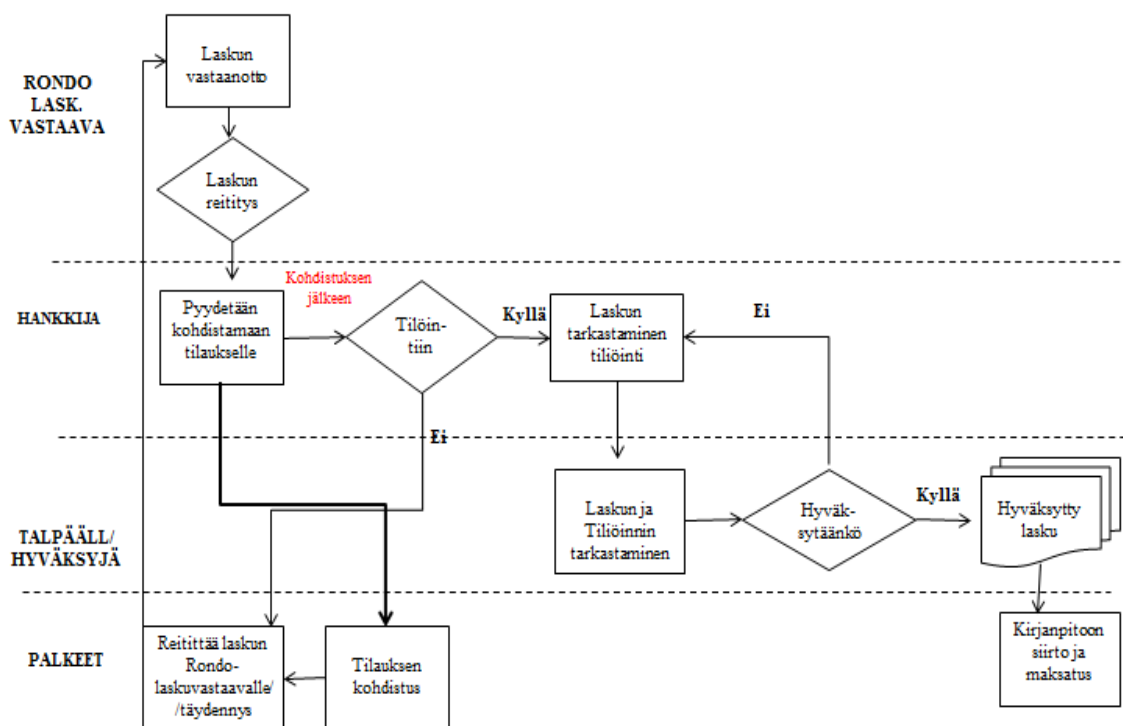
KUVIO 8 Tilaukseton ostolaskuprosessin vaihtoehto 1

Vaihtoehto 1 prosessin etuna on se, että tilauksen käsittelijöiden määrä on vähentynyt yhdellä. Tässä mallissa laskuvastaava ottaa laskut vastaan palvelukeskuksesta ja asiataarkastaa sekä tiliöi laskut, sen jälkeen reitittää hyväksyttäväksi taluspäällikölle/hyväksyjälle. Hyväksymisen jälkeen palvelukeskus tekee maksatus ajon, kirjanpidon siirron ja arkistoi tositteen. Tällä mallilla pystytään vapauttamaan resursseja ja siirtämään toisiin tehtäviin.

4.1.2 Tilauksellinen ostolaskuprosessi

Ostolaskuun liittyy usein ostotilaus, joka tehdään siihen tarkoitetulla tietojärjestelmällä. Puolustusvoimien käytössä on PVSAP -tietojärjestelmä, johon ostotilaus tehdään ja linkitetään Rondo-tietojärjestelmään ostolaskujen käsittelyn yhteydessä. Ostotilaukselle tehdään tiliöinti ja samalle ostotilaukselle tehdään tavaran vastaanotto merkinnät, kun tavara on tullut.

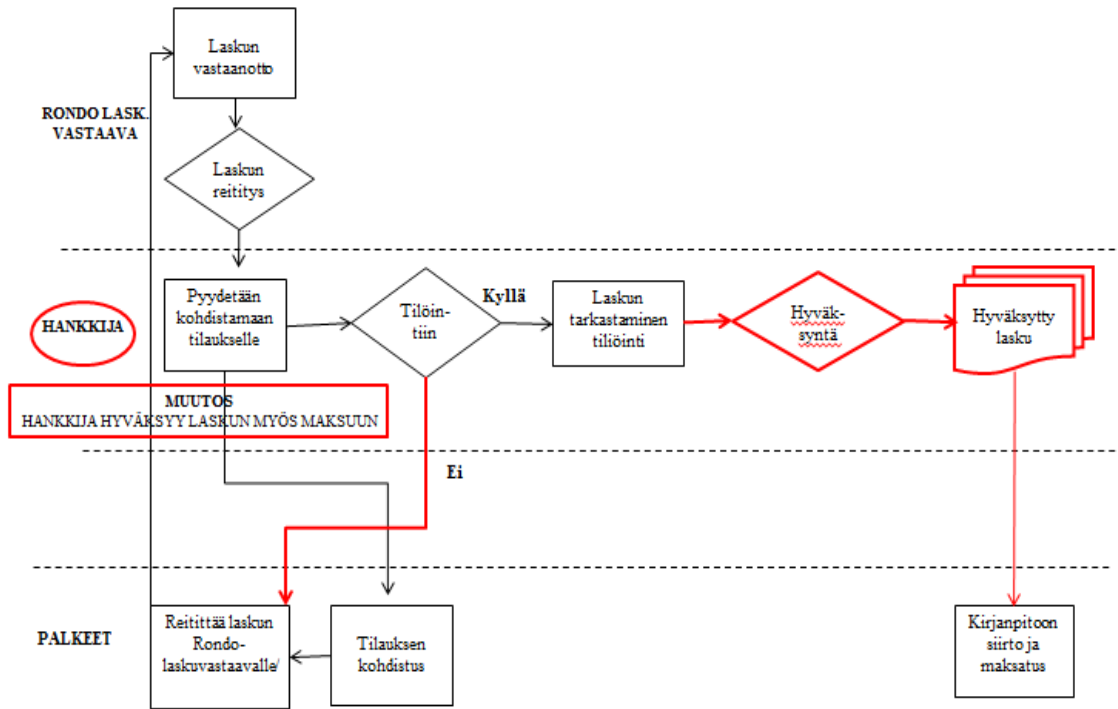
Tilauksellinen ostolaskuprosessi



KUVIO 9 Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin tilauksellinen ostolaskuprosessi.

Nykyisessä ostolaskuprosessissa palvelukeskus reitittää laskun rondo-laskuvastaavalle ja hän puolestaan hankkijalle. Hankkija pyytää palvelukeskusta kohdistamaan laskun ostotilaukselle, kohdistamisen jälkeen palvelukeskus reitittää takaisin rondo-laskuvastaavalle. Rondo-laskuvastaava reitittää laskun hankkijalle tilioitäväksi. Tiliöinnin jälkeen hankkija siirtää laskun hyväksyttäväksi, hyväksynnän jälkeen lasku siirtyy maksatukseen ja kirjanpitoon. Jääkäriprikaatissa hankkija toimii myös rondo-laskuvastaavana.

Tilauksellinen ostolaskuprosessi, vaihtoehto 1



KUVIO 10 tilauksellisen ostolaskuprosessin vaihtoehto 1

Tämän prosessin etuna on se, että taluspäällikön resursseja vapautettaisiin taloushallinnon muihin tehtäviin, kuten kirjanpidon tarkastamiseen. Tässä prosessikaaviossa ostotilaukset hyväksyttäisiin joukko-osaston toimintakäskyn liitteenä, jonka taluspäällikkö allekirjoittaisi ja tämän perusteella hankkija pystyisi hyväksymään laskut rondo-järjestelmässä. Tässä mallissa ostotilaukset tulee suunnitella tarkasti alkuvuonna (puite- ja ostotilaukset) ja sisäisen tarkastuksen rooli kasvaa entisestään.

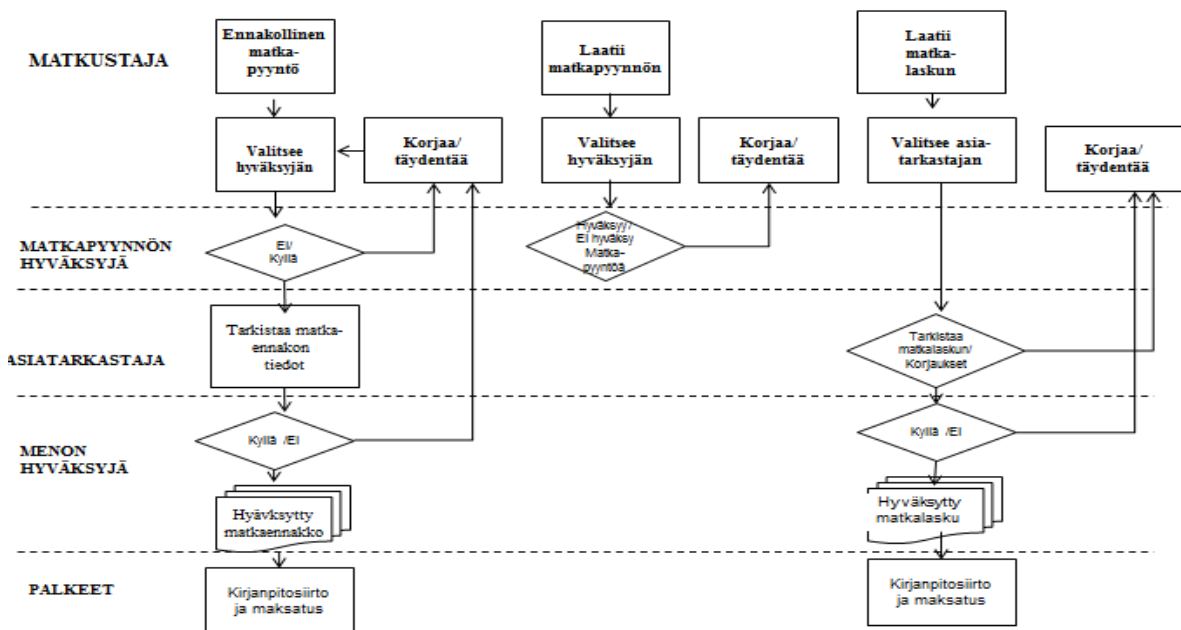
4.1.3 Matkalaskuprosessi

Matkalaskuprosessi käynnistyy, kun matkustaja tekee matkapyynnön ja lähettää hyväksyttäväksi matkapyynnön hyväksyjälle. Matkapyynnön hyväksymisen jälkeen tilataan tarvittavat majoitukset ja tarvittavat matkaliput. Useimmiten matkasihteeri (asiatarkastaja) hoitaa majoitus ja lippu varaukset. Matkalaskun käsittelemisen jälkeen asiatarkastaja tarkastaa matkalaskun tiliöinnit

sekä skannaat mahdolliset liitteet. Asiatarkastajan tehtävänä on tarkastaa, että matkakustannusten kuitit täsmäävät laskuun. Tarkastettuaan matkalaskun asiantarkastaja lähettää hyväksyttäväksi menonhyväksyjälle.

Menonhyväksyjän tulee tarkastaa ennen hyväksymistä matkalasku ja mahdolliset liitteet. Mahdollisesti korjattavaan tai hylättävään matkalaskuun menonhyväksyjä kirjoittaa palautuksen syyt ja lisäksi tulee lähettää sähköpostiviesti henkilölle palautuneesta matkalaskusta. Hylätty matkalasku palautuu matkustajalle, eikä käsittelyä voida jatkaa. Hyväksymisen jälkeen matkalaskut siirtyvät taloushallinnon siirtoajoissa kirjanpitoon ja ostoreskontraan.

Matkalaskuprosessi



KUVIO 11 Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin nykyinen matkalaskuprosessi.

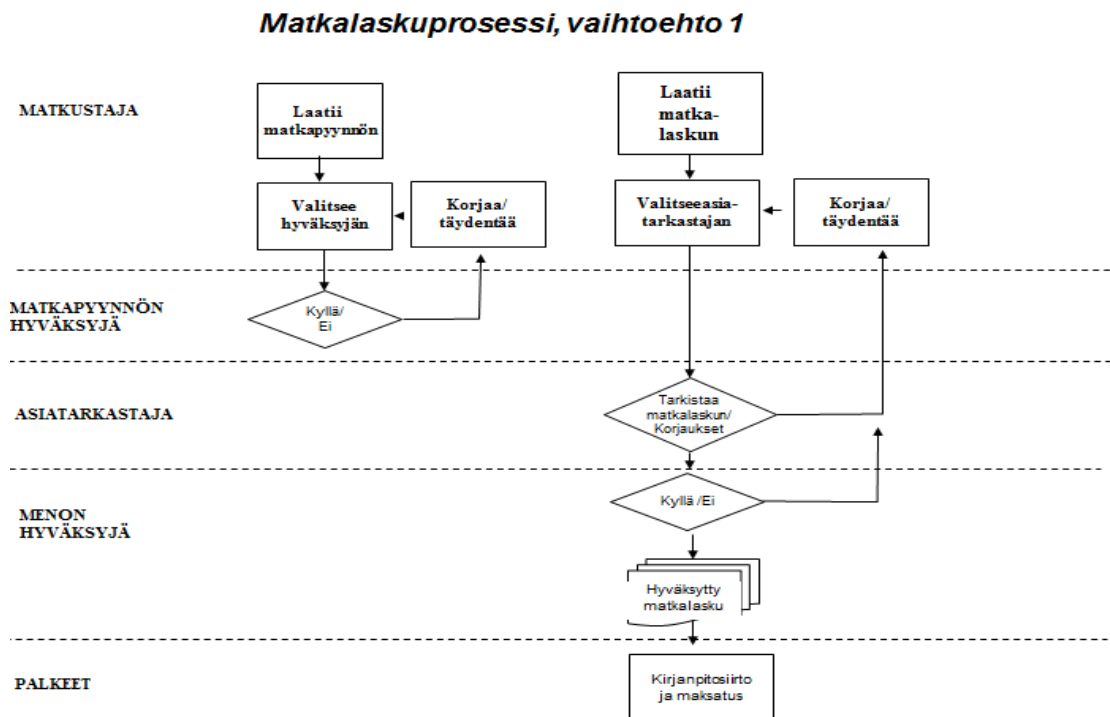
Nykyinen matkalaskuprosessi on ollut tehokas järjestelmäuudistuksen myötä. Matkalaskujen tuottavuus on noussut ja johtuu suurelta osin kasvaneista volyyymeistä. Htv -määrät ovat laskeneet volyymien kasvusta huolimatta.

TAULUKKO 5 Matkalaskujen tehokkuus vuosina 2010 ja 2012 (tiedot poimittu vuosien 2010 ja 2012 htv –kyselyistä)

Joukko- osasto	htv	volyymi 1-8/2010	tehokkuus 2010	htv	volyymi 1-3/2012	tehokkuus 2012	volyymien erotus
LAPITR	0,65	924	1422	0,80	968	1210	-212
JPR	0,60	899	1498	0,66	724	1097	-401

Taulukossa 5 on käytetty vuonna 2010 skaalattua lukua (LAPITR 616 ja JPR 599): 1-8/2010/ 8*12. Htv -luku tulee taulukosta 3. Vuoden 2012 on käytetty myös skaalattua lukua (LAPITR 242 ja JPR 181): 1-3/2012/ 3*12 ja htv -luku saadaan taulukosta 3.

Matkalaskujen tehokkuudessa ei ole suuria eroja joukko-osastojen välillä. Nykyinen matkalaskuprosessi on ollut hyvin tehokas molemmissa joukko-osastoissa ja suuria muutoksia ko. prosessiin ei varmaan voi enää tehdä. Tehokkuuteen ja htv -lukuun saataisiin hieman muutosta, kun virkamatkalta kiellettäisiin matkaennakoiden ottaminen.



KUVIO 12 Matkalaskuprosessi vaihtoehto 1

Vaihtoehto 1 kuvauksessa matkalaskuprosessi kuvausta on kevennetty, jättämällä ennakkollinen matkapyyntövaihe pois. Tällä mallilla saadaan ”tupla” suoritukset pois matkapyynnön hyväksyjältä, asiastarkastajalta sekä menon hyväksyjältä. Matkaennakon kieltäminen matkoilta, nopeuttaa matkalaskun kiertoa. Tällä menetelmällä työntekijät ehkä, muistaisivat noudattaa kahden kuukauden määräaika matkalaskun palauttamisessa.

5 HENKILÖSTÖN MIELIPITEIDEN KERÄÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan siitä, minkälaisia aiheita henkilökunta sai vastataksen ja miten aiheet ja vastaukset on kerätty. Henkilökunnan mietteet on kerätty aiheittain ja heidän henkilöllisyys pidetään salassa.

5.1 Aiheet ja niiden kerääminen

Lähetin vuoden 2012 joulukuun alussa taloushallinnon henkilöstölle sekä muutamalle eri osastoihin kuuluville henkilöille sähköpostiviestin, johon olin kirjannut neljä aihetta. Pyysin henkilöitä kirjoittamaan vapaamuotoisesti mietteitään ja ajatuksiaan lähettämiini aiheisiin. Lähettämäni aiheet olivat seuraavat:

1. Nykyisten taloushallinnon prosessien toimivuus/tehokkuus omassa joukko-osastossanne (ostolaskut, matkalaskut)
2. Prosessien kehittäminen
3. Minkälaisia mietteitä uusi puolustusvoimien sisäinen palvelukeskus herättää
4. Mietteitä Jääkäriprikaatin ja Lapin Ilmatorjuntarykmentin yhdistämisestä (talous)

5.2 Henkilöstön mietteet

Ajatukset ovat henkilöiden omia mielipiteitä ja olen koontanut ne tähän ylläolevan aihelajittelun mukaisesti. Henkilöt ovat halunneet pitää henkilöllisyytensä ehdottomasti salassa.

1. Nykyisten taloushallinnon prosessien toimivuus/tehokkuus omassa joukko-osastossanne

Nykyiset prosessit ovat toimineet hyvin, kun jokaisella on oma-alueensa jota hoitaa. Nykyisillä prosesseilla toimivuus ja tehokkuus on viety äärimilleen, tehokkaampaa ei voisi näillä resursseilla saada. Henkilöresurssit ovat minimit, kaikkien täytyy osata ja tehdä kaikkea periaatteella. Riskihallinnan ääri rajoilla ollaan koko ajan (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Menonhyväksyjinä toimivat talousalan ammattilaiset, tietävät mitä menon hyväksyminen tarkoittaa. Laskuja ei livahda maksuun ilman tarkastusta nykyisellä prosessilla (sähköpostiviesti 15.12.2012).

Virheiden määrä pystytään minimoimaan ja työntekijä pysyy hyvin ajan tasalla koko prosessin ajan. Huolettaa miten ja kuka tekee vuoden 2014 tilinpäätöksen, kun ammattihenkilöt hakeutuvat muualle töihin (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Henkilöstöä on sen verran, että työt tulee tehtyä, mutta särkymävaraa ei ole. Henkilöt ovat olleet terveitä, eikä sairauspoissaoloja ole onneksi ollut. Henkilöstö on huolehtinut hyvin kunnostaan ja ovat liikunnallisia vapaa-ajallaan (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

2. Prosessien kehittäminen

Ei löydy kehitettävää toimiviin prosesseihin (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Prosesseja on kehitetty määrätietoisesti, työtapoja on ollut pakko tehostaa resurssien puutteen vuoksi. Benchmarkingia on tehty. Prosesseja tulee kehittää alhaalta ylöspäin (sähköpostiviesti 15.12.2012).

Katsotaan ensin työ käytännössä miten se parhaiten hoituu ja sen jälkeen rakennetaan prosessit ja toimintakaaviot. Ensin käytäntö ja sitten kirjoitetaan teoria. Monesti voi käydä niin, että prosessin tekee ihminen jolla ei ole hajuakaan itse tehtävästä ja toiminnosta (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

3. Minkälaisia mietteitä uusi pv:n palvelukeskus herättää?

Miksi palvelukeskus piti sijoittaa paikkaan minne on huonot kulkuyhteydet? Helppo ulkoistaa, onko tarkoitus saada siviilit pois puolustusvoimien palveluksesta? Palvelukeskus herättää pääosin negatiivisia tunteita. Tuntuu siltä, että puolustusvoimat haluaa pienentää htv -lukuja ulkoistamalla (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Puolustusvoimien sisäinen palvelukeskus on aiheuttanut apatiaa omassa joukossa. Omassa työtiimissä on epävarmuus tulevaisuudesta ja murhe työtovereiden kohtaloista muissa joukko-osastoissa (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Sisäinen palvelukeskus aiheuttaa vahvoja epäilyksiä, miten prosessit voisivat toimia tehokkaammin kuin aikaisemmin? Henkilöstömäärän mitoitus tuleviin töihin mietityttää.

Vielä ei tiedetä miten työt käytännössä hoidetaan, mitä jää tulosityksikköön ja minkä tekee palvelukeskus (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Tuleekohan tässäkin käymään niin kuin aikoinaan palkanlaskennan ulkoistamisessa kävi? Työt siirtyvät teoriassa palvelukeskukseen, joukko-osastossa henkilöstö irtisanotaan tai siirretään mahdollisesti muihin tehtäviin. Myöhemmin huomataankin, ettei palvelukeskuksessa ehditä tekemään suunniteltuja töitä tai mahdollisesti kaikkia tehtäviä ei voidakaan tehdä palvelukeskuksessa ja sitten työt siirretään takaisin joukko-osastoille, mutta ilman htv -lisäyksiä (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Huolestuttavaa on kirjanpidon tarkkuuden ja oikeellisuuden vähentyminen. Kellä on se vastuu siitä, että kirjanpidossa esim. laskut ovat oikeita ja maksetaan oikeita asioita. Tehtävien jakaminen niin, että palvelukeskus hoitaa ns. teknisen työn kirjanpidosta eli juurikin esim. maksaa vain laskut ja vastuu jää joukko-osastolle kirjanpidon oikeellisuudesta aiheuttaa myös haasteita (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

4. Mietteitä Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin yhdistämisestä (talous)

Onnistuu ottaen huomioon palvelukeskuksen aiheuttamat muutokset. Ensimmäinen vuosi menee varmaan elämällä kädestä suuhun, eli kohtalaisesti (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Kun samaan aikaan muuttuu toimintatapamallit ja joukko-osaston organisaatio uudistuu radikaalisti aiheuttaa se toiminnassa taatusti jonkin sortin notkahduksen (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

Talous voidaan hoitaa Jääkäriprikaatissa, samoin se olisi voitu hoitaa Lapin Ilmatorjuntarykmentissäkin. Toiminta kahdella eri paikkakunnalla ainakin tuo tietynlaisia haasteita.

Mielestäni ei ole oikein, että kun yhdistetään nämä kaksi joukko-osastoa, toisen joukon henkilöt saavat pitää oman paikkansa ja toisen joukon henkilöt joutuvat hakemaan työpaikan muualta (sähköpostiviesti, 15.12.2012).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kustannusvähennyksissä toivottavasti on kysymys toiminnan kehittämismahdollisuudesta, tällöin perustelu on helpompaa ja säästöjen vaikutuksia voidaan tutkia ja toteuttaa yhdessä. Esimerkiksi tuotannon läpimenoaikojen lyhentäminen tuo säästöjä. Prosessiorganisaatioihin siirtymisellä halutaan löytää ydintyö ja saada erityövaiheet sujumaan ammattitaidolla, virheettä ja viivytyksettä. Kustannussäästöissä on tärkeää, että oivalletaan mistä todelliset säästöt saadaan. Juustohöylä vähentäminen ei riitä, jos jokainen vähentää 2 – 10 % ei mikään toiminnassa muutu. Säästötavoitteet ohjaavat yleensä vain pieniin konkreettisiin asioihin, kuten säästäminen kopiopapereissa ja siivouskerroissa. Kun käydään nolla-budjetti-menettelyllä kaikki kustannuserät läpi, saadaan aikaan kunnan keskustelu. Kysyttäessä mitä tapahtuu, jos ”tätä ei ollenkaan tehdä” tai ”tämä tehtäisiin puolella rahalla”, ihmiset alkavat miettimään todellisia muuttavia ratkaisuja toimintatapoihin ja voidaan löytää isoja säästöjä. (Valpola, 2004, 112 – 113.)

Taloudellista toiminta on silloin, kun julkisen organisaation tuottamat suoritteet on saatu aikaan mahdollisimman vähin kustannuksin (Raudasoja & Johansson, 2009, 125). Taloushallintoprosessien htv- ja tehokkuuslukujen perusteella Jääkäriprikaatin ostolaskuprosessi on ollut tehokkaampaa kuin Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja tämän perusteella Jääkäriprikaati on sijoituspaikaltaan parempi vaihtoehto kuin Lapin Ilmatorjuntarykmentti. Kun tarkastellaan pelkästään vuoden 2011 rondo-järjestelmän kautta maksettuja laskuja, sen perusteella Lapin Ilmatorjuntarykmentti on ollut tehokkaampi kuin Jääkäriprikaati. Laskujen määrä on ollut suurempi Lapin Ilmatorjuntarykmentissä ja verkkolaskujen osuus on ollut 65 % ja Jääkäriprikaatissa 59 %.

Taloushallinnon sijoittamista nykyisiin Lapin Ilmatorjuntarykmentin tiloihin puoltaa sen sijainti. Lapin Ilmatorjuntarykmentti sijaitsee lähellä lentokenttää ja rautatieasemaa, hyvien kulkuyhteyksien perusteella saataisiin säästöä matkakuluissa sekä virkamatkapäivissä.

Sodankylästä lähdetessä virkamatkalle tulee 1 – 2 päivää enemmän matkustuspäiviä, kuin Rovaniemeltä lähdetessä. Sodankylän ja Rovaniemen välinen matka on noin 130 km:a.

Puolustusvoimien ostolaskuprosessi tullaan kokonaisuudessaan sijoittamaan perustettavaan sisäiseen palvelukeskukseen. Miten sisäinen palvelukeskus onnistuu tehostamaan ostolaskuprosessia nykyistä tehokkaammaksi? Haasteellista on pelkästään löytää laskulle oikea maksaja ja vielä saada siihen kuuluvat oikeat tiliointitekijät. ”Heitelläänkö” ostolaskua useamman mahdollisen omistajan välillä, ennen kuin oikea omistaja löytyy. Haettaessa laskulle oikeaa omistajaa tarpeeksi kauan, perii toimittaja viivästyskorkoa seuraavassa laskussa tai erillisellä korkolaskulla. Kuka maksaa viivästyskorot? Maksako se joukko-osasto jolle lasku loppujen lopuksi kuuluu, vaikka lasku on ”seilannut” joukko-osastosta riippumattomista syistä?

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 72) mukaan yleensä palvelukeskusjärjestelyn hyötynä haetaan kustannustehokkuuden parantamista, joka syntyy sekä päällekkäisten toimintojen ja töiden eliminoitumisesta organisaation eri osissa että palvelutuotannon tehostumisesta mittakaavaetujen kautta. Palvelun laatu on tasaisempaa ja henkilöstö on paremmin motivoitavissa.

Taloushallinnon prosesseissa saataisiin säästöä ja tehokkuutta kun taloushallinnon tehtävät suoritettaisiin joukko-osastoissa alusta loppuun itse, ostolaskujen kirjauksesta tilinpäätökseen asti. Ylempiä ohjaavia esikuntia ei olisi välissä, ainoastaan yksi ohjaava esikunta esim. Pääesikunta, koko puolustusvoimissa. Ohjaava esikunta ohjeistaisi suoraan joukko-osastoja. Tällä menettelyllä saataisiin puolustusvoimissa yhtenäinen käytäntö tiliöinneissä, seurannassa, sisäisessä laskennassa ja raportoinnissa. Joukko-osastot lähettäisivät tilinpäätösaineiston suoraan ohjaavalle esikunnalle, jossa suoritettaisiin puolustusvoimien yhteenveto tilinpäätöksestä.

Matkalaskuprosessi on jo nykyisellään tehokas molemmissa joukko-osastoissa kuten htv –luvut ja prosessikaavio osoittavat, erot ovat todella pienet. Matkalaskun asiataarkastamiseen ja hyväksymiseen menee aikaa yhteensä 3 – 5 min per lasku. Edellä mainittujen seikkojen perusteella ei pystytä sanomaan, että hoitaako Jääkäriprikaati vai Lapin Ilmatorjuntarykmentti

asian tehokkaammin. Mikäli kriteerinä käytetään pelkästään matkalaskun tehokkuuslukua, silloin Jääkäriprikaati hoitaisi prosessin hieman tehokkaammin kuin Lapin Ilmatorjuntarykmentti.

Matkaprocessia saataisiin hieman tehokkaammaksi luopumalla matkaennakoista ja samalla htv - luku saataisiin hiukan pienemmäksi. Prosessista jäisi kokonaan pois ennakkollinen matkapyyntövaihe. Työntekijät ottavat usein lyhyellekin matkalle ennakon ja eivät aina muista tehdä matkalaskua kahden kuukauden kuluessa matkan päättymisestä. Mahdollisesti työntekijät muistaisivat paremmin tehdä matkalaskun heti matkan päätyttyä, kun heille ei maksettaisi ennakkoa.

Tehokkuutta prosessiin saataisiin myös SAP-TRAVEL -ohjelmaan tehtävien päivityksien avulla. Ohjelmasta tulisi poistaa sellaiset valintakriteerit jotka eivät ole puolustusvoimien käytössä tai "lukita" ne niin, ettei puolustusvoimien henkilöstö pystyisi niitä valitsemaan. Nämä aiheuttavat jonkin verran virhekirjauksia ja joita joudutaan joukko-osastossa oikaisemaan oikeille tapahtumille. Ohjelmaan tulisi tehdä muutos ns. virsis -kirjauksille, eli silloin kun toinen joukko-osasto maksaa kulut, kirjataan tapahtuma liikekirjanpidon tilille 19959 (tulojen ja menojen kokoomatili). Tiliöinnissä ei käytetä rahastoa ja toimintoaluetta, mutta järjestelmä antaa valita ko. tiliöintitekijät. Näillä pienillä muutoksilla saataisiin lisää tehokkuutta matkalaskun läpimenoaikaan ja oikaisutositteiden määrää saataisiin vähennettyä.

Sisäinen palvelukeskus yrittää hakea tehokkuutta taloushallinnon tehtäviin. Tavoitteena on yhtenäistää talous- ja matkapalvelut kustannustehokkaaksi sekä yhtenäistää toimintatapoja. Henkilötyövuosi säästöjä perustettava palvelukeskus ei tuo, ei ainakaan heti. Esikuntien ja joukko-osastojen taloushallintoja yhdistetään sekä lakkautetaan ja näistä vapautuu henkilötyövuosia. Vapautuneet henkilötyövuodet sijoitetaan perustettavaan palvelukeskukseen. Sisäisen palvelukeskuksen sijoituspaikkakunta on Joensuu. Joensuun kaupungista vuokrataan uudet tilat palvelukeskukselle, vaikka lakkautettavan Pohjois-Karjalan Prikaatin tilat voitaisiin ottaa käyttöön. Vuokratilakustannukset tulevat kasvamaan, kun joudutaan vuokraamaan tilat keskeltä kaupunkia. Kun kysymyksessä on uusi organisaatio, tarvitaan tuleville työntekijöille myös kalusteet ja tietokoneet toimistoihin ja tähän tietää lisäkustannuksia. Palkanmaksuun liittyvät ilmoitukset ja tarkastukset hoidetaan puolustusvoimissa, mutta palkka-ajot suorittaa ulkoinen palvelukeskus.

Talousjohtajat ovat jakautuneet kahteen koulukuntaan suhteessa asiakaskontaktien ulkoistamisessa. Osa näkee, että asiakaskontaktit tulee säilyttää oman organisaation sisällä, sillä ne ovat ydinliiketoimintaa. Toiset ovat sitä mieltä, että asiakaskontaktit voi hoitaa ulkopuolinen palveluntarjoaja paremmin kuin oma organisaatio. (Lahti & Salminen, 2008, 174.)

Taloushallinnon keskittämistä on vauhdittanut digitaalisuus, jolla saadaan paras tehokkuus hyödynnettyä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana suuret yritykset ovat perustaneet omia palvelukeskuksiaan. Kehityssuuntia palvelukeskuksissa on seuraavaksi ulkoistuspalveluiden laajempi käyttö sekä tehokkaampi automaation hyödyntäminen. (Lahti & Salminen, 2008,172.)

Taluspäälliköiden sekä controllerien työtehtävien ulkoistaminen on ollut vielä harvinaista, mutta suuntaus on ollut kasvamassa. Sellaiset prosessit, missä vaaditaan tulkintaa, analysointia sekä luovaa näkemystä on vaikea ulkoistaa. (Lahti & Salminen, 2008,178).

Laamasen (2007, 218) mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia verrata ydintoimintaansa parhaiden käytäntöjen ja innovaatioiden tunnistamiseksi. Yleensä kokonaisia prosesseja ei voida benchmarkata, mutta joitakin osia prosesseista on mahdollista verrata.

Pienet organisaatiot voivat perustaa benchmarkingverkostoja ja suurissa organisaatioissa menettelyn hyödyntäminen kannattaa aloittaa sisäisestä vertailusta. Jotta prosessien mittaaminen olisi vertailukelpoisia, tulee prosessien rajaukset sopia samalla tavalla. (Laamanen, 2007, 219).

Benchmarkingilla voidaan osoittaa organisaation heikkoudet ja ongelmat suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin, mikä on omiaan luomaan muutospainetta organisaatioissa ja auttaa näin haastavien tavoitteiden asettamista. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala, 2002, 49.)

Johtopäätöksen loppuosassa halusin esittää vertailun siitä, minkälaisia uudistukseen liittyviä kustannuksia on mahdollisesti tulossa Lapin Ilmatorjuntarykmentille ja Jääkäriprikaatille vuosina 2013 – 2014. Vertasin näitä uudistukseen liittyviä kustannuksia Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloussektorin (viisi henkilöä) palkkakustannuksiin (TAULUKKO 5). Uudistukseen liittyvät kustannukset on kerätty puolustusvoimain uudistuksen toimeenpanon kustannusarviosta,

tilanteesta 5.4.2013 (excel -taulukko). Uudistuksen liittyvät kustannukset ovat vasta suunnitelmia, eivät siis ole todellisia kustannuksia.

TAULUKKO 6 Vertailu LAPITR:n taloussektorin henkilöstön palkat / uudistuksen kustannukset (Uudistukseen liittyvät kustannukset poimittu pv:n uudistuksen toimeenpanon kustannusarviosta)

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloussektorin kuukausipalkat, sivukuluineen (5 henkilöä)		17491,00	
LAPITR:n taloussektorin vuoden palkat yhteensä (sis. Lomarahat, sivukulut)		218637,53	
Taloussektorin 7 vuoden palkat (sis. Lomarahat, sivukulut)		1 530 462,68	
UUDISTUKSEEN LIITTYVÄT KUSTANNUKSET YHTEENSÄ (v. 2013 + v. 2014)		1 662 000,00	
Vuoden 2013 uudistuksen kustannukset yhteensä		913 000,00	
LAPITR vuosi 2013 yht.	722 000,00	JPR vuosi 2013 yht.	191 000
Rakentaminen	650 000,00	Materiaalin siirrot	25 000
Hlöstön kouluttaminen	10 000,00	Tilakustannukset (JOJÄ)	40 000
Hlöstön siirtokustannukset	56 000,00	Turvarakentaminen	28 000
Materiaalin siirrot	6 000,00	Tilojen kalustaminen	45 000
		Erillään asumiskorvaukset	33 000
		Rekrytointi, tutustumiskäynnit	20 000
Vuoden 2014 uudistuksen kustannukset yhteensä		749 000	
LAPITR vuosi 2014 yht.	393 000	JPR vuosi 2014 yht.	356 000
Henkilöstön kouluttaminen	15 000	Materiaalin siirrot	5 000
Henkilöstön irtisanomiskorvaukset	82 000	Muuttokustannukset	10 000
Henkilöstön siirtokustannukset	176 000	Muut tilakustannukset (turvarakentamista)	220 000
Henkilöstön muistamiset	20 000	Rekrytointi, tutustumiskäynnit	20 000
Lakkauttamisen liittyvät tilaisuudet	40 000	Tilojen kalustaminen	35 000
Materiaalin siirrot	15 000	Perinteisiin liittyvät kustannukset	4 000
Kasarmialueen opastusjärjestelyt	10 000	Erillään asumiskorvaukset	62 000
Alueoimistojen yhdistämiskustannukset	10 000		
LAPSK:n perustamiskustannukset	5 000		
LAPITR:n historiikki	20 000		

Uudistukseen liittyvillä kustannuksilla (TAULUKKO 5) saataisiin Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloussektorin henkilöstö (viisi henkilöä) palkattua kahdeksaksi vuodeksi. Turvarakentamiseen on suunniteltu käytettävän yli 240 000,00 euroa ja toimitilojen rakentamiseen 650 000,00 euroa. Toimistojen kalustamiseen on suunniteltu käytettävän 80 000,00 euroa. Erillään asumiskorvauksiin on suunniteltua yli 90 000,00 euroa. Tulevina vuosina erillään asumiskorvaukset tulevat kasvamaan, sillä siirrettävät henkilöt eivät muuta perheineen uudelle paikkakunnalle. Hajautettutyö tulee tämän myötä lisääntymään, mikä tarkoittaa sitä, että tehdään muutamana päivänä kuukaudessa etätyöpisteestä käsin, mikä sijaitsee lähellä asuinpaikkaa.

7 POHDINTA

Tämän selvitystyön tarkoituksena oli selvittää, miten Lapin Ilmatorjuntarykmentin ja Jääkäriprikaatin taloushallintoprosessit toimivat nykyisellään ja kuinka paljon taloushallinnon eri prosessit sisältävät htv:tä. Prosessien tehokkuudella sekä htv -lukujen perusteella pyrittiin selvittämään yhdistettävien taloushallintojen sijoituspaikkakunta.

Htv -lukujen sekä osto- ja matkalaskujen tehokkuuden perusteella ei saatu suuria eroavaisuuksia taloushallintojen kesken, mutta ko. lukujen perusteella voidaan sanoa, että Jääkäriprikaatin taloushallinto oli hieman tehokkaampi ja näiden lukujen perusteella taloushallinnon sijoituspaikkakunta on Sodankylä. Yhdistetyn taloushallinnon sijoituspaikaksi Rovaniemelle puoltaa sen sijainti. Rovaniemen hyvien liikenneyhteyksien (lento- ja junaliikenne) perusteella matkustaminen olisi taloudellisempaa ja säästöjä saavutettaisiin matkustuskuluissa kuin ajankäytössäkin.

Henkilöstön mietteiden perusteella nykyiset prosessit ovat toimineet hyvin, vaikka henkilöresurssit ovat olleetkin pienet. Prosessien toimivuus ja tehokkuus koettiin, että ne oli viety jo äärimilleen. Henkilöstö ei nähnyt eroa taloushallinnon sijoituspaikkakunnalle, talous voidaan heidän mielestään hoitaa Jääkäriprikaatissa tai Lapin Ilmatorjuntarykmentissä.

Sisäinen palvelukeskus aiheutti henkilöstössä negatiivisia mielteitä, siitä miten siellä voidaan hoitaa taloushallinnon asiat tehokkaammin kuin aikaisemmin. Sisäisen palvelukeskuksen sijainti koettiin hankalaksi ja liikenneyhteydet koettiin huonoksi.

Selvitystyön tavoitteena oli tehdä myös ohje, siitä mitä lakkautettavan joukko-osaston taloushallinnon on tehtävä ennen lakkauttamista. Ohje tehtiin Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallinnolle ja ohje on selvitystyön liitteenä (LIITE 1). Ohjeessa on käyty yksityiskohtaisesti läpi mitä milloinkin on tehtävä sekä mihin mahdolliset tehtävät asiakirjat on lähetettävä. Ohje soveltuu myös toisillekin joukko-osastoille.

Jatkotutkimuksena esittäisin uuden sisäisen palvelukeskuksen prosessien toimivuudesta sekä tarkempaa analysointia joukko-osaston näkökulmasta. Onko mahdollisesti saatu säästöjä ja missä prosesseissa erityisesti vai onko mahdollisesti prosesseja palautunut takaisin joukko-osastoille. Lisäksi voitaisiin selvittää, mitä tällä joukko-osastojen yhdistämisellä ja lakkauttamisella saavutettiin ja paljonko oli ne todelliset säästöt ja kustannukset.

Kehittämiskohteena näkisin myös työajan seurannan joukko-osastoihin, jonka perusteella pystyttäisiin näkemään eri prosessien käytetty työaika sekä paljonko siihen menee kustannuksia.

Nykyisin puolustusvoimien korjaamoilla sekä huoltorykmenteissä on käytössä kuntotoiminnallisuus, mikä perustuu kustannuslaskentaan.

”Kaikki toiminta yrityksessä on viimekädessä kiinni ihmisten motivaatiosta ja osaamisesta”
(Salorinne & Laamanen, 1993,15).

8 LÄHTEET

Boedeker, M. & Vuorijärvi, A. 28.9.2006. Opinnäytetyön tietoperusta ja tekstin rakennemallit.

Hakupäivä 1.8.2013 http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/boedeker_vuorijariv.pdf

Hannus, 1994. Prosessijohtaminen, Gummerus, kuudes painos, Jyväskylä

Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2008. Tutki ja kirjoita. Otava, Keuruu

Isoranta Tuomas. 2012. Ajankohtaista taloushallinnosta – esitys 15.11.2012

Juuti & Virtanen, 2009. Organisaatio muutos. Otava, Helsinki

Jääkäriprikaati, 2013. MI21598 Liite 13, Sodankylä

Laamanen, 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona ideasta käytäntöön. Otava, Keuruu

Kiiskinen & Linkoaho & Santala, 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki

Puolustusministeriö 2012. Esittely 2012-3029, 15.6.2012

Puolustusministeriö 2012. Esittely 2012-3036, 15.6.2012

Puolustusvoimien komentaja. 2012. Tiedotustilaisuus Valtioneuvoston linnassa 8.2.2012

Puolustusvoimat, 2009. Taskutietoa puolustusvoimista, Helsinki

Puolustusvoimat Torni portaali. 2012

Pääesikunta, 2013. Ilmoitus AJ6473-5.7.2013

Pääesikunta Henkilöstösasto 2012, Määräys AG16979

Pääesikunta Talousosasto 2012, Määräys AI7235-10.4.2012

Pääesikunta Talousosasto 2012, Määräys AI7639-18.4.2012

Pääesikunta Talousosasto 2010, Puolustusvoimat – kirjanpitoyksikön taloussääntö HG851 - 29.6.2010, Helsinki

Raudasjoki & Johansson, 2009 Esimies talouden johtajana taloushallinnossa. WSOY, Helsinki

Ranki, 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Kauppakaari, Jyväskylä

Rampersad, 2003. Total Performance Scorecard, Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki

Salorinne & Laamanen, 1993. Tuotekehityksen mittaaminen, Tammer-Paino Oy, Tampere

Valpola, 2004, Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. WSOY, Juva

HENKILÖSTÖN HAASTATTELUT, SÄHKÖPOSTILLA 15.12.2012

JOUKKO-OSASTON LAKKAUTUMISEEN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT

Tässä osiossa käydään läpi, mitä lakkautettavan organisaation taloushallinnossa tulee tehdä, joukko-osastojen yhdistymiseen liittyen. Lapin Ilmatorjuntarykmentti lakkautetaan itsenäisenä joukko-osastona 31.12.2014. Lapin Ilmatorjuntarykmentti vastaa toiminnastaan 31.12.2014 tilinpäätökseen asti. Jääkäriprikaati ottaa vastuun taloushallinnon tehtävistä 1.1.2015 ja huolehtii, että sisäinen valvonta toimii koko muutosprosessin ajan.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin huoltopäällikkö huolehtii yhteistyössä Sodankylän Jääkäriprikaatin huoltopäällikön kanssa mahdollisesti irtisanottavat tai jatkettavat sopimukset. Lapin Ilmatorjuntarykmentin materiaalikirjanpidon lakkauttamiseen liittyvät tehtävät tehdään materiaalipäällikön johdolla ja hänen antamien ohjeiden mukaisesti.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin talussektori tekee vuoden 2014 tilinpäätöksen ja suorittaa lakkauttamiseen liittyvät muut taloudenhoitoon liittyvät tehtävät. Lakkauttamiseen liittyvät kustannukset tulee kirjata tilauskoodille 205000000013 Puolustusvoimauudistus.

Perusteet

Lapin Ilmatorjuntarykmentti lakkautetaan itsenäisenä joukko-osastona 31.12.2014 ja jäljelle jäävät osat liitetään Jääkäriprikaatiin 1.1.2015 (patteristo, huoltokeskus Rovaniemi, Lapin sotilassoittokunta, Lapin aluetoimisto) puolustusministeriön päätöksellä FI. PLM.2012-3036/133740.07.99/20011.

Kirjanpito

Kirjanpito päätetään 31.12.2014 tilanteesta maavoimien taloushallintopalveluiden tilinpäätösohjeen sekä aikataulujen mukaisesti. Kirjanpidon tapahtumat kohdennetaan suoriteperustetta noudattaen vuoden 2014 kirjanpitoon. Tarvittaessa tehdään siirtovelka- ja saamiskirjaukset vuoden 2014 kirjanpitoon sekä edellä mainittujen kirjausten purkukirjaukset kohdennetaan Lapin Ilmatorjuntarykmentille.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin talouspäällikkö (vast) jää suorittamaan vuoden 2014 tilinpäätöstoimenpiteet vuoden 2015 alussa. Tilinpäätös laaditaan annettuja ohjeita noudattaen, siten, että tilinpäätös on suoritettu helmikuun loppuun mennessä 2015.

Vuoden 2014 välitilinpäätöksessä tulee kiinnittää erityistä huomioita siihen, että kirjanpito on oikein ja virheellisyudet on selvitetty ja korjattu. Välitilinpäätöksessä tulee myös huomioida tulevat organisaatiomuutokset jotta vuoden vaihteessa välttäisiin turhilta ongelmilta.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin säilytettävän kirjanpitoaineiston siirtäminen Jääkäriprikaatille ja muun aineiston hävittäminen asianmukaisesti tulee tehdä 28.2.2015 mennessä.

Tase-erittelyt

Lapin Ilmatorjuntarykmentin tulee selvittää vuoden 2014 välitilinpäätökseen tasetilien saldot. Tileistäpoistoesitykset tehdään 30.9.2014 mennessä epävarmoista saatavista. Tase-erittelyjen laadinnasta vastaa Lapin Ilmatorjuntarykmentin talouspäällikkö.

Ennakot

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektorin on huolehdittava siitä, ettei sen kustannuspaikka-, tulosityksikkö- ja budjettivastuukoodeille jää avoimia ennakoita eikä etukäteisvaroja vuoden 2014 kirjanpitoon. Myöskään avoimia matkaennakoita vuoden 2014 vaihteessa ei saa olla, tämä tuleekin ottaa huomioon virkamatkoja suunniteltaessa loppuvuodesta.

Vuoden 2014 viimeiselle palkanmaksupäivälle tulevaa palkkavelan syntyä tulee välttää, sillä ennakkotilin saldot tulee siirtää sille yksikölle mihin henkilö organisaatiossa siirtyy. Palkkajärjestelmän kautta tehtävän ennakon kirjaamisen jälkeen tehdään oikaisu vuoden 2015 kirjanpitoon, siten että debet- ja kredit – kirjaukset menevät tasan tilikombinaatiolla pääkirjatili/tulosityksikkö.

Käteiskassa

Lapin Ilmatorjuntarykmentin tulee lakkauttaa käteiskassa viimeistään marraskuussa 2014 ja kassavarat tuloutetaan Puolustusvoimien maksuliiketilille. Lapin Ilmatorjuntarykmentti on suunnitellut lakkauttavansa käteiskassan jo vuoden 2013 lopussa.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin talouspäällikön on suoritettava kassantarkastus ennen kassan lakkauttamista. Kassan tarkastuksesta tulee laatia tarkastuskertomus, joka lähetetään virallisena asiakirjana Maavoimien Esikunnan taloushallintopalveluille.

Tilinkäyttövaltuudet

Lapin Ilmatorjuntarykmentti tekee virallisen asiakirjan Maavoimien esikunnan taloushallintopalveluille poistettavista tilinkäyttövaltuuksista 30.11.2014 mennessä.

Maksuaikakortit

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektori irtisanoo käytössään olevat Valtion Eurocard -maksuaikakortit (henkilökohtaiset, auto- ja muut kortit) sekä muut mahdolliset luottokortit päättymään 31.12.2014. Lapin Ilmatorjuntarykmentti ilmoittaa virallisella asiakirjalla 20.12.2014 mennessä Maavoimien Esikunnan taloushallintopalveluille irtisanottavat kortit sekä lähettää kopion Eurocard Oy:lle. Maksuaikakortit kerätään henkilökunnalta pois

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektori huolehtii myös Business Eurocard Online-raportointipalvelun käyttöoikeuksien peruuttamisesta, sen jälkeen kun kaikki yksikön maksuaikakorttitapahtumat on asianmukaisesti tilinpidossa käsitelty.

Valtion Eurocard- maksuaikakorttien käyttöä on pyrittävä minimoimaan marraskuussa 2014, jotta kaikki korttiosokset saadaan vuoden 2014 kirjanpitoon. Maksuaikakortit kerätään pois henkilökunnalta joulukuun 2014 alussa. Jääkäriprikaatin taloushallintosektori anoo joulukuussa 2014 uudet kortit Jääkäriprikaatin nimiin, yhteistyössä Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektorin kanssa.

SAP ja Rondo-oikeudet

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektori tulee huolehtia Rondo-käyttöoikeuksien irtisanomiset reitiltä 2600 20.12.2014 mennessä ja anoo tarvittaessa Jääkäriprikaatin laskuvastaaville oikeudet ko. reitille tilinpäätöksen sujuvuuden varmistamiseksi.

SAP- järjestelmän oikeuksien irtisanomiset huolehtii taloussektori talouden ja Travelin osalta, viimeistään 20.12.2014.

Matkalaskut

Lapin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstön tulee tehdä virkamatkalaskunsa joulukuun 2014 loppuun mennessä. Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektori huolehtii/tarkistaa, että henkilöstö on tehnyt kaikki virkamatkaesitykset matkalaskuiksi ja avoimet matkalaskut poistetaan järjestelmästä.

Ostotilaukset

Lapin Ilmatorjuntarykmentin hankkijoiden on huolehdittava, että avoimet ostotilaukset ja sidonnat joihin ei enää odoteta tapahtumia tai ovat tarpeettomia (ns. hännät) suljetaan. Kaikki aiheettomat avoinna olevat ostotilaukset ja sidontatositteet on suljettava ennen tilinpäätöstä. Joulukuussa 2014 ei enää tehdä ostotilauksia Lapin Ilmatorjuntarykmentin nimissä.

Käyttö- ja vaihto-omaisuus

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektori huolehtii, että käyttöomaisuus ja vaihto-omaisuus inventoidaan 31.12.2014 ja tekevät käyttöomaisuuden luovutukset Jääkäriprikaatille. Käyttöomaisuuden siirroista sekä vaihto-omaisuuden siirtojen teknisestä toteuttamisesta annetaan ohjeet SAP – järjestelmän toimintatapaohjeessa.

Lahjoitusvarat

Lapin Ilmatorjuntarykmentin lahjoitusvarat siirretään 31.12.2014 Jääkäriprikaatin kirjanpitoon. Lahjoitusvarojen käyttöä jatketaan Jääkäriprikaatissa lahjoitusvarojen antajien toiveiden mukaisesti.

Vapaat tililuokat

Projektirakennekoodit sekä seurantatilauskoodit käydään yhteistyössä läpi Jääkäriprikaatin kanssa 30.11.2014 mennessä ja mahdolliset päällekkäiset seurantakohteet poistetaan.

Tulosityksiköt ja kustannuspaikat

Jääkäriprikaati laatii esityksen yhteistyössä Lapin Ilmatorjuntarykmentin kanssa Maavoimien

Esikunnan taloushallintopalveluille 31.12.2014 mennessä koodien poistamisesta tai uusien koodien perustamisesta tilipuitteisiin.

Lapin Ilmatorjuntarykmentin tulosityksiköt ja kustannuspaikat ovat seuraavat:

9LAPITR			Lapin Ilmatorjuntarykmentti
	9LAPITR_1		Lapin Ilmatorjuntarykmentti
		9260000	Lapin Ilmatorjuntarykmentti
	9LAPITR_2		LAPITR/Esikunta
		9260010	LAPITR/Esikunta
	9LAPITR_3		LAPITR/Huoltotoimisto
		9260020	LAPITR/Huolto-osasto
	9LAPITR_4		LAPITR/Henkilöstötoimisto
		9260030	LAPITR/Henkilöstöosasto
	9LAPITR_5		LAPITR/Operatiivinen toimisto
		9260040	LAPITR/Operatiivinenosasto
	9LAPITR_6		LAPITR/Patteristo
		9260050	LAPITR/Rovaniemen Ilmatorjuntapatteristo
	9LAPITR_7		LAPITR/Huoltokeskus
		9260060	LAPITR/Huoltokeskus
		9260061	LAPITR/Kuljetuskeskus
		9260062	LAPITR/Varasto-osasto
		9260088	LAPITR/Rovaniemen korjaamo
	9LAPITR_8		LAPITR/Soittokunta
		9260090	LAPITR/Soittokunta
	9LAPITR_9		LAPITR/Lapin aluetoimisto
		9260095	LAPITR/Lapin Aluetoimisto

Muut asiat

Lapin Ilmatorjuntarykmentin taloushallintosektorin käytössä olevat leimasimet tulee hävittää 31.12.2014 mennessä, hävittämisestä vastaa taluspäällikkö.

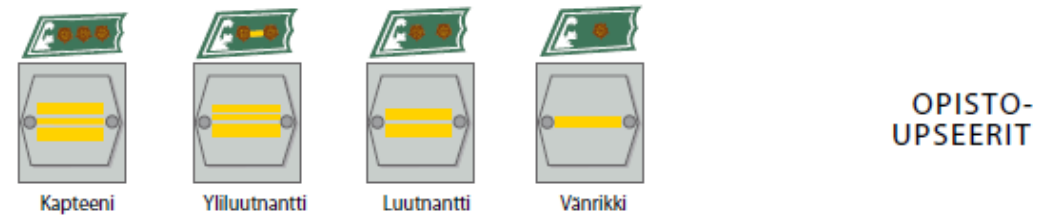
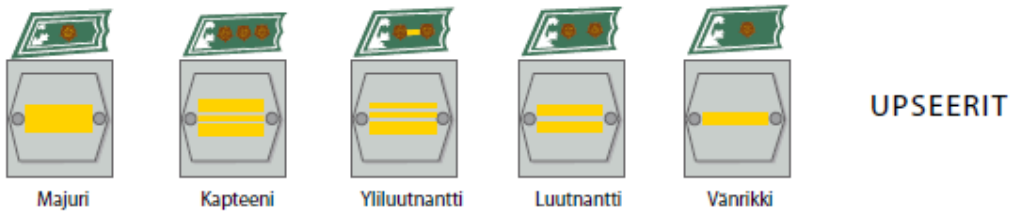
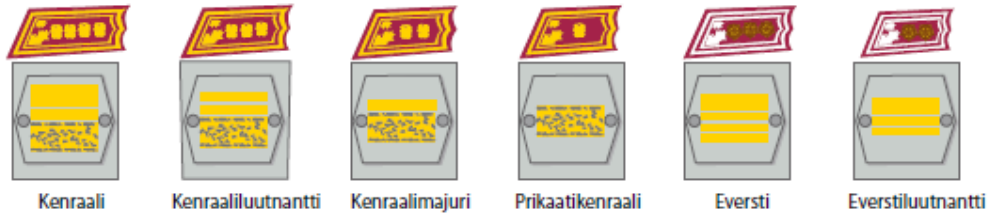
Taloussektorin avoimet PVAH- järjestelmässä (Puolustusvoimien asiakirjahallinto) olevat asiat tulee päättää 31.12.2014 mennessä.

Palkkajärjestelmässä tulee huolehtia, että siirtyvien henkilöiden kuuluvat palkat kirjautuvat oikeille kustannuspaikka-, tulosityksikkö- ja budjettivastuualuekoodeille, jotta palkka-aineiston sisään luvussa ei tule kirjauksia lakkautetuille koodeille.

Huolehditaan, että henkilöille kuuluvat korvaukset maksetaan ajallaan siten, että saadaan kirjattua vuoden 2014 kirjanpitoon.

LIITE 2

MAAVOIMIEN ARVOMERKIT





MIEHISTÖ

Kuvio 7 Arvomerkit maavoimat (Taskutietoa maanpuolustuksesta, 2009, 66).