



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ALBION TAHIRI

Kirjanpitosprosessin kehittäminen kirjanpidon toiminnanohjausjärjes- telmässä

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Tahiri, Albion: Kirjanpito-prosessin kehittäminen kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tutkinto-ohjelma: Toimitusverkoston kehittäminen

Syyskuu 2024

Sivumäärä: 89

Tutkimuksen aiheena oli kirjanpito-prosessin kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmässä Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaituksen osalta. Tutkimuksessa selvitettiin hankitun toiminnanohjausjärjestelmän nykytilanne ja siihen etsittiin kehittämissuhteita. Toiminnanohjausjärjestelmä on päässyt tuotantoon vuoden 2023 toukokuusta lähtien, joten toimintatapoja ja yhteisiä työtapoja kehitetään tällä hetkellä aktiivisesti.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain toiminnanohjausjärjestelmässä toteutuvia kirjanpito-prosesseja. Nämä osakirjanpito-prosessit ovat kirjanpidolliset oikaisu-uutiset, tase-erittelyt ja manuaalimaksut. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät toiminnanohjausjärjestelmässä teknisesti tehtävät toimenpiteet, kuten kauden katkon tehtävät ja kehityksessä oleva sisäisten laskujen käsittely.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla kartoitettiin Aico-toiminnanohjausjärjestelmän kokonaistilannetta kohdeorganisaatiossa sekä selvitettiin kehittämissuhteita.

Tutkimuksessa haastateltiin toiminnanohjausjärjestelmän taloushallintopalveluliikelaituksen kirjanpidon vastuuhenkilöstöä. Tämän lisäksi tehtiin dokumenttianalyysiä vertailemalla aineistoa ja haastatteluista saatuja vastauksia keskenään.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, mitä toiminnanohjausjärjestelmän kirjanpito-prosessin kehittämisessä tulee huomioida ja kehittämissuhteet kohdeorganisaation kirjanpito-prosessin kehittämiselle toiminnanohjausjärjestelmässä.

Avainsanat: Taloushallinto, prosessijohtaminen, toiminnanohjausjärjestelmä.

ABSTRACT

Tahiri, Albion: Development of the accounting process in the accounting enterprise resource planning system

Master's thesis

Development of Supply Network

September 2024

Number of pages: 89

The research is focused on the development of the accounting process within the ERP system at the financial administration service unit of the City of Helsinki. The study examined the current state of the acquired ERP system and sought development suggestions. The ERP system has been in production since May 2023, and methods and standardized work practices are currently being actively developed.

The research was limited to the accounting processes executed within the ERP system. These sub-accounting processes include accounting adjustment entries, balance sheet reconciliations, and manual payments. The study excluded technical operations performed within the ERP system, such as period closing tasks and the ongoing development of internal invoice processing.

A qualitative case study approach was chosen for the research. This approach was used to map the overall status of the Aico ERP system within the target organization and to identify development suggestions.

The research involved interviews with the accounting personnel responsible for the financial administration service unit's ERP system. In addition, document analysis was conducted by comparing the data and responses obtained from the interviews.

The research results revealed key considerations for the development of the ERP system's accounting process and provided development suggestions for improving the target organization's accounting process within the ERP system.

Keywords: Financial management, process management, enterprise resource planning system.

ALKUSANAT

Kiitos Satakunnan ammattikorkeakoululle mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö tästä aiheesta.

Kiitos myös erityisen kannustaville kollegoilleni kaikesta tuesta ja avusta. Toivottavasti opinnäytetyöllä on hyötyä prosessien kehittämiseksi.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TYÖN TAUSTA.....	8
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän nykytila.....	9
2.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus.....	10
2.3 Helsingin kaupungin Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä ja kirjanpito prosessi.....	12
2.3.1 Tase-erittelyt.....	14
2.3.2 Muistiotosite.....	14
2.3.3 Manuaalimaksut.....	15
2.4 Viitekehys ja tietoperusta.....	16
3 ORGANISAATION TALOUSHALLINTO	20
3.1 Taloushallinnon prosessit.....	21
3.2 Digitaalinen taloushallinto.....	23
4 PROSESSIEN MERKITYS ORGANISAATIOLE.....	25
4.1 Prosessijohtaminen	27
4.2 Prosessin suunnittelu ja kuvaus	28
4.3 Prosessien mittaaminen ja arviointi	30
4.4 Toimijat ja vastuut prosessijohtamisessa	31
4.5 Prosessin kehittämisen vaiheet	32
5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT PROSESSIEN TOTEUTTAMISEN TUKENA	36
5.1 Toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuudet.....	40
5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus.....	42
5.3 Toiminnanohjausjärjestelmän ja prosessijohtamisen rooli taloushallinnossa	43
6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	47
6.1 Tapaustutkimus	48
6.2 Tutkimusmenetelmät	48
7 TUTKIMUKSEN KULKU	52
7.1 Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän prosessikuvaus	54
7.2 Haastateltavien esittely.....	58
7.3 Haastattelu	59
7.3.1 Tase-erittelyjä koskeva haastattelu.....	60
7.3.2 Muistiotositteita koskeva haastattelu	60
7.3.3 Manuaalimaksut.....	61
7.3.4 Kauden katkoja koskeva haastattelu	62

7.4 Dokumenttianalyysi	63
7.4.1 Kirjanpidon prosessikuvaukset	64
7.4.2 Ohjeiden yksityiskohtaisuus.....	66
7.4.3 Riskienhallinta.....	68
8 TULOKSET	71
9 JOHTOPÄÄTÖS	75
9.1 Pohdinta	78
9.1.1 Tutkimusmenetelmien ja tuloksen arviointi sekä hyödynnettävyys	79
9.1.2 Luotettavuuden arviointi.....	80
9.1.3 Tutkimuksen eettisyys	81
LÄHTEET	83
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	87
LIITE 2 TALPAN KIRJANPITOPALVELUT	88
LIITE 3 AICON MUUTOSPYYNTÖJEN HALLINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	89

1 JOHDANTO

Hankkimalla kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä taloushallinnon prosessien parantamiseksi organisaatio luo edellytyksiä koko toiminnan tietojärjestelmien kehittämiseksi, mikä edistää digitalisaatiota. Toiminnanohjausjärjestelmässä on avainasemassa taloushallinnon perustietojen tarkka ja oikea määrittely, sillä se takaa järjestelmän tehokkaan ja sujuvan toiminnan. (Lahti & Salminen, 2014, s. 40.)

Tietojärjestelmien kehittäminen on yksi yleisimmistä syistä prosessien, eli työnkulkujen kuvaamiseen. Tietotekniikan avulla pyritään usein myös harmonisoimaan tai yhdenmukaistamaan organisaation prosesseja. Yleensä vakaaan prosessiin sitoutuu vähemmän kuluja verrattuna sellaiseen prosessiin, joka luodaan jatkuvasti uudelleen, usein epäjärjestyksessä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 12.)

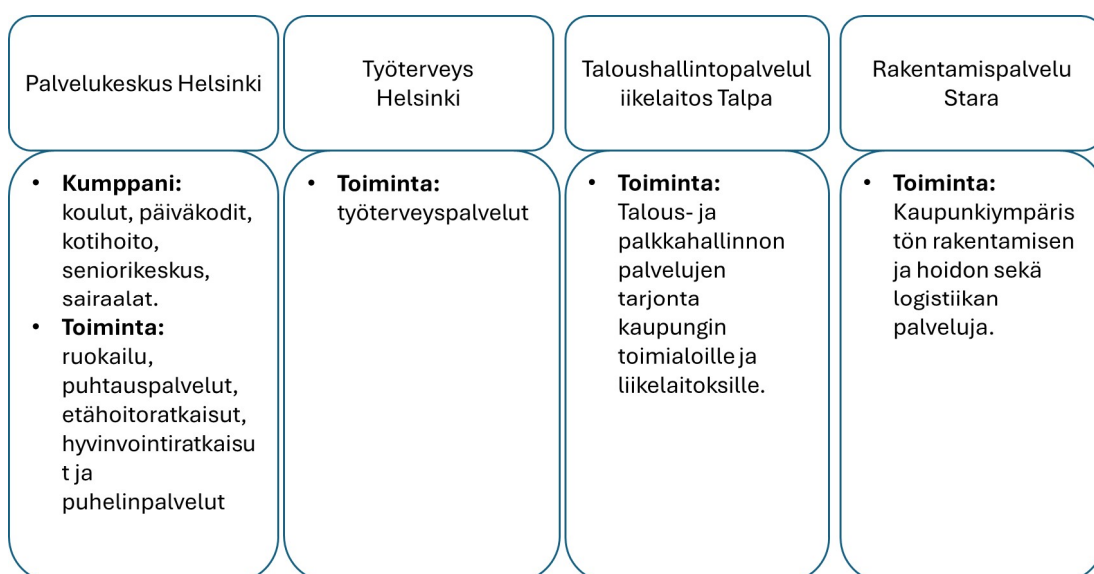
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämis ehdotuksia kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien taloushallinnon kirjanpito prosessien toteutumisen yhtenäistämiseksi, keskittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on mahdollistanut sähköisen asioinnin kirjanpito prosesseissa, mikä puolestaan edellyttää uudenlaisia käytäntöjä ja ohjeistuksia verrattuna aiempiin manuaalisiin prosesseihin.

Tämä tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen katsauksen kirjanpito prosessien nykytilasta ja niiden toiminnasta uudessa sähköistetyssä toimintaympäristössä. Opinnäytetyön avulla pyritään selkeyttämään ja virtaviivaistamaan toiminnan ohjaustyötä eri prosessikokonaisuuksissa, ja sitä tarkastellaan taloushallinnon ja prosessijohtamisen näkökulmista.

2 TYÖN TAUSTA

Helsingin kaupunki koostuu monista erilaisista organisaatioista ja päätäntäelimestä. Ylin päättävä elin on kaupunginvaltuusto. Valtuuston alaisena toimii kaupunginhallitus. Kaupunginvaltuusto valitaan kuntavaaleissa, joka neljäs vuosi. Kaupunginvaltuuston vastuu on kunnan talous ja toiminta. Valtuusto päättää kaupungin toimintaa säätelevästä hallintosäännöstä, pitkän aikavälin tavoitteista sekä joka vuotisista talousarvioista. Valtuusto päättää myös kunnan toimielimistä ja niiden kokoonpanoista. Kaupunginhallituksen tehtävänä on johtaa kaupungin toimintaa, taloutta ja hallintoa. Hallitus vastaa koko kaupungin toiminnan sovittamisesta yhteen. (Helsingin kaupunki, 2023f)

Kaupunginvaltuuston ja hallituksen toiminnan tukemiseksi toimii keskushallinto. Keskushallinnossa on kaupunginkanslia, joka on kaupunginhallituksen alainen virasto. Tämä virasto toimii yleisenä suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Kaupunginkanslian alaisuudessa toimii liikelaitoksia, jotka toimivat omina yksikköinä ja ne ovat palvelukeskus Helsinki, työterveys Helsinki, taloushallintopalvelu Talpa ja rakentamispalvelu Stara. Kuviossa 1 esitellään kaupunginkanslian liikelaitoksien toiminnat ja tehtävät. (Helsingin kaupunki, 2023g)



Kuvio 1. Kaupunginkanslian liikelaitokset (Helsingin kaupunki, 2023g.)

Keskushallinnon lisäksi kaupungilla on myös toimialoja, joilla on erinäisiä toimintoja ja tehtäviä. Nämä toimialat ovat kasvatuksen- ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, kulttuuri ja vapaa-ajan toimiala sekä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala. (Helsingin kaupunki, 2023f.)

Nämä toimialat palvelevat nimensä mukaisesti esiteltyjä asioita. Kasvatuksen- ja koulutuksen toimiala vastaa kaupungin varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta, esiopetuksesta ja lukiokoulutuksesta, suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Kaupunkiympäristön toimiala hoitaa kaupunkiympäristön suunnittelun, rakentamisen ja ylläpidon. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala koostuu neljästä palvelukokonaisuudesta, jotka ovat kulttuuri, kirjasto, nuoriso ja liikunta. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoiminta hoitaa sosiaali-, terveys- ja pelastustoimintapalveluita. (Helsingin kaupunki, 2023f.)

Opinnäytetyössä keskitymme Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitokseen, joka tuottaa kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille sekä osalle kaupungin osakeyhtiöistä taloushallinnon palveluja, kuten kuviossa 1 on kuvailtu. Palveluihin kuuluvat muun muassa kirjanpito, ostolaskut, laskutus, maksuliikenne ja palkanlaskenta. Taloushallintopalveluliikelaitos tukee myös kaupungin johtoa toiminnan ja talouden suunnittelussa sekä seurannassa muun muassa laatimalla kaupungin tilinpäätöksen sekä tekemällä kuukausiraportointia. (Helsingin kaupunki, 2023h.)

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän nykytila

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos on vuonna 2022 käynnistänyt hankinnan kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmästä nimeltään Aico kirjanpitoprosesseihin kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Tämä kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2023 toukokuussa. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on helpottanut kirjanpidollisten tehtävien tekemistä, mutta tuonut prosessien selkeyttämisen ja kehittämisen tarpeen esille.

Kunnan kirjanpitovelvollisuuteen, tilinpäätökseen ja kirjanpitoon sovelletaan kuntalakia (410/2015) ja kirjanpitolakia (1336/1997) sekä kirjanpitoasetuksen (1339/1997) säännöksiä. Kunnan tulee noudattaa hyvää kirjanpito tapaa (Kirjanpitolaki, 1 luku 1 § 2 mom). Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto antaa kunta-laissa ja kirjanpitolaissa säänneltyä tilinpäätöstä sekä toimintakertomusta koskevia lausuntoja ja ohjeita. Näitä ohjeita on noudettava tilinpäätöstä laaditta-essa.

2.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus

Taloushallintopalveluliikelaitos pyrkii tukemaan vastuullista taloutta kestävän kasvun perustana edistämällä älykästä Helsinkiä ja hyödyntämällä digitalisaa-tiota kirjanpidollisten prosessien parantamiseksi sekä tehostamiseksi. Digitali-saation tuomia hyötyjä käytetään henkilöstön työtehtävien helpottamiseksi ja taloushallintopalveluiden laadun parantamiseksi. Helsinki pyrkii edistämään palvelujen tuottavuuskasvua parantamalla palveluiden laatua ja säästämällä kustannuksia. Taloushallinnon automatisoinnilla tavoitellaan palveluiden kes-tävyyden ja laadun parantamista sekä kaupunki tavoittelee uusien itsepalve-luiden kehittämistä. Digitalisaation potentiaalin tehokas hyödyntäminen vaatii jatkuvaa henkilöstön ja kaupunkilaisten osaamisen kehittämistä. Kaupunki vahvistaa vuorovaikutteisuutta ja osallisuutta tarjoamalla avoimen toimintakult-tuurin ja vuorovaikutteiset toimintatavat, joihin palautteiden huomioiminen kuu-luu. (Helsingin Kaupunki, 2022.)

Opinnäytetyön päätavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämis ehdotuksia kirjan-pidon toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien taloushallinnon kirjanpito pro- sessin toteutumisen yhtenäistämiseksi, keskittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Tutkimuksessa perustellaan aiheen valintaa ja tavoitteita kohdeorganisaation kirjanpito prosessien kehittämisen lisäksi vielä laajemmin ammattialan näkö- kulmasta tuottamalla tietoa kirjanpidon prosessien toteuttamisesta kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä.

Tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan tutkimuskysymysten muodossa. (Juuti & Puusa, 2020, s. 12.) Tutkimus luokitellaan onnistuneeksi, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä, 2014, s. 27.) Tutkimuskysymykset jakautuvat päätutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin tai teoreettisiin kysymyksiin. Päätutkimuskysymyksen tulisi perustua tutkimusongelman ratkaisemiseen ja alakysymysten tulisi auttaa hahmottamaan päätutkimuskysymyksen tavoitetta. (Vilka, 2021, s. 51.) Tutkijalla voi olla alustavasti tiedossa jo tutkimuskysymykset, mutta tutkimusta tehdessä ne voivat vielä muuttua, kun tieto tutkittavasta aiheesta lisääntyy. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi kirjanpito-prosessi kehittyy uuden toiminnanohjausjärjestelmän ohella?
- Miten kirjanpito-prosessia hoidetaan tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää?
 - Mitä ongelmia nykyiseen prosessiin liittyy?
 - Miten ongelmat voidaan ratkaista?

Kirjanpito-prosessi ennen kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vaati monia erilaisia toimenpiteitä. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä kirjanpidon prosesseja ei muutettu kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään sopiviksi, vaan vain karsittiin erilaiset aikaisemmat toimenpiteet prosessin toteuttamista varten kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämä helpotti työn tekemistä karsien aikaisemmin vaadittuja toimenpiteitä, mutta samalla esitti tarpeen tehdä kehittämis ehdotuksia kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien prosessien täytäntöönpanolle.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata kirjanpito-prosessi nykyisellään, selvittää sen puutteita analysoimalla määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien avulla sekä näiden pohjalta tuottaa konkreettisia kehittämis ehdotuksia kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä toteutuvien prosessien kuvaamiseksi ja kehittämiseksi. Opinnäytetyössä pyritään kuvaamaan parannettu kirjanpito-prosessi, joka vastaa toiminnanohjausjärjestelmän vaatimuksia vapauttaen siihen käytettävää työaikaa. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on mahdollistanut sähköisen asiointin kirjanpito-prosessien tekemiseen ja tämä on

osoittanut, että aikaisempaa prosessin toteutusta ei voida suoraan käyttää uudessa sähköistetyssä prosessissa samoilla säännöillä ja ohjeilla. Kyseisen tutkimuksen tekeminen antaa mahdollisuuden tehdä kartoitus prosessien nykytilasta ja niiden toiminnasta uudessa toimintaympäristössä. Tällä opinnäytetyöllä pystytään selkeyttämään toiminnanohjaustyöpöydän käyttö eri prosessikokonaisuuksissa.

Tavoitteena on myös selvittää mahdollisuuksia hyödyntää kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamien palvelujen laajuutta ja toimintoja. Työssä kuvataan nykytilannetta ja sen perusteella laaditaan kirjanpitosprosesseille kehittämisehdotuksia, joilla varmistetaan Helsingin kaupungin kaupunkistrategiassa nostettua älykästä Helsinkiä, jota johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen (Helsingin kaupunki, 2022). Työssä on huomioitava konsernirakenne ja sen vaikutukset kirjanpitosprosessiin kolmen moduulin osalta, koska kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän eri moduulien käyttäjäkunta jakautuu toimialojen, palveluliikelaitosten ja konsernin välillä. Työ rajataan koskemaan vain näitä kolmea moduulia, jotka täydentävät kirjanpitosprosessia.

Työn tarkoitus on selvittää ja kuvailla nykyinen kirjanpitosprosessi ja sen ongelmakohdat käyttäen haastatteluja, dokumenttianalyysia ja havainnointia apuna. Tätä varten hyödynnetään myös teoriakirjallisuutta, jonka avulla pyritään tekemään kirjanpitosprosessista yhtenäisempi, keskitetympi ja selkeämpi. Käyttäjänalyysissä haastatteluilla ja teoriakirjallisuutta hyödyntäen pyritään selvittämään kehityskohteet sekä haetaan kehittämisehdotuksia kirjanpitosprosessin selkeyttämiseksi kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä.

2.3 Helsingin kaupungin Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä ja kirjanpitosprosessi

Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa automatisoituja taloushallinnon ratkaisuja. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmästä käytetään jatkossa nimitystä toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee kirjanpitotilien täsmäytys- ja sulkutehtävien hallintaa, talouspyyntöprosesseja, maksatusta ja päiväkirjakirjauksia. (Aico meistä, 2023).

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen toiminnanohjausjärjestelmä jakautuu erilaisiin moduuleihin, jotka ovat manuaaliset maksut, tase-erittelyt ja muistiot. Moduulit ovat itsenäisiä prosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa näiden kolmen prosessin toteutumisen järjestelmässään. Nämä kolme prosessia eroavat toimintaympäristöissään merkittävästi, mutta palvelevat samaa kirjanpitoa prosessia. Lopullinen kirjanpidon prosessi palvelee lopulta kokonaisuudessaan organisaation ydinprosessia eli tilinpäätöstä.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä suurimpana haasteena on havaittu olevan aikaisemman prosessin toteutuminen hankitussa toiminnanohjausjärjestelmässä. Työn tarkoituksena on löytää kehittämis ehdotuksia prosessin toteuttamisen selkeyttämiseksi toiminnanohjausjärjestelmässä. Työn eteneminen tapahtuu tutustumalla toiminnanohjausjärjestelmässä oleviin prosesseihin ja niiden nykyiseen toteutumiseen etsimällä ongelmia, joihin voidaan esittää mahdollisia ratkaisuja sekä pyritään etsimään muita kehityskohteita.

Työn päätutkimuskysymys koostuu siitä, millaiseksi prosessiksi kirjanpito prosessi kehittyy uuden toiminnanohjausjärjestelmän ohella. Tutkimuksessa perehdytään kirjanpito prosessien toteutumiseen tällä hetkellä ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tutkitaan mitkä tehtävät ovat erityisen epäselviä nykyisessä prosessissa, mitä kehityskohteita havaitaan yhteistyössä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjien ja ylläpitäjien kanssa sekä kuinka yhteistyötä voidaan syventää toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjien ja ylläpitäjien kanssa.

Kuntalaissa (2015/410, 13 luku 113 § 1 mom.) on säädetty kunnan tilikauden olevan kalenterivuosi. Kunnanhallituksella on velvollisuus laatia tilikaudelta tilinpäätös tilikautta seuraavan vuoden huhtikuuhun mennessä ja luovutettava se tilintarkastajille tarkastettavaksi. Tilintarkastajilla on velvollisuus tarkastaa tilinpäätös toukokuun loppuun mennessä, jolloin kunnanhallituksen on annettava tilinpäätös tilintarkastajien tarkastettua sen valtuuston käsiteltäväksi. Valtuuston tehtävä on käsitellä tilinpäätös kesäkuun loppuun menneessä.

Kuntalaissa (2015/410, 13 luku 114 § 1 mom.) on säädelty konsernitilinpäätös, joka koskee opinnäytetyössä olevaa kohdeorganisaatiota Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitosta. Helsingin kaupunki muodostaa tytäryhteisöineen kuntakonsernin ja tämä velvoittaa Helsingin kaupunkia laatimaan sekä sisällyttämään tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös. Kunnan tilinpäätöksen luovutuksen päivämäärän tulee olla sama kuin konsernitilinpäätöksen luovuttamisessa erikseen kunnanhallinnolle.

2.3.1 Tase-erittelyt

Tase-erittelyt tehdään toiminnanohjausjärjestelmässä raportoimalla jokaisen kirjanpitoilin tilikauden alkusaldo, tapahtumat ja tilikauden loppusaldo sekä tilikauden aikana tapahtuneet muutokset. Tase-erittelyä laadittaessa täytyy liittää raportit kirjanpitotilillä tapahtuneista suorituksista. Raporttien tarkoitus on selventää mistä ja miksi tapahtumia on syntynyt kirjanpitotilille. Tase-erittelyissä raportoidaan kirjanpitotileillä tapahtuneita muutoksia ilmoittamalla tapahtumien ajankohdat, tapahtumien liitteet ja erottavat tekijät, kuten erottava tositenumero. Tase-erittelyjä säilytetään toiminnanohjausjärjestelmässä, koska tase-erittelyjen vaatimus on säilyttää kirjanpitotilien raportteja 10 vuotta, vaikka kirjanpitovelvollisuus olisikin päättynyt. Tase-erittelyn tekijän on täytynyt varmentaa erittelyt allekirjoituksella, mutta uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä tämä tehdään sähköisesti. (Leppiniemi & Kaisanlahti, 2016, s. 52–53; Mäkinen, 2014; Taloushallintoliitto, 2023.)

Tase-erittelyjä tekevät niin Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen yksiköt kuin kaupungin sisäiset asiakkaat eli toimialat, muut liikelaitokset ja palvelukeskukset. Kaikki tehdyt tase-erittelyt tarkastetaan taloushallintopalveluliikelaitoksessa eri yksiköiden kirjanpitäjien toimesta.

2.3.2 Muistiotosite

Kirjanpitolain (1997/1336, 2 luku 5 § 1 mom.) mukaan jokaisen muistiotositekirjauksen täytyy perustua päivättyyn ja järjestelmällisesti numeroituun tai

vastaavilla tavoilla yksilöityyn tositteeseen, jonka tarkoituksena on todentaa liiketapahtuma. Kirjauksen välisen yhteyden täytyy olla todettavissa vaikeuksista tosittien ja liiketapahtuman välillä. Tosittien tarkoitus on selkeyttää, mitä on ostettu ja myyty, jotta kirjanpitäjä, tilintarkastaja ja verotarkastaja ymmärtävät kuuluuko hankinta tai myynti yrityksen kuluihin tai tuloon.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos on tehnyt toukokuusta 2023 lähtien muistiotositteiden kirjauksia toiminnanohjausjärjestelmässä. Kirjanpitolaissa määriteltyjen asioiden täytyy toteutua muistiotositetta tehdessä. Muistiotositteita tehdään usein oikaisu- ja siirtokirjauksien yhteydessä. Kirjanpitolaissa (1997/1336, 2 luku 5 § 5 mom.) määritellään, että oikaisujen ja siirtokirjauksen todentava tosite on varmennettava asianmukaisesti.

Muistiotositteita tekevät Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen yksiköt, kaupungin sisäiset asiakkaat eli toimialat, muut liikelaitokset ja palvelukeskuksen yksiköt. Kaikki tehdyt muistiotositteet tarkastetaan taloushallintopalveluliikelaitoksessa eri yksiköiden edustajien toimesta.

2.3.3 Manuaalimaksut

Kirjanpitolain (1997/1336, 2 luku 5 § 3 mom.) mukaan tosittien, joka todentaa suoritettun maksun, tulee olla, mikäli se on mahdollista, maksun saajan tai maksun välittäneen rahalaitoksen tai muun vastaavan antama. Manuaalimaksujen käsittelyn ja maksatuksen täytyy sisältää asiakkaalta tulleita hyväksytyjä maksutoimeksiantoja. Hyväksynnällä tarkoitetaan työntekijän ja esihenkilön tiliöityjä, allekirjoitettuja ja vastaanottajan pankkitilitietoja sisältäviä maksutoimeksiantoja. Niiden täytyy olla raportoinnissa mukana maksujen suorittamisen mukaisesti.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen maksuliikenteen vastuulla on asiakkaalta saapuvien maksuosoitusten toimeksiantojen sekä niiden liitteiden oikeellisuuden tarkastaminen ja niiden maksaminen maksuliikennejärjestelmässä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä tämä

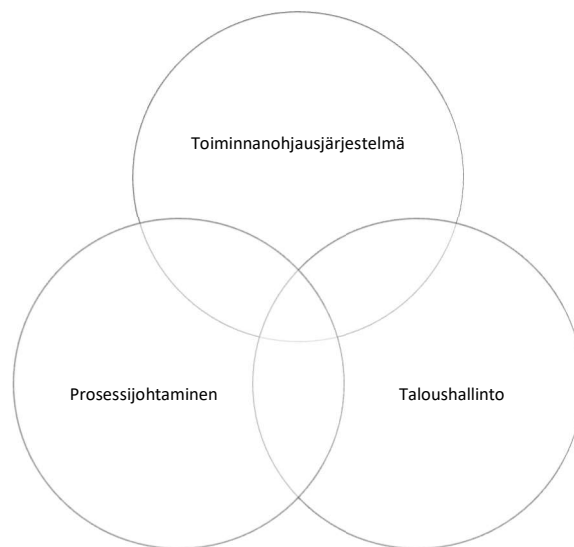
vastuu siirtyy asiakkaille tehtäväksi ja tämä prosessimuutos vaatii uudelleen tarkastelun. Tässä osiossa opinnäytetyön tekijä on itse vastuussa koko prosessin toteutumisesta.

2.4 Viitekehys ja tietoperusta

Teoria on yleisesti määritelty joukoksi käsitteitä, jotka erottavat olennaisimpia piirteitä ja ominaisuuksia todellisuudesta. Teorian odotetaan olevan jossain määrin riippumaton ajasta ja olosuhteista. Sen tarkoituksena on osoittaa loogiset syy- ja seuraussuhteet käsitteiden välillä. Teoria tarjoaa perustan kriittiselle, pohdiskelevalle, luovalle ja eettiselle ajattelulle. Jokainen teoria edustaa omaa tapaansa nähdä todellisuus. Viitekehys tarkoittaa käsitejärjestelmää, johon määritellään keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Harisalo, 2021, s. 17; Ojasalo ym., 2015, s. 25).

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään organisaatioissa olevien prosessien toimeenpanoa toiminnanohjausjärjestelmässä. Teoriassa keskitytään kolmeen opinnäytetyössä valittuun avainkäsitteeseen, jotka ovat taloushallinto, prosessijohtaminen ja toiminnanohjausjärjestelmä. Tietoperustan tehtävänä on antaa ymmärrys ja monipuolinen näkemys prosessijohtamisesta ja taloushallinnon tehtävien toteutumisesta toiminnanohjausjärjestelmässä.

Kuviossa 2 esitetään tutkimuksen viitekehys, joka perustuu aiemmin mainittuihin avainkäsitteisiin. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotoista on tehty useita aikaisempia tutkimuksia, joita on tehty kehittämistyönä jollekin tietylle organisaatiolle. Taloushallinnon digitalisoitumisvaiheessa on tehty erilaisia laajoja tutkimuksia toiminnanohjausjärjestelmän täytäntöönpanosta.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Prosessijohtamisen ja taloushallinnon yhtenäistäminen toiminnanohjausjärjestelmään on olennainen askel organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi. Tämä integraatio mahdollistaa paremman tiedonkulun eri osastojen välillä ja varmistaa yhtenäiset käytännöt ja prosessit koko organisaatiossa.

Taloushallinto on laaja käsite, joka kattaa monenlaisia prosesseja. Se on olennainen osa yrityksen tai muun organisaation toimintaa ja sen keskeisiä tavoitteita ovat taloudellisen tehokkuuden ja kannattavuuden varmistaminen sekä varojen asianmukainen käyttö. Perinteisesti ulkoisella taloushallinnolla tarkoitetaan tietojen tuottamista organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaille, toimittajille ja viranomaisille. Sisäinen taloushallinto puolestaan keskittyy tuottamaan tietoa organisaation johdolle, jotta he voivat tehdä perusteltuja päätöksiä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti taloushallinnon prosessien integroimiseen toiminnanohjausjärjestelmään. Ensin käsitellään yleisesti taloushallinnon prosesseja ja niiden roolia organisaatiossa. Painopiste on kirjanpidoillisten tapahtumien raportoinnissa, sillä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan näiden prosessien toteutumiseen toiminnanohjausjärjestelmässä.

Tavoitteena on luoda ymmärrystä taloushallinnon prosesseista ennen kuin syvennyttään digitaalisen taloushallinnon alueeseen. Digitaalista taloushallintoa tarkastellaan laajasti sen tarjoamin mahdollisuuksiin, mutta erityisesti keskitytään siihen, miten taloushallinto toimii osana toiminnanohjausjärjestelmää. (Lahti & Salminen, 2014, s. 15-16; Manner ym., 2013, s. 9; Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 35.)

Prosessijohtamisen ajatuksena on, että organisaatio luo arvoa asiakkaalle tietynlaisten toimintojen ketjujen kautta. Tämän arvonluontiprosessin johtaminen organisaatiossa on tärkeää, ja sen kautta syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamista voidaan tarkastella monien eri näkökulmien mukaan siitä, minkä prosessin kehittämiseen keskitytään. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10.)

Opinnäytetyössä aihealue rajataan käsittelemään aluksi yleisesti prosessijohtamista. Tämän jälkeen pureudutaan prosessien merkitykseen organisaatiossa. Teoriassa tarkastellaan lyhyesti prosessijohtamisen avainkäsitteitä, kuten ydinprosesseja ja tukiprosesseja. Aihealueessa käsitellään myös prosessin suunnittelua ja kuvausta. Lisäksi tarkastellaan prosessien mittausta ja arviointia sekä prosessijohtamisen toimijoita ja heidän vastuitaan. Näiden prosessin kehittämiseen liittyvien aiheiden käsittelyn jälkeen laajennetaan näkökulmaa prosessin kehittämisen vaiheisiin, joita käydään vaiheittain läpi. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 29; Magal & Word, 2011, s. 4; Rosing ym., 2014, s. 51.)

Viimeisenä avainkäsitteenä käsitellään toiminnanohjausjärjestelmää ja sen käyttöä, kehittämistä sekä taloushallinnon prosessien täytäntöönpanoa. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat ohjelmistotyökaluja, joita yritykset käyttävät liiketoimintadatan hallintaan. (Bradford, 2015, s. 2; Sumner, 2014, s. 1.) Tietoa tallennetaan joko manuaalisesti tiedon tuottajan toimesta tai se kerätään automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmiin. (Listenmaa, 2023, s. 246-247.)

Opinnäytetyössä avataan yleisesti toiminnanohjausjärjestelmien tarkoitusta ja niiden toimivuutta organisaatioympäristössä. Käsitellään

toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuuksia hyvin yleisellä tasolla. Keskitytään tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmän tuomia hyötyjä ja haasteita. Näiden asioiden käsiteltyä, paneudutaan tarkemmin taloushallinnon ja prosessijohtamisen rooliin toiminnanohjausjärjestelmissä. Syvennytään tarkastelemaan erityisiä esimerkkejä tai tapausesimerkkejä toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä taloushallinnon kontekstissa. (Listenmaa, 2023, s. 245; Martinso ym., 2016, s. 312.)

3 ORGANISAATION TALOUSHALLINTO

Liiketoiminnan taloudellinen päämäärä on tuottaa riittävästi rahaa, jotta se kykenee kattamaan kaikki tarpeensa, jotka taas mahdollistavat yrityksen toiminnan jatkumisen ja kehittymisen. Talous voidaan nähdä reaali-prosessin ja rahaproessin lopputuloksena, yritys hankkii erilaisia tuotannontekijöitä, tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluita ja myy ne asiakkailleen, minkä seurauksena syntyy tuottoja ja maksettavia kuluja. Taloudellinen tilanne heijastelee siis sitä, mitä on tehty. Toisaalta talous toimii myös lähtökohtana, omistaja perustaa ja omistaa yrityksen saadakseen siitä tuloa ja mahdollisesti elantonsa. Omistajan tavoitteet määrittävät koko liiketoiminnan lähtökohdan. Näin ollen taloudella on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa, mutta liiketoiminta ei kuitenkaan ole pelkästään taloutta. Taloudellinen menestys syntyy ylläpitämällä ja kehittämällä reaali-prosessia eli harjoittamalla liiketoimintaa. (Salmi, 2012, s. 12.)

Taloushallinto on laajasti käytetty termi laskentatoimen kirjallisuudessa niin Suomessa kuin maailmalla. Vaikka termiä käytetäänkin runsaasti, sitä harvoin määritellään selkeästi laskentatoimen teoksissa tai kirjoituksissa. Yleisesti laskentatoimen teokset keskittyvät pääasiassa kirjanpitolainsäädäntöön ja sisäisen laskentatoimen tekniikoihin. Kuitenkin taloushallinto on kokonaisvaltaisempi järjestelmä verrattuna pelkkään laskentatoimeen. Laskentatoimen keskeinen tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen toiminnasta kaikkien sidosryhmien käyttöön. Tämän lisäksi se on tärkeä työkalu yrityksen oman toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden varmistamisessa, mikä puolestaan takaa yrityksen toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa. Vaikka laskentatoimen tuottama informaatio on pääosin numeerisessa muodossa, sen taustalla ovat aina todelliset liiketoimintaprosessit ja tapahtumat. (Lahti & Salminen, 2014, s. 15-16; Manner ym., 2013, s. 9.)

Taloushallinnolla viitataan organisaation järjestelmään, jonka avulla se seuraa taloudellisia tapahtumia mahdollistaen raportoinnin sidosryhmilleen. Näihin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi viranomaiset, omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja muut yhteistyökumppanit. Taloushallinto jakautuu ulkoiseen

ja sisäiseen laskentatoimeen, joilla on erilaiset tavoitteet taloudellisen informaation tuottamisessa. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kun taas sisäinen laskentatoimi palvelee organisaation johtoa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 15-16; Manner ym., 2013, s. 15.)

Modernissa taloushallinnossa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat tiiviisti integroituneet toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että käytetty johtamisjärjestelmä ja laskentatekniikat vaikuttavat myös tapahtumakäsittelyprosesseihin. Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu erilaisista toisiinsa liittyvistä komponenteista, kuten laitteistoista, ohjelmistoista, tiedon syötöstä ja tulostuksesta, ihmisistä sekä menettelytapoista. Näiden komponenttien yhteistoiminta mahdollistaa tietyn tuloksen, kuten kuukauden tulosraportin tai asiakkaalle lähetettävän myyntilaskun tuottamisen. (Lahti & Salminen, 2014, s. 15-16.)

Suurissa monialayrityksissä taloushallinto muodostaa oman organisaationsa, joka usein hajautuu tulosalueittain ja -yksiköittäin. Tällaisen organisaation johdossa on yleensä talousjohtaja. Pienemmissä yksiköissä talousohjauksen johtotehtäviä voi hoitaa talouspäälikkö. Talousohjauksen organisaatiota kutsutaan usein taloushallinnoksi. Erityisesti pienemmät yritykset saattavat ostaa taloushallinnon palveluja ulkopuolisilta, kuten kirjanpidon kirjanpitotoimistoilta. Taloushenkilöstö koostuu yleensä talousjohtajan tai -päällikön lisäksi erilaisista laskentatoimen alueen osaajista ja asiantuntijoista. (Viitala & Jylhä, 2013, s. 298-299.)

3.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnossa olevien tapahtumien raportoimiseksi luodaan yritykselle taloushallinnon prosessit, joiden tehtävä on palvella taloushallinnon eri osa-alueita tuottaen lopullisen tilinpäätöksen. Osto-, myynti-, matka- ja kululaskuprosesseissa sekä raportointiprosesseissa on selkeästi määritellyt vaiheet alusta loppuun asti. Näissä prosesseissa on tunnistettavissa erilliset vaiheet, jotka

etenevät aina aloituksesta loppuun. Maksuliikenne sen sijaan nähdään enemmän toimintona, joka on kiinteästi sidoksissa muihin prosesseihin, kuten ostolaskujen käsittelyyn, matkalaskujen käsittelyyn tai palkanmaksuun. Pääkirjanpito toimii keskeisenä solmukohtana näiden prosessien välillä joko yhdistämällä niitä tai tarjoamalla tietoja raportointiprosessille. Lisäksi taloushallinnossa, erityisesti pääkirjanpidossa, on usein muita rajapintoja muihin prosesseihin, kuten palkka- tai materiaalihallintoon. Nämä erilaiset osaprosessit ovat yhteydessä pääkirjanpitoon ja muodostavat yhdessä taloushallinnon kokonaisuuden. (Lahti & Salminen, 2014, s. 18.)

Pääkirjanpidon keskeiset sidosryhmät ja vuorovaikutuspisteet toimivat muiden taloushallinnon osaprosessien kanssa. Kirjanpitoon tehtävät merkinnät perustuvat suoraan tositteisiin, liiketoiminnan prosesseista syntyviin tapahtumiin ja osakirjanpidon kirjauksiin. Suurin osa kirjanpidon tapahtumista juontaa juurensa liiketoimintaprosessien tai osakirjanpidon tuottamiin tuloksiin. Osakirjanpidon tai liiketoimintaprosessien luodut tapahtumat voidaan liittää pääkirjanpitoon joko tapahtumakohtaisesti tai tiivistettyinä päivä- tai kuukausikohtaisina yhteenvetoina. Pääkirjanpidon tositteessa on oltava kaikki tarvittavat tiedot, jotta osakirjanpidosta voidaan jäljittää kyseisen tositteen taustalla oleva alkuperäinen liiketapahtuma. Toisaalta osakirjanpidon avulla on pystyttävä selvittämään, mikä on osakirjanpidon tapahtumasta johtuva lopullinen kirjanpidon tosite. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 144.)

Taloushallinnossa kirjanpito on järjestelmällinen tapa merkitä ylös yrityksen taloudellisia tapahtumia. Lainsäädännössä määritellään, mitä taloudellisia tapahtumia tulee kirjata kirjanpitoon, miten kirjaukset tulee tehdä ja millaisia yhteenvetoja ja selvityksiä on pystyttävä tuottamaan kirjanpitojärjestelmästä. Kirjanpitolain mukaan on noudatettava hyvää kirjanpitolapaa, joka tarkoittaa käytännössä hyväksyttyjä toimintatapoja. Kirjanpidosta johdetaan tärkeitä raportteja, kuten tilinpäätös ja toimintakertomus, jotka ovat julkisia asiakirjoja. Näiden julkistaminen ja saatavuus on yleensä järjestetty Patentti- ja rekisterihallituksen kautta. Tilinpäätös on yhteenveto kirjanpitoon merkityistä taloudellisista tapahtumista kirjanpitolain mukaisessa muodossa. Kirjanpidosta johdetaan myös muita lakisääteisiä raportteja, kuten tilinpäätöstiedotteita ja

osavuositarkastuksia. Kirjanpito toimii perustana monille yrityksen tiedonantovelvollisuuksille, erityisesti verotukseen liittyen. Lisäksi kirjallisuuspohjaista tietoa käytetään muun muassa tilastointiin ja elinkeinoelämän järjestöjä varten. Tilinpäätös ja toimintakertomus vaikuttavat merkittävästi siihen, millainen kuva yrityksestä muodostuu ulospäin. (Leppiniemi & Kykkänen, 2023, s. 17-18.)

Kirjanpito toimii yrityksen taloudellisen prosessin rahamääräisenä kuvauksena. Käytännössä puhutaan menoista ja tuloista. Menolla viitataan kirjanpidossa tuotannontekijän hankintahintaan, joka syntyy, kun tuotannontekijä vastaanotetaan reaaliprosessissa. Tuotannontekijän maksu voi tapahtua ennen vastaanottoa (ennakkomaksu), vastaanottohetkellä (käteiskauppa) tai sen jälkeen (osto velaksi). Tulo puolestaan tarkoittaa kirjanpidossa suoritteen myyntihintaa, joka syntyy, kun suorite luovutetaan yrityksestä ostajalle. Maksu voi tapahtua ennen luovutusta (ennakkomaksu), luovutushetkellä (käteiskauppa) tai myöhemmin (myynti velaksi). (Ihantola & Leppänen, 2018, s. 10.)

3.2 Digitaalinen taloushallinto

Yrityksen mahdollisuudet saavuttaa digitaalinen taloushallinto riippuvat merkittävästi siitä, mitä taloushallinnon järjestelmiä ja palveluita se valitsee. Tärkeää on, että valitut ohjelmistot ja tietojärjestelmäarkkitehtuuri eivät ainoastaan palvele tarkoitustaan vaan myös tukevat yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Digitaalisuudesta saatava hyöty riippuu pitkälti yrityksen ja tilanteen erityispiirteistä. Monet tekijät, kuten strategia, toimiala, liiketoimintaprosessit, vanhojen järjestelmien elinkaari, kilpailutilanne, kasvusuunnitelmat, resurssien saatavuus ja kansainvälistyminen, vaikuttavat ratkaisun kehittämiseen ja ohjelmistovalinnan prioriteetteihin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 31.)

Taloushallinto on toiminnanohjausjärjestelmissä keskeisessä asemassa, ja usein näissä järjestelmissä käyttöönottoprojektit aloitetaan taloushallintomodulista. Tämä moduuli on erityisen tärkeä, sillä se toimii ikään kuin sydämenä tai selkärankana koko toiminnanohjausjärjestelmien kokonaisuudelle. Taloushallinnon perustiedoissa määritellään monia ohjaustietoja, jotka vaikuttavat

muihin moduuleihin ja sovelluksiin sekä toimivat ohjaavina parametreina. Näitä ohjaustietoja voivat olla esimerkiksi organisaatio- ja liiketoimintarakenne, tilikartta, asiakas- ja sopimushallinta sekä kustannuspaikka- ja muut seuranta-kohdetiedot. Näin ollen taloushallintomoduuli on olennainen osa toiminnanohjausjärjestelmää, ja sen rooli ulottuu vaikutuksiltaan laajasti muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 35.)

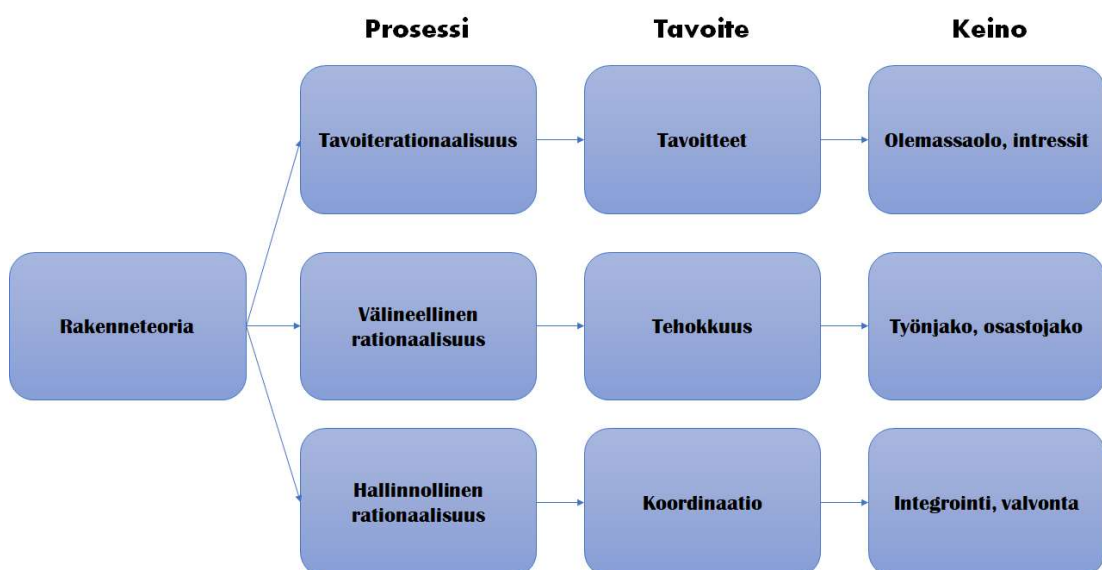
Taloushallinnon järjestelmä- ja palveluvalinnoilla on ratkaiseva merkitys organisaation kyvyille siirtyä kohti digitaalista taloushallintoa. Ohjelmistojen ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin tulisi ensisijaisesti tukea yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Mikä on olennaista ja missä digitaalisuudesta on eniten hyötyä, riippuu monista yritys- ja tilannekohtaisista tekijöistä. Useita tekijöitä, kuten strategia, toimiala, liiketoimintaprosessit, vanhojen järjestelmien elinkaari, kilpailutilanne, kasvusuunnitelmat, resurssien saatavuus ja kansainvälistyminen, on otettava huomioon ratkaisua kehitettäessä ja ohjelmistovalintoja tehtäessä. Siksi on ensisijaisen tärkeää suorittaa perusteellinen analyysi yrityksen tilanteesta ja tavoitteista sekä suunnitella sen perusteella talouden järjestelmäarkkitehtuurin runko. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 2-3.)

Käytössä olevat tietojärjestelmät voivat olla hyvin erilaisia. Taloushallinnossa käytettävät tietojärjestelmät vaihtelevat suuresti riippuen yrityksen koosta, toimialasta ja erityisvaatimuksista. Kaksi yleistä esimerkkiä on perinteinen kirjanpito-ohjelmisto, jonka tehtävänä on vain toteuttaa kirjanpidolliset raportointivaatimukset ja toiminnanohjausjärjestelmät, kuten SAP, jonka tehtävänä on yhdistää erilaisia kokonaisuuksia yhteen ohjelmistoon, kuten kirjanpito, henkilöstöhallinta ja varastohallinta. Lainsäädäntö antaa melko paljon liikkumavaraa kirjanpidon käytännön toteuttamisessa, jotta se voidaan sovittaa kunkin yrityksen tarpeisiin ja olosuhteisiin. Suurimmille yrityksille asetetaan kirjanpitolainsäädännössä muita laajempia raportointivaatimuksia. Lisäksi pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksissä on annettu erityisiä helpotuksia, jotka perustuvat kirjanpitovelvollisen kokoon. (Ihantola & Leppänen, 2018, s. 17.)

4 PROSESSIEN MERKITYS ORGANISAATIOILLE

Organisaation yleisimmän määritelmän mukaan organisaatio noudattaa tavoite- ja tehokkuusmallia. Organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Organisaatio tarjoaa kehyksen ja prosessit, joiden avulla voidaan toteuttaa työnjakoa ja vastuita. Organisaatioiden keskeinen kysymys liittyy siihen, miten työ järjestetään ja organisoidaan, jotta organisaation tavoite saavutetaan. (Harisalo, 2021, s. 17; Martinsuo ym., 2016, s. 152.)

Kuviossa 3 organisaation rakenneteoriassa tavoiterationaalisuus tarkoittaa organisaation näkemystä sen perimmäisestä tarkoituksesta eli päämäärästä. Välineellinen rationaalisuus liittyy tehokkaiden keinojen valintaan tavoitteen saavuttamiseksi organisaatiossa. Hallinnollinen rationaalisuus taas viittaa organisaation sisäisten olosuhteiden kehittämiseen. (Harisalo, 2021, s. 23.)



Kuvio 3. Rationaalisuuden viitekehys organisaatiossa (mukaillen Harisalo, 2021, s. 23)

Liiketoimintaprosessi on joukko keskenään yhteydessä olevia toimintoja, joissa käytetään tarvittavia resursseja toimintojen toteuttamiseksi. Jokainen prosessi käynnistyy jonkin tapahtuman seurauksena, kuten asiakkaan

tilauksen vastaanottamisesta tai tarpeesta lisätä varastoa. Organisaatiossa erilaiset yksiköt edustavat erilaisia osia eli toiminnallisia alueita, kuten myynti, varasto, valmistus ja kirjanpito. Prosessi vaatii aina syötteitä eli tietoja ja materiaaleja, jotka käyvät läpi muutoksen prosessin aikana. Resurssien, eli toimijoiden, avulla nämä syötteet muunnetaan lopulta tuotteiksi. Toisin sanoen prosessi on kokonaisuus toisiinsa liittyviä toimintoja ja tehtäviä, alkaen asiakkaan tarpeesta ja päättyen asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 29; Magal & Word, 2011, s. 4.)

Kuviossa 4 kerrotaan, että liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää organisatorakenteen lisäksi, mitkä prosessit tuottavat arvoa ja miten niitä voidaan ohjata, jotta haluttu hyöty saavutetaan.



Kuvio 4 Esimerkkejä organisaation prosesseista (mukaillen Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 123)

Organisaatio voi tuottaa arvoa asiakkaan prosessiin kahdella tavalla. Ensinnäkin se voi toimittaa asiakkaalle tuotteita ja palveluita, jotka ovat tarpeellisia asiakkaan oman prosessin toteuttamiseksi. Toiseksi organisaatio voi auttaa asiakasta parantamaan omaa prosessiaan. Prosessit, jotka suoraan tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille, tunnetaan ydinprosesseina tai liiketoimintaprosesseina. Kuitenkin mikään organisaatio ei voi toimia pelkästään näiden prosessien varassa; tarvitaan myös edellytysten luomista eli tukiprosesseja. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 122; Martinsuo ym., 2016, s. 157.)

Kaikenlaista toimintaa voidaan kuvata prosesseina. Yksittäiset yksikköjen toimet korostavat sitä seikkaa, että prosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä vaiheista, jotka suoritetaan eri osissa organisaatiota. (Magal & Word, 2011, s. 5.) Organisaatioille merkityksellisiä prosesseja ovat ne, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä organisaation menestyksen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi. Kriittiset prosessit voivat parhaimmillaan kulkea asiakkaalta asiakkaalle, vaakasuorasti ylittäen osastojen ja organisaatioiden väliset rajat. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 121.)

4.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen perusta on liiketoimintaprosessien selvä esittäminen toimintoihin ja suoritusrajoituksiin. Prosessijohtaminen sisältää käsitteitä, menetelmiä ja tekniikoita liiketoimintaprosessien suunnittelun, hallinnan, määrittämisen, käynnistämisen ja analysoinnin tukemiseksi. Kun liiketoimintaprosessit ovat määriteltynä, niitä voidaan analysoida, parantaa ja panna täytäntöön. Prosessijohtaminen tukeutuu siihen, että organisaatio rakentuu osana toimintojen ketjuja, joilla on tarkoitus tuottaa asiakkaille arvoa. Näiden ketjujen tehtävä on tunnistaa, mallintaa ja asettaa erilaisia tavoitteita. Prosessijohtamista puskee eteenpäin ajatus siitä, että asiakasta pystytään palvelemaan paremmin, jotta hänelle voidaan luoda arvoa. Organisaation toimintaa katsotaan arvona luovana prosessien verkkona. Perinteisesti liiketoimintaprosessit toteutetaan manuaalisesti, yrityksen henkilöstön tiedon ohjaamina ja organisaation asettamien sääntöjen ja menettelyjen avustamina. Yritykset voivat saavuttaa lisähyötyjä, jos ne käyttävät ohjelmistojärjestelmiä prosessijohtamisen tukena. (Weske, 2007, s. 5-6; Laamanen & Tinnilä, 2008, s. 5–7, 10; Martinsuo ym., 2016, s. 158.)

Prosessien johtaminen voi ilmetä kahdessa eri muodossa, prosessijohtamisena ja prosessien parantamisena. Prosessijohtaminen on johtajien vastuulla, ja se tarkoittaa, että organisaation ylin johto ottaa vastuulleen keskeiset

liiketoimintaprosessit. Prosessin omistajat määrittelevät prosessin rakenteen, arvioivat sen toimivuutta ja tehokkuutta sekä asettavat kehittämistavoitteet ymmärtämällään tavalla. Toisaalta prosessien parantaminen viittaa itse prosessin toimintatavan muuttamiseen. Parempia tuloksia ei synny, ellei prosessissa tapahtuvaa toimintaa muuteta. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 14.)

4.2 Prosessin suunnittelu ja kuvaus

Prosessin suunnittelun pohjana toimivat organisaation visio, toimintaperiaatteet ja strategia. Prosesseja suunniteltaessa täytyy ensiksi kuvailla ja tunnistaa prosesseja, jotta ymmärretään nykytilanne. Prosessien kuvaaminen on olennainen osa organisaation toiminnan hahmottamista kokonaisuutena, kun taas prosessin tunnistaminen viittaa niihin hallinnollisiin toimenpiteisiin, jotka pyrkivät systemaattisesti määrittelemään organisaation liiketoimintaprosessien kokonaisuuden ja asettamaan selkeät kriteerit tiettyjen parantamista tarvitsevien prosessien valitsemiseksi. Prosessien kuvailun avulla pyritään ymmärtämään, miten organisaation systeemi toimii, jotta se voi saavuttaa halutut tulokset, kuten taloudellisen arvon, asiakasarvon ja sosiaalisen arvon. Samalla prosessien tunnistamisen avulla voidaan keskittyä erityisesti niihin prosesseihin, jotka vaativat parantamista, ja asettaa niille selkeät parantamiskriteerit. Tämä mahdollistaa tarkemman huomion kohdistamisen prosessien johtamiseen ja niiden tehokkuuden parantamiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 36; Dumas ym., 2018, s. 35.)

Prosessikuvauksella tarkoitetaan selvennystä prosessin keskeisistä vaiheista ja toiminnoista. Sen tavoitteena on hahmottaa prosessin peruseräpäätteet sekä määritellä sen rajapinnat muihin prosesseihin ja yhteistyökumppaneihin. Lisäksi siinä kuvataan prosessin alkupiste, päämäärä ja tarvittavat resurssit, kuten osaaminen, työkalut ja asiakkaat. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta, hallitsemaan toimintaa ja arvioimaan sen tehokkuutta. Se on väline, jolla voidaan parantaa toiminnan laatua, suunnitella muutoksia ja poistaa tarpeetonta. (Johansson, 2007, s. 30-31.)

Jotta ymmärrettäisiin, miksi prosessin tunnistaminen on tärkeää, on tarkasteltava organisaation strategista yhteyttä. Harva organisaatio kykenee käyttämään resurssejaan kaikkien prosessiensa yksityiskohtaiseen mallintamiseen, tiukkaan analysointiin ja uudelleensuunnitteluun, automaatioteknologian käyttöönottoon jokaisessa prosessissa ja lopulta näiden prosessien suorituksen yksityiskohtaiseen jatkuvaan seurantaan. Vaikka tällaiset resurssit olisivatkin saatavilla, niiden käyttö tällä tavalla ei olisi kustannustehokasta. (Dumas ym., 2018, s. 35.) Prosessit tarvitsevat leveyttä ennen syvyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan ja määritellään ensisijaiset prosessit päästä päähän ennen kuin syvennytään niihin tarkemmin. (Rosing ym., 2014, s. 51.)

Prosessin tunnistamisen taustalla on ajatus siitä, että organisaation tulisi keskittyä niihin prosesseihin, jotka joko tuottavat strategisesti merkittävää arvoa tai joissa on huomattavia ongelmia (tai molempia). Tämä tekee prosessien tunnistamisesta jatkuvan kehittämisen tehtävän, koska organisaation sisäiset prosessit ovat alttiita ajan ja muutoksen vaikutuksille. (Dumas ym., 2018, s. 38.) Kun liiketoimintaprosessit ja prosessijohtaminen yleistyvät organisaatioissa, huomio kiinnittyy jatkuvaan parantamiseen työntekijöiden ja vastaavien monimutkaisten prosessien johtajien kanssa. Samalla niillä luodaan uusia haasteita. Liiketoimintaprosessit muodostavat organisaation sydämen, ja niiden tukeminen sovellusjärjestelmillä on keskeistä jokaiselle organisaatiolle. (Rosing ym., 2014, s. 194.)

Seuraava lista prosessien tunnistamisesta perustuu Dumas ym. (2018, s. 39–40) laatimaan tarkistuslistaan:

- **Onko tämä prosessi lainkaan?** Kaikki, mitä voimme havaita liiketoimintayhteydessä, ei ole prosessi. Osasto ei esimerkiksi ole prosessi, eikä myöskään esimies tai sähköposti. Jotta kyseessä olisi asianmukainen prosessi, sen päätoiminto on voitava tunnistaa, ja sitä on sovellettava tiettyyn tapausten luokkaan.
- **Voiko prosessia hallita?** Jokin, mikä on jatkuvaa tai aktiivista, saattaa muistuttaa prosessia, vaikka se ei sellainen olekaan. Liiketoimintaprosesseja tarkasteltaessa oikea tapa on nähdä ne toistuvana tapahtumien

ja toimintojen sarjana, joka suoritetaan yksittäisten havaittavien tapaus-
ten kautta.

- **Onko prosessi tarpeeksi tärkeä hallittavaksi?** Joissakin tapauksissa prosessit eivät edes täytä vähimmäiskynnystä, jotta niitä voitaisiin pitää sellaisina.
- **Eikö prosessin laajuus ole liian suuri?** On huolehdittava siitä, että toiminnot, joiden katsotaan kuuluvan prosessin laajuuteen, todella edistävät sen tarkoitusta. Hyvä tapa tarkistaa tämä on selvittää, onko tapahtumalla, joka käynnistää prosessin saman arvoinen suhde jokaiseen toimintaan, jonka oletetaan kuuluvan sen laajuuteen.
- **Eikö prosessin laajuus ole liian pieni?** Joskus voi kohdata laajuudeltaan pieniä liiketoimintaprosesseja, jotka eivät ole oikeastaan lainkaan hallinnan arvoisia prosesseina. Karkeana ohjenuorana voi pitää sitä, että ollakseen liiketoimintaprosessi, siinä tulisi olla mukana vähintään kolme eri toimijaa, asiakasta lukuun ottamatta.

4.3 Prosessien mittaaminen ja arviointi

Prosesseja voidaan tarkastella tiedon parantumisen näkökulmasta. Prosessin ja tiedon välinen yhteys on prosessin suorituskky. Tässä yhteydessä korostetaan usein operatiivisten tavoitteiden asettamista ja suorituskvyn mittareiden käyttöä. Kun prosessi on mallinnettu ja sen toiminta on ymmärretty, kehitystyö keskittyy usein parantamaan arvoa luovan prosessin tehokkuutta. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 29.) Johto suosii tapoja, jotka parantavat organisaation suorituskkyä ja joita se pitää keskeisinä sekä välttämättöminä organisaation tulevaisuuden kehityksen kannalta. (Harisalo, 2021, s. 49.)

Suorituskvyn jatkuvaan parantamiseen on olennaista seurata, ohjata ja kehittää prosesseja. Kaikessa ohjauksessa keskeisenä periaatteena ovat yritykselle ja kyseiselle prosessille asetetut tavoitteet. (Marinsuo ym., 2016, s. 158.) Suoritusmittareiden ja niihin liittyvien suoritustavoitteiden määrittäminen on olennaisen tärkeää kaikissa prosessien kehittämishankkeissa. Tämän

tunnistaminen nähdään yleisesti osana prosessien suunnitteluvaihetta. (Dumas ym., 2018, s. 17.)

Suorituskykymittaus olisi hyvä tehdä jo prosessin kehittämisen aikana. Suorituskykymittauksia tehdään erilaisille toiminnoille ja itse prosesseille. Samalla olisi tärkeää määritellä selkeästi nykyisen kehittämistä tarvitsevan prosessin suorituskyvyn mittarit, jotka määrittävät, onko prosessi hyvässä vai huonossa kunnossa. Tyypilliset prosessin suorituskyvyn mittarit keskittyvät kustannuksiin, aikaan, laatuun ja joustavuuteen. (Dumas ym., 2018, s. 17.) Toiminnon suorituskykymittaus keskittyy esimerkiksi tiettyyn toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamien toimintojen toimivuuden seurantaan, kun taas toisaalta prosessin suorituskykymittaus voi viitata toiminnanohjausjärjestelmässä toteutuvan prosessin seurantaan.

4.4 Toimijat ja vastuut prosessijohtamisessa

Strategiateorian keskeisin näkökulma organisaatioon liittyy tulevaisuuden hahmottamiseen ja valintojen tekemiseen sen kehityksen suhteen. Tämä teoria keskittyy niihin päätöksiin ja valintoihin, jotka merkittävästi vaikuttavat organisaation tulevaan menestykseen. Nämä valinnat ovat strategisia eli äärimmäisen tärkeitä ja merkittäviä asioita. Ylin johto, jolla on vastuu koko organisaatiosta, yleensä vastaa näistä päätöksistä. Organisaation, joka haluaa kehittää prosesseja, täytyy olla selvillä vastuunkantajista. Ylimmällä johdolla tulisi olla halu johtaa, ottaa vastuuta ja kantaa vastuuta kehityksen tai muutoksen aloitteista. (Dumas ym., 2018, s. 487; Harisalo, 2021, s. 140.)

Prosessin kehittäjäorganisaatio vastaa muun muassa prosessin suunnittelusta, käytössä olevien työmenetelmien ja tietojärjestelmien määrittämisestä, osaamisen arvioinnista, prosessin jatkuvasta parantamisesta kohti entistä suurempaa tehokkuutta, poikkeamien hallinnasta, suorituskyvyn mittaamisesta ja sen parantamisesta sekä raportoinnista. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 127.)

Riskienhallinnan päämääränä on havaita ja hallita niitä riskejä, jotka voivat mahdollisesti vaarantaa organisaation toiminnan tai asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Riskienhallinta voidaan kuvata prosessina, joka sisältää riskien havaitsemisen, arvioinnin, analysoinnin ja toimenpiteiden suunnittelun. (Laamanen & Tuominen, 2010, s. 27.) Jotta liiketoimintaprosessien hallinnasta tulisi kestävää ja menestyksekkästä, organisaation on nähtävä se liiketoimintakyky, joka on samalla tasolla muiden organisaation hallintakykyjen kanssa, kuten riskienhallinnan ja suorituskäytännön hallinnan. (Dumas ym., 2018, s. 27.)

4.5 Prosessin kehittämisen vaiheet

Yleisesti ottaen prosessin kehittämisen ensimmäinen vaihe on, että ensiksi selvitetään, mitä liiketoimintaprosessia halutaan kehittää. Ennen kuin edes lähdetään johtamaan prosessia, tulisi olla jo käsitys siitä, mitä operatiivisia ongelmia on käsiteltävä ja mitkä liiketoimintaprosessit aiheuttavat näitä operatiivisia ongelmia. Toisin sanoen prosessin kehittämistä ei aloiteta tyhjästä pöydästä. (Dumas ym., 2018, s. 16–17; Laamanen & Tuominen, 2010, s. 40.)

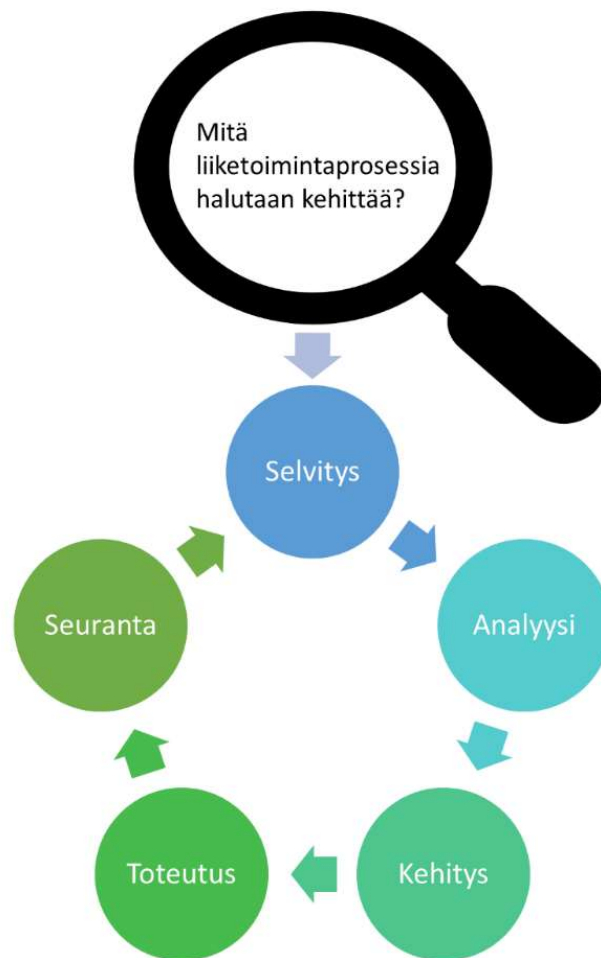
Toinen vaihe on kehittämistä tarvitseviin prosesseihin tutustuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutustutaan kuinka prosessit toimivat omissa prosessiympäristöissä, missä prosessien rajat kulkevat ja ketä tai mitä prosessi palvelee lopulta. Tämä on erityisen tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, miten prosessi toimii käytännössä ja samalla ymmärretään kokonaisuutta. Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan tehdä tarvittavat toimenpiteet prosessien parantamiseksi ja asettaa rajat prosessien kehittämiseksi. (Dumas ym., 2018, s. 17–18.) Esimerkkinä aluksi voidaan määrittää organisaation tuottama lopputuote, sen asiakas ja tärkeimmät asiakastoiveet. Sen jälkeen voidaan siirtyä taaksepäin tunnistamaan tuotantoprosessi, asiallisen tuotteen ja prosessin käynnistäjä. (Tuominen, 2021, s. 48.)

Kolmas vaihe on tunnistaa ja analysoida kehittämistä tarvitsevien prosessien ongelmat. Analysoinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, kuinka paljon eri toiminnot prosesseissa vievät aikaa. Tuloksissa pyritään selvittämään, kuinka paljon

prosessit aiheuttavat uudelleentekemistä, korjaustyötä tai ylimääräistä työtä. Tunnistamalla, luokittelemalla ja ymmärtämällä tällaisten tulosten pääasialliset syyt analyysin avulla voidaan lopulta löytää tapoja niiden poistamiseksi tai minimoimiseksi. (Dumas ym., 2018, s. 19–20.) Ongelmien tunnistaminen ja analysoiminen voidaan tehdä erilaisten menettelyjen avulla ilman, että etsitään syyllisiä yksittäisistä osastoista. Ongelmien löydyttyä voidaan tarvittaessa tehdä kehittämis ehdotuksia prosesseihin tai menettelyihin. (Tuominen, 2021, s. 10.)

Kehittämistoimenpiteiden tunnistuksen ja analysoinnin tavoitteena on luoda sellainen prosessi, joka virheiden sattuesssa ei aiheuta vahinkoa ja mahdollistaa paremman kehityksen turvaamaan prosessin toimintaa. Tästä käytetään nimitystä antihauras. Haurauden, virheiden ja antihaurauden suhteet voidaan tiivistää seuraavalla tavalla: Hauras prosessi ilmenee tilanteessa, jossa ollaan riippuvaisia siitä, että asiat etenevät tarkalleen suunnitellulla tavalla, mikä aiheuttaa sen, että poikkeamista aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä. Hauraan prosessin välttämiseksi toiminnan on oltava erittäin ennustettavaa. Anti-hauras prosessi puolestaan ilmenee silloin, kun kehittämistoimenpiteiden tunnistuksessa ja analysoinnissa keskitytään poikkeamien etsimiseen, eikä välitetä tulevien tulosten mahdollisesta hajonnasta, koska useimmat poikkeamat ovat hyödyllisiä. Lisäksi yrityksen ja erehdyksen satunnainen piirre ei ole täysin satunnainen, jos yritys ja erehdys toteutetaan järkevästi siten, että erehdys toimii informaation lähteenä. Jos jokainen yritys tuottaa tietoa siitä, mikä ei toimi, ratkaisu alkaa hahmottua, ja seuraavat yritykset ovat yhä arvokkaampia, pikemminkin näyttäytyvät kustannuksina kuin virheinä. Ja tietenkin samalla syntyy jatkuvasti innovaatioita. (Taleb, 2013, s. 98.)

Kuviossa 5 käydään läpi tarkemmin eri vaiheet, kuinka liiketoimintaprosessia voidaan kehittää.



Kuvio 5. Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Dumas ym., 2018, s. 23)

Neljäs vaihe, kun prosessin ongelmakohdat on analysoitu ja mahdollisesti määriteltä, tunnistetaan ja analysoidaan mahdollisia korjaustoimenpiteitä näille ongelmille. Tässä analysoinnin vaiheessa täytyy harkita useita mahdollisia vaihtoehtoja ongelman käsittelemiseksi. (Dumas ym., 2018, s. 20.) Tunnistamalla ja analysoimalla ongelmat voidaan johtaa yksittäisiä prosesseja, jotta varmistetaan, että niitä seurataan jatkuvasti, tuetaan ja parannetaan. (Tuominen, 2021, s. 40.) Tässä täytyy pitää mielessä, että yhden toiminnon muuttaminen prosessissa ongelman ratkaisemiseksi voi aiheuttaa mahdollisia muita ongelmia tulevaisuudessa.

Viidennessä vaiheessa, kun ollaan varustettuina ymmärryksellä prosessin ongelmista ja mahdollisista korjaustoimenpiteistä voidaan tehdä kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotuksien tekemisessä on tärkeää pitää mielessä, että

tehty analyysi prosessien nykytilasta ja prosessien kehittäminen ovat moninaisesti toisiinsa liittyviä asioita. Nämä aiheet tulisi käsitellä erikseen, koska kehittämisehdotuksia saattaa olla useita vaihtoehtoja ja jokainen vaihtoehtoista on analysoitava. Tavoitteena on voida tehdä tietoon perustuva valinta siitä, mikä vaihtoehto kehittämisehdotuksista on paras toteuttaa. Kun prosessia kehitetään, tehdään organisaation työskentelytapoihin ja tietojärjestelmiin tarvittavia muutoksia, jotta tuleva kehittämisehdotus voidaan lopulta ottaa käyttöön. Kehittämisehdotuksien täytäntöönpanossa tulisi olla riittävästi tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei, sekä ehdotuksia siitä, miten se voisi toimia. (Rosing ym., 2014, s. 86.; Dumas ym., 2018, s. 21.)

Prosessin kehittäminen ei ole niin helppoa, kuin miltä se kuulostaa. Ihmiset ovat tottuneet työskentelemään tietyllä tavalla ja ovat usein liian taipuvaisia vastustamaan uusia kehityksiä. Lisäksi, jos muutos edellyttää tietojärjestelmien hankkimista tai muokkaamista parantaakseen olemassa olevaa prosessia, voi muutos olla kustannuksiltaan suuri tai se voi vaatia muutoksia ei vain organisaatiossa, joka koordinoi prosessia, vaan myös muissa organisaatiossa. (Dumas ym., 2018, s. 21.)

Kuudennessa vaiheessa keskitytään kehitetyn prosessin seurantaan. Ajan kuluessa saattaa olla tarpeen tehdä muutoksia toteutettuun kehitettyyn prosessiin, jos se ei enää täytä odotuksia. Tätä varten prosessia on seurattava. Jatkuvasti on tarkasteltava prosessin seurannassa kerättyjä tietoja tarvittavien muutosten tunnistamiseksi. Jatkuva seuranta ja prosessin parantaminen ovat olennaisia, sillä prosessin seurannan laiminlyönti voi johtaa sen heikentymiseen. (Dumas ym., 2018, s. 22.)

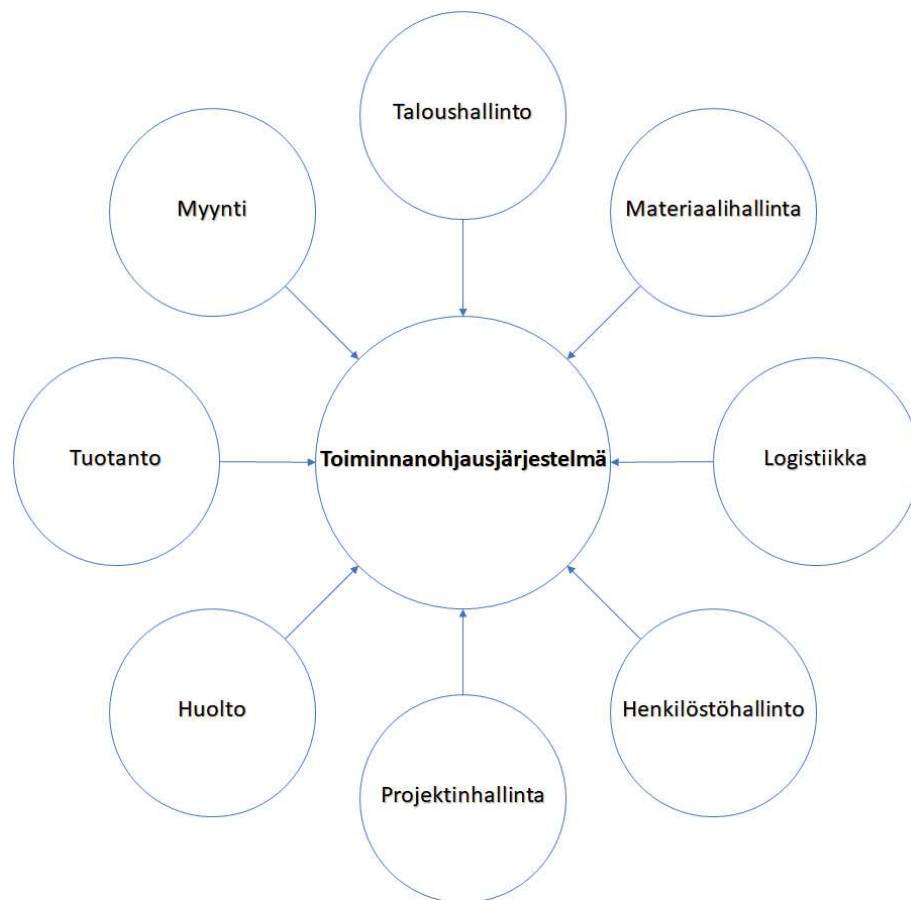
5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT PROSESSIEN TOU- TEUTTAMISEN TUKENA

Organisaatiot käyttävät erilaisia tietojärjestelmiä helpottaakseen datan keräämistä, tallentamista, jakamista ja hyödyntämistä. Yleisesti ottaen organisaation tiedonhallinnan näkökulmasta tärkeimmät tietojärjestelmät voidaan jakaa kahteen pääluokkaan lähdejärjestelmiin ja raportointijärjestelmiin. Lähdejärjestelmissä data tallennetaan erilaisiin tietokantoihin ja -varastoihin, ja se jaetaan sitten eri raportointijärjestelmille. (Listenmaa, 2023, s. 245.)

Lähdejärjestelmäksi voidaan kuvailla toiminnanohjausjärjestelmää, joka toimii pääasiassa rakenteellisen datan perusteella. Se on ennalta määriteltä esimerkiksi riveillä, joilla on tiettyjä muuttujia, kuten asiakas, tuote, euro. Lähdejärjestelmä toimii yhdessä toiminnanohjausjärjestelmässä. Nämä ovat suunniteltu erityisesti tiedon keräämiseen ja tuottamiseen. (Listenmaa, 2023, s. 245–246.) Toiminnanohjausjärjestelmät ovat ohjelmistotyökaluja, joita yritykset käyttävät liiketoimintadatan hallintaan. (Bradford, 2015, s. 2; Sumner, 2014, s. 1.) Toiminnanohjausjärjestelmä on yleensä kehitetty tietyn johtamisfunktion näkökulmasta, jotta tarvittava tieto voidaan kerätä helpottamaan päätöksentekoa ja johtamista. Tieto tallennetaan joko manuaalisesti tiedon tuottajan toimesta tai kerätään automaattisesti. Jokainen työntekijä todennäköisesti tuottaa jonkinlaista tietoa päivittäisissä toimissaan tai edistää tiedon syntymistä eri tavoin. (Listenmaa, 2023, s. 246-247.)

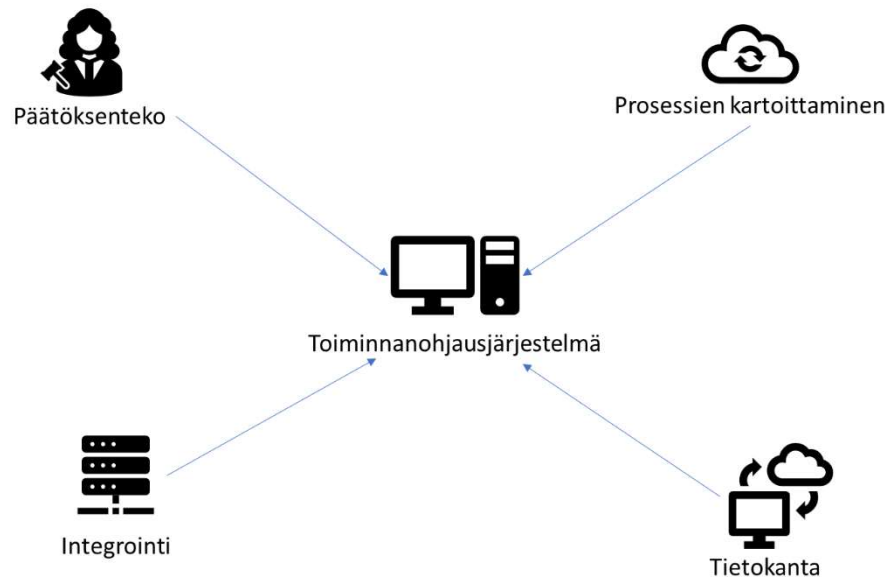
Esimerkiksi, kun työntekijä kirjaa tietoa toiminnanohjausjärjestelmään, hän lei-
maa kellokorttinsa tai lähettää laskun, hän toimii tiedon tuottajana. Toisaalta,
kun ihminen käynnistää tehtaassa koneen, käynnistää auton tai selailee inter-
netissä, hän on todennäköisesti tuottamassa tietoa tai on tietämättään käyn-
nistänyt automaattisen tiedon tuottamisen prosessin. (Listenmaa, 2023, s.
246-247.)

Kuviossa 6 esitellään yleisesti ottaen toiminnanohjausjärjestelmät käsittävät vähintään seuraavat toiminnallisuudet: myynti, tuotanto, huolto, projektinhallinta, henkilöstöhallinto, logistiikka, materiaalihallinta ja taloushallinto.



Kuvio 6. Toiminnanohjausjärjestelmän toiminnallisuudet (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 35)

Toiminnanohjausjärjestelmillä on neljä keskeistä periaatetta. Nämä neljä periaatetta esitetään kuviossa 7. Ne ovat prosessien kartoittaminen, tietokanta, integrointi ja päätöksenteko.



Kuvio 7. Toiminnanohjausjärjestelmän periaatteet (mukaillen Bradford, 2015, s. 66)

Ensimmäinen periaate on prosessien kartoittaminen. Prosessien kartoittamisella pyritään ymmärtämään, miten prosessi toimii tällä hetkellä. Tämän lisäksi se auttaa pohtimaan, miten prosessia voitaisiin parantaa. Nykyisten prosessien kartoittaminen auttaa kehittämään vaatimuksia toiminnanohjausjärjestelmälle ja tekemään tarvittavia muutoksia prosesseihin. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa prosessien nykytilaa käytetään lähtökohtana olemassa olevien prosessien kartoittamiseksi toiminnanohjausjärjestelmän konfiguraatioihin. Prosesseja on varmasti muutettava vastaamaan parhaita käytäntöjä toiminnanohjausjärjestelmässä. (Bradford, 2015, s. 66.)

Toiminnanohjausjärjestelmät edellyttävät ohjattavien ja seurattavien prosessien selkeyttä ja vakiointia. Tällä tarkoitetaan, että prosesseja kuvataan ja mallinetaan, jotta erilaisten tietovirtojen rutiinit voidaan vakioda ja jopa automatisoida sekä niitä voidaan tarpeen tullen ohjata. (Martinsuo ym., 2016, s. 312.)

Yksi keskeisimmistä päätöksistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä on määrittää järjestelmään toteuttavissa olevien prosessien rajat. Prosessien rajat kertovat, mitkä toiminnot sisällytetään

toiminnanohjausjärjestelmässä toteuttavaan prosessiin ja mitkä luokitellaan osaksi ympäristöä eli prosessin ulkopuoliseksi. (Wagner & Monk, 2008, s. 181.)

Toiseksi toiminnanohjausjärjestelmän perusta on hyvin strukturoitu tietokanta, joka palvelee koko organisaation operatiivisia ja päätöksentekotarpeita. Toiminnanohjausjärjestelmiä pidetään myös prosessilähtöisinä; sovellus mahdollistaa selkeän, kattavan, loogisen ja tarkan näkymän organisaation liiketoimintaprosesseihin eli siihen, miten se suorittaa keskeiset tehtävänsä. (Bradford, 2015, s. 2.) Tietokannoissa olevien komponenttien selkeys on keskeistä, ja niitä käytetään tapahtumakohtaisesti. Käytännössä resurssit, asiakkaat, tuotteet, materiaalit, toimittajat ja muut keskeiset osatekijät tallennetaan tietokantoihin, ja kunkin tiedon osalta tehdään vain yksi kirjaus. Transaktiot synnyttävät ainutlaatuisia tapahtumia, ja nämä tapahtumat hyödyntävät tietokannoissa olemassa olevia tietoja. (Martinsuo ym., 2016, s. 312.)

Kolmanneksi toiminnanohjausjärjestelmän osajärjestelmät ovat tiiviisti integroituja keskenään; muutokset yhdessä osassa vaikuttavat muihin osiin. Integraation periaate ohjaa erityisesti kokonaisvaltaisten toiminnanohjausjärjestelmien kehitystä. Kun prosessit on mallinnettu laadukkaasti, tietokannat ovat kunnossa ja informaatio on oikealla tavalla integroitua, järjestelmä auttaa optimoimaan prosessien toteutusta. (Martinsuo ym., 2016, s. 312.)

Toiminnanohjausjärjestelmien integraatiolla pyritään yhdistämään aikaisemmin hajautettua tietoa yhteiseen paikkaan. Tiedon synkronoinnin puute eri järjestelmien välillä johtaa usein siihen, että organisaatiossa on useita eri versioita olemassa olevista tiedoista. Toiminnanohjausjärjestelmissä tiedot kerätään yhteen paikkaan, josta ne jaetaan koko organisaatioon, mikä vähentää virheiden ja päällekkäisyyksien riskiä tiedoissa ja poistaa aikaa, joka muuten kuluisi tietojen tarkistamiseen, uudelleentarkistamiseen ja sovittamiseen. Toiminnanohjausjärjestelmät helpottavat myös virheidenkorjausprosessia. (Bradford, 2015, s. 6.)

Neljänneksi toiminnanohjausjärjestelmän tarjoama kokonaistieto muodostaa pohjan päätöksenteolle. Järjestelmä ei itsessään ohjaa toimintaa, vaan tarjoaa käyttäjilleen tietoa, jota voidaan hyödyntää optimaalisten päätösten tekemisessä. On tärkeää huomata, että ihmisen on edelleen määritettävä päätöksentekoperiaatteet ja oltava valppaana muutostilanteissa. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii apuvälineenä päättäjille eikä päätöksentekoautomaattina. (Martinsuo ym., 2016, s. 312.)

5.1 Toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuudet

Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksien kartoittaminen prosessien täytäntöönpanoon ei kuitenkaan ole aina niin yksinkertaista kuin se saattaa kuulostaa. Kartoitus sujuu suoraviivaisemmin, kun käytetään rakenteellista dataa, joka on ennalta määriteltyä esimerkiksi riveillä, joilla on tiettyjä muuttujia, kuten asiakas, tuote, euro. Tilanne on erilainen, kun käsitellään rakenteetonta dataa (kuten teksti, ääni, kuva) ja toimitaan eri järjestelmien välillä. Rakenteeton data vaatii prosessointia ja rakenteen muodostamista ennen kuin sitä voidaan hyödyntää. Lisäksi lähdejärjestelmästä raportointijärjestelmään siirtyminen edellyttää erilaisia rajapintoja ja integraatioita järjestelmien välillä. (Listenmaa, 2023, s. 245–246.)

Toiminnanohjausjärjestelmää ja tietokantaa ei voida asentaa ennen kuin järjestelmäkokonaisuus on paikallaan. Järjestelmäkokonaisuudella tarkoitetaan toiminnanohjausjärjestelmän ohjelmiston ja siihen liittyvien komponenttien asennusta palvelimelle tai palvelimille. Järjestelmäkokonaisuus kartoittaa myös palvelimien rakenteen tai arkkitehtuurin. (Bradford, 2015, s. 33.)

Toiminnanohjausjärjestelmissä käsitellään jo olemassa olevaa dataa, jota hyödynnetään uuden datan luomiseen. Tämä data on nimeltään Master data. Master data tarkoittaa organisaatiossa tai tietojärjestelmässä olevia keskeisiä ja pysyviä tietoja, jotka liittyvät liiketoiminnan keskeisiin yksiköihin ja prosesseihin. Nämä tiedot muodostavat perustan organisaation liiketoiminnan operatiivisille päätöksille ja toiminnoille. Master data kattaa yleensä tietoja kuten

asiakkaat, tuotteet, toimittajat, työntekijät ja muut keskeiset liiketoimintayksiköt. Usein on ollut luontevaa aloittaa Master datan hallinta uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan yhteydessä. (Väre, 2019, s. 21–23.)

Toiminnanohjausjärjestelmien toiminnallisuuden hahmottamisessa täytyy ottaa huomioon liiketoimintaprosessien kartoitus, liiketoimintavaatimukset, budjetti, projektinhallinta, sitoumukset ylimmältä johdolta sekä jatkuva viestintä työntekijöiden kanssa. Jos toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa keskitytään vain sen tarjoamiin toiminnallisiin, saatetaan saavuttaa vain onnistunut ohjelmiston asennus, mutta käyttöönotto voidaan todeta epäonnistuneeksi. Toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole tavoitteena saavuttaa vain käyttöönotto tarkastelematta prosesseja. (Motiwalla & Thompson, 2011, s. 59.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheen kriittinen päätös vaihe, minkä tahansa ohjelmiston kohdalla on toimivuus ja yksinkertaisuus. Yhtenäinen lähestymistapa koko yrityksen laajuudella on tässä merkittävä tekijä, eikä niinkään ohjelmiston monimutkaisuus. Järjestelmän käyttöönotossa täytyy muistaa, että ihmiset käyttävät ja ylläpitävät ohjelmistoa, mikä tarkoittaa sitä, että järjestelmän tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen. Ohjausjärjestelmän käyttöönotossa ei tulisi sekoittaa ominaisuuksia ja toimintoja toisiinsa. Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksien lisääminen ei välttämättä tarkoita helpompaa toteutusta vaan itse asiassa yleensä pätee päinvastainen logiikka. Enemmän ominaisuuksia tarkoittaa enemmän monimutkaisuutta, ja enemmän monimutkaisuutta lisää mahdollisuutta ongelmille. (Wallace & Kremzar, 2001, s. 65.)

Toiminnanohjausjärjestelmistä voidaan käyttää pilvipohjaisia ja paikallisia järjestelmiä. Paikallinen järjestelmä tarkoittaa ohjelmistoja tai tietojenkäsittelyä, jotka toimivat käyttäjän omassa laitteistossa tai paikallisessa palvelimessa. Kaikki tiedot käsitellään ja tallennetaan paikallisesti ilman tarvetta ulkoisille verkoille tai pilvipalveluille. Pilvipohjainen järjestelmä tarkoittaa tietotekniikan ympäristöä, joka on suunniteltu etäältä toimitettavien skaalautuvien ja mitattavien IT-resurssien tarjoamiseen. Pilviympäristöt koostuvat erittäin laajasta infrastruktuurista, joka tarjoaa IT-resurssien allasta. Se voidaan vuokrata

käyttämällä maksu per käyttö -mallia, jossa laskutetaan vain todellisesta IT-resurssien käytöstä. Verrattuna vastaaviin paikallisiin ympäristöihin pilvet tarjoavat mahdollisuuden pienentyneisiin alkuinvestointeihin ja operatiivisiin kustannuksiin mitatun käytön suhteessa. Pilven luontainen kyky skaalata IT-resursseja mahdollistaa organisaatioille joustavan sopeutumisen arvaamattomiin käyttövaihteluihin ilman, että niitä rajoittavat ennalta määrätyt kynnykset, jotka voisivat estää käyttöpyyntöjä asiakkailta. Toisaalta pilven kyky vähentää tarvittavaa skaalausta liittyy suoraan suhteellisiin kustannushyötyihin. Hyödyntämällä pilviympäristöjä IT-resurssien tekemiseksi erittäin saatavilla oleviksi ja luotettaviksi organisaatiot voivat parantaa palvelun laatutakuuta asiakkaille ja vähentää tai välttää mahdollisia liiketoiminnan menetyksiä, jotka johtuvat odottamattomista käyttökatkoista. (Erl ym., 2014, s. 44.)

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus

Minkä tahansa toiminnanohjausjärjestelmän keskeinen komponentti on yhteinen tietokanta, joka tallentaa kaikkiin prosesseihin liittyvät tiedot. Ilman tätä toimintoa eri prosessien integroiminen olisi vaikeaa, ellei mahdotonta. Siksi on olennaista ymmärtää, miten data on järjestetty toiminnanohjausjärjestelmässä. (Magal & Word, 2011, s. 29.)

Kun organisaation järjestelmät toimivat erillään toisistaan, keräten ja analysoivat tarpeellista tietoa ainoastaan yhden osaston toimintaa varten, saattaa olla vaikeaa saada kattavaa näkemystä, joka kattaa useamman kuin yhden osaston toiminnan. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksentekijät eivät välttämättä pysty tekemään oikeita päätöksiä, jos heidän käytössään oleva tieto on rajoittunut vain yhden osaston tuottamiin raportteihin. Vaikka he voisivatkin kerätä ja hankkia tarvitsemansa tiedon eri lähteistä, tämä prosessi vie aikaa, jota olisi parempi käyttää varsinaiseen päätöksentekoon. (Leon, 2014, s. 7.)

Yksi haastavimmista asioista, jotka liittyvät toiminnanohjausjärjestelmiin on se, että ohjelmisto asettaa organisaatioille tietyt toimintaprosessit. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä herää kysymys siitä, pitäisikö tehdä muutoksia jo

olemassa oleville toimintaprosesseille. Tämä on merkittävä haaste, jonka jokainen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa harkitseva organisaatio joutuu kohtaamaan. (Sumner, 2014, s. 1.)

Monet yritykset ovat käynnistäneet projekteja korvatakseen olemassa olevia toiminnanohjausjärjestelmiä olettaen, että muutos olisi luonnollinen tulos ja normaali kehitys. Silti monet päätyvät vain vaihtamaan yhden järjestelmän toiseen, joka on kehittynempi ja ominaisuuksiltaan rikkaampi, vain rajoittaakseen uutta järjestelmää muuttamalla sitä tai räätälöimällä sitä tai yksinkertaisesti rajoittamalla toteutuksen laajuutta. Nettotulos on, että uusi järjestelmä käyttäytyy hyvin samankaltaisesti, ellei täsmälleen samoin kuin se järjestelmä, jonka he ovat korvaamassa. (Jutras, 2003, s. 42.)

5.3 Toiminnanohjausjärjestelmän ja prosessijohtamisen rooli taloushallinnossa

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on usein mittava ja vaativa projekti, joka vaatii paljon henkilöresursseja sekä yritykseltä että järjestelmän toimittajalta. Erityisesti pienemmille yrityksille on tarjolla toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka ovat yksinkertaisempia ja joustavampia kuin suurille yrityksille suunnatut järjestelmät. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta yleensä nousee esiin, kun yrityksen toiminta kasvaa ja käsiteltävät tietomäärät lisääntyvät merkittävästi. (Manner ym., 2013, s. 247.)

Tiedolla johtaminen perustuu käsitteisiin "tieto" ja "johtaminen". Tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen käsitteet eroavat toisistaan. Tietojohtamisessa keskitytään enemmän teknisiin näkökohtiin, kuten tietojärjestelmiin ja tiedonhallintaan. Tässä painotetaan sitä, miten organisaatiolle tärkeä tieto teknisesti tuotetaan, hallitaan, johdetaan, analysoidaan ja jaetaan päätöksentekijöiden käyttöön. Toisaalta tiedolla johtaminen keskittyy enemmän siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää organisaation menestyksen ja paremman johtamisen tukemiseksi. Tässä kontekstissa korostetaan tiedon käyttöä päätöksenteossa ja sen soveltamista organisaation tarpeiden ja tavoitteiden tukena. Tiedolla johtamisessa ihminen on keskeisessä roolissa tiedon hyödyntäjänä. Yleisimmin

tiedolla johtaminen määritellään tiedon käytöksi päätöksenteossa. (Listenmaa, 2023, s. 46.)

Nykyään yrityksillä on käytettävissään laaja valikoima erilaisia tietoteknisiä raportointisovelluksia. Kuitenkin jokaiseen näistä sovelluksista tarvitaan ensin valmisteltua tietoa ja päätös siitä, mitä tietoa halutaan raportoida ja millä tavoin. Esimerkiksi kannattavuuden raportoinnissa on lukuisia eri vaihtoehtoja. Tuotannon ja talouden integroidut ohjausjärjestelmät tarjoavat yleensä ratkaisun liiketoiminnan massatapahtumien käsittelyyn, säilyttämiseen ja perusrutiinien prosessointiin. Vaativampia kannattavuuden analysointitehtäviä varten saattaa kuitenkin olla tarpeen hankkia erillinen ohjelmisto, joka mahdollistaa tietojen keräämisen toiminnanohjausjärjestelmistä jatkoanalyysiä varten. Lopullisesti johdolle raportoitavat asiat voidaan siirtää raporttigeneraattoriohjelmistoon, jolla on erikoisominaisuuksinaan helppokäyttöiset graafiset esitystavat, mahdollisuus porautua yleisestä tarkastelusta erityisiin yksityiskohtiin ja kyky yhdistellä tietoja. Ottaen huomioon raportoinnin valmistelutyön vaativuus, tämä tehtävä on useimmiten parasta jättää taloushallinnon ammattilaisten vastuulle. (Järvenpää ym., 2017, s. 309.)

Taloushallinto on olennainen ja välttämätön osa yrityksen toimintaa, jossa toiminnanohjausjärjestelmien valinnalla on merkittävä rooli. Järjestelmien väliset integraatiot ovat kehittyneet huomattavasti, ja käytettävyyteen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota erityisesti niiden ominaisuuksien osalta, joita myös taloushallinnon ulkopuoliset käyttäjät hyödyntävät organisaatioissa. Itsepalveluperiaate ja tiedon syöttö yhteen kertaan sen alkulähteellä ovat edistäneet erilaisten kirjanpito-prosessien sujuvuutta. Kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla, riippumatta niiden koosta, on käytössään jonkinlainen taloushallintojärjestelmä. Nämä tietojärjestelmäratkaisut voidaan yleisesti jaotella kahteen pääryhmään: erillisjärjestelmiin ja integroituihin toiminnanohjausjärjestelmiin, jotka kattavat usein myös taloushallinnon moduulit. Järjestelmän valinta riippuu pitkälti yrityksen tilanteesta ja tarpeista. Vaikka taloushallinto noudattaakin vakiintuneita käytäntöjä ja lakeja, eri yrityksillä ja toimialoilla on kuitenkin hyvin erilaisia tarpeita taloushallinnon prosesseissa. Esimerkiksi globaalisti toimivalla konsernilla taloushallintojärjestelmän vaatimukset ovat laajat ja

moninaiset, kun taas paikallisesti toimivalla pk-yrityksellä ne voivat olla suppeammat ja standardoidummat. Lisäksi yrityksen toimiala vaikuttaa merkittävästi taloushallintoprosesseihin. Esimerkiksi palvelualan organisaatiolla voi olla hyvin erilaiset tarpeet taloushallinnon suhteen verrattuna valmistusteollisuuteen tai kaupan alan yrityksiin. Vaikka tietyt prosessit voivat olla samankaltaisia eri toimialoilla, kuten myyntilaskutus, toiset prosessit vaihtelevat enemmän. Näihin prosessieroihin voi kuulua esimerkiksi taloushallinnon integrointi yrityksen liiketoimintaprosesseihin. (Lahti, 2014, s. 34–36.)

Hierarkiat, tilikartat, organisaatiokaaviot ja vastaavat rakenteet, joita usein käytetään talouden hallinnassa tai raportoinnissa, muodostavat rakenteellista ja taloudellista pohjaa taloushallinnon prosessien täytäntöönpanemiseksi toiminnanohjausjärjestelmässä. Nämä tiedot voivat liittyä myös liiketoiminnan ohjaukseen tai seurantaan kuten tuotehierarkia. Oleellista ei kuitenkaan ole se, miksi näitä tietoja kutsutaan, vaan se, että tunnistetaan, mitkä ovat merkittäviä rakenteita. (Väre, 2019, s. 30.)

Monet keskittyvät prosessijohtamisen näkökulmasta taloushallinnonjärjestelmien uudistamisessa vain pääasiassa uuden tietotekniikan käyttöönottoon, erityisesti silloin kun taloushallinto ei ole tuttua aluetta. Tässä tilanteessa ongelma saattaa vaikuttaa ensisijaisesti ohjelmiston valinnalta. Tietotekniikan näkökulmasta on tärkeää valita markkinoilla olevista vaihtoehdoista paras kustannus–hyöty -suhteeltaan. Kuitenkin prosessijohtamisen näkemyksen mukaan uudistusprojekteissa mukana olevat ihmiset oppivat nopeasti, että todellinen työ alkaa vasta, kun ohjelmisto on valittu. Merkittävin ja ratkaisevin osuus on omien yrityskohtaisten talouden ohjausta tukevien sisältöjen ja uusien prosessien johtamiskäytäntöjen määrittelemine. (Pellinen, 2017, s. 156.)

Osakirjanpitomoduulit, jotka tarkoittavat ohjelmistojen osia tai toiminnallisuuksia, jotka on suunniteltu erityisesti kirjanpidon hallintaan ja seurantaan. Näitä moduuleja käytetään yleensä yritysten kirjanpidon prosessien helpottamiseen ja automatisointiin. Nämä moduulit voivat olla osa samaa toiminnanohjaus- tai taloushallintojärjestelmää kuin pääkirjanpito, mikä helpottaa tietojen integrointia, kun kaikki tiedot ovat jo valmiiksi samassa järjestelmässä. Vaihtoehtoisesti

osakirjanpito voi olla erillisessä järjestelmässä, jolloin sen tiedot siirretään pääkirjanpitoon automaattisesti eri järjestelmien välisillä liittymillä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 144.)

6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka tukee aluekehitystä ja työelämää. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään ratkaisemaan käytännössä toteutuneessa työssä nousseita ongelmia. Pyrkimyksenä olisi usein myös luoda uutta tietoa työelämässä esiintyvistä käytännöistä. (Ojasalo ym., 2015, s. 38.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedonkeruu tehdään systemaattisesti ja tarkastellaan kriittisesti. Siinä pyritään arvioimaan teoriasta ja käytännöistä kerättävää tietoa. Tällaisessa tiedonkeruussa käytetään useita erilaisia menetelmiä tiedon arvioimiseksi. Tutkimuksen aikana tavoitteena on olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Usein kehittämisen kohteesta kiinnostuneella tutkijalla on ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa. (Ojasalo ym., 2015, s. 54.)

Tärkeintä kehittämistutkimuksessa on, että lähestymistapa valitaan tarkoituksenmukaisesti tehtävänasettelun kannalta. Lähestymistapa tulisi valita perustellusti ja sen ei tulisi perustua mielipiteisiin tai tekijän laajaan kokemukseen. (Vilkkä, 2021, s. 29.) Lähestymistapa edellyttää laajempaa näkökulmaa siitä, miten tutkittavaa ilmiötä tulisi lähestyä. Kehittämistutkimus itse määrittää, mikälainen lähestymistapa siihen sopii. Lähestymistavat useammin ovat myös joltain osin päällekkäisiä, jolloin kehittämistyössä havaitaan usean lähestymistavan piirteitä. (Ojasalo ym., 2015, s. 25, 36.)

Tämä opinnäytetyö tehdään tapaustutkimuksena, koska tavoitteena on tuntee ja parantaa koko prosessia. Työhön sisältyy toiminnanohjausjärjestelmä, jossa toteutetaan kolmea eri prosessia, jotka linkittyvät toisiinsa tilinpäätöksessä. Tapaustutkimus Eskolan ja Suorannan (1998, s. 47) mukaan määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan ajankohtaisesti tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, joka toimii omassa ympäristössään. Tämän määrittelyn vahvistaa myös Ojasalo ym. (2015, s. 37), jonka mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on kohteesta tutkitun tiedon tuottaminen eli siinä tulisi painottua tavanmukaiset tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyväksi lähestymistavaksi, koska tavoitteena on halu ymmärtää

syvällisesti organisaation tilannetta. Tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia.

6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen avulla tuotetaan tietoa, jolla selvitetään tutkittavan kohteen toiminta prosessikokonaisuudessa. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi laadullisen tiedonhankinnan strategiaksi. Tapaustutkimuksen avulla pyritään luomaan tutkimuskysymyksiä, jotka keskittyvät ”miten” ja ”miksi” kysymyssanoihin. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää tapausta, vaan tavoite on pyrkiä löytämään vastauksia siihen, miten jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus on vain pieni askel kohti yleistämistä. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–53; Metsämuuronen, 2011, s. 224.)

Opinnäytetyössä valitussa tapaustutkimuksessa pyritään käyttämään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta voidaan ymmärtää syvällisesti aihetta, jota tutkitaan. Tiedonhankinta tehdään luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla ja analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Ojasalo ym., 2015, s. 55.)

6.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät elävät tutkimushankkeen mukana. Tutkimusmenetelmä korostaa tarkastelua tutkimuksen eri vaiheiden aikana, kuten aineistonkeruuta, analyysia, tulkintaa ja raportointia, ja nämä vaiheet liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 11.) Tämän saavuttamiseksi pyritään käyttämään monia tutkimusmenetelmiä, koska tavoitellaan monipuolisesti erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. Tutkimusmenetelmät ovat yleensä jakautuneet joko määrälliseksi tai laadulliseksi, mutta tarkoituksena on yhdistellä näitä menetelmiä, niiden väliset erot eivät nouse merkittävästi esille. (Ojasalo ym., 2015, s. 40.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi on valittu haastattelu, dokumenttianalyysi ja havainnointi, koska tavoitteena on saada syvällistä tietoa kehittämiskohteesta.

Haastattelut ovat monipuolinen työkalu tietojen keräämiseen erilaisissa tutkimus- ja tiedonhankintatilanteissa. Erilaiset haastattelutyypit tarjoavat erilaisia lähestymistapoja ja mahdollisuuksia saada tietoa. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.) Henkilökohtaiset haastattelut tarkoittavat kahden välisiä keskusteluja haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tämä tutkimusmenetelmä mahdollistaa läheisen suhteen parantamista haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tämä on välttämätöntä korkealaatuisen tiedon saamiseksi. Tämä ei ole kustannus- eikä ajankäytön kannalta tehokas. (Greener & Greenfield, 2016, s. 218.)

Strukturoitu haastattelu on systemaattinen tapa kerätä tietoa. Siinä kysymykset ja niiden järjestys ovat valmiiksi määriteltäviä. Haastateltavalle haastattelija tiedottaa siitä, mitä kysymyksiä esitetään ja missä järjestyksessä. Tämä varmistaa, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, mikä helpottaa vastausten vertailua ja tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta puolistrukturoidussa haastattelussa on myös ennalta määrättyjä kysymyksiä, mutta haastattelija voi lisäksi esittää lisäkysymyksiä ja syventyä vastaajan antamiin vastauksiin. Tämä joustavuus mahdollistaa aiheen syvemmän tutkimisen ja antaa mahdollisuuden selvittää vastaajan näkökulmaa tarkemmin. Avoin haastattelu eroaa edellisistä siinä, että siinä ei ole valmiiksi määriteltäviä kysymyksiä. Keskustelu etenee vapaasti aiheen ympärillä, ja haastattelija voi käyttää aiheita ohjenuorana, mutta ei sido itseään tiettyihin kysymyksiin. Tämä mahdollistaa spontaanin vuorovaikutuksen ja voi tuoda esiin yllättäviä näkökulmia. Strukturoimattomassa haastattelussa ei ole ennalta määrättyjä kysymyksiä tai aiheita. Haastattelija keskustelee aiheesta vapaasti ja voi tutkia syvempiä näkökohtia. Tämä tyyppi sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan avata uusia näkökulmia ja antaa vastaajille mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti. Tiedonkeruumenetelmissä haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä kehittämistyössä. Haastattelulla saadaan syvällistä ja selventävää tietoa tutkimuskohteesta. (Greener & Greenfield, 2016, s. 221; Ojasalo ym., 2015, s. 106–109.)

Työssä tiedonkeruun on tarkoitus tapahtua verkko- ja virtuaaliohjelmiston välillä videopuhelulla käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa

haastateltava ja haastattelija keskustelevat avoimesti sekä tasavertaisesti haastatteluaiheesta. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä edetään laatimalla kyselylomake, joissa syvennyttään eri aiheisiin haastateltavan kanssa. Haastattelulla pystytään laajentamaan tutkijan osalta tietoa, jota ei ollut aikaisemmin tiedossa. Yhtenä tavoitteena on syventyä vastaajan antamiin vastauksiin esittämällä lisäkysymyksiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 105–109.)

Opinnäytetyössä haastatellaan Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen kehityspäällikköä, kirjanpitoapäällikköä, laskentasuunnittelijaa ja kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän järjestelmävastaavaa. Haastateltavilta saatujen vastauksien perusteella aloitetaan tulosten analysointi tutustumalla huolellisesti aineistoon. Haastatteluaineiston määrä ei korvaa aineiston laatua. (Ojasalo ym., 2015, s. 111.)

Havainnointimenetelmällä tarkkaillaan tutkittavaa kohdetta luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksellista havainnointia käytetään monesti haastattelun tai kyselyn lisänä tai tukena. Havainnoinnilla selvitetään toimivatko ihmiset todella kuten sanovat toimivansa. Havainnoijana voi toimia ulkopuolinen tarkkailija tai toisessa ääripäässä aktiivinen osallistuja. Havainnointia suunniteltaessa tärkein rooli on havainnoijalla ja hänen näkyvyydellään. (Ojasalo ym., 2015, s. 114–116.) Havainnointimenetelmä sopii hyvin uusien ideoiden ja käsitteiden tutkimiseen, sillä se antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella kokonaisuutta. (McLeod, 2015).

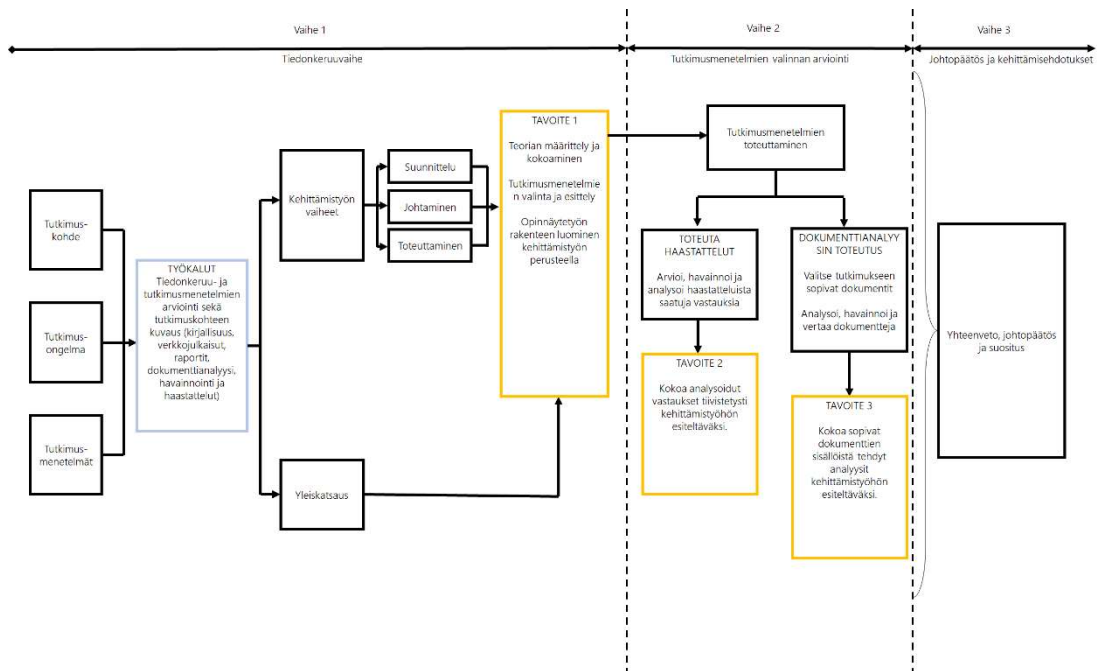
Dokumenttianalyysissä hyödynnetään monenlaisia dokumentteja, kuten literoidut haastattelut, muistiot, verkkosivut, artikkelit, keskustelut, raportit ja kaikki muu materiaali, joka tutkittavasta ilmiöstä on kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu. Analysoimalla dokumentteja järjestelmällisesti on tarkoitus luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkimuskohteesta. Opinnäytetyössä on dokumenttianalyysin avulla tarkoitus analysoida pöytäkirjamuistioita, keskusteluja ja jo raportoituja tietoja, kuten toiminnanohjausjärjestelmässä olevien ominaisuuksien hyödynnettävyys eri moduuleissa. Näistä kertovat tietojärjestelmään liittyvät dokumentit. Tavoitteena on kerätä tietoa kirjanpito prosessista erilaisia dokumentteja hyödyntäen, kuten käyttäjien kokemukset, ehdotukset ja käytännöt.

Dokumentit löytyvät yhteisestä tallennetusta järjestelmästä, jossa on taltioituna keskustelut toimeenpanosta sekä viimeaikaisista prosessimuutoksista. Sisältöjen analyysi opinnäytetyössä tapahtuu laadullisen tutkimuksen mallin mukaan, mikä tarkoittaa, että ensiksi aineisto valmistetaan ja tämän jälkeen aineisto analysoidaan sekä pelkistetään, jolloin lopuksi tehdään tulkinta ja johtopäätökset. Jokaiseen vaiheeseen liittyy kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa ja korjata mallin eri tuloksissa tai vaiheissa tapahtuneita virheitä tai vääristymiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 136–143.)

Tämäntyyppinen dokumenttianalyysi tarjoaa kattavan kuvan tutkimuskohteesta, tässä tapauksessa toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksista ja niiden hyödynnettävyydestä eri moduuleissa. Käyttämällä dokumenttianalyysiä voidaan tunnistaa nykyiset vahvuudet ja heikkoudet, ymmärtää käyttäjien kokemuksia ja tarpeita sekä havaita mahdollisia ongelmia tai pullonkauloja toiminnanohjausjärjestelmän käytössä. Kun tietoa on analysoitu ja tiivistetty, se tarjoaa pohjan kehitysehdotusten laatimiselle. Kehitysehdotukset voivat perustua havaittuihin puutteisiin tai haasteisiin, joita käyttäjät kohtaavat toiminnanohjauksen käytössä. Esimerkiksi, jos dokumenttianalyysin perusteella havaitaan, että tietty moduuli on vaikeaselkoinen tai puutteellinen tietyissä toiminnoissa, kehitysehdotus voisi olla kyseisen moduulin käyttöliittymän parantaminen tai uusien ominaisuuksien lisääminen helpottamaan käyttäjien työtä.

7 TUTKIMUKSEN KULKU

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämisohdotuksia toiminnan-ohjausjärjestelmässä toimivan taloushallinnon kirjanpito-prosessin toteutumisen yhtenäistämiseksi, keskittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Käyttäen prosessin kehittämisen vaiheista tehtyä kuviota 5 apuna. Esitetään kuviossa 8 opinnäytetyön kehittämistyön vaiheet ja niiden toimenpiteet sekä toteutukset.



Kuvio 8. Opinnäytetyön kehittämistyön vaiheet (mukaillen Khalil ym., 2008, s. 613)

Kuviossa 8 käydään läpi kehittämistyön vaiheet. Jokaisella vaiheella on ollut merkitystä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija pohti, mitä on tarkoitus tutkia, löytää tutkimusongelma ja näiden avulla määritellä tutkimusmenetelmät. (Dumas ym., 2018, s. 16–17). Kuten kuviossa on esitetty, tutkija käytti erilaisia työkaluja työn edistämiseksi. Työ eteni suunnittelemalla kehittämistyön vaiheet, mikä on tutkimustyön toteutuksen suunnitelma, miten tutkimustyötä tulisi johtaa ja miten toteutetaan nämä suunnitellut sekä johtamisen toimenpiteet ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittämistyön vaiheissa on hyvä pitää mielessä myös yleiskatsaus

kehittämistyöstä, jotta päästään ensimmäiseen tavoitteeseen. Tarkoituksena on pystyä paremmin suunnittelemaan tutkimuksen rakennetta ja sen toteutusta.

Kuviossa 8 päätetään tutkimuksen kannalta tarvittavat työkalut, kuten tiedonkeruumenetelmät. Arvioidaan työhön valittuja tutkimusmenetelmiä. Tehdään tutkimuskohteen kuvaus käyttäen kirjallisuutta, verkkojulkaisuja ja raportteja. Tiedonkeruuvaihe lähtee liikkeelle siitä, että tutustutaan kehittämistä tarvitsevaan kirjanpitoprosessiin. Tavoitteena oli tutustua, kuinka kirjanpitoprosessi toimii omassa prosessiympäristössä, kirjanpitoprosessin palvelun päämäärä ja kirjanpitoprosessin rajat. Kehittämistyössä oli tärkeätä huomioida erilaiset toimijat ja toimintatavat kirjanpitoprosessin toteutumiselle. Tämän avulla tutkija pystyi määrittelemään ja kokoamaan tutkimuksessa käytetyn teorian, päättämään tutkimusmenetelmät ja luomaan opinnäytetyölle rakenne kehittämistyön mukaisesti.

Kuviossa 8 vaiheessa kaksi kuvaillaan tutkimusmenetelmien toteuttamista. Tutkimukseen tuli hankkia ja analysoida tietoa valituilla tutkimusmenetelmillä. Tavoitteena on tunnistaa ja analysoida kehittämistä tarvitsevan prosessin ongelmat. Tutkimusmenetelmien tuloksilla pyritään selvittämään prosessin toteutumisen uudelleentekeminen, korjaustyö tai mahdollinen ylimääräinen työ. Tämän vaiheen avulla on mahdollista luokitella ja ymmärtää tulosten pääasialliset syyt ja analyysin avulla löydetään tapoja niiden minimoimiseksi tai poistamiseksi.

Tutkimuksen etenemisessä hyödynnettiin antihaurauden (Taleb, 2013, s. 98). menetelmää. Tällä menetelmällä tutkimuksessa esiintyvien ongelmien etsimistä kannustetaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella ongelmalla tuotetaan tietoa siitä, mikä ei toimi, jolloin ratkaisu ongelman korjaamiseksi alkaa hahmottua, tällöin ongelmien etsiminen näyttäytyy enemmän kustannuksina kuin virheinä.

Kun tutkimusongelmien tunnistus ja analysointi on suoritettu, pohditaan tutkimuksen kannalta mahdollisia korjaustoimenpiteitä. Korjaustoimenpiteiden

määrittelyssä kuviossa 8 rajataan ja tiivistetään tutkimusmenetelmistä saadut tulokset esittämistä varten kehittämistyössä. Tämän tavoitteena on rajata pois tutkijan näkemyksen mukaan turha tieto ja keskittyä oleellisen tiedon esittämiseen. Tämän jälkeen luodaan kehittämis ehdotukset. Kehittämis ehdotuksien tekemisessä tulisi pitää mielessä, että jokainen kehittämis ehdotus on analysoitu ja vaihtoehto on toteuttavissa.

Kuviossa 8 kaikki vaiheet sisältävät monia toimenpiteitä, joita kuviossa 5 esitetään. Nämä vaiheet ovat selvitys, analyysi, kehitys ja toteutus. Tässä vaiheessa tutkimuksessa hankitaan, sovelletaan, rajataan ja kuvaillaan olemassa olevaa tietoa teorian ja kenttätöön avulla, jotta päästään lopulliseen tutkimuksen tavoitteeseen.

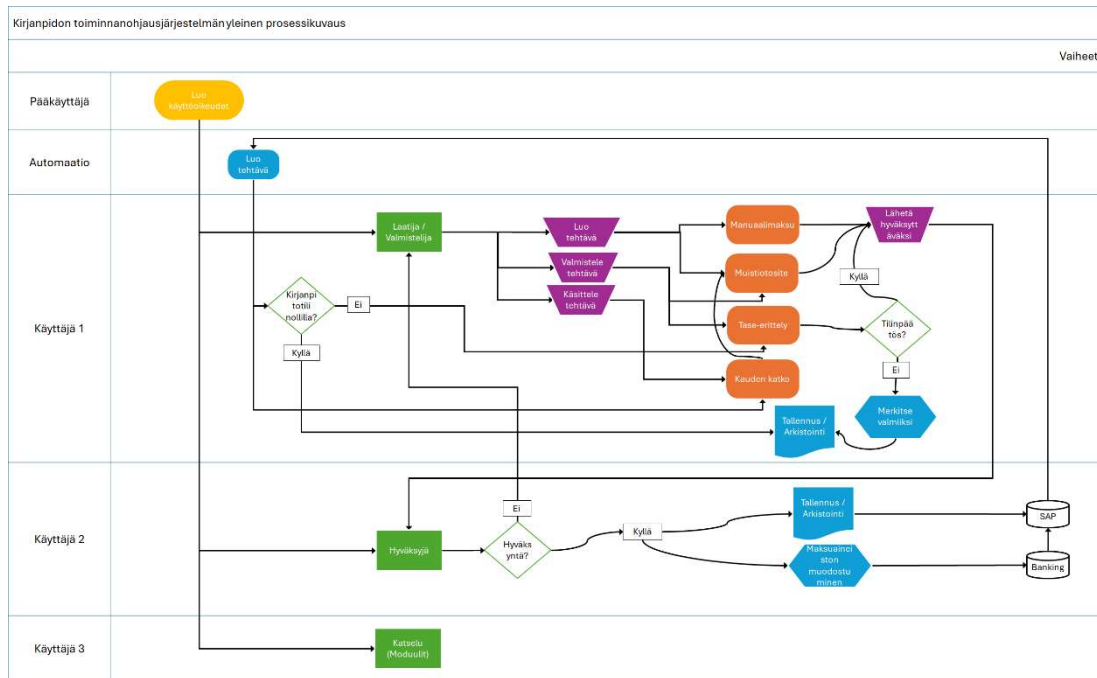
7.1 Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän prosessikuvaus

Opinnäytetyössä käsitellään laajasti prosessien merkitystä organisaatiossa, kuten liiketoimintaprosessien toimivuutta organisaation ympäristössä. Tarkoituksena on ollut selvittää prosessin kehittämisen kokonaisuuksia ja toimeenpanoja. Opinnäytetyö mahdollistaa prosessien kartoituksen tekemisen kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien moduulien nykytilasta ja niiden toiminnasta kirjanpito prosessissa.

Opinnäytetyötä tehdessä varsinaista erillistä prosessikuvausta toiminnanohjausjärjestelmästä ei ollut. Tutkijalle kuitenkin selvisi, että moduuleista oli tehty erilliset prosessikuvaukset, jotka kuvaavat vain moduulien osalta olevat työvaiheet. Moduulien prosessikuvaukset kuitenkin perustuivat jokaisen prosessin olemassa oleviin kirjanpidon prosessikuvauksiin. Prosessikuvauksen tekeminen koettiin tarpeelliseksi, jotta tutkimusmenetelmien käyttö opinnäytetyössä selkeytyisi.

Toiminnanohjausjärjestelmän prosessikuvauksella haetaan selvennystä prosessin keskeisistä vaiheista ja toiminnoista. Tavoitteena on hahmottaa prosessin peruseriaatteen ja määrittää rajapintoja muihin

toiminnanohjausjärjestelmässä toimiviin prosesseihin ja yhteistyökumppaneihin. Työn teoriaosuudessa on käsitelty prosessien mittausta ja arviointia. Prosessin ja tiedon välinen yhteys on prosessin suorituskky. Suorituskkyä pyritään parantamaan jatkuvasti käyttämällä erilaisia mittareita. Toiminnanohjausjärjestelmän prosessien suorituskkyä olisi syytä seurata, ohjata ja kehittää. Kuviossa 9 on tehty toiminnanohjausjärjestelmän prosessikuvaus.



Kuvio 9. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän yleinen prosessikuvaus

Kuviossa 9 esitetään toiminnanohjausjärjestelmässä olevan kirjanpito prosessin toteutus. Yksittäisten käyttäjien toimet korostavat, että prosessi muodostuu toisiinsa liittyvistä vaiheista. Kuviota luetaan vasemmalta oikealle. Kuviossa SAP laskentajärjestelmä vaikuttaa prosessin alkuun ja loppuun.

Pääkäyttäjät yhdessä Aicon järjestelmävastaavan kanssa ylläpitävät ja kehittävät järjestelmässä olevia moduuleja. Kirjanpitäjät ja kirjanpito päälliköt ovat pääosin vastuussa kirjanpidon muistiotositteista, tase-erittelyistä ja kauden katkoista. Maksuliikenteen suunnittelija vastaa manuaalimaksu moduulista.

Pääkäyttäjät ja Aicon järjestelmävastaava antavat kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään käyttöoikeuksia. Hakemuksia lähetetään erillisen

palvelunhallintajärjestelmän kautta. Palvelunhallintajärjestelmä on erillinen järjestelmä, joka ei liity Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään. Käyttöoikeuksien haku tapahtuu lomakkeella, joka lähetetään ja käsitellään palvelunhallintajärjestelmässä. Käyttöoikeudet kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään ovat rajattuja järjestyksen mukaan. Nämä käyttöoikeudet määräytyvät seuraavasti: dokumenttipohja, yritys ja käyttäjä. Dokumenttipohjilla erotellaan moduulit. Moduuleissa itsessään on myös erilaisia dokumenttipohjia käytössä, jotka toteuttavat erilaisia toimenpiteitä kyseisessä moduulissa. Yrityksellä tarkoitetaan toimialaa, virastoa tai liikelaitosta. Käyttäjillä tarkoitetaan kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä olevia käyttöoikeuksia. Tietosuoja toteutuu rajaamalla käyttäjille käyttöoikeuden määrittelyssä muokkaus- ja näköyhteys eri tehtäviin ja moduuleihin.

Kuviossa 9 näytetään, kuinka laatijan / valmistelijan ja hyväksyjän käyttöoikeudet eroavat toisistaan. Riippuen myös moduulista ja sen toimintatavoista laatija / valmistelija luo tai valmistelee tai käsittelee tehtävän. Katselukäyttöoikeudet antavat vain oikeuden katsoa ja tarkastella tehtäviä sekä niille mahdollisesti tallennettuja liitteitä. Katselukäyttöoikeudet ovat annettu pääosin tilintarkastajille ja sisäiselle tarkastukselle. Manuaalimaksuissa ja kirjanpidon muistiotositteissa laatija / valmistelija luo tai valmistelee tehtävän hyväksyjälle arvioitavaksi. Tase-erittelyissä laatija / valmistelija valmistelee tehtävän. Kauden katko moduulissa laatija / valmistelija käsittelee tehtävän. Hyväksyjän tehtävänä on joko hyväksyä tai hylätä tehtävä. Hyväksyjän hylkäämisen jälkeen tehtävä menee uudelleen käsiteltäväksi laatija / valmistelijalle. Kun tehtävä on hyväksytty, vaihtuu tila valmiiksi kaikissa moduuleissa. Kirjanpidon muistiotositteista tieto välittyy kirjanpitotilin tapahtumiin SAP laskentajärjestelmään. Manuaalimaksu moduuli välittää SAP laskentajärjestelmään tiedon luodusta maksusta kirjanpitotilille ja tämän lisäksi luo maksuaineiston kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmästä erilliseen Banking järjestelmään, jotta maksut voidaan lähettää pankkiin. Tase-erittelyistä ja kauden katkoista tehtävät tallentuvat vain kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään.

Automaatio luo tehtävät tase-erittely ja kauden katko moduuleille. Tase-erittely tehtävien luomisessa automaatio käy hakemassa saldoja tai tietoja

kirjanpitotileistä SAP laskentajärjestelmästä. Tehtävien luonnin yhteydessä automaatio tarkastaa tase-erittely moduulin osalta kirjanpidon pankki- ja kassatilien saldojen tilanteen. Automaatio merkitsee tehtävän valmiiksi saldon ollessa nolla ja tämä tallentuu kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään. Käyttäjät käyvät valmistelemassa automaation luotuja tehtäviä. Tase-erittely moduulissa käyttäjien tehtävänä on kuukausitäsmäytyksen osalta raportoida tapahtumat ja merkitä tehtävä valmiiksi kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä. Tase-erittely moduulissa on kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä vaatimuksena erillinen hyväksyntä tilinpäätöksissä. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjien tulee lähettää tase-erittely moduulissa valmisteltu tehtävä hyväksyjälle arvioitavaksi. Tutkijalla on rajallinen ymmärrys kauden katko tehtävien kokonaisuudesta. Kauden katkojen tehtävät ovat kuitenkin tekninen toimenpide, jonka tehtävänä on ollut korvata tarkastuslistaa.

Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän tukijärjestelminä toimii SAP ja Banking. SAP laskentajärjestelmä ylläpitää kaupungin kirjanpitotilit ja niiden tapahtumat sekä mahdollistaa raporttien luomisen. SAPin tehtävänä on ollut varmentaa Aico kirjanpito toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjen ja sieltä hankittujen kirjanpitotietojen oikeellisuus. Kirjanpidon muistiotositteet ja manuaalimaksut siirtyvät Aicosta SAP-laskentajärjestelmään. SAP ja Aico ovat jatkuvassa yhteydessä toisiensa kanssa tietojen jakamisessa. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään ei voi syöttää virheellistä tietoa ilman, että tämä varmistuu SAP laskentajärjestelmästä. Bankingin tehtävä on palvella vain manuaalimaksu moduulia. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjen maksujen siirto pankkiin tapahtuu Bankingin kautta. Kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään luodaan ja käsitellään sekä hyväksytään erinäisiä manuaalimaksuja, joista Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä luo maksuaineiston Bankingiin erinäisinä kellonaikoina. Nämä maksuaineistot siirretään pankkiin Banking järjestelmässä.

7.2 Haastateltavien esittely

Tutkimuksessa haastateltiin taloushallintopalveluliikelaitoksen toiminnanohjausjärjestelmässä tapahtuvien osaprosessien edustajia, jotka toiminnoillaan täydentävät kirjanpitosprosessia. Nämä osaprosessit ovat kirjanpidolliset muistiotositteet, tase-erittelyt ja manuaalimaksut. Näiden lisäksi toiminnanohjausjärjestelmässä on tekninen kokonaisuus nimeltään kauden katkot. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoidusti, koska syvennyttiin osaprosesseissa oleviin aiheisiin. Haastateltavina olivat kehityspäällikkö, laskentasuunnittelija, Aico-järjestelmävastaava ja kirjanpitoapäällikkö. Haastattelut toteutettiin haastattele-malla yksitellen kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä toimivan moduulin päävastuullista.

Kehityspäällikkö toimii toiminnanohjausjärjestelmän tuoteomistajana. Tämä tarkoittaa, että hän toimii sopimusvastuuhenkilönä. Hänen tehtäviinsä ei kuulu toiminnanohjausjärjestelmän käytännön ylläpitotehtävät, mutta hän vastaa siitä, että sopimusvelvoitteet tulevat täytettyä ja samalla seuraa sopimusten ylläpidon kokonaisuutta. Näiden lisäksi hän vastaa siitä, mihin suuntaan toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään.

Laskentasuunnittelija toimii toiminnanohjausjärjestelmän käytännön ylläpidossa pääkäyttäjänä, joka vastaa kirjanpidollisten muistiotositteiden, tase-erittelyjen ja kauden katkon tehtävistä. Laskentasuunnittelijan tehtäviin kuuluu suurimmalta osin kirjanpidollisten muistiotositteiden ohjeiden, tiedotuksen, viestinnän, suorituskyvyn ja tehokkuuden seuranta. Hän on vastuussa myös kehittämisestä, käyttäjähallinnasta ja ylläpidosta.

Aico-järjestelmävastaaja toimii ammattinimikkeensä mukaisesti järjestelmän ylläpitotehtävien hoitajana, joka vastaa ohjeistuksen, kehittämisen ja käyttäjäylläpidon toiminnasta. Hänen tehtäviinsä kuuluu monipuolinen toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien kirjanpitosprosessin osaprosessien seuranta ja kehittäminen. Tämän lisäksi järjestelmävastaavan tehtäviin kuuluu jatkuva viestintä järjestelmän toimittajien kanssa.

Kirjanpitopäällikkö toimii pääkäyttäjänä toiminnanohjausjärjestelmän käytännön ylläpidossa. Hänen vastuullaan on tase-erittelyjen ja kauden katkon tehtävät. Käytännössä nämä tehtävät ovat usein keskittyneet muutamille pääkäyttäjille. Työskentely tapahtuu tiiviissä yhteistyössä kirjanpitäjien ja järjestelmävastaavan kanssa määrittelyjen osalta. Lisäksi kirjanpitopäällikkö osallistuu käyttöoikeuksien hallinnointiin ja edistää jatkuvaa kehittämistä.

Opinnäytetyön tutkija toimii manuaalimaksujen osalta pääkäyttäjänä, jonka tehtävät koostuvat toiminnanohjausjärjestelmässä toteutuvan osaprosessin ylläpidosta, kehityksestä ja ohjeistuksesta. Tämän lisäksi tutkija yhteistyössä Aico-järjestelmävastaajan kanssa vastaa manuaalimaksuosaprosessin ongelmien ja haasteiden ratkaisemisesta toiminnanohjausjärjestelmän järjestelmätoimittajan kanssa.

7.3 Haastattelu

Opinnäytetyön haastattelukysymykset on listattu liitteessä 1. Haastattelujen aikana tutkija käytti havainnointia apuna prosessien nykytilan tarkasteluun, kun keskityttiin syventymään tiettyihin aihealueisiin.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut merkittävästi yrityksen kirjanpidon prosesseihin. Ensimmäinen kysymys keskittyi järjestelmän osaprosessien ja ydinprosessin luonteeseen, ja haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kyseessä ovat opinnäytetyössä esitetyt osaprosessit, jotka palvelevat ydinprosessia eli tilinpäätöstä. Haastattelujen aikana kerrottiin myös uudesta osaprosessista nimeltään sisäiset erät. Tämän lisäksi tutkija syventyi tarkemmin kauden katkojen -moduuliin toiminnanohjausjärjestelmässä kirjanpitopäällikön kanssa.

Haastateltavat ovat syvällisesti perehtyneitä omaan asiantuntija-alueeseensa ja sen nykytilanteeseen. Lisäksi haastateltiin henkilöitä, jotka toimivat kaupungin edustajina yhteydenotoissa järjestelmätoimittajan kanssa. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin laajasti kattaen eri moduuleissa toimivia

kirjanpitoprosesseja. Tämän takia seuraavat luvut on jaoteltu toiminnanohjausjärjestelmässä moduuleittain.

7.3.1 Tase-erittelyjä koskeva haastattelu

Tase-erittelyjen osalta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on merkinnyt kokonaista osaprosessimuutosta, mikä on helpottanut tase-erittelyjen seurantaa ja toteutumista. Kaupungilla taloushallintopalveluliikelaitos tekee tilinpäätöksen, johon tehdään kirjanpitotilien tase-erittelyitä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä kirjanpidon prosessit ovat uudelleenjärjestäytyneet, mikä on johtanut laadun parantumiseen ja rutiinitehtävien siirtymiseen järjestelmään.

Toiminnanohjausjärjestelmä on tuonut automatiikkaa ja kirjanpidon näkökulmasta sen, että tietojen käsittely tapahtuu yhdessä paikassa, mikä lisää läpinäkyvyyttä ja seurantaa. Automatiikan osalta toiminnanohjausjärjestelmä käyttää automation manager -sivuohjelmaa, joka toteuttaa kauden avauksiin ja sulkuihin liittyviä tehtäviä, joita tehdään kuukausittain järjestelmässä. Tämän lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän ja SAP-laskentajärjestelmän välisen tietoliikenneyhteyden avulla pystytään hakemaan tase-erittelyjä varten kirjanpitotilien saldoja ajantasaisesti, mikä vähentää manuaalista työtä.

Tase-erittelyissä on havaittu puutteita liitteiden salauksen hallinnassa. Nykyinen salausrakenne ei toimi optimaalisesti, ja parannus olisi toivottava. Lisäksi on epäselvää, onko Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän tai SAPin laskentajärjestelmän ongelma, etteivät Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmään tule oikeat yksittäiset saldot, jotka haetaan SAPista.

7.3.2 Muistiotositteita koskeva haastattelu

Toiminnanohjausjärjestelmä on helpottanut raportoinnin kannalta kirjanpidon käsittelyä, erityisesti kirjanpidollisten muistiotositteiden osalta, mikä tekee prosessista suoraviivaisemman. Kaupungilla kaikki toimialat ja

palveluliikelaitokset hyödyntävät muistiotositteiden moduulia toiminnanohjausjärjestelmässä. Aiemmin muistiotositteita tehtiin hajanaisesti erilaisia järjestelmätyökaluja käyttäen, mikä saattoi aiheuttaa tiedostojen katoamista. Muistiotositteiden laatu on parantunut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä, koska järjestelmässä pystytään asettamaan kirjanpidollisia vaatimuksia, joiden täytyy täyttyä, jotta pääsee etenemään muistiotositteiden tehtävien teossa.

Muistiotositteita koskevassa osaprosessissa on jo olemassa olevia perustyöohjeita eri toiminnallisuuksiin, ja uusia ohjeita tehdään tarpeen mukaan, keskittyen erityisesti niihin, joista on hyötyä laajemmin käyttäjille. Toimialoilla on omat vastuukirjanpitäjänsä ja nämä kirjanpitäjät, jotka tarjoavat neuvontaa ja opastusta lisäävun tarpeessa. Muistiotositteiden tehtävien määrää ei seurata sen tarkemmin, jonka perusteella parannetaan tehokkuutta. Laskentasuunnittelija nosti esille toiminnanohjausjärjestelmässä olevien työkalujen käytön luotujen tehtävien analysoimiseen, kuten mahdollisten toistuvuuksien huomaamisen ja niiden karsimisen. Tämän lisäksi Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän järjestelmävastaava nosti esille tarpeen tehdä loppukäyttäjäkysely joko moduuleittain tai kokonaisuudessaan.

Kirjanpidollisten muistiotositteiden osalta on ilmennyt ongelmia arvonlisäveron laskennassa, sillä järjestelmä ei pysty käsittelemään tiettyjä arvonlisäverokoojeja. Ongelman juurisyitä ei ole vielä selvitetty, mutta epäilykset kohdistuvat SAP-laskentajärjestelmään.

7.3.3 Manuaalimaksut

Tutkijan vastuulla olevan manuaalimaksujen osaprosessin läpinäkyvyys, seuranta ja järjestelmävaatimusten noudattaminen ovat mahdollistaneet käyttäjille helpomman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton. Uudessa järjestelmässä maksujen luominen ja maksuun laittaminen on huomattavasti suoravii-
vaisempaa verrattuna aiempaan hajanaiseen prosessiin, joka edellytti maksuosoitusten luomista taulukkolaskentaohjelmalla ja niiden käsittelyä

sähköpostitse hyväksyjien kanssa liitteineen. Toiminnanohjausjärjestelmässä tämä kokonaisuus hoidetaan suoraan ja tehokkaasti järjestelmässä.

Manuaalimaksut-moduulia hyödyntävät tällä hetkellä taloushallintopalveluliikelaitoksen palkkahallinto ja sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan yksikkö. Tutkijan havaintona on se, että manuaalimaksuista täytyy muodostaa erillinen prosessi, joka yhdistää taloushallintopalveluliikelaitoksen ostolaskuprosessin ja maksuliikenteen prosessin.

Ostolaskuprosessilla ja maksuliikenne prosessissa on jaoteltu reskontran kautta ja reskontran ulkopuolisten kautta maksettavat maksuosoitukset. Maksuosoituspohjat on jaoteltu maksuliikenteelle ja ostolaskuille tehtäviksi. Reskontran kautta maksuosoituksilla maksettavat maksut noudattavat tietynlaisia kriteereitä ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä. Kriteerien ylittyminen tarkoittaa sitä, että maksuosoitukset tulisi maksaa maksuliikenteen kautta. Taloushallintopalveluliikelaitoksessa on sovittu, että maksuliikenteen kautta maksettavat reskontran ulkopuoliset maksut täytyy olla poikkeuksia eli useimmat maksut tulisi mennä reskontran kautta maksuun.

Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa kaavailtiin, että manuaalimaksu-moduuli tarkoittaa reskontran ulkopuolisten maksujen prosessin korvausta, mutta tämä osoittautui liian rajatuksi kokonaisuudeksi. Tutkijan havaintona on, että manuaalisten maksujen moduulia käytetään erityyppisten vakiintuneiden prosessien ratkaisemiseen. Tässä kohtaa tutkija nosti esille erilaisten prosessien rajat ja toimintatavat.

7.3.4 Kauden katkoja koskeva haastattelu

Tutkijalla ei alun perin ollut syvällistä ymmärrystä kauden katkojen merkityksestä toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta tähän aiheeseen syvennyttiin tarkemmin kirjanpitopäällikön kanssa käydyssä haastattelussa. Kauden katkon hallintamoduuli on käytössä kirjanpidon tehtävien seuraamisen helpottamiseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmään on siirretty kirjanpitäjien kauden aikaisia tehtäviä, jotka on syötetty sinne manuaalisesti. Kun kirjanpitäjä suorittaa tehtävän tiettyinä aikana, hän merkitsee tehtävän tehdyksi järjestelmässä. Siellä on myös dokumenttipohjia, joihin voidaan tallentaa toistuvia oikaisumuistioita ja tehdä muistiotositetehtäviä, jotka muistuttavat kirjanpitäjää tehtävän tekemisestä määritellyn ajan mukaisesti. Järjestelmässä on myös tulos- ja taseen analysointitehtäviä, jotka suoritetaan jokaiselle yritykselle määritellyn aikataulun mukaisesti.

Kauden katkojen osalta toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tekee työtehtävien seurannasta helppoa, koska aikaisemmin seuranta on tehty taulukkolaskentaohjelmalla. Kauden katkoilla varmistetaan, että tehtävät tulee tehtyä oikea-aikaisesti. Kauden katkojen tehtävien hallinnointi jaetaan syksyllä osto- ja myyntireskontran puolelle. Kaiken kaikkiaan toiminnanohjausjärjestelmä on yhdenmukaistanut kaikkia prosesseja.

7.4 Dokumenttianalyysi

Tutkija toteutti dokumenttianalyysin tutkimuskirjallisuuden tarjoamien suunta- viivojen avulla. Tutkimus lähti liikkeelle perehtymällä kaupungin ja järjestelmätoimittajan sopimaan projektisuunnitelmaan. Tämän avulla rajattiin osa-alueet, joiden avulla etsitään tutkimuksen kannalta kehityskohteet. Perehtymällä erilaisiin dokumentteihin saatiin kootuksi alustavasti aineistoa, joka soveltui tutkimukseen ja auttoi vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kerätystä aineistosta siirryttiin varsinaiseen analysointiin. Analysoinnilla karsittiin kerätystä aineistosta ne dokumentit, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin.

Dokumenttianalyysissä verrattiin olemassa olevaa aineistoa ja saatuja vastauksia keskenään. Seuraavat luvut on lajiteltu aineistokohtaisesti. Niissä on esitelty osaprosessien toiminnot ja asiakirjojen mukaiset kehityspolut sekä rajaukset. Dokumenttianalyysia tehdessä hyödynnettiin havainnointia apuna jotta tutkijan roolista manuaalimaksu moduulin pääkäyttäjänä.

Dokumenttianalyysi toteutettiin sisällön analyysinä. Sisällön analyysillä pyritään sanallisesti kuvailemaan dokumenttien sisältöä, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstissä piileviä merkityksiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 136.)

7.4.1 Kirjanpidon prosessikuvaukset

Dokumenttianalyysin tekemiseksi tutkija tutki taloushallintopalveluliikelaitoksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen prosessikuvausta liite 2, joka verrattaisiin toiminnanohjausjärjestelmässä toteutuviin osaprosesseihin ja niiden tarkoituksiin tilinpäätöksessä. Tämän lisäksi tarkoituksena on etsiä kehityskohteita osaprosessien täytäntöönpanosta toiminnanohjausjärjestelmässä.

Toiminnanohjausjärjestelmä palvelee tällä hetkellä neljää toteutukseltaan erilaista osaprosessia, joita on jo aikaisemmin esitelty opinnäytetyössä ja ne ovat: kirjanpidon oikaisumuistiot, kauden katkon tehtävät, manuaalimaksut ja kirjanpitotilien tase-erittelyt. Kehittämisen vaiheessa ovat vielä sisäisten laskujen hallinta toiminnanohjausjärjestelmässä. Tutkija on rajannut kaikki muut ulkopuoliset prosessikuvaukset, kuten ostoprosessi, myyntiprosessi ja palkka-prosessi.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen dokumentissa Kirjanpito ja tilinpäätöksen prosessit ja kontrollit (2019) on yksityiskohtainen selvitys Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen kirjanpitoprosesseista ja niihin liittyvistä tehtävistä. Se kattaa kirjanpidon perusteet, säännösten noudattamisen ja toiminnanohjausjärjestelmien käytön.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen mukaan kirjanpito-prosessi kokoaa taloudellista tietoa, joka esitetään tilinpäätöksessä. Liiketaapahtumat eli taloudelliset toimenpiteet, kuten tulot, menot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät, kirjataan kirjanpitotileille. Tilit ovat kaksipuoleisia laskelmia, ja niiden nimitykset kuvaavat laskentakohdetta. (Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos Kirjanpito ja tilinpäätös prosessi ja kontrollit,

2023.) Kunnan kirjanpitovelvollisuuteen, tilinpäätökseen ja kirjanpitoon sovelletaan kuntalakia (410/2015), kirjanpitolakia (1336/1997) sekä kirjanpitoasetuksen (1339/1997) säännöksiä. Prosessikuvauksessa asiakkaat ja taloushallintopalveluliikelaitos määritellään erillisinä termeinä, joissa asiakkailla tarkoitetaan Helsingin kaupungin toimialoja ja liikelaitoksia.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen kirjanpitopalvelut määritellään seuraavasti: kehitys, suunnitelmat, kuukausikirjanpito, tilastot ja arkistointi. Liitteessä 2 Prosessikuvauksen osiossa on selkeästi eroteltu asiakkaiden ja taloushallintopalveluliikelaitoksen tehtävät.

Prosessikuvauksessa nostetaan esille SAP laskentajärjestelmässä ja Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmien kehitys, joka kuuluu taloushallintopalveluliikelaitoksen vastuulle. Tämä sisältää tietojärjestelmiin liittyvät tarkistukset, vaarallisten työyhdistelmien tarkastelun SAP laskentajärjestelmässä ja Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmissä, järjestelmän validoinnit, tiliöintihaukset ja pakollisten syöttötietojen määrittelyn.

Kuukausikirjanpitoon liittyvät tehtävät jakautuvat asiakkaiden ja taloushallintopalveluliikelaitoksen kesken. Asiakkaat vastaavat kirjanpitotietojen lähettämisestä taloushallintopalveluliikelaitokselle, jotta kuukausikirjanpito voidaan suorittaa. Tämä näkyy toiminnanohjausjärjestelmässä siten, että esimerkiksi kirjanpidon oikaisumuistiot kirjataan asiakkaiden toimittamien tietojen mukaisesti. Dokumentissa painotetaan tiedonsaannin aikataulua ja muotoa. Kirjanpitosuorittamien tulee olla vertailukelpoisia ja reaaliaikaisia liiketoiminnan tapahtumien kanssa.

Kirjanpitosuorittamiseen kuuluu kuukausiraporttien säännöllinen tarkastelu. Tase- ja tuloslukuja analysoidaan toiminnanohjausjärjestelmän kauden katkon moduulissa. Kirjanpitosuorittamien tehdään kuukausittain täsmäytykset, jotka suoritetaan toiminnanohjausjärjestelmän tase-erittelyt-moduulin alla.

Lopuksi dokumentissa käsitellään tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen tehtäviä. Taloushallintopalveluliikelaitos laatii tilinpäätöksen aikataulun

huomioiden kokonaisuuden, jolloin tilinpäätösaineiston ja toimintakertomuksen on oltava valmiit kaupunki- ja konsernitason. Dokumentissa painotetaan aikataulujen noudattamista. Erityisesti toiminnanohjausjärjestelmässä tarvittavat kirjaukset käsitellään nopeasti, huolellisesti, ajoissa ja oikein.

Dokumentti korostaa kirjanpitolainsäädännön noudattamista, erityisesti kuntalain, kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen osalta. Tämä osoittaa organisaation sitoutumisen laillisuuteen ja hyvään hallintotapaan. SAP- ja Aico-järjestelmät ovat keskeisessä roolissa taloushallinnossa. Niiden kehitys, validointi ja käytön valvonta ovat olennainen osa taloushallintopalveluliikelaitoksen tehtäviä. Tämä heijastaa modernia lähestymistapaa, jossa digitalisaatio tukee ja tehostaa taloushallintoa. Dokumentti erottaa selkeästi asiakkaiden ja taloushallintopalveluliikelaitoksen vastuut. Asiakkaat tuottavat kirjanpitoliedot, kun taas taloushallintopalveluliikelaitos käsittelee ja raportoi ne. Tämä osoittaa hyvää organisaatiota ja työnjakoa. Kuukausikirjanpidon ja raportoinnin prosessit ovat dokumentissa tarkasti määritellyt. Raporttien säännöllinen tarkastelu ja taseerittelyt korostavat jatkuvaa valvontaa ja tarkkuutta taloushallinnossa. Tilinpäätösprosessin aikataulujen noudattaminen on keskeistä, mikä varmistaa raportoinnin täsmällisyyden ja oikeellisuuden. Dokumentti painottaa aikataulujen tärkeyttä ja järjestelmän kykyä käsitellä kirjaukset tehokkaasti.

Palvelukuvaus toimii kattavana ohjeistuksena ja kuvaa selkeästi Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen kirjanpitoprosesseja. Se yhdistää lainsäädännön noudattamisen, teknologian käytön ja toiminnan tehokkuuden, tarjoten systemaattisen lähestymistavan taloushallintoon. Tämä dokumentti ei ainoastaan ohjaa käytännön toimintaa, vaan myös heijastaa organisaation sitoutumista laatuun ja läpinäkyvyyteen taloushallinnossa.

7.4.2 Ohjeiden yksityiskohtaisuus

Tase-erittelyjen, kauden katkon hallinnan tehtävien, muistiotositteiden ja manuaalimaksujen osalta on laadittu ohjeita toiminnanohjausjärjestelmään, jotka palvelevat loppukäyttäjiä koko toteutusprosessin ajan. Ohjemateriaali on

laadittu taloushallintopalveluliikelaitoksen osalta Microsoft Office PowerPointilla ja ne on jaettu Microsoft Office Teamsin viestintäkanaville osaprosesseittain. Toiminnanohjausjärjestelmästä pystyy löytämään samankaltaiset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöohjeet. Nämä käyttöohjeet ovat saatavilla ainoastaan englannin kielellä. Tähän dokumenttianalyysiin valittiin ainoastaan taloushallintopalveluliikelaitoksessa Microsoft Office Teams kanavilla olevat ohjeet.

Kehityskohteena olisi ohjeiden yhdenmukaisten ja keskitettyjen ohjeistusten laatiminen, jotka ovat helposti saatavilla yhdestä paikasta, kuten intranetissä tai toiminnanohjausjärjestelmän sisällä. Tämä vähentäisi hämmennystä ja parantaisi ohjeiden saavutettavuutta.

Ohjeet sisältävät selkeät käyttäjäroolit ja niiden käyttöoikeudet, työnkulut ja dokumenttipohjat. Esimerkiksi tase-erittelyohjeissa (Helsingin kaupunki, 2023d) kuvataan pääkäyttäjien ja loppukäyttäjien tehtävät ja vastuut. Ohjeet samaistuvat sisällöltään kirjanpidon oikaisumuistioden kanssa. (Helsingin kaupunki, 2023c) Ohjeet kattavat samankaltaisesti oikaisumuistioden ja tase-erittelyprosessin vaiheet sekä sisältävät yksityiskohtaisia dokumenttipohjia, jotka helpottavat tehtävien suorittamista.

Kauden katkon tehtävien ohjeissa (Helsingin kaupunki, 2023a) kuvataan, miten eri roolit ja vastuut jakautuvat ja mitä tehtäviä käyttäjät voivat suorittaa. Manuaalimaksujen ohjeissa (Helsingin kaupunki, 2023b) esitellään maksujen luonti, käsittely ja hyväksyntävaiheet eri toimenpiteiden avulla.

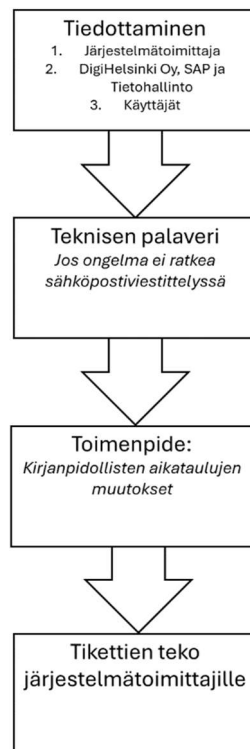
Toiminnanohjausjärjestelmän ohjeissa on selkeästi eroteltu toimialojen ja liikelaitosten erot taloushallintopalveluliikelaitokseen nähden. Järjestelmän kanalta on erityisen tärkeää määritellä oikeudet siten, että osaprosessien rajat ja niiden toteutus tulevat selkeästi näkyviin. Tehtävien suorittaminen eroaa toimialojen ja muiden liikelaitosten sisällä verrattuna taloushallintopalveluliikelaitoksen sisällä tuotettaviin ja hyväksyttäviin dokumenttipohjiin sillä tavalla, että toimialoille tehtävät dokumenttipohjat tarvitsevat tarkastuksen taloushallintopalveluliikelaitoksen yksiköltä, joka käsittelee toimialan kirjanpitoa. Tällä toimintatavalla vähennetään väärinkäytöksiä ja pystytään sujuvammin

seuraamaan eri liikelaitoksien, toimialojen ja taloushallintopalveluliikelaitoksen osaprosesseja. Kehityskohteena olisi se, että tehtävien ja vastuiden selkeämpi määrittely sekä näiden roolien näkyväksi tuominen ohjeistuksissa auttaisi varmistamaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät vastuunsa ja tehtävänsä, mikä parantaisi prosessien sujuvuutta.

Dokumenttianalyysin avulla löydetty kehityskohteet osoittavat, että dokumenttien systemaattinen tarkastelu voi paljastaa tärkeitä parannuskohteita organisaation prosesseissa ja käytännöissä. Näiden kehityskohteiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen parantaa projektin hallintaa, tehostaa toimintaa ja parantaa loppukäyttäjien tyytyväisyyttä.

7.4.3 Riskienhallinta

Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on integroitu muihin toiminnanohjausjärjestelmiin, mikä mahdollistaa jatkuvan ja reaaliaikaisen tiedonkulun eri järjestelmien välillä. Tämä integraatio on keskeinen tekijä prosessien sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Kuitenkin tiedonkulun katkeaminen voi aiheuttaa merkittäviä häiriöitä. Taloushallintopalveluliikelaitos on laatinut dokumentin nimeltä Aicon hälytyskaaviot (2023e), joka käsittelee näitä häiriötilanteita ja tarjoaa ohjeita niiden ratkaisemiseksi. Kuviossa 9 esitellään Aicon hälytyskaaviota.



Kuvio 10. Hälytyskaavio (kuvailen Aicon hälytyskaaviot, 2023e)

Tiedonkulun katkeaminen kahden suurimman toiminnanohjausjärjestelmän välillä on yleisin häiriötilanne. Tämä katkeaminen vaikeuttaa osaprosessien toteuttamista, erityisesti kirjanpidon oikaisumuistiodien ja manuaalimaksujen osalta, koska nämä prosessit ovat kriittisiä loppukäyttäjille. Häiriötilanteet voivat johtaa merkittäviin viivästyksiin ja operatiivisiin ongelmiin.

Kuvio 10 kuvaa strukturoituja ohjeita häiriötilanteiden hallintaan. Dokumentissa kuvataan selkeästi ensimmäiset toimenpiteet, joita tulee suorittaa häiriön sattuessa. Ensimmäinen vaihe on tiedottaa järjestelmätoimittajaa ja muita pääkäyttäjiä. Tämä tapahtuu taloushallintopalveluliikelain luoman sähköpostilistan kautta, mikä varmistaa, että kaikki asiaankuuluvat osapuolet saavat tiedon nopeasti.

Toinen vaihe häiriötilanteen hallinnassa on tilannepäivityskokouksen järjestäminen. Kokouksessa käsitellään ongelman laajuus ja mahdolliset ratkaisut. Erityisesti päätetään, siirretäänkö kirjanpidon kuukausikatkojen päivämääriä

eteenpäin, mikä on kriittistä, koska loppukäyttäjät eivät voi tehdä kirjauksia toiminnanohjausjärjestelmään häiriön aikana. Tämä päätös vaatii kirjanpitoapäälliköiden hyväksynnän.

Viimeinen vaihe, jos ongelmaa ei ole vielä ratkaistu, täytyy tiketti luoda järjestelmätoimittajalle. Tämä vaihe varmistaa, että ongelma on dokumentoitu ja että se saa tarvittavan huomion toimittajan puolelta. Tiketti pysyy auki, kunnes ongelma on ratkaistu.

Dokumenttianalyysin perusteella havaitaan erilaisia kehityskohteita, kuten säännöllinen päivitys ja tarkistus hälytyskaavioihin sekä koulutusten järjestäminen pääkäyttäjille ja loppukäyttäjille. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet ovat tietoisia uusimmista menettelytavoista ja osaavat toimia häiriötilanteissa. Parannetaan viestintäkanavia ja dokumentointikäytäntöjä siten, että häiriötilanteista tiedottaminen on mahdollisimman nopeaa ja kattavaa. Tämä voisi sisältää reaaliaikaisen viestintäalustan käyttöönoton, joka parantaa viestintää eri osapuolten välillä. Varmistetaan, että eri toiminnanohjausjärjestelmien integraatiot testataan säännöllisesti ja että mahdolliset ongelmat ratkaistaan proaktiivisesti. Tämä auttaa vähentämään häiriötilanteiden määrää ja varmistamaan sujuvan toiminnan.

Dokumenttianalyysi Aicon hälytyskaaviot -dokumentista (2023e) paljasti tärkeitä kehityskohteita ja parannusmahdollisuuksia tiedonkulun katkeamistilanteiden hallinnassa. Dokumentti tarjoaa selkeät ohjeet häiriötilanteiden käsittelemiseksi, mutta analyysi osoitti, että on olemassa useita alueita, joilla prosessia voidaan parantaa. Tiedonkulun varmistaminen, hälytyskaavioiden säännöllinen päivitys, tehokas viestintä ja järjestelmien välinen integraatio ovat keskeisiä kehitysalueita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Näiden parannusten toteuttaminen auttaa varmistamaan, että häiriötilanteet käsitellään tehokkaasti ja minimoidaan niiden vaikutukset kriittisiin liiketoimintaprosesseihin.

8 TULOKSET

Kuviossa 5 käsiteltiin prosessin kehittämisen vaiheita. Kuviossa esitetään yksinkertaisesti vaiheiden toteutus selvityksestä seurantaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisohdotuksia. Tämä tarkoittaa, että kuviossa esitetyistä vaiheista toteutettiin vain selvityksestä toteutukseen. Seuranta tulisi tehdä jälkikäteen, kun kehittämisohdotuksia toteutetaan. Tässä tutkimuksessa ei tehty, koska tavoitteena oli tuottaa vain kehittämisohdotuksia. Näitä vaiheita toteutettiin tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmissä.

Kuten kuviossa 5 lähdettiin liikkeelle siitä, että tutkija havaitsi tarpeen omassa työympäristössä tehdä kehittämistyö liiketoimintaprosessin kehittämiseksi. Tutkijan täytyi tutustua kehittämistä tarvitsevaan prosessiin. Toiminnanohjausjärjestelmän ympäristössä toteutettiin neljä kirjanpidon osaprosessia. Näistä osaprosesseista oli olemassa prosessikuvaukset. Toiminnanohjausjärjestelmästä ei ollut olemassa yleistä prosessikuvausta.

Tutkijalla alkoi hahmottua työhön käsiteltävä teoria, tutkimusmenetelmä, tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Hahmottumisen myötä täytyi tunnistaa ja analysoida kehittämistä tarvitsevan prosessin ongelmat. Ongelmien tunnistamiseksi ja analysoimiseksi tuli toteuttaa tutkimusmenetelmät. Tutkija toimi yhden kirjanpidon osaprosessin päävastuuhenkilönä. Tämä mahdollisti tutkijan osalta ongelmien tunnistamisen havainnoinnin avulla. Haastattelukysymyksien luonnin yhteydessä tutkijan havainnoituja ongelmia omasta päävastuualueesta huomioitiin. Huomioimisella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrki selvittämään, ovatko haastateltavat havainneet vastaavanlaisia ongelmia päävastuualueissaan. Tutkija teki haastattelukysymykset, jotka löytyvät liitteestä 1. Tutkija teki tämän lisäksi dokumenttianalyysin. Dokumenttianalyysillä haettiin haastattelujen lisäksi laajempaa kuvausta toteutuneista kirjanpidon osaprosesseista. Tutustumalla kirjanpidon prosessikuvauksiin, ohjeisiin ja riskienhallintaan.

Toiminnanohjausjärjestelmän prosessikehitystarve näkyi selvemmin manuaalimaksu-moduulissa. Ostolaskuprosessin reskontran kautta ja maksuliikenne

prosessin reskontran ulkopuolisten maksuosoitusten maksuprosessin yhdistyminen nosti esille monia asioita, joista tutkimuksen aikana huomattiin puuttuvan koko Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottosuunnitelmasta.

Opinnäytetyössä käsiteltiin taloushallinnon prosesseja, jossa kerrottiin erilaisen taloushallintoprosessien vakiintunut luonne ennen toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoa. Taloushallintoprosessissa toteutuvien prosessien yhteensopivuus ja toiminta on tärkeä kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan osalta. Ennen Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksella oli laajasti kartoitetut prosessikuvaukset, jokaisesta kirjanpitosessin osa-alueesta. Nämä prosessit tapahtuvat nykyisellään Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä. Digitaalinen taloushallinto ja tarkoitus tulisi ensisijaisesti tukea yrityksen tai organisaation liiketoimintaa ja strategiaa. Digitalisuuden hyöty korostuu Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmässä kaikkien moduulien osalta, mitä haastatteluissakin ilmeni selvästi.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin prosessijohtamista, jossa esiteltiin prosessien johtamisen kaksi erilaista muotoa. Nämä muodot olivat prosessijohtaminen ja prosessien parantaminen. Prosessijohtaminen on johtajien vastuulla ja prosessien parantaminen viittaa toimintatavan muuttamiseen. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on parantanut prosessien täytäntöönpanoa, mutta ei ole selventänyt erilaisten kirjanpito osaprosessien rajoja toiminnanohjausjärjestelmän pohjalta vaan on oletetusti turvautunut aikaisemman jo vakiintuneen kirjanpidon prosessikuvauksen pohjaan. Tämä on esittänyt kehitysehdotuksena tarpeen tehdä toiminnanohjausjärjestelmälle palvelukuvaus täytäntöön pantujen kirjanpitosessin osaprosessien kuvaamisen osalta. Prosessien kuvailemisella pyritään ymmärtämään, miten organisaatiossa systeemi toimii, jotta se saavuttaa halutut tulokset. Tämä johtaa siihen, että voidaan tunnistaa toteutuneita prosesseja toiminnanohjausjärjestelmässä ja asettaa niille järjestelmän pohjalta olevat parantamiskriteerit, johon voidaan yhdistää jo olemassa oleva kirjanpitosprosessi.

Muistiotositteita koskevassa haastattelussa ilmeni tarve luoda suorituskyvyn seuranta, jotta voidaan etsiä uusia parannusehdotuksia tai jopa vertailla toiminnanohjausjärjestelmään syötettäviä tapahtumia. Mittailemalla ja arvioimalla prosesseja voidaan tehdä prosessin mallintamista ja sen toiminnan ymmärtämistä. Tämän avulla voidaan saavuttaa parannus lisäämällä arvoa luovan prosessin tehokkuutta. Parantamalla suorituskkyä saavutetaan hyötyjä, jotka antavat laajemman mahdollisuuden kehittää prosesseja. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ei huomioitu suorituskkyymittareita tai suoritustavoitteita, joka ilmenee myös tehdyissä haastatteluissa, koska toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tarve keskittyi ainoastaan olemassa olevien prosessien parantamiseen prosessikuvausten pohjalta. Suorituskkyymittauksen tarve nostetaan opinnäytetyössä kehitysehdotukseksi, jotta voidaan etsiä järjestelmään syötettyjen tietojen käsittelyn parantamista.

Prosessijohtamisessa määritellään toimijat ja vastuut, jotta ymmärretään riskienhallinnan tärkeys. Kaikissa tutkimusmenetelmien toteutumisissa nousi tämä aihe yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi. Tällä voidaan havaita ja hallita riskejä. Riskienhallinnalla pystytään havaitsemaan, arvioimaan, analysoimaan ja tehdä toimenpiteiden suunnittelua, joka estäisi mahdollisesti vaarantavia organisaatiossa tapahtuvia toimintoja tai asetettuja tavoitteiden saavuttamisia. Riskienhallinta lisättiin osaksi kehitysehdotuksia, jotta voidaan ylläpitää ja parantaa käyttäjien sekä toiminnanohjausjärjestelmän turvallisuutta.

Kuvailemalla toiminnanohjausjärjestelmän periaatteet saadaan prosessien selkeytys, jonka pohjalta voidaan luoda kehittämis ehdotukset Aico-toiminnanohjausjärjestelmään. Periaatteisiin kuuluu hyvin strukturoitu tietokanta, mikä tarkoittaa, että tietokanta on hyvin koottu ja muutokset ovat helposti integroitavissa järjestelmään. Haastattelussa nousi esille ongelmia osajärjestelmien osalta. Integraatio on toteutunut suurimmilta osin hyvin, mutta parannuksia kaivataan toimittajayhteistyössä.

Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksiin kuuluu prosessien yhteensopi vuus, järjestelmäkokonaisuus, data ja toiminnallisuus. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kriittinen päätösvaihe, minkä tahansa ohjelmiston osalta

on toimivuus ja yksinkertaisuus. Järjestelmän käyttöönotossa painotetaan yhtenäistä lähestymistapaa, joka viittaa opinnäytetyössä tutkittuun eri osaprosessien ohjeistuksiin. Ohjausjärjestelmän käyttöohjeet tulisi löytyä helposti yhtenäisestä paikasta. Järjestelmän käyttöönotossa on tärkeää ymmärtää, että ihmiset käyttävät ja ylläpitävät ohjelmistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen.

Toiminnanohjausjärjestelmän ja prosessijohtamisen rooli taloushallinnossa tulisi olla etenkin prosessijohtamisen näkökulmasta kokonaisvaltaisesti hyödynnettävä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, ylläpito ja kehitys. Yleensä taloushallinnonjärjestelmien uudistamisessa keskitytään pääasiassa uuden tietotekniikan käyttöönottoon. Tämä tarkoittaa sitä, että ei huomioida yksityiskohtaisia tarpeita prosessien näkökulmista.

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän osalta kehityksen askeleet eivät tulisi toteutua yksittäisen toimijan osalta, vaan ne tulisivat lähettää keskitetysti perustelujen kera yhteisesti sovitulle työryhmälle käsiteltäväksi. Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän osalta tutkija on onnistunut nostamaan asian esille, kun ryhdyttiin yhdistämään ostolaskujen ja maksuliikenteen reskontran ulkopuolisten ja reskontran kautta menevien maksuosoitusten maksuprosessia. Kaupungilla kaikki toimialat ja liikelaitokset joko suoraan tai epäsuorasti joutuvat käyttämään kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmää ja jokaisella kaupungin toimijalla on omat tavoitteet prosessiensa sujuvoittamiseksi. Suoralla ja epäsuoralla käyttämisellä tarkoitetaan sisäisesti tilattu työ taloushallintopalveluliikelaitokselta, jonka tehtävänä on tuottaa kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille sekä osalle kaupungin osakeyhtiöistä taloushallinnon palveluja.

Seuraavassa luvussa esitetään kuviossa 5 esitetyn prosessin kehittämisen vaiheen lopputulos eli kehittämisehdotukset. Liiketoimintaprosessin kehittäminen vaatii monia toimenpiteitä, jotka tulisi toteuttaa. Kehittämisehdotuksien muodostamisessa täytyy harkita useita mahdollisia vaihtoehtoja ongelmien käsittelemiseksi. (Dumas ym., 2018, s. 20.)

9 JOHTOPÄÄTÖS

Kuviossa 10 käsitellään tutkimuksen tulosten perusteella esille tulleet kehitysehdotukset palvelun kirjanpitosprosessin parantamiseksi toiminnanohjausjärjestelmässä. Tässä keskityttiin sellaisiin asioihin, kuten palvelunkuvauksen tekeminen, riskienhallinnan parantaminen ja ylläpito, suorituskyvyn seurannan aloittaminen, ohjeistuksen sijainti ja jatkuva parantaminen sekä kehitettävien osaprosessien kehitysaskelien määrittäminen.

KEHITYSEHDOTUKSET	
Palvelukuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun yleiskuvaus: Mikä on palvelun tarkoitus ja kenelle se on suunnattu. • Palvelun laajuus: Mitä palveluun sisältyy ja mitä ei sisälly. • Tavoitteet ja hyödyt: Mitä hyötyjä ja arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. • Palvelun tuottaja: Kuka tai mikä taho tarjoaa palvelun. • Palvelun käyttöehdot: Mitkä ovat käyttöön liittyvät ehdot ja rajoitukset. • Palvelun saatavuus: Milloin ja miten palvelu on saatavilla. • Hinnoittelu: Palvelun hinta ja mahdolliset lisäkulut. • Palveluprosessi: Miten palvelu toteutetaan ja mikä on asiakkaan rooli. • Asiakastuki: Miten ja milloin asiakastukea on saatavilla. • Laatukriteerit: Millä mittareilla palvelun laatua seurataan ja arvioidaan. • Palautekanavat: Miten asiakas voi antaa palautetta ja tehdä valituksia. • Sopimusehdot ja vastuukysymykset: Mitkä ovat palveluun liittyvät sopimusehdot ja vastuunjaot. • Tietoturva ja tietosuoja: Miten palvelussa käsitellään tietoturvaan ja tietosuojaan liittyviä asioita. • Päivitykset ja ylläpito: Miten palvelua päivitetään ja ylläpidetään.
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Hälytyskaavioiden päivitys: Hälytyskaavioiden säännöllinen päivitys ja tarkistus varmistaa, että ne vastaavat aina ajankohtaisia käytäntöjä. • Koulutukset: Pääkäyttäjille ja loppukäyttäjille tulisi järjestää säännöllisiä koulutuksia häiriötilanteiden hallinnasta ja uusimmista menettelytavoista. • Viestintäkanavat: Reaaliaikainen viestintäalusta voisi parantaa viestintää eri osapuolten välillä häiriötilanteissa.
Suorituskyvyn seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Loppukäyttäjäpalautekyselyt: Järjestelmän kehittäminen vastaamaan paremmin loppukäyttäjien tarpeita. • Kirjanpidon osaprosessien raportointi ja kehitys
Ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjeiden sijainnin parantaminen esim. intrasivustoon • Ohjeiden selkeyttäminen ja parantaminen
Kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjanpidon osaprosessien kehitysaskelien määrittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Ongelman määrittely • Asianosaiset (palvelun asiantuntijat ja asiakkaat) • Taloushallintopalveluliiketoiminnan hinnoittelu • Vertaisarviointi palvelusta (aika, hinta, resurssit) • Toteutus aikataulut

Kuvio 11. Kehitysehdotukset

Palvelukuvaus on tärkeää laatia mahdollisimman pian. Uudet käyttäjät, asiakkaat ja jatkuvat kehitykset toiminnanohjausjärjestelmässä voivat perustua selkeään ja yhtenäiseen dokumentaatioon. Tämä kuvaus toimii perustana, joka

voidaan esitellä asiakkaille, pääkäyttäjille ja loppukäyttäjille. Kuviossa 11 on esitetty palvelukuvauksen olennaiset aihealueet.

Riskienhallinnan avulla voidaan suojata toiminnanohjausjärjestelmän haavoittuvuuksia. Järjestelmää käyttää moni Helsingin kaupungin työntekijä, ja sinne syötetään jatkuvasti reaaliaikaista dataa, joka voi sisältää arkaluonteista tietoa eri osaprosesseista. Näiden tietojen suojaaminen edellyttää jatkuvia toimenpiteitä, jotka on esitelty kuviossa 11.

Toiminnanohjausjärjestelmän suorituskyvyn seuranta ei ole vielä aloitettu tutkimuksen aikana. Tämä seuranta tulisi käynnistää mahdollisimman pian käyttäjäkokemuksen parantamiseksi. Kuviossa 11 korostetaan loppukäyttäjäkyselyn tärkeyttä, jonka avulla voidaan luoda alustavat suunnitelmat järjestelmän kehittämiseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmässä on monia ohjeistuksia, joita ei ole päivitetty käyttöönoton jälkeen. Osaprosessien vastuuhenkilöiden tehtävä on ollut ylläpitää näitä ohjeita, mutta kehitysehdotuksena kuviossa 11 korostetaan ohjeiden sijainnin ja päivitysten yhtenäistämistä.

Kehitysaskeleiden toteuttaminen on tärkeää toiminnanohjausjärjestelmän toimivuuden parantamiseksi. Tämä parantaa asiakkaiden ja järjestelmän pääkäyttäjien välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa osaprosessien kehitysehdotusten osalta paremman käsittelyn. Tutkijan toimesta on aloitettu kehitysaskeleiden toteuttamisen ohjeet.

Taloushallintopalveluliikelaitoksella on tehty Aico muutospyyntöjen hallinta ja kehitysehdotustoimenpiteet, joka löytyy opinnäytetyöstä liite 3. Muutospyynnöt ja kehitysehdotukset tulisi ohjata taloushallintopalveluliikelaitoksen ohjaamaan sähköpostiin. Sähköpostiviesti tulisi samalla lähettää myös riippuen kehitysehdotuksesta tai muutospyyntöstä toimialojen palvelupäälliköille. Viestissä tulisi olla kuvaus nykytilanteesta tai nykyprosessista ja kehitystarpeesta.

Aico-järjestelmävastaava kutsuu tarvittaessa koolle taloushallintopalveluliikelaitoksen prosessivastaavan, tarvittavat asiantuntijat ja toimialan edustajan. Tapaamisessa tulisi käydä läpi nykyprosessi ja arvioida kehitys- tai muutosehdotus. Tapaamisessa tulisi tarkastella Aicon ja mahdollisesti muiden järjestelmien tuomat ratkaisut prosessiin. Tapaamisessa tulisi päättää muutos- tai kehityskohteet. Riippuen muutos- tai kehityskohteesta Aicon järjestelmävastaava ottaa yhteyttä Aicon järjestelmätoimittajaan.

Muutos- ja kehitystoimenpiteiden valmistelussa palvelupäällikkö kutsuu Aico-järjestelmävastaavan ja tarvittavat taloushallintopalveluliikelaitoksen asiantuntijat toimialan yhteiseen kokoukseen, jossa käydään läpi toteutussuunnitelma muutos- tai kehityskohteesta toimialalle. Laaditaan testausuunnitelma toteutukselle, jossa käydään läpi testausajankohta, testauksen sisältö, testaajat ja tuotantoon siirron alustava ajankohta. Lopuksi sovitaan Aico-käyttöoikeuksien osalta käyttäjäryhmät, joille annetaan oikeudet Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmän testiympäristöön.

Toteutusta edistäessä toimitaan käyttöönottoprosessin mukaisesti. Muutos- ja kehitystoimenpide otetaan käyttöön testauksen jälkeen. Siirryttäessä tuotantoon sovitaan mukana olleiden kanssa erikseen järjestetyssä palaverissa. Käyttöoikeudet tulee hakea erillisen taloushallintopalveluliikelaitoksen palvelunhallintajärjestelmän kautta. Tiedotetaan tuotannosta taloushallintopalveluliikelaitoksen sisäisesti tarvittaville henkilöille. Lopuksi tarjotaan jatkuvaa tukea eri käytössä olevien viestintäkanavien kautta.

Kokonaisuutena toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on parantanut prosessien tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta on kehityskohteita tunnistettu, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ja kehitystyötä tulevaisuudessa. Dokumentti-analyysi paljastaa, että Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos on hyvin organisoitu ja käyttää modernia teknologiaa tehokkaasti taloushallinnossaan. Kehitysehdotukset keskittyvät ohjeistuksen selkeyttämiseen ja keskittämiseen, roolien ja vastuiden tarkempaan määrittelyyn sekä riskienhallinnan ja teknologian käytön parantamiseen. Näiden kehityskohteiden huomioiminen

voisi merkittävästi parantaa prosessien sujuvuutta ja loppukäyttäjien tyytyväisyyttä.

9.1 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmän nykytila, tuottaa siitä tietoa, tunnistaa kehityskohteita ja laatia kehittämisehdotuksia. Nämä tavoitteet saavutettiin onnistuneesti, ja kehittämisehdotukset ovat käytännössä toteutettavissa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys keskittyi siihen, millaiseksi prosessiksi kirjanpitosprosessi kehittyy uuden toiminnanohjausjärjestelmän ohella ja tähän pyrittiin saamaan vastauksia haastatteluilla, dokumenttianalyysillä ja havainnoinnilla. Saaduista vastauksista koottiin kehittämisehdotuksia, joilla saadaan tehtyä suuntaviivoja kirjanpitosprosessin parantamiseksi toiminnanohjausjärjestelmässä.

Opinnäytetyössä käyty teoriaosuus keskittyi toiminnanohjausjärjestelmien ja taloushallintoprosessien yhteensovittamiseen. Luvussa 4 tutkija kävi perusteellisesti läpi prosessien rakenteen käyttäen kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä. Tämän pohjalta tutkija teki haastattelut puolistrukturoidusti, josta kerrottiin enemmän luvussa 6. Taloushallinnon prosessit jakautuvat laajasti eri osastoille ja yksiköille, kuitenkin tutkija on havainnut, että moni ei ymmärrä kirjanpidon merkitystä tilinpäätöksessä. Tämän takia tavoitteena oli havainnollistaa opinnäytetyössä, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä digitaalinen jalanjälki jäljitetään kirjanpidossa kirjauksen muodossa yrityksen tai organisaation tilinpäätökseen asti.

Aico kirjanpidon toiminnanohjausjärjestelmä on helpottanut suuresti tekemistä Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksessa, mutta samalla on tuonut uusia haasteita esimerkiksi ohjeiden tekemisessä, koska aikaisemmin kirjanpitotilille tehty oikaisut ohjeistettiin jokaista yksityiskohtaa myöten, mutta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä, voidaan kopioida aikaisempi dokumenttipohja, joka poistaa yksityiskohtaisen ohjeen tekemisen. Tutkija phti pitkän aikavälin vaikutusta, koska osaaminen voi heikentyä ja tämän

takia kehitysehdotuksissa painotettiin ohjeiden selkeyttä ja parantamista myös sisällöllisesti.

Kohdeorganisaatiossa tehdään jatkuvasti kehittämistyötä, mikä aiheuttaa nopeita muutoksia. Tämän vuoksi tutkijan esittämät kehittämissuhteet ovat sovitettu organisaation nykyiseen tilanteeseen ja ajankohtaisiin kehitystarpeisiin.

9.1.1 Tutkimusmenetelmien ja tuloksen arviointi sekä hyödynnettävyys

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena, koska tavoitteena oli tuntea ja parantaa koko prosessia. Opinnäytetyötä tehdessä tutkija oppi tuntemaan, havainnoimaan ja tuottamaan kehitysehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmässä toimivan kirjanpito-prosessin parantamiseksi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi oli valittu haastattelu, dokumenttianalyysi ja havainnointi.

Tutkija toteutti puolistrukturoidun haastattelun, koska siinä kysymykset ja niiden järjestys ovat valmiiksi määriteltäviä. Tutkija tiedotti haastateltavia kyselylomakkeessa olevista kysymyksistä ja missä järjestyksessä ne esitetään. Tällä varmistettiin, että kaikille vastaajille esiteltiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, joka helpottaa vastausten vertailua ja tutkimuksen luotettavuutta. Kuten puolistrukturoidussa haastattelussa on tapana, tutkija esitti lisäkysymyksiä aiheisiin liittyen, koska kuten tutkimuksessa on todettu, tietyt aiheet olivat tuntemattomia, kuten kauden katkojen tehtävä toiminnanohjausjärjestelmässä tai muiden moduulien osalta yksityiskohdat ovat olleet tutkijalle epäselviä. Tällä joustavuudella mahdollistettiin aiheeseen syvemmän tutkimuksen ja saatiin mahdollisuus selvittää vastaajaan näkökulmaa tarkemmin.

Haastatteluun valittiin vastaajiksi toiminnanohjausjärjestelmän osalta avainhenkilöt, jotka parhaiten tuntevat oman vastuualueensa asiat ja niiden kehityksen. Tutkijan rooli organisaatiossa mahdollisti haastattelussa saatujen vastauksien havainnoinnin, jolla pystyttiin laajentamaan vastauksia haastateltavilta. Tutkija hyödynsi strukturoimatonta havainnointimenetelmää, jossa

tarkkailtiin ja kerättiin kohteesta tietoa tai ilmiöstä ilman ennalta määrättyä havainnointirakennetta tai tiukkoja kriteereitä. Opinnäytetyössä havainnointi käytettiin prosessien nykytilan kuvaamiseen ja tämä voidaan todentaa onnistuneeksi.

Dokumenttianalyysissä rajattiin kolmeen aiheeseen, jotka olivat riskienhallinta, ohjeet ja kirjanpidon palvelukuvaus. Tavoitteena oli tarjota kattava kuva tutkimuskohteesta ja sen hyödynnettävyydestä eri moduuleissa. Dokumenttianalyysin tehtävänä oli tunnistaa riskienhallinnan osalta vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärtää käyttäjien kokemusta tutkimalla ohjeiden sisältöä, toteutusta ja sijaintia. Näiden lisäksi kirjanpidon palvelukuvaus, joka toimii toiminnanohjausjärjestelmässä pohjana kirjanpitosprosessin toteutumiselle.

Tarkastelemalla tutkimusmenetelmiä voidaan todeta, että tutkimusmenetelmät ovat olleet tarpeellisia kehittämis ehdotuksien tekemiselle. Tietoa on analysoitu ja tiivistetty, jotta avainasiat ovat tulleet selvästi näkyville. Tutkimusmenetelmien tarkastelun myötä voidaan todeta, että tutkimuksen tulos on ollut hyvä eli kehittämis ehdotukset vastaavat organisaation tarpeita kehittyä ja tutkimuskysymyksiin on vastattu.

Opinnäytetyön hyödynnettävyys ulottuu Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen ulkopuolelle kaikille, jotka hankkivat uusia toiminnanohjausjärjestelmiä oman prosessiensa parantamiseen. Opinnäytetyö on esittänyt kaupungissa toteutuvien prosessien nykytilanteen ja kehityskohteet selkeästi perusteluineen.

9.1.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa luotettavuuden arviointia luokitellaan osana hyvää tutkimuskäytäntöä. Luotettavuus tarkoittaa riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisilta tekijöiltä. Tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tällä tarkoitetaan luotettavaa ja hyvää tutkimuskäytäntöä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 169–170; Vilkkä, 2021, s. 154.)

Tutkija oli tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa työsuhteessa ja yhden toiminnanohjausjärjestelmässä toimivan osaproessin vastuuhenkilö. Tutkimuksen aihe tuli tutkijan pyynnöstä organisaatiolle, mutta johtuen tutkijan roolista hän ei voinut olla täysin ulkopuolinen, vaikka pyrkiikin säilyttämään puolueettomuuden. Tutkijan vahvuutena oli se, ettei hänellä ollut ennakkokäsityksiä organisaation toiminnasta, joten totutut toimintatavat eivät vaikuttaneet tutkimukseen tai sen tuloksiin. Tutkija yritti varata riittävästi aikaa tutkimukselle.

9.1.3 Tutkimuksen eettisyys

Yleisesti hyväksyttyjä tutkimuseettisiä periaatteita ovat esimerkiksi eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tieteellinen tunnustus sekä älyllinen ja julkinen vastuu. Tieteellinen rehellisyys tarkoittaa, että tutkija ei syyllisty vilppiin tai tulosten vääristelyyn analyysin tai raportoinnin aikana. Huolellisuus merkitsee tarkkuutta kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Avoimuus tarkoittaa, että tutkija sallii tulostensa ja menetelmiensä kriittisen tarkastelun. Tieteellinen tunnustus on muiden tutkijoiden työn tunnustamista, mikä näkyy esimerkiksi asianmukaisina lähdeviittauksina. Älyllinen vastuu sisältää oikeuden kehittää uusia ideoita ja kritisoida muiden ajatuksia. Julkinen vastuu tarkoittaa, että tutkijan tulee julkaista yhteiselle hyvinvoinnille tärkeitä ja tieteellisesti hyväksyttyjä tutkimustuloksia. Eettisten periaatteiden noudattaminen edellyttää myös tutkimuslupien hankkimista, tiedonantajien kunnioittamista ja heidän anonymiteettinsa turvaamista. (Puusa & Juuti, 2020, s. 253.)

Tieteellisen tutkimuksen normit pätevät myös työelämälähtöisissä kehittämis- töissä tutkimusetiikan osalta. On tärkeää, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevat ihmiset tietävät, mitä tutkija tai kehittäjä tekee, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet, ja mikä heidän roolinsa on yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kohderyhmältä saadaan rehellisiä vastauksia erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsa taataan. Vastaajien on myös oltava tietoisia tästä yksityiskohdasta. Lisäksi jokaisen kohderyhmän

jäsenen on ymmärrettävä oma roolinsa tutkimuksessa tai kehittämisessä ja kyettävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja. (Ojasalo ym., 2015, s. 48.)

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimuskohde valikoitui tutkijan aloitteesta ja todellisten liiketoiminnan kehittämistarpeiden perusteella. Opinnäytetyösopimus tehtiin asianmukaisesti toimeksiantajan, oppilaitoksen ja tutkijan kesken. Tiedonhankinta oli avointa mutta luottamuksellista. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemykset ja mielipiteet kerättiin huolellisesti ja luotettavasti, mutta vastaajat pidettiin nimettöminä. Osallistujille kerrottiin etukäteen, mihin he osallistuvat ja miksi tutkimusta tehdään. Tutkimuksen perusteet, menetelmät ja tarkoitus esiteltiin osallistujille haastattelukutsussa sekä haastattelun alussa. Tutkimuksen löydökset käsiteltiin avoimesti, ja lähteet merkittiin huolellisesti ohjeiden mukaisesti.

Tutkija on tutustunut opinnäytetyön eettisiin suosituksiin ja noudattanut niitä, pyrkien tekemään tutkimuksen huolellisesti ja rehellisesti. Tutkimus aloitettiin vasta, kun muut tutkintoon kuuluvat opinnot oli suoritettu. Taloushallintopalveluliikelaitoksessa olleet henkilöt tiesivät tutkimuksen kohteesta ja toteuttajasta, ja havainnoista käytiin toisinaan epävirallisia keskusteluja työyhteisön jäsenten kesken.

LÄHTEET

Aico. (2023). Meistä. Haettu 22.10.2023 osoitteesta.

<https://www.aico.ai/about-aico-financial-close/>

Bradford, M. (2015). Modern ERP: Select, Implement, and Use Today's Advanced Business Systems. SAS Institute Inc. All rights reserved. Reproduced with permission of SAS Institute Inc.

Dumas, M. La Rosa, M., Mendling, J. & Reijes, H. (2018). Fundamentals of Business Process Management. Springer.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuus-kunta Vastapaino.

Erl, T. Mahmood, Z. & Puttini, R. (2014). Cloud Computing: Concepts, Technology & Architecture. Prentice Hall.

Greener, S. & Greenfield, T. (2016). Research Methods for postgraduates. Wiley 2016. Third edition.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat. Tietosanoma.

Hashim, A-E. Husin, H-N. Khalil, N. & Nawawi, A-H. (2008). Post Occupancy Evaluation for Performance Evaluation of Building Facilities in Higher Educational Buildings. Researchgate. Haettu 10.08.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/312309865_Post_Occupancy_Evaluation_for_Performance_Evaluation_of_Building_Facilities_in_Higher_Educational_Buildings

Helanto, L. Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. (2013). Taloushallinto. nyt. - Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. 1 painos. Procountor International Oy.

Helsingin kaupunki. (2023a). Aico Kauden katkon tehtävät -koulutusmateriaali PowerPoint -ohje.

Helsingin kaupunki. (2023b). Aico Manuaalimaksut -koulutusmateriaali PowerPoint-ohje.

Helsingin kaupunki. (2023c). Aico muistiot koulutusmateriaali PowerPoint-ohje.

Helsingin kaupunki. (2023d). Aico tase-erittelyt koulutusmateriaali PowerPoint-ohje.

Helsingin kaupunki. (2023e). Hälytyskaaviot-dokumentti.

Helsingin kaupunki. (2023f). Helsingin kaupunginvaltuusto. Haettu 23.7.2024 osoitteesta: <https://paatokset.hel.fi/fi/paattajat/kaupunginvaltuusto>

Helsingin kaupunki. (2023g). Keskushallinto on kaupunginkanslia. Haettu 23.7.2024 osoitteesta: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskushallinto/kaupunginkanslian-esittely>

Helsingin kaupunki Taloushallintopalveluliikelaitos. (2023). Kirjanpito ja tilinpäätös prosessi ja kontrollit.

Helsingin kaupunki. (2023h). Talpa, Helsinki. Haettu 22.10.2023 osoitteesta: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/talpa-helsinki>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita.

Ihantola, E-M. & Leppänen, P. (2018). Yrityksen kirjanpito: liiketapahtumista tilinpäätökseen. Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Manner, J., Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. (2013). Laskentatoimi. Edita.

McLeod, S. A. (2015). Observation methods. Haettu 11.9.2024 osoitteesta: <https://www.simplypsychology.org/observation.html>

Jutras, C. (2003). ERP Optimization. CRC Press.

Johansson, V. (2007). Prosessien kuvaaminen. Teoksessa Rouvari, A. Laitinen, M. Luokkanen, S. Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee – Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille (s. 27–36). Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47940/978-951-96835-4-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. (2017). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto: automaation aika. Alma Talen.

Kuntalaki 2015/410. Haettu 22.10.2023. osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O6L13P113>

Kirjanpitolaki 1997/1336. Haettu 22.10.2023. osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologia-info Teknova.

Laamanen, K. & Tuominen, K. (2010). Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearvioinnin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Talentum.
- Leppiniemi, J. & Kaisanlahti, T. (2016). Tilinpäätäjän käsikirja. 3. painos. Talentum Media Oy
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. (2023). Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Alma Talent Oy.
- Leon, A. (2014). ERP Demystified. McGraw Hill Education.
- Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.
- Magal, S. & Word, J. (2011). Integrated Business Processes with ERP systems. John Wiley Sons Inc.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 1. painos. International Methelp Oy.
- Mäkinen, M. (2014). Tilinpäätösmalli. Tiliextra Oy. Haettu 22.10.2023 osoitteesta. <http://www.tiliextra.fi/asiakkaille/pdf/tilinpaatos-oy.pdf>
- Motiwalla, L. & Thompson, J. (2011). Enterprise Systems for Management. Pearson.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015) Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro
- Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen. Alma.
- Rosing, M. Scheel, H. & Scheer, A-W. (2014). The complete business process handbook. Morgan Kaufmann Publishers In.
- Salmi, I. (2012). Mitä tilinpäätös kertoo? Edita.
- Sumner, M. (2014). Enterprise Resource Planning. Pearson Education Limited 2014.
- Taleb, N. (2013). Antihauras – Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä. Terra Cognita.
- Taloushallintoliitto. Tilinpäätös. Haettu 22.10.2023 osoitteesta. <https://talous-hallintoliitto.fi/tietopankki/kirjanpidon-abc/tilinpaatos/>
- Tuominen, K. (2021). Process improvement and benchmarking. Py Benchmarking Ltd.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Väre, T. (2019). Master Data. Alma Talent.

Wagner, B. & Monk, E. (2008). Concepts in Enterprise Resource Planning. CENGAGE Learning Custom Publishing.

Wallace, T. & Kremzar, M. (2001). ERP: Making it Happen. John Wiley Sons inc.

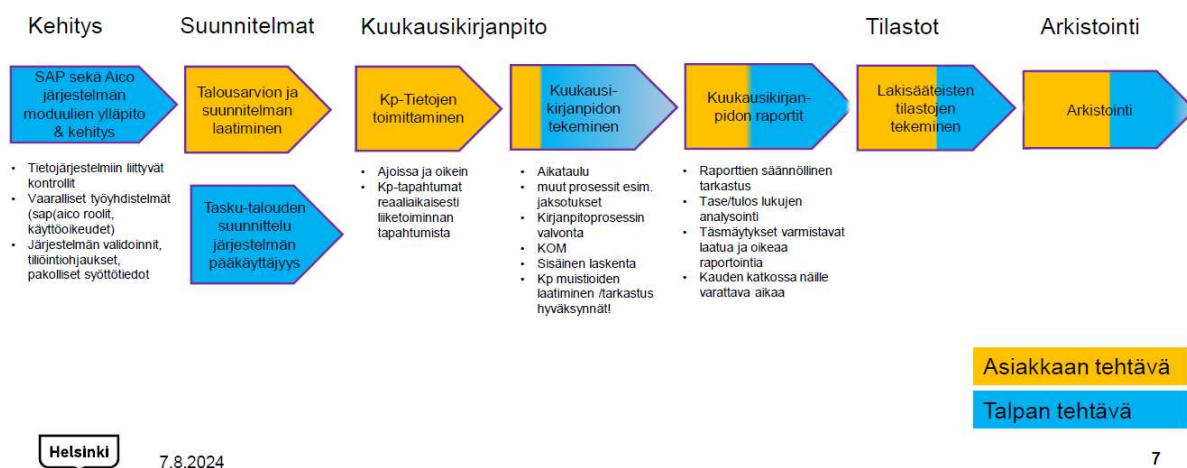
Weske, M. (2007). Business Process Management - Concepts, Languages, Architectures. Springer.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaisia toimintoja ja prosesseja Aico toiminnanohjausjärjestelmä tukee organisaatiossanne tällä hetkellä?
2. Mikä on roolisi Aico -toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidossa?
3. Mitä ovat nykyisen Aico toiminnanohjausjärjestelmän vahvuudet ja hyödyt organisaatiolle?
4. Onko organisaatiossanne havaittu haasteita tai ongelmia nykyisen Aico toiminnanohjausjärjestelmän käytössä? Jos kyllä, voitteko antaa esimerkkejä?
5. Kuinka hyvin nykyinen Aico toiminnanohjausjärjestelmä integroituu muihin liiketoimintajärjestelmiin tai sovelluksiin?
6. Millainen tuki ja koulutus on saatavilla henkilöstölle, joka käyttää Aico toiminnanohjausjärjestelmää?
7. Onko Aico toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto aiheuttanut muutoksia organisaation toimintatavoissa tai prosesseissa? Jos kyllä, mitä muutoksia?
8. Miten tietoturva ja tietosuoja on hoidettu Aico toiminnanohjausjärjestelmässä?
9. Miten organisaatiossanne seurataan Aico toiminnanohjausjärjestelmän suorituskykyä ja tehokkuutta?
10. Onko organisaatiollanne tulevaisuuden suunnitelmia tai harkintoja koskien Aico toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistä varten?

LIITE 2 TALPAN KIRJANPITOPALVELUT

Talpan kirjanpito palvelut



LIITE 3 AICON MUUTOSPYYNTÖJEN HALLINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Muutospyyntöjen hallinta ja kehitysehdotukset

1. Muutospyyntö ja kehitysehdotukset ohjataan YHT Talpa Aico, aico@hel.fi ja tiedoksi Talpan toimialakohtaiselle palvelupäällikölle:
 - Muutospyyntöissä ja kehitysehdotuksissa tulee olla kuvaus nykytilanteesta tai nykyprosessista.
2. Talpassa järjestelmävastaava kutsuu tarvittaessa koolle Talpan prosessivastaavan, tarvittavat Talpan asiantuntijat ja toimialan edustajan (nykyprosessin asiantuntijan):
 - Käydään läpi nykyprosessi ja arvioidaan kehitys/muutosehdotus
 - Tarkastellaan Aicon ja mahdollisesti muiden järjestelmien tuomat ratkaisut prosessiin
 - Päätetään muutos/kehityskohteet
 - Järjestelmävastaava pyytää Aicolta työmäärä/kustannusarvion
 - Talhan kehityspäällikkö hyväksyy työmäärä/kustannusarvion Aicolta

1

Muutospyyntöjen hallinta ja kehitysehdotukset

3. Muutoksen/kehityksen valmistelu:
 - Palvelupäällikkö kutsuu järjestelmävastaavan ja tarvittavat Talpan asiantuntijat toimialan yhteiseen kokoukseen, jossa käydään läpi:
 - Esitellään toteutussuunnitelma muutoksesta/kehityksestä toimialalle
 - Sovitaan testaussuunnitelmasta: testausajankohta, testauksen sisältö, testaajat, tuotantoon siirron alustava ajankohta
 - Sovitaan käyttäjäryhmistä
4. Toteutuksen edetessä toimitaan käyttöönottoprosessin mukaisesti
 - Muutos/ kehitys otetaan käyttöön testauksen jälkeen
 - Testiympäristöön annetaan oikeudet muutos/kehityspalaverin jälkeen
 - Tuotantoon menosta sovitaan yhdessä erikseen
 - Käyttöoikeudet tuotantoon haetaan Talpan palveluhallintajärjestelmän kautta
 - Info myös Talpan sisäisesti tarvittaville henkilöille!
5. Aicon jatkuva tuki ja palvelut: Teams-ryhmä TALPA- Aico tiedotus (toiminnallisuuksittain omat keskustelukanavat)

13.8.2024

2