

TAMPEREEN YLIOPISTO

Taloustieteiden laitos

OSTOLASKUJEN SÄHKÖISTÄMISEN MUUTOSPROSESSI

Kunnallistalous

Pro gradu-tutkielma

Joulukuu 2007

Ohjaaja: Pentti Meklin

Marja Aho

Marja Aho: OSTOLASKUJEN SÄHKÖISTÄMISEN MUUTOSPROSESSI

Taloustieteiden pro gradu-tutkielma, 149 sivua, 20 liitesivua

Joulukuu 2007

Taloushallinnon sähköistyminen ja toimintatavan kehittäminen ovat olleet paljon esillä julkisuudessa. Monet yritykset ja julkishallinnon organisaatiot järjestelivät toimintojaan uudelleen. Tietojärjestelmän avulla ostolaskujen kierto on helpommin hallittavissa ja toiminnan kriittisen tarkastelun avulla aukeaa mahdollisuus työskentelyn kehittämiseen. Porin kaupunki aloitti heinäkuussa 2004 muutosprojektin ostolaskujen sähköistämiseksi. Useat kaupungit olivat jo tehneet vastaavan muutosprosessin aikaisemmin. Nykyinen toimintatapa arvioidaan uudelleen ja tehdään ehdotuksia sen muuttamiseksi. Mitä muutos ilmiönä on? Miten organisaatio ymmärtää muutosprosessin tavoitteet ja osallistuu muutokseen? Miten henkilöstö motivoitetaan työskentelemään muutoksen puolesta? Mitkä tekijät auttavat organisaatiota uusiutumaan? Mitä työskentelyvälineitä muutosprosessin kautta on löydettävissä?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ostolaskujen toimintatavan muutos sekä mitä edellytyksiä ja riskejä muutosprosessin toteuttamisessa on. Mitä näitä muutokseen liittyviä edellytyksiä ja riskejä löytyy muutosta käsittelevästä kirjallisuudesta. Miten tämä toimintatavan muutosprosessi on tehty jo vastaavan ostolaskujen sähköistämisen toteuttaneissa kaupungeissa Oulussa, Tampereella ja Turussa? Tehtävässä kyselyssä selvitetään kaupunkien taloushallintovastaavien kokemuksia sähköiseen ostolaskujen kiertoon siirtymisestä, miten he toteuttivat oman muutostyöskentelynsä. Lisäksi aineistona käytetään näiden kaupunkien ostolaskujen sähköistämisen yhteydessä tehtyjä raportteja ja muuta aineistoa. Kyselyn ja näiden asiakirjojen avulla tarkentuvat muutosta käsittelevästä kirjallisuudesta esiin nousseet edellytykset ja riskit. Näistä edellytyksistä ja riskeistä muodostuu vertailuluettelo, jota verrataan Porin kaupungin toteuttamaan ostolaskujen sähköistämisen eli OLKA-projektiin. Tarkoituksena on tutkia, miten Porin kaupungin projektityöskentelyssä nämä edellytykset ja riskit on huomioitu ja miten ne toteutuvat. Toimintatapojen muutosta käsitellään pääasiassa seuraavien teemojen avulla: tavoitteiden asettaminen, muutoksen johtaminen, nykytilan hahmottaminen, tavoitetilan määrittely, henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja muutoksen siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin selkeitä yhtäläisyyksiä muutosta käsittelevän kirjallisuudesta nousseiden tekijöiden ja kaupunkien muutostyöskentelyn välillä. Muutostyöskentelystä löytyy monia toimintatavan muutoksen edellytyksiä, joilla muutoksen onnistumista voidaan tukea ja pyrkiä siten välttämään muutokseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa esiin nousi muun muassa seuraavia tekijöitä: Projektityöskentelyssä korostui voimakkaasti muutoksen johtamisen ja työskentelyyn sitoutumisen merkitys. Tiedottamisella oli tärkeä merkitys muutoksen tunnetuksi tekemisessä. Ostolaskujen kiertoreittejä tutkimalla löydettiin uusia toimintatapoja. Tilausta voitiin kehittää selkeyttämällä yhteyttä tilaajan ja laskun tarkastajan välillä. Laskujen skannauksen hoitaminen oli esillä eri yhteyksissä ja siihen löydettiin erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Erilaisten muutosprojektien kokemusten vaihdossa kuntien yhteistyötä voitaisiin edelleen lisätä.

Avainsanat: muutos, toimintatapa, ostolasku, sähköinen, prosessi.

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkielman taustaa	1
1.2 Tutkielman tavoitteet, aineisto ja rajaukset	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	6
2. Mitä sähköinen liiketoiminta tekee mahdolliseksi?	6
2.1 Sähköisen liiketoiminnan kehitys/taustaa	6
2.1.1 Sähköisen toimintatavan hyödyt ja kehittämistä hidastavat tekijät	7
2.1.2 Sähköisen liiketoiminnan turvallisuus.....	9
2.1.3 Taloushallinnon sähköistyminen	10
2.1.4 Tietotekniikka käyttäjien kannalta	10
2.1.5 Sähköisten tietojärjestelmien taustaa.....	11
2.1.6 Ostolaskujen sähköistymisen taustaa	12
2.1.7 Lasku saapuu paperisena	13
2.1.8 Laskujen vastaanottaminen sähköisesti eli verkkolasku.....	13
3. Tavoitteet, johtaminen, organisointi ja toimeenpano muutosprosessissa kirjallisuuden perusteella.....	14
3.1 Mitä muutos ilmiönä on?	14
3.2 Muutoksen tavoitteiden esilletuominen.....	17
3.2.1 Miten saada organisaatio ymmärtämään muutostarve?.....	17
3.2.2 Miten motivoida organisaatio työskentelemään muutoksen puolesta	18
3.3 Muutosjohtaminen ja muutoksen organisoinnin eri vaiheet.....	19
3.3.1 Muutoksen johtaminen	19
3.3.2 Miten muutos organisoidaan	21
3.3.3 Missio, visio ja strategia muutosjohtamisessa	22
3.4 Projektityöskentely	25
3.4.1 Projektin suunnittelutoimet ja aloitus	28
3.4.2 Projektin tyypillisimmät ongelmat	30
3.4.3 Projektin valvonta	31
3.4.4 Viestinnän merkitys projektityöskentelyssä	33
3.4.5 Muutoksen tavoitteisiin sitoutuminen	34
3.5 Henkilöstön osallistuminen toimintatapojen kehittämiseen.....	35
3.5.1 Ihmisten johtaminen	35
3.5.2 Henkilökunnan kokemus muutoksesta	39
3.6 Nykytilasta tavoitetilaan	42

3.6.1 Nykytilan kuvaaminen	42
3.6.2 Toimintatapojen kehittäminen.....	45
3.6.3 Ongelmien ratkaisusta tavoitetilan kuvaamiseen	47
3.6.4 Aikaisemmasta toimintatavasta eli nykytilasta luopuminen.....	49
3.7 Muutoksen toimeenpano	50
3.7.1 Muutosprosessin käynnistäminen.....	50
3.7.2 Muutoksen ankkurointi käytäntöön.....	52
3.7.3 Nykytilasta poisoppiminen.....	54
3.7.4 Muutoksen siirtäminen organisaation kulttuuriin.....	56
3.8 Muutosjohtamisen kirjallisuuden perusteella havaitut edellytykset ja riskit.....	58
3.8.1 Yleistä	58
3.8.2 Toimintatavan muutoksen edellytykset.....	58
3.8.3 Toimintatavan muutoksen riskit:.....	61
4. Kolmen kaupungin kokemukset sähköiseen ostolaskujen kiertoon siirtymisestä	66
4.1 Kaupunkien kyselyn ja aineistojen läpikäynti.....	66
4.1.1 Yleisiä näkemyksiä kaupunkien vastauksista.....	66
4.2 Kaupunkien vastausten perusteella havaitut edellytykset ja riskit	67
4.2.1 Edellytykset kaupungin vastausten perusteella	67
4.2.2 Riskit kaupunkien vastausten perusteella:.....	71
5. Kunnan talouden ohjaus	75
5.1 Kunnan tehtävät.....	75
5.2. Lainsäädäntö kunnan talouden ohjauksessa	77
5.2.1 Kuntien keskeiset taloushallintoprosessit.....	79
II TUTKIMUKSEN EMPIRIAOSUUS	80
6. Porin kaupungin talouden ohjaus	80
6.1 Yleistä Porin kaupungista	80
6.2 Porin kaupungin taloushallinto-organisaatio	81
6.3 Porin kaupungin keskuskirjanpidon periaatteet	82
6.3.1 Tililuettelo ja laskentatunniste.....	83
6.3.2 Ulkoinen laskenta.....	84
6.3.3 Sisäinen laskenta eli kustannuslaskenta	85
6.3.4 Myyntireskontrajärjestelmä ja laskutus.....	85
6.4 Nykyinen ostolaskujen toimintatapa	86
6.4.1 Yleistä laskujen käsittelystä	86

6.4.2 Laskujen käsittely käytännössä	87
6.4.3 Ostoreskontrajärjestelmä.....	88
6.4.4 Sisäiset laskut, toimittajarekisteri ja laskujen maksatus	89
7. Porin kaupungin ostolaskujen sähköistäminen eli OLKA-hanke	89
7.1 Tavoitteiden asettaminen.....	89
7.1.1 Yleistä	89
7.1.2 Esiselvitys ostolaskujen kierrosta.....	91
7.1.3 Projektin asettaminen ja tavoitteet	92
7.1.4 Missio, visio ja strategia OLKA-projektissa	93
7.1.5 Arvioidut riskit OLKA-projektissa	93
7.2 Muutoksen organisointi	94
7.2.1 Tehtävien erittely ja vaiheistus.....	94
7.2.2 Tiedottamisen suunnittelu ja toteutus.....	94
7.2.3 Organisaatioiden ja niiden henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen	95
7.3 Nykytilaselvitys.....	96
7.3.1 Yleistä	96
7.3.2 Taustatilastoa ostolaskujen sähköistämisen projektityöskentelyyn.....	97
7.3.3 Virastojen toimintatapojen mallit.....	97
7.3.4 Hankintojen hallinta ja tilaajan rooli	98
7.3.5 Tarkastus ja tiliöinti.....	99
7.4 Toimintatapojen kehittämisehdotuksia.....	100
7.4.1 Tilaajan toimintatavan kehittäminen	100
7.4.2 Reskontra- ja laskutusosoitejako	101
7.4.3 Ohjelman toimittajien esittelyt sekä tutustumiskäynnit.....	102
7.4.4 Valvojien rooli projektissa	103
7.4.5 Tietojen siirtyminen laskujen kiertojärjestelmään.....	103
7.4.6 Verkkolasku	105
7.4.7 Tiliöinnin merkitseminen laskuun.....	106
7.5 OLKA-ohjelmiston tavoitetilan määrittely toimintatapojen osalta.....	106
7.5.1 Yleistä	106
7.5.2 Toimintamallin rakenne	107
7.5.3 Uuden toimintamallin työn kulut	109
7.5.4 Ostolaskujen kiertojärjestelmän hankinta.....	110
7.6 Toimintamallin lopullinen määrittely	111
7.6.1 Taloussäännön muutos	111
7.6.2 Laskujen kierto-ohjelman pääperiaatteet.....	111
7.6.3 Toistuvaisluonteisten laskujen käsittely	113

7.6.4 Sisäiset laskut, ulkomaan maksut ja maksumääräysten käsittely	113
7.6.5 Ohjelman lopullinen tavoitetila yhteenvetona.....	114
7.7 Toimintatavan siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin.....	116
7.7.1 Skannauspalvelun toiminta	116
7.7.2 Laskun lähettäminen kiertoon ja hallinnointi	116
7.7.3 Tarkastus- ja hyväksymissovellus	117
7.7.4 Raportointisovellus	118
7.8 Henkilökunnan työskentelyn muuttuminen	119
7.8.1 Tilauksen tekeminen	119
7.8.2 Pääkäyttäjä	120
7.8.3 Reskontravastaava ja toimittajarekisterin hoitaja.....	120
7.9 OLKA-projektin laskujen käsittelyohjelman käyttöönotto.	122
7.9.1 Ohjeistuksen tarkentaminen ja koulutus.....	122
7.9.2 Toteutuksen käynnistäminen, toimintatavat ja toimintaohjeet	122
7.9.3 Ohjelman asennukset, pilotointi ja käyttöönoton laajentaminen virastoihin	123
8. Päätelmät	124
8.1 Kirjallisuudesta ja kaupunkien kyselystä löytyneiden edellytysten ja riskien huomioiminen	
Porin kaupungin OLKA-projektissa	124
8.2 Toimintatavan muutoksen edellytykset	124
8.2.1 Tavoitteiden asettaminen.....	124
8.2.2 Muutoksen organisointi.....	125
8.2.3 Nykytilan selvitys.....	126
8.2.4 Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen	127
8.2.5 Tavoitetilan määrittely	128
8.2.6 Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin.....	129
8.3 Toimintatavan muutoksen riskit.....	130
8.3.1 Tavoitteiden asettaminen.....	130
8.3.2 Muutoksen organisointi.....	131
8.3.3 Nykytilan selvitys.....	132
8.3.4 Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen	133
8.3.5 Tavoitetilan määrittely	134
8.3.6 Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin.....	135
8.3.7 Projektin päättäminen.....	136
8.4. Kehitystehtävät.....	136
8.4.1 Yleistä	136
8.4.2 Lisäehdotuksia kehittämiseen.....	138

KUVIOT JA LUETTELOT	141
LIITTEET	141
LÄHDELUETTELO	142

I TUTKIMUKSEN TEORIAOSUUS

1. Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Kunnat tuottavat asukkaiden peruspalvelut, joista tärkeimpiä ovat koulutus, sosiaali- ja terveyspalvelut sekä yhdyskuntarakenne ja ympäristö. Kunnan toimintaan on kohdistunut erityisesti 90-luvulta alkaen vaatimus toimintatapojen tehostamisesta. Käyttömenojen voimakas kasvu sekä verotulojen heikko kehitys johti vuonna 2004 kuntien taloustilanteen edelleen kiristymiseen. Tässä yhteydessä myös kuntien tukipalveluihin ja työskentelytapojen muuttamiseen kiinnitettiin yhä enenevässä määrin huomiota. Kunnan toimintaympäristö muuttui, minkä vuoksi tarvittiin uudenlaisia toimintavaihtoehtoja.

Arviointikertomus on lautakunnan käsitys siitä, miten kunnanhallitus ja muut kunnan viranomaiset ovat onnistuneet valtuuston tahdon toteuttamisessa (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 529). Porin kaupungin tarkastuslautakunta on todennut vuoden 2002 arviointikertomuksessa muun muassa seuraavaa: ”Valtuustolle kuuluu hallinnon ja talouden ohjaus, jossa talousarvio ja taloussuunnitelma ovat keskeisessä roolissa. Tarkastuslautakunta korostaa palvelujen saatavuuden lisäksi palvelutuotannon prosessien kustannustehokkuutta. Tarkastuslautakunta katsoo, että selvitystyötä tukipalvelujen kartoittamiseksi tulee jatkaa.” Tarkastuslautakunta toteaa, että jokaisella hallintokunnalla ei voi olla omia resursseja tukipalvelujen tuottamiseen. Toimivampana ratkaisuna tarkastuslautakunta pitää konsernin ja kuntasektorin sisäistä verkostoitumista ja yhteistyötä sekä hallittua ulkoistamista. ”Tukipalveluiden tuotantotapaa on syytä tarkoin harkita myös perustettaessa uusia seudullisia palveluyksiköitä.” (Porin tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuonna 2002 15.5.2003.)

Taloushallinto sisältää käsitteenä yrityksen tai yhteisön taloudenpidon ja hallinnon (Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997, 13). Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan taloushallinnolla kaikkia niitä tehtäviä, jotka liittyvät kuntaan tulevien laskujen tarkastamiseen, maksamiseen, kirjaamiseen kirjanpitoon sekä kirjanpidosta johdettavaan tilinpäätöksen tekemiseen.

Tarkastuslautakunnan näkemys voidaan nähdä eräänä lähtökohtana Porin kaupungin taloushallinnon edelleen kehittämiseksi. Tarkastustoimen arviointikertomuksen tavoitteisiin pyrittiin löytämään ratkaisuja. Kaupunginjohtaja edellytti rahatoimistoa selvittämään

taloushallinnon kehittämiseen liittyviä asioita. Näitä olivat muun muassa seuraavat: Missä määrin työskentelyä voitaisiin tehostaa keskittämällä palkanlaskentaa nykyisen hajautetun toimintatavan sijaan? Miten taloushallinnon toimintoja voidaan yhtenäistää ja samalla Karhukuntien yhteistyötä lisätä? Karkukuntiin kuuluivat Porin, Ulvilan, Harjavallan, Huittisten ja Kokemäen kaupunkien lisäksi Merikarvian, Pomarkun, Noormarkun, Luvian, Nakkilan ja Vampulan kunnat. Näiden toimenpiteiden avulla pyrittäisiin turvaamaan kunnan oman henkilöstön työsuhteet myös tukitehtävien hoidossa. Kunnan varsinaisen tehtäväkentän eli palvelutoiminnan resurssien turvaamista pidettiin tärkeänä.

Kaupungin talousjohto näki tärkeäksi tavoitteeksi palvelujen tuottamisen säilymisen Porin kaupungissa ja Karhukunnissa. Tulevaisuuden uhkakuvana nähtiin tilanne, jossa osaavista ammattilaisista käydyssä kilpailussa kunnat jäävät ilman ammattitaitoista työvoimaa. Tällöin pakon edessä taloushallinnon tehtävät joudutaan antamaan maakunnan ulkopuolisten hoidettavaksi. Tällöin seutukunta menettää työpaikkoja, osaamista, asukkaita ja taloushallintoon liittyvä johtaminen siirtyy paikallisten toimijoiden ulottumattomiin maakunnan ulkopuolisille tahoille.

Tämän ajankohdan jälkeen tutkittiin usean taloushallinnollisen tehtävän uudelleenjärjestämistä ja toiminnan järkevöittämistä. Taloushallinnon kehittämisen myötä Seudullista taloushallintoyksikköä ryhdyttiin suunnittelemaan ja Porin kaupungin palkanlaskennan keskittämistä miettimään työryhmässä. Kiristynvä kilpailu oli näkynyt erityisesti siinä, että talousjohdolle oli toistuvasti käyty esittelemässä erilaisia tarjouksia taloushallinnon hoitamisesta. Tarjoukset olivat koskeneet esimerkiksi palkanlaskenta- ja kirjanpito tehtävien hoitoa.

Porin kaupungin virastoissa ostolaskujen käsittelyn kehittäminen oli tullut esiin eri yhteyksissä. Toimintatapojen kehittämiseen tarkastuslautakunta oli edellä olevassa tarkastuskertomuksen kannanotossa kiinnittänyt huomiota. Keskustelussa kaupunginkamreeri Martti Katajan kanssa pohdittiin, minkälaista toimintatavan muutosta ostolaskujen muuttaminen sähköiseksi edellyttää. Mitä asioita pitää projektityöskentelyssä ottaa huomioon ja näin välttyä mahdollisesti turhalta työltä ja epäonnistumisilta.

Heinäkuussa 2004 Porin kaupungin johto asetti projektin (sanaston mukaan projekti on suurehko kertaluonteinen tehtävä) valmistelemaan sähköistä ostolaskujen kiertoa ja arkistointia (OLKA-projekti) Porin kaupungin organisaatiossa. Ostolaskujen toimintatapojen kehittäminen voidaan

nähdä yhtenä taloushallinnon kehittämishankkeena suunniteltaessa Porissa seudun kuntien kesken taloushallinnon yhteistä yksikköä.

Porin kaupunki on ottanut käyttöön Balance Scorecardin (BSC) vuonna 2005 talousarvion laadinnan yhteydessä. BSC on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo. Tasapainotetun mittariston, joka on suomennettu muun muassa tuloskortiksi, kehittivät USA:ssa David Norton ja Robert Kaplan 1990-luvun alussa. BSC yhdistää taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, organisaation sisäisen tehokkuusnäkökulman ja innovointi- ja oppimisnäkökulman. BSC luo uudenlaisen tavan kriittisten menestystekijöiden kautta arvioida toimintaa. Rahatoimiston yksityiskohtaisissa tavoitteissa on ostolaskujen sähköisen kierron ja arkistoinnin toteutus vuonna 2005.

1.2 Tutkielman tavoitteet, aineisto ja rajaukset

Tutkimuksen perusta muodostuu ostolaskujen käsittelytavan muutostarpeesta:

- Ostolaskujen tämän hetkinen kiertojärjestelmän toimintatapa ei ole riittävän hyvä.
- Nykyinen toimintatapa eli nykytila käydään läpi.
- Jo aikaisemmin havaitut puutteet ostolaskujen kierrossa sekä nykytilan kartoituksessa esiin tulevat seikat tuodaan työskentelyn pohjaksi.
- Muutosprosessi organisoidaan projektiksi.
- Projektin tavoitteeksi asetetaan tehokkaan toimintatavan luominen sähköiselle ostolaskulle ja käyttönotolle.
- Hankitaan laskujen sähköinen kiertojärjestelmä, jolla uusi toimintatapa saadaan laskujen käsittelijöiden käyttöön.
- Uusi toimintatapa ohjeistetaan ja siirretään kaupungin organisaatioon.

Ostolaskujen käsittelyn toimintatapa on siis tarkoitus muuttaa paperisesta sähköiseen muotoon. Jotta muutosta voidaan tutkia, on ensin selvitettävä, mitä muutos tarkoittaa. Ostolaskujen paperisen käsittelyn muuttaminen sähköiseksi vaikuttaa sen tulevaan toimintatapaan. Henkilökunnassa muutokset aiheuttavat usein epävarmuutta. Jotta osattaisiin varautua tuleviin muutoksiin, on tunnistettava muutosprosessiin liittyviä haasteita ja vaatimuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ostolaskujen toimintatavan muutos ja mitä edellytyksiä ja riskejä muutosprosessissa on. Mitä näitä muutokseen liittyviä edellytyksiä ja riskejä löytyy

muutosta käsittelevästä kirjallisuudesta. Ostolaskujen sähköistämisen seurauksena ostolaskujen käsittelytapa muuttuu. Miten tämän toimintatavan muutosprosessi on tehty jo vastaavan ostolaskujen sähköistämisen toteuttaneissa kaupungeissa? Edellytykset ja riskit tarkentuvat kaupungeille tehtävän kyselyn perusteella. Näin muodostuu edellytys- ja riskiluettelo. Näitä löytyneitä edellytyksiä ja riskejä verrataan Porin kaupungin toteuttamaan ostolaskujen sähköistämisen eli OLKA-projektiin. Lisäksi arvioidaan, miten ne ovat toteutuneet Porin kaupungin projektissa.

Osatutkimusongelmina ovat kirjallisuudesta löytyvät muutosprosessia koskevat eri tekijät, joista etsitään edellytyksiä ja riskejä. Ostolaskujen käsittelyä ajatellen nämä voivat olla seuraavia:

- Miten muutoksen tavoitteet määritellään?
- Miten muutosprosessia johdetaan?
- Miten muutosprosessi organisoidaan?
- Miten projektityöskentely toteutetaan?
- Miten henkilöstö osallistuu kehitystyöhön?
- Miten haluttu tuleva toimintatapa määritellään?
- Miten muutos toimeenpannaan?

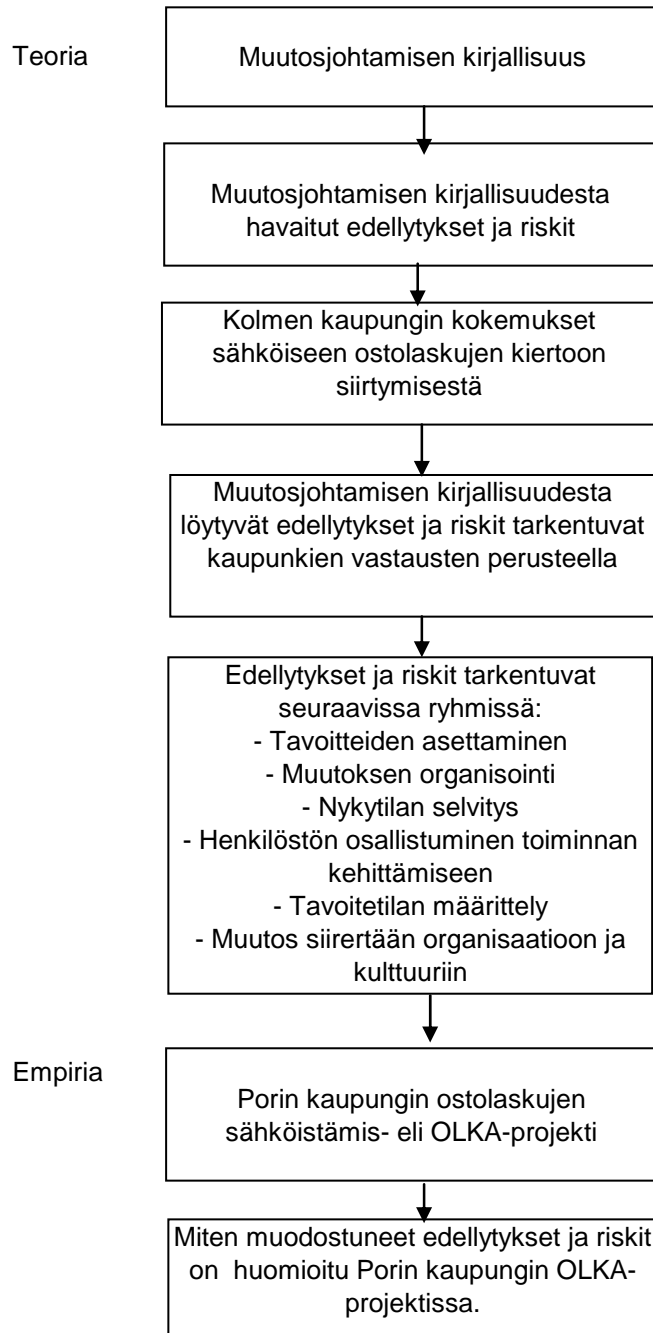
Edellä olevat kysymykset määritellään tarkempaan muotoon tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen aineisto koostuu kirjallisuudesta ja empiirisestä aineistosta löytyvistä muutosta koskevista edellytyksistä ja riskeistä. Muutosta käsittelevän kirjallisuuden ja kaupunkeihin tehdyn kyselyn ja kaupungeilta saatujen projektiaineistojen lisäksi, käytetään Porin kaupungin OLKA-projektin kuluessa muodostunutta aineistoa. Näitä ovat projektikokousten muistiot, tiedotteet, erilaiset selvitykset ja yhteenvedot. Koska ohjausryhmän kokoonpano pääasiassa ja projektiryhmän kokoonpano osaksi edustaa ylemmän ja keskijohdon taloushenkilökuntaa, näkökulma muodostuu pääasiallisesti johdon ja esimiesnäkökuvan kautta.

Tutkitaan siis esiin nousseiden edellytysten ja riskien esiintymistä Porin kaupungin OLKA-projektissa. Rajataan tutkielma siten, että ei tutkita tarkemmin edellytysten ja riskien teoriaa. Esiin tulevia riskejä käydään läpi ainoastaan siinä asianomaisessa yhteydessä, missä ne kirjallisuudessa ja kyselyn perusteella tulevat esiin.

Työssä keskitytään toimintatavan muutosta käsittelevään problematiikkaan. Lisäksi selitetään kunnan talouden ohjaus pääpiirteissään. Mukana on myös lyhyt selostus Porin kaupungin taloushallinnon organisoinnista ja taloushallinnon tietojärjestelmistä niiltä osin, miten ne liittyvät nyt käsiteltävänä olevaan tutkimukseen. Porin kaupungin projektityöskentelyn käynnistyminen ja projektityöskentelyn toteutus tulee työssä esiin.

Tutkimuksessa arvioitavien edellysten ja riskien muodostuminen



Kehitystehtävien yhteydessä katsotaan, onko tämän työskentelyn perusteella mahdollista löytää myös muita, toimintatavan muuttamiseen liittyviä seikkoja, joita voidaan hyödyntää tulevilla muutosprojekteissa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan aiheeseen sekä selvitetään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteita, aineistoja ja tutkimuksen rakennetta.

Tutkimuksen teoreettinen osuus on jaettuna lukuihin kaksi, kolme, neljä ja viisi. Luvussa kaksi kerrotaan mitä sähköisen liiketoiminta tekee mahdolliseksi ja luvussa kolme käsitellään muutosta kirjallisuuden avulla. Luvussa neljä on kolmen kaupungin kokemukset sähköiseen ostolaskujen kiertoon siirtymisestä ja luvussa viisi kunnan talouden ohjauksesta.

Empirian osalta keskitytään lähinnä Porin kaupungin OLKA-projektin työskentelyyn. Ensin luvussa kuusi selvitetään Porin kaupungin talouden taustoja. Luvussa seitsemän käsitellään Porin kaupungin ostolaskujen sähköistäminen eli OLKA-hanke. Siinä edetään tavoitteiden asettamisen, muutoksen organisoinnin ja nykytilan selvityksen avulla toimintatapojen kehittämisehdotuksiin. Toimintatapojen tavoitetilan määrittelyä suunnitellaan ja edetään toimintamallin lopulliseen muotoon. Uusi ostolaskujen kiertojärjestelmä hankintaan ja uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Lopuksi kahdeksannessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä hahmotellaan mahdollista jatkotutkimustarvetta.

2. Mitä sähköinen liiketoiminta tekee mahdolliseksi?

2.1 Sähköisen liiketoiminnan kehitys/taustaa

Sähköisen liiketoiminnan tekee mahdolliseksi erilaiset standardit joita ovat mm.

EDI/OVT (Electronic Data Interchange for Administration, Organisaatioiden välinen tiedonsiirto) tarkoittaa kahden organisaation (myyjä – ostaja, myyjä – tukkukauppa, yritys – viranomainen, toimipaikka A – toimipaikka B jne.) tietojärjestelmien välistä tietojen siirtoa (järjestelmästä järjestelmään) sähköisesti. (Vahtera, P. & Salmi, H. 1998, 14.)

Sähköinen liiketoiminnalla (eBusiness) tehostetaan yritysten ja niiden asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien välistä tavaroiden, palveluiden, informaation ja tiedon siirtoa. Sähköinen

liiketoiminta jaetaan kolmeen osaan: kuluttajakauppaan, yritysten väliseen kauppaan ja sisäisten prosessien tehostamiseen. Esimerkki sisäisten prosessien kehityksestä on juuri manuaalisten prosessien automatisoiminen. (Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000, 9-10.)

Tällä hetkellä tietotekniikka ja liiketoiminta on joillakin aloilla täysin riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi pankkisektori ei voi toimia ilman moderneja tietojärjestelmiä. (Granlund, M. & Malmi, T. 2004, 26.) Pk-yrityksiä koskevassa tutkimuksessa sähköisen liiketoiminnan oikeanlaisella hyödyntämisellä todetaan olevan kiistaton yhteys yrityksen kilpailukyvyn kehittymiseen. Onnistunut kehittäminen edellyttää nykyisten toimintatapojen ja liiketoimintaprosessien kuvaamista ja yrityksen tarpeisiin sopivia ratkaisuja ja teknistä toteuttamista (Berg, V. 2004, 3, 35). Tietojärjestelmien hankinta- ja kehitysprosessit ovat aina tapauskohtaisia. On huomattava, että projektin luonne on täysin erilainen hankittaessa yksinkertaista kirjanpito-ohjelmistoa pieneen yritykseen kuin hankittaessa globaaliin käyttöön tulevaa kokonaisvaltaista järjestelmää suureen yritykseen. (Granlund, M. & Malmi, T. 2004, 127.)

2.1.1 Sähköisen toimintatavan hyödyt ja kehittämistä hidastavat tekijät

Tietotekniikan käyttö ulottuu käytännössä kaikkiin organisaation osiin kuten taloushallintoon, tuotesuunnitteluun, tuotantoon, logistiikkaan, myyntiin ja markkinointiin. Hyödyntämisen painopiste riippuu yrityksen toimialasta ja mahdollisuuksista toteuttaa tai hankkia käyttökelpoinen järjestelmä palvelemaan juuri sitä tarvetta, johon tehostamista tarvitaan. (Puttonen, V. & Tuominen, H. 1995, 14.)

Monimutkaisissa, hajautuneissa verkostoissa hoidettavat prosessit edellyttävät hyvää hallintaa. Nopeus saavutetaan verkkoyhteyksillä. Organisaatioiden eri prosessit suoritetaan, ohjataan tai tuetaan tietotekniikalla. (Kostamo, E. 2000, 56-57.) Tietotekniikka tarjoaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi, mikä on useiden mielestä itsestään selvää. Käytännön hankkeissa tekniikan rooli on usein korostunut liikaa silloin varsinainen tavoite, toiminnan kehittäminen voi hämärtyä. (Samela, J. 1997, 93.) Tietoteknologia on mahdollistaja, jonka hyödyt toteutuvat toimintaprosessien kautta (Holopainen, S., Lillrank, P. & Paavola, T. 1999, 163). Myönteinen suhtautuminen tietojärjestelmään aiheuttaa sen, että käyttäjät aktiivisesti miettivät, miten järjestelmää voisi käyttää hyväksi. Tietojärjestelmä koetaan usein välineeksi, jonka avulla päästään eroon epävarmasta ja sekavasta toimintatavasta.

Tietotekniikasta etsitään mahdollisuuksia muuttaa olemassa olevia toimintatapoja, eikä pelkästään tyytyä tukemaan niitä (Holopainen, S., Lillrank, P. & Paavola T. 1999, 83). Johdon vahva tuki on tärkeää tietojärjestelmäprojektin onnistumiselle. Erityisesti tuki on välttämätön silloin, kun siirrytään prosessien muuttamiseen, tehostamiseen ja uusien toimintatapojen omaksumiseen. Toisaalta uudet järjestelmät ja vanhojen tapojen yhdistäminen uudella tavalla prosesseihin hyödyttävät organisaatiota vain, jos työtapojen ja henkilötyön käytön muutokset viedään läpi. (Hautamäki, A. 1993, 34-35.)

Toisenlaista näkökulmaa tuo Vesa Puttonen & Harri Tuominen. He ovat tutkineet tietotekniikkaan liittyvää investointiprosessia ja sen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Kysely on tehty v. 1994 pienille ja keskisuurille teollisuusyrityksille. Tutkimuksessaan he ovat päätyneet siihen, että tietotekniikkainvestointien vaikutus ei juuri näkynyt yrityksen tilinpäätöstunnuksissa. Eniten investointien suunnittelua vaikeuttivat tuottojen ja ei-rahamääräisten hyötyjen vaikea ennustettavuus. Investointien toteutuksessa suurimpana ongelmana pidettiin aikataulua sekä kustannusarviota, joiden koettiin usein pettävän. He toteavat, että tulos on mielenkiintoinen erityisesti ohjelmisto/laitetoimittajan kannalta. (Puttonen, V & Tuominen, H. 1995, 48.)

Tietotekniikkainvestoinneilla ei aina saavuteta sitä, mihin on pyritty. Puttonen yms. (edellä) viittaa myös Reponen, Kasanen, Salonen (1987) havaintoihin tietotekniikan merkittävimmit hyödyiksi muodostuneen rutiinitöiden nopeutumisen, paremman käsityksen saamisen yrityksen tilasta sekä valvonnan helpottumisen. Vähiten tietotekniikasta katsottiin olevan hyötyä statusarvon sekä henkilökunnan vähentämisen kannalta. (Reponen, T., Kasanen, E. & Salonen, T. 1987, 158-177.)

Myös Jarmo Salmi on väitöskirjassaan selvittänyt onko tietotekniikan hyväksikäytöllä saavutettu taloudellista hyötyä kaupunkien hallinnossa ja palvelutuotannossa Suomessa. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstömenojen kehitystä ja kaupunkikohtaista rahallista tietotekniikan panostusta. Kaupunkikohtainen rahallinen panostus suhteutettiin kyseisen kaupungin käyttömenoihin ja käyttäjämäärä koko henkilökunnan määrään. Tehtyjen testien perusteella todettiin, että rahallisen panostuksen ja henkilöstömenojen kasvun pienenemisen välillä ei ollut selkeää yhteyttä. (Salmi, J. 1999, 140-142.)

Edellä olevat tutkimukset ovat tähän ajankohtaiseen aiheeseen nähden melko iäkkäitä. Uudempaa tutkimusta edustaa sähköisen liiketoiminnan kehittämistä koskeva tutkimus. Tutkimus on tehty pk-

y yrityksissä. Suurin kehittämistä hidastava ongelma oli ajanpuute. Yrityksillä ei ole kehittämiseen eikä tietotekniikkaan erikoistuneita työntekijöitä. Yrityksissä ei ehditä paneutua asiaan, eikä suunnitella ja käynnistää kehittämisprojekteja. Asiantuntemuksen puute haittaa, koska tietotekniset ja sähköisen liiketoiminnan ratkaisut kehittyvät nopeasti. Kehityksen seuraamiseen ei ole aikaa eikä osaamista. Kehittämistyö koetaan myös kalliiksi. Liiketoiminnalliset hyötyjä investoinneista ei osata nähdä. Osalla yrityksiä kokemukset projekteista ovat huonoja. Tekniikan toimimattomuus sekä toimittajien kuviteltu tai todellinen asiantuntemattomuus eivät innosta jatkoprojekteihin. Myös kumppanien heikot tekniset valmiudet hidastavat sähköisten palvelujen ja yhteyksien rakentamista. Koska liiketoiminnan kannattavuus on ensi sijainen tavoite, kovin helposti ei lähdetä kehittämisprojekteihin. Sähköistä liiketoimintaa ei aina ymmärretä kokonaisuudeksi, joka käsittää yrityksen sisäiset tietotekniset ratkaisut ja niiden laajentamisen myös kumppaneihin päin. (Berg, V. 2004, 29-32.)

2.1.2 Sähköisen liiketoiminnan turvallisuus

Aalto yms. toteavat, että sähköisen liiketoiminnan turvallisuuteen vaikuttaa se, että on varmistuttu sekä tietoverkossa välitettävän ja verkkopalvelujen tietovarastoissa sijaitsevan informaation eheydestä, käytettävyydestä ja luottamuksellisuudesta, sekä osapuolten molemminpuolisesta autentikoinnista. Käyttäjien autentikointi (pääsykontrolli) tarkoittaa, että palvelua haluavalta käyttäjältä vaaditaan tietoja, joiden perusteella käyttäjä on oikeutettu palvelun käyttämiseen, ja joiden tulisi yksilöidä palvelun käyttäjä. Perinteisissä tietojärjestelmissä tämä on tarkoittanut henkilökohtaista käyttäjätunnusta ja/tai salasanaa. (Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000, 61, 68-69.)

Tiedon eheys tarkoittaa seuraavia asioita: tietojärjestelmään syötetty tieto on laadukasta, vain luotettavasti todennetuilla ja auktorisoiduilla lähteillä on mahdollista syöttää tietoja tietojärjestelmiin, tietojärjestelmissä säilytettävä tieto on suojattu luvattomalta muuttamiselta ja tietojärjestelmiin kerran syötetyn tiedon olemassaoloa ja sisältöä ei pystytä jälkeenpäin kiistämään. (Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000, 58.)

Tiedon käytettävyys tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmät, niiden resurssit ja tieto ovat aina saatavilla, kun niitä tarvitaan. Käytettävyyteen voi tulla katkoja esimerkiksi laite- ja ohjelmistovikojen tai sabotointitarkoituksessa tehtyjen hyökkäyksen johdosta. Tiedon luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmien tieto on vain niiden henkilöiden

käytettävissä, jotka ovat siihen oikeutettuja. (Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000, 59, 61.)

2.1.3 Taloushallinnon sähköistyminen

Tietotekninen kehitys on johtanut siihen, että yrityksestä riippuen taloushallinnon ajankäyttö tulee muuttumaan. Tämän kehityksen myötä osa perinteisistä töistä tulee häviämään ja töille määritellään uusia vaatimustasoja. Tietotekninen kehitys vaikuttaa myös siihen, että perinteisiä taloushallinnon tehtäviä saatetaan siirtää muiden henkilöiden tehtäväksi. Tiedon syöttö järjestelmiin on pitkälle hajautettua. Ihmiset eri puolilla organisaatiota syöttävät myös taloushallintoon liittyvää tietoa järjestelmään. (Granlund, M. & Malmi, T. 2004, 17-21.)

Taloushallinnon henkilöstön tietoteknisen osaamisen kehittämiseen kohdistuu entistä suurempia paineita. Taloushallinnon ammattilaiset työskentelevät nykyään ympäristöissä, joissa pitää hallita tietotekniikkaan liittyviä asioita, joita ei ollut edes olemassa muutamia vuosia sitten. Monet tietojärjestelmähankkeet rakentuvat prosessijohtamismallien ympärille, minkä vuoksi myös taloushallinnon prosesseja on analysoitu ja kehitetty. Käytännössä tämä tarkoittaa työvaiheiden eliminointia tai automatisointia. Yleisemmällä tasolla voidaan puhua käytäntöjen laajamittaisesta järjeistämistä. (Granlund, M. & Malmi, T. 2004, 21, 23.)

Tietotekninen kehitys on edistänyt myös kirjanpidon jäljitettävyyttä (audit trail). Nykyisillä valmisohjelmilla on mahdollisuus porautua tilien ja tapahtumien kautta yksittäiselle laskulle saakka. Porautumismahdollisuus säästää taloushallinnon henkilöstön aikaa ja vaivaa, ja vapauttavat heitä tuottavampiin töihin. (Granlund, M. & Malmi, T. 2004, 53.)

2.1.4 Tietotekniikka käyttäjien kannalta

Tietoteknisen muutoksen onnistumisen edellytys on, että työt on hyvin organisoitu, ne ovat sisällöltään sopivan vaativia ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa riittävästi työnsä tekemisen tapaan ja sisältöön. Sekä työantajan että työntekijöiden etu on, että siirtyminen uuteen tietojärjestelmään sujuisi mahdollisimman kitkattomasti, ja että järjestelmä on paras mahdollinen työtehtävien kannalta. Aina järjestelmät eivät ole käyttäjäystävällisiä, jolloin oppiminen ja käyttöönotto saattavat kuluttaa kaavailtua enemmän resursseja.

Hyvä suunnittelu edistää tietoteknisen muutoksen onnistumista. Onnistunut suunnittelu koituu sekä yrityksen että työntekijöiden eduksi. Olennaista suunnittelussa on työntekijöiden osallistuminen uusien järjestelmien, palvelumallien ja toimintatapojen suunnitteluun:

- Eri osapuolten yhteistyö suunnitteluvaiheessa helpottaa muutoksen läpivientiä ja motivoi työntekijöitä.
- Siirtyminen uuteen tietojärjestelmään koetaan helpommaksi, kun tiedetään, millainen järjestelmä on ja uskotaan sen toimivuuteen.
- Kun työntekijöiden edustajat ovat mukana, kaikki loppukäyttöön osallistuvat saavat tietoa muutoksen etenemisestä ja sisällöstä.
- Työntekijöiden kokemusten ja ehdotuksien huomioon ottaminen lisää sitoutumista ja innostaa keskustelemaan ja ideoimaan.
- Järjestelmään saattaa jäädä käytännön työtä hankaloittavia puutteita ja vaikeuksia, ellei käyttäjien mielipiteitä kuunnella ja toimintatapoja tunneta.

Kun kysymyksessä on tietohallintoprojekti, projektitoiminnassa voi muodostua ongelmaksi, että kosketus järjestelmän tuleviin käyttäjiin puuttuu. Asia on hyvä tiedostaa ja on tärkeää löytää toimiva organisointimalli tietotekniikan- ja käytännön ammattilaisten välillä. (Forsman, L. 1995, 27.)

Hyvin suunniteltu tietotekniikkaprojekti edellyttää, että tarvitaan toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että järjestelmän käyttöönotto sujuu ilman vaikeuksia ja nopeasti. Pitää myös varmistaa, että henkilöstön valmiudet käyttää uutta tietotekniikkaa ovat alusta asti hyvät. Käyttöönottoprojekti on järjestettävä niin, että käyttäjät pääsevät näkemään ja kokemaan käyttöönoton hyötyjä niin pian kuin mahdollista. Koulutus on ajoitettava oikein, sillä liian varhainen koulutus ei motivoi ja unohtuu, kun taas myöhästynyt koulutus viivyyttää järjestelmän käyttöönottoa ja järjestelmän mahdollistamien uusien toiminta- ja johtamistapojen omaksumista. (Hautamäki, A. 1993, 35.)

2.1.5 Sähköisten tietojärjestelmien taustaa

Sähköinen taloushallinto nopeuttaa ja tehostaa prosesseja. Verkkolaskutus alentaa tutkimuksen mukaan käsittelykustannuksia noin 80 % paperilaskutukseen verrattuna. Julkisen hallinnon (JHS) suositus nro 155 (17.11.2003) sisältää suositukset julkisen sektorin verkkolaskutuskäytännöstä. Julkishallinnon taloushallinnon tietojärjestelmän tai palvelun tulee kyetä lähettämään

kirjanpitovelvollisille ja kyetä vastaanottamaan kirjanpitovelvollisilta joko eInvoice- tai Finvoice-sanomakuvauksen mukainen verkkolasku. Pankkien markkinoima Finvoice-formaatin käyttö perustuu XML-määrittelyyn. XML-määrittelyn vapaa suomennos on laajennettavissa oleva merkkikieli. Jyväskylän laskentapäällikkö Voutilainen esittää kaupungin säästäneen miljoona euroa vuodessa otettuaan käyttöön sähköisen ostolaskujen kierrätyksen. Laskujen keskimääräinen käsittelyaika putosi puoleen ja laskennalliset kustannukset 12 eurosta 2,5 euroon. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

2.1.6 Ostolaskujen sähköistymisen taustaa

Kirjanpito menetelmien uudistusten vaikutus on suuri, koska se vaikuttaa kaikkien kirjanpito velvollisten työhön sitä mukaa, kun siirrytään uusien menetelmien käyttöön. Uusi tietotekniikka ja kirjanpitolaki mahdollistavat sen, että massatapahtumien käsittely automatisoidaan, jolloin taloushallinnon henkilöstölle jää enemmän aikaa olennaisten liiketapahtumien käsittelyyn. Tehokkuutta ei voida saavuttaa pelkästään uuden tekniikan avulla. Yhtä tärkeää on uudistaa manuaaliset työmenetelmät ja perinteiset rutiinit. (Vahtera, P. & Salmi, H. 1998, 9.)

Selvitykset ovat osoittaneet, että julkishallinnon yhden hankintatapahtuman aiheuttamat kustannukset ovat keskimäärin 42-100 euroa. Koska suurten kaupunkien ostolaskuista puolet on arvoltaan alle 170 euroa, voidaan kustannuksia pitää kohtuuttoman korkeina. (Vahtera, P. & Salmi, H. 1998, 8). Sisäasiainhallinnon kehittämishakkeen yhteydessä tehdyssä selvityksessä paperittoman ostolaskujen käsittelyn ja sähköisen hankintatilausmenettelyn toimintatavan ansiosta arvioitiin saavutettavan keskimäärin 15,5 prosentin kustannussäästö nykyiseen paperiseen ostolaskujen käsittelyyn toimintaprosesseissa. (Sisäasiainministeriön julkaisu 18. 2003, 10-11.)

Laskujen lähettäminen ja vastaanottaminen sähköisesti on laajentunut vähitellen. Ostolaskujen sähköinen käsittely tarkoittaa sitä, että lasku ei paperisena kierrä käsittelijältä toiselle. Laskun käsittely tapahtuu sähköisesti verkossa ohjelmiston avulla ja käsittely tapahtuu tietokoneen näytöllä. Ohjelmistotoimittajilla on olemassa erilaisia ratkaisuja laskujen kierron ohjelmistoiksi. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

Laskujen sähköistä kiertoa on tutkittu ja pääsääntöisesti on todettu sen selkeyttävän toimintatapoja. Ostolaskujen kierto yleensä nopeutuu. Laskun kiertoa pystytään seuraamaan ja aina tiedetään kenellä lasku milloinkin on. Haittapuoleksi on todettu työläs esikäsittelyvaihe, millä laskut saadaan

skannattua järjestelmään. Lisäksi jatkuva näyttöpäätteellä työskentely ja laskun kuvan seuraaminen voidaan kokea välillä rasittavana.

2.1.7 Lasku saapuu paperisena

Ensimmäisenä vaiheena on, että laskuja vastaanottava yritys tai yhteisö hankkii laskujen kiertosovelluksen, jonka avulla laskut kierrätetään tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Lasku lähetetään useimmiten vielä paperisena ja laskun saaja skannaa laskun joko itse tai hankkii skannauksen ulkoisena palveluna. Skannuksessa siirtyy laskun kuva ja sen data eli sen tietosisältö sähköiseen muotoon laskujen kierto-ohjelmaan. Skannaus luetaan sähköiseksi kuvaksi skannerin avulla. Skannausta voidaan tehostaa hyödyntämällä tulkkausosiota tai niin sanottua älykästä skannausta. Tällöin kaikki tai ainakin valtaosa laskulla olevista tiedoista pystytään lukemaan skannauksen yhteydessä järjestelmään. Kierrätysohjelmissa on usein tulkkausosioita, joilla saadaan suurin osa tiedoista siirrettyä. Yleensä ne tiedot, jotka sisältyvät viivakoodiin, saadaan siirrettyä tulkkausosiollla. Osa tiedoista joudutaan antamaan käsin. Ohjelmat eivät pysty täysin tulkkamaan tietoja oikein. Tiedot on myös tarkistettava. Laskuista lähetetään tämän jälkeen sähköpostiviesti tarkastajalle ja hyväksyjälle. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

2.1.8 Laskujen vastaanottaminen sähköisesti eli verkkolasku

Verkkolasku on sähköinen lasku, jonka tiedot ovat automaattisesti käsiteltävissä ja josta voidaan tuottaa tietokoneen näytölle paperilaskua muistuttava näkymä. Verkkolaskun vastaanottajana voi olla sekä yritykset että kunnat (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry http://www.tieke.fi/tuotteet_ja_palvelut/tietoa_verkkolaskusta)

Tavallisesti lasku lähetetään operaattorille yrityksen laskutusjärjestelmästä. Operaattori välittää laskut vastaanottajan verkkopostilaatikkoon, josta asiakas noutaa laskut. Tekemällä sopimus jonkin verkkolaskuoperaattorin kanssa, operaattori perustaa turvallisen yhteyden ja huolehtii sähköisten laskujen välityksestä yrityksen laskuttajien ja asiakkaiden välillä. Seuraavaksi sovitaan tavaroiden ja palveluiden toimittajien kanssa siirtymisestä pelkästään sähköiseen laskutukseen. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

Laskuja ei tarvitse enää edes skannata tietojärjestelmiin, vaan laskun kuva ja tietosisältö luetaan verkkolaskusta. Myös yhä suurempi osa yksityishenkilöistä haluaa ostolaskunsa verkkolaskuina. On

syntynyt kysyntä laskuhotellipalveluille, joissa operaattori tai muu palvelun tarjoaja pitää esillä, välittää ja säilyttää verkkolaskuja. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

Verkkolasku tehostaa taloushallintoa sähköisen arkiston sekä siihen usein liittyvän laskujen automaattisen kierron myötä. Verkkolasku poistaa myös rivitietojen käsin syötön ja ohjaa tiliöintejä. Verkkolaskun ja uuden ostolaskujen kiertojärjestelmän avulla päästään organisaation sisällä eroon moninkertaisista tallennuksista, tarkastuksista, tositteiden etsimisestä, viivästyskoroista ja laskujen hyväksyjän patistelusta. Kustannusten parempi seuranta ja tarkempi kohdistaminen tulevat mahdollisiksi.

(http://www.tieke.fi/tuotteet_ja_palvelut/tietoa_verkkolaskusta.)

Laskuhotellipalvelussa yhtiö toimii palveluoperaattorina, laskuhotellin pitäjänä ja ulkopuolisena digiarkistona. Palvelun avulla laskutiedot välittyvät myyjältä ostajille joko sähköisenä verkkolaskuna tai tarvittaessa paperilaskuna. Laskuhotelli toimittaa laskun sähköisessä muodossa myyjän laskutusjärjestelmästä ostajan omaan tietojärjestelmään, joko ostoreskontraan tai kierrätykseen.

3. Tavoitteet, johtaminen, organisointi ja toimeenpano muutosprosessissa kirjallisuuden perusteella

3.1 Mitä muutos ilmiönä on?

Neil Russell-Jonesin mukaan muutos on kehittymistä tai kehitystyötä kohti uutta. Pääpaino on siinä, että muutoksen tuloksena on jotain erilaista. Muutos saattaa olla mullistavan perinpohjainen tai vain osa luonnollista kasvua tai elinkaarta. Joka tapauksessa kyse on siitä, että asiat eivät jää ennalleen. Usein tarve muutokseen voi tulla organisaation ulkopuolelta. (Russell-Jones, N. 2000, 10.)

Prosessien kehittämishankkeen käynnistäminen ja toteuttaminen voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Kehittämismalli riippuu erityisesti organisaation tilanteesta ja muutoksen läpiviemisen aikataulusta. Keskeiset erot toteutustavoissa liittyvät kuitenkin osallistumisen malleihin, miten organisaatio, projektityöskentely ja prosessit voidaan analysoida. Nymanin mukaan onnistuneimmat muutosohjelmat toteutetaan kokonaisvaltaisen uudistamisohjelman kautta, jonka mukaan organisaatiolle laaditaan kehittämisohjelma, joka tukee koko henkilöstön riittävää osallistumista. ”Ohjelma ottaa huomioon prosessien uudistamisen lisäksi ihmisten taitojen ja uusien käyttäytymismallien kehittämisen ja harjoittelun sekä tarvittavien työkalujen ja infrastruktuurin

uudistamisen (tietotekniikka, johtamis-, kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmät).” (Nyman, G. & Silen, M. 1995, 23.)

Toiminnan kokonaisvaltainen uudistaminen merkitsee ensin uuden strategian suunnittelua. Sen perusteella toteutetaan kriittisten prosessien identifiointi ja uudelleensuunnittelu. Kokonaisvaltaisessa uudistamisessa organisaatiolla on enemmän aikaa toteuttaa muutos. Pidempi aikataulu myös mahdollistaa osallistuvan muutosjohtamisen, jolla varmistetaan henkilöstön paras mahdollinen sitoutuminen. Haluttaessa uudistaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa, edellytetään kehittämishankkeelta erityisen huolellista etukäteissuunnittelua ja erilaisten tehtävien jakoa osaprojekteihin. (Nyman,G. & Silen, M. 1995, 24.)

Erilaisia muutoksen lähtötilanteina voidaan nähdä Nyman, G. & Silen, M. 1995 mukaan:

SUURI	Kokonaisvaltainen uudistaminen	Kriisi
	Toiminnan jatkuva kehittäminen	Uuden toiminnan käynnistäminen
PIENI		
	HIDAS	NOPEA

Muutoksen aikataulu

Kuvio 1. Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet. (Nyman,G. & Silen, M. 1995, 23)

Usein henkilöstön valmius ja kyky mukautua uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan on ratkaiseva tekijä muutoksen läpiviemisessä. Kriisi merkitsee, että kehittämiseen joudutaan yleensä joidenkin ulkoisten tekijöiden vuoksi. Kriisitilanteen kehittämisessä painottuu prosessien uudistaminen tiukkojen aikataulujen ja tulosten mukaisten tavoitteiden asettamiseen. Toiminnan jatkuvassa kehittämisessä koko organisaatio on työskentelyssä mukana ja siinä paneudutaan työskentelyn yksityiskohtaiseen kuvaamiseen. Aikataulu työskentelylle on tässä pidempi, jolloin varsinaista päätoimista kehittämisorganisaatiota ei ole varsinaisen käynnistys- ja koulutusvaiheen jälkeen olemassa. Uuden toiminnan käynnistämässä alkaa prosessien suunnittelu puhtaalta pöydältä. (Nyman, G. & Silen, M. 1995, 23-29.)

Muutoksen tulee perustua tietoon ja analyysiin sekä vallitsevasta tilanteesta ja sen ongelmista että uusista mahdollisuuksista. On tunnettava muutokseen ja sen tarpeeseen vaikuttavat tekijät. On tiedettävä, mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Nämä muutoksen perusteet ja tavoitteet yleensä ovatkin selvillä. Asian kääntöpuoli sen sijaan usein unohtuu, se mitä muutoksella ei haluta saada aikaan. Muutoksen riskit ja sivuvaikutukset jäävät helposti huomioimatta. (Pitkänen, R. 2000, 180.)

Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen (Valpola, A. 2004, 27). Muutos liittyy organisaation kykyyn toimia tehokkaammin. Marc B Fullerin mukaan pitää kerätä dynaamista, reaaliaikaista tietoa. Päätösten teolle asetetaan viitekehys ja eri yksityiskohdat, ongelmat ja haasteet on opittava näkemään oikeassa yhteydessä ja kokonaisvaltaisemmin. (Kauppinen, J. T. 1994, 48-49.)

”Muutoksen aikaansaamiseksi tulee muutokselle määrittää selkeät tavoitteet, mikä edellyttää aina muutoksen kohteen ja sen ympäristön nykytilan hyvää tuntemusta.” (Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995, 67). Tieto ja osaaminen ovat strategisia voimavaroja, joita pitää johtaa ja kehittää samalla tavalla kuin muitakin resursseja. Tulevaisuuteen suuntautuneessa ajattelussa johto ennakoii muutoksen tarpeita ja pyrkii havaitsemaan ulkopuolisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä reagoimaan niihin rohkeasti. Kun toimintaan ryhdytään jo ennen kuin on pakko, johdolla on enemmän aikaa suunnitella muutostilanteet. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 99.)

Hermans kuvaa organisaatiomuutosta prosessina, jossa hänen mukaansa on ”nykypäivästä tulevaisuuteen” malli:

1. Arvioidaan organisaation todellinen nykyhetken tila, eli missä tällä hetkellä ollaan?
2. Luodaan visio yhteistyössä ylimmän johdon kanssa. Minne halutaan ja miksi?
3. Viestitään visio ja saatetaan se eri osapuolten tietoisuuteen keskustellen, kysellen ja samalla hankkien tietoa. Autetaan ihmisiä huomaamaan vision toteuttamisesta seuraavat edut ja se, miten sillä tyydytetään heidän tarpeitaan ja täytetään heidän odotuksiaan.
4. Muutetaan tarvittaessa organisaation käytäntöjä ja kehitetään tarvittavia toimintoja, määritellyn lopputuloksen aikaansaamiseksi.
5. Saavutetaan haluttu muutos joko tavoiteltuna tai muutettuna. (Hermans, R. J. 1995, 219-220)

Parhaimmillaan johtaja on esimerkki ja organisaationsa kehitysvalmentaja ja suunnan näyttäjä. Johtaja osallistuu, osoittaa mielenkiintoa, tukee muita, yrittää haistaa ongelmat etukäteen ja tekee

oman osuutensa. Johtaja arvioi ja vaikuttaa resurssien riittävyyteen ja organisaation kehittämisosaamiseen. Johtaja ohjaa resursseja operatiivisen ja kehittämistoiminnan välillä. Sitoutuminen on jatkuvaa kommunikointia ja ongelmien etukäteen haistamista. Sitoutuminen on oman ajattelutapansa joskus jopa arvojensa muuttamista ja muutosten näkyvää näyttämistä. (Tuominen, K. 1997, 284.)

3.2 Muutoksen tavoitteiden esilletuominen

3.2.1 Miten saada organisaatio ymmärtämään muutostarve?

Kehittäminen ilman tarvetta ei käynnisty tai se on vain satunnaista. Miten syntyy pysyvä ja näkyvä tarve muutokseen? Pysyvän tarpeen luo joku ulkopuolinen tekijä. Se syntyy muutoksista yrityksen ulkopuolella, julkisella puolella tämä voi olla esimerkiksi muuttuvat olosuhteet. Näistä voidaan esimerkkinä mainita vaikka kunnan toimintaympäristön muuttuminen. Kunnan on vastattava näihin toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin. Näitä vaatimuksia voivat olla esimerkiksi toimintatapojen tehostaminen ja yhteistyön lisääminen kunnan eri organisaatioiden kesken. (Tuominen, K. 1997, 282.)

Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on muutos, joka halutaan toteuttaa (Valpola, A. 2004, 27). Menestyksellisen muutosprosessin tunnuspiirteinä ovat, että organisaatio tulee saada ymmärtämään muutosten tarve ja osallistumaan muutoksiin. Jotta työntekijät motivoituvat tekemään työtä muutosten puolesta, heidän tulee ymmärtää, mitä aiotaan muuttaa ja miksi. (Karlof, B. & Lövingsson F. H. 2004, 149-150.) Tavoitteet pitää voida selkeästi perustella. Mihin muutoksen avulla pyritään? Pystytäänkö ratkaisemaan aikaisemmin esille tulleita ongelmia? Yleensä taloushallinnon organisoiminen tavoitteena nähdään seuraavia asioita: Ratkaisulla on saavutettavissa strategisia hyötyjä. Kaupungin palvelutoimintaa pysytään näin kehittämään. Henkilöstökustannuksista pystytään säästämään. Henkilöstökustannusten tosiasialliset toteutuvat säästöt jäävät viime kädessä riippumaan siitä, miten uusi toimintatapa toteutetaan kussakin yksikössä. (Stenholm, P., Mäki, K & Lehto, J. 1999, 78.)

Muutostavoitteet konkretisoituvat työskentelyn kuluessa. Kun muutosryhmät työskentelevät nykytilan ja suunniteltavan tavoitetilan parissa. Aika ajoin muutosongelmat on määriteltävä uudelleen. Pitää palata takaisin aiempiin vaiheisiin selkeän ajattelun varmistamiseksi. Pitää

selvittää, miten työskentely on toteutettu nykyisin ja verrata sitä päämäärään, minkälainen uuden ajattelu- ja työskentelytavan pitäisi olla. (Schein, E. H. 1999, 153.)

Wheatley toteaa: ”Pysyäkseen elinvoimaisena, avoimen järjestelmän on säilytettävä epätasapainotilanne pitämällä systeemi poissa tasapainosta niin, että se voi muuttua ja kasvaa.” Organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, joiden on oltava kiinteässä yhteydessä ympäristöönsä. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa. Sen seurauksena epätasapaino, kontrollin puute ja yllätykset lisääntyvät. Menestyksekkäät organisaatiot ovat oppineet, että ”tarkoitukselliset häiriöt” luovat epätasapainoa, ja että juuri epätasapaino johtaa kasvuun. Epätasapaino ei ole ennakoitavissa ja uudet ratkaisut voivat olla pelottavia, eikä voi olla täysin varma, mihin muutokset vievät. Kun tällainen menestyksekkäs organisaatio joutuu häiriötilan kohteeksi, pystyy se käsittelemään uuden informaation ja ottamaan sen joustavasti työskentelyynsä. Epätasapaino ja sen kohtaaminen auttaa organisaatiota positiiviseen kasvuun. (Kauppinen, T.J. 2002, 45-46.)

3.2.2 Miten motivoida organisaatio työskentelemään muutoksen puolesta

Kehittäminen vaatii tarpeen, joka syntyy muutoksista yrityksen tai yhteisön ulkopuolella. Se voi syntyä muuttuvista asiakasodotuksista, kilpailutilanteesta, ympäristövaatimuksista tai muista ulkopuolisista muutoksista. (Tuominen, K. 1997, 282.)

Neil Russell-Jones määrittelee muutoksen hallinnan siirtymiseksi nykyhetkestä tulevaisuuden tavoitteisiin. Tähän kuuluu siirtymävaihe, johon liittyy vaikeuksia ainakin joillekin organisaation jäsenille – usein kaikille. (Russell-Jones, N. 2000, 15.) Tuntemattoman pelko on suuri muutosten este. Hyvän esimerkin avulla voidaan havainnollistaa, miksi jotain asiaa pitää muuttaa. Tarvitaan selkeä muutossuunnitelma, jossa kuvataan tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet ja odotetut tulokset. Lisäksi täydennykseksi tarvitaan viestintäsuunnitelma, jossa määritellään viestinnän tavoitteet. (Karlof, B. & Lövingsson F. H. 2004, 151.)

Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään ja samalla se antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin. Yhteinen päämäärä tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Muutosta vahvistamaan tarvitaan ihmisten välistä keskinäistä luottamusta. Keskinäistä luottamusta voidaan tukea järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia ja laatimalla aineistoja, jotka tukevat yhteisiä tavoitteita. Voimavarat

kohdistuvat yksittäisiin muutostapahtumiin, joilla edistymistä voidaan arvioida. Yhteisen näkemyksen vahvistamisessa tarvitaan avainryhmiä ja –henkilöitä edesauttamaan näkemyksen syntymisessä. (Valpola, A. 2004, 30, 35.) Yhteisen näkemyksen luominen on tärkeää. Se syntyy yhteisestä ajatustyöstä ja siitä prosessista, jonka henkilöt kokevat yhdessä. Toisaalta myös erilaiset asiakirjat ovat tärkeitä yhteisen näkemyksen viestittäjinä. Asiakirjojen avulla on helpompi viestiä niille henkilöille, jotka eivät ole mukana työskentelyssä. Lisäksi asiakirjojen avulla voidaan palauttaa mieleen ja näyttää toteen asiaan liittyviä yksityiskohtia jälkikäteen. (Anttonen, K. 2003, 76.)

3.3 Muutosjohtaminen ja muutoksen organisoinnin eri vaiheet

3.3.1 Muutoksen johtaminen

Muutokseen reagointi pitää olla proaktiivista eli tulevaisuutta ohjaavaa eikä reaktiivista, jolloin se reagoi vasta poikkeamiin. Proaktiivinen tulevaisuuden arvioiminen ja ennustaminen on strategisten suunnitelmien ja toimintaohjelmien rakentamista tarkoituksena varautua muutokseen ja olla sen toteuttamisessa ensimmäinen. Reaktiivisen tavan tarkoituksena on vastata niin nopeasti kuin mahdollista toteutuneeseen muutokseen, koska tiedetään, mitä tehdään. (Ruuska, K. 1999, 145-146.) Reaktiivinen muutoshallinta korostaa erityisesti nopeutta, tavoitetietoisuutta, operationaalisuutta ja voimakasta suoriutumispainetta. Useimmiten tämä aiheutuu ulkoisista uhkakuvista, jotka pakottavat johdon ja henkilöstön tehokkaaseen yhteistoimintaan. Proaktiivinen muutoshallinta on luonteeltaan valmistavaa ja yhteistä näkemystä kehittävää toimintaa. Siihen ei yleensä ole suoranaisia ulkoisia paine- tai uhkatekijöitä. (Nyman, G & Silén, M. 1995, 106-107.)

Tuominen toteaa, että ”eri muutostilanteet vaativat oman tapansa johtaa.” Tarvittavia suuria kehityshyppyjä johdetaan eri tavalla kuin jatkuvaa kehittämistä. Yritykseen tai organisaatioon tarvittavia leikkauksia johdetaan eri tavalla kuin laatuohjelmaa. Johtajan on tunnistettava, mistä muutoksesta on kysymys ja johdettava muutosta sen mukaisesti. Muutosjohtajan on kyettävä sitouttamaan johto, jonka vastuualuerajoihin muutos yleensä voimakkaimmin vaikuttaa. Muutosjohtajalta edellytetään tuotteiden, teknologian ja prosessien tuntemusta. Häneltä vaaditaan kehittämismallien osaamista, kehitystoiminnan organisoimista ja pitkäjänteisyyttä. Erityisesti häneltä vaaditaan taitoja motivoida ihmisiä ja saada jokainen mukaan ja sitoutumaan. Monesti organisaation kulttuurierot vaikeuttavat työskentelyä. (Tuominen, K. 1997. 265, 269, 273.)

”Johtaminen on organisaation eri osien pitämistä tasapainossa, siten että organisaation tehtävä toteutuu” toteaa Kvist. Johtajan tulisi ymmärtää organisaation systeeminen luonne, eli se, miten yhteen prosessiin tehdyt muutokset vaikuttavat yrityksen muihin prosesseihin.” (Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 67.)

Kaikki organisaatiot tarvitsevat tehokasta muutostyötä. Muutosten johtamisessa on kyse muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja seurannasta. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 149.) Muutoksen aikaansaaminen edellyttää organisaation ihmisten ja kulttuurin muutosta ja organisaation rakenteen, strategian, toimintatapojen ja järjestelmien muutosta (Russell-Jones, N. 2000, 28). Muun muassa Larry Donnithorne määrittelee kirjassaan *The West Point Way of Leadership*, että johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosesseissa tilanteet toistuvat samankaltaisina. Niiden johtamisessa paino on ehkä sanoilla vaikuttaminen ja saavuttaminen. (Anttonen, K. 2003, 106.)

Rosabeth Moss Kantorin mukaan muutosta tuetaan seuraavasti: arvioi käytettävissä olevat voimavarat, suunnittele muutosprosessi hyvin, laadi selkeä rakenne muutoksen toteuttamiseksi, pyri samaan organisaation kaikki tasot mukaan ja tee muutoksesta ihmisten henki ja elämä. (Russell-Jones, N. 2000, 32.)

Muutosprosessi tarvitsee johtajan, joka pitää asiaa esillä ja jolla on valtuudet tehdä päätöksiä. Muutosta toteuttamaan nimitetään oikeat ihmiset ja keskitytään vaikuttamaan niihin, jotka vastustavat muutosta eniten. Pyritään toteuttamaan muutokset vallitsevien käytäntöjen mukaisesti, jotta ihmiset tunsivat olonsa turvalliseksi. (Russell-Jones, N. 2000, 33.) Muutoksessa johtajan on pystyttävä saavuttamaan kaikkien luottamus ja usko yhteisen ja ylimääräisen ponnistuksen merkittäviin vaikutuksiin. Hänen on laitettava itsensä näkyvästi peliin ja osoitettava, että hän varmasti tekee oman osuutensa ohjelmasta. (Tuominen, K. 1997, 276.) ”Muutos synnyttää organisaatiossa vastustavia voimia. Muutoksen liikkeelle saamiseksi ja muutoksen ylläpitämiseksi on tärkeää, että johto kohdistaa muutoksessa huomionsa oikein. Muutosta vastustavat yrittävät joko estää muutoksen liikkeellelähtöä tai ohjata muutoksen suuntaa pois tavoitteeksi asetetusta määränpäästä.”(Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 67.)

Sitoudu ja sitouta: Muutos edellyttää sitoutumista. Sitoutuminen on näytettävä ja sitä on korostettava voimakkaasti. *Varmista alun onnistumiset:* On tärkeää varmistaa muutamia onnistumisia hankkeen alkuvaiheessa. Ihmiset ovat tällöin vielä epävarmoja muutoksesta ja

kaipaavat vahvistusta uskolleen. Onnistumisen saavuttaminen voidaan varmistaa hyvällä suunnittelulla. *Viesti*: Ihmiset ovat erilaisia ja haluavat saada informaatiota eri tavoin. Vain osa meistä tulee toimeen pelkällä kirjallisella viestinnällä, monet haluavat lisäksi mahdollisuuden keskustella syvällisesti muutoksen syistä ja toteuttamistavoista. Ihmiset eivät myöskään kuule tai havaitse kaikkea, mitä sanot tai kirjoitat. Koska ihmiset valikoivat vastaanottamiaan viestejä, viesti menee parhaiten perille tekojen kautta. *Käsitlele pelkoja*: Pelkkä informaation ryöpyttäminen ei useinkaan riitä, vaan ihmisille pitää myös opettaa uusien toimintamallien edellyttämiä taitoja. Muutoksen aikaansaamiseksi pitää myös kyetä motivoimaan ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Tämäkään ei kuitenkaan riitä, sillä ennen kuin ihminen uskaltaa muuttaa toimintaansa hänen on voitettava uutta tilannetta kohtaan tuntemansa pelot. Paras tapa pelkojen käsittelyn on syvällinen keskustelu. (Salminen, J. 2001, 41-43.)

Muutosprosessi voi murtaa vanhoja käytäntöjä, joihin on totuttu. Jos prosessi etenee liian nopeasti, vaarana on, että muutosprosessi epäonnistuu. Tilanteen varmistamiseksi jokaisen on tiedettävä tehtävänsä muutoksen eri vaiheissa. (Rissanen, R., Sääski, K., & Vornanen, J. 1996, 47.) Liiketoiminnan kehittäminen ei juuri koskaan voi olla vain sisäsyntyistä osaamisen kehittämistä itse valitulla uralla, vaan se on myös reagointia ulkoisiin paineisiin (Räsänen, K. 1997, 178). Johtajan on tunnistettava tarvittavan muutoksen luonne ja johdettava muutosta sen luonteen vaatimalla tavalla (Tuominen, K. 1997, 279).

3.3.2 Miten muutos organisoidaan

Erilaiset muutokset ovat keskeinen osa yritystoimintaa (Salminen, J. 2001, 35). Jotta työntekijät motivoituvat tekemään työtä muutoksen puolesta, heidän tulee ymmärtää, mitä aiotaan muuttaa ja miksi näin tehdään. Tähän sopivia keinoja Karlöf on löytänyt seuraavia:

- Laadi selkeä muutossuunnitelma, jossa kuvataan tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet ja odotetut tulokset.
- Laadi muutossuunnitelman täydennykseksi viestintäsuunnitelma.
- Ota työntekijät (heidän edustajansa) mukaan muutosten suunnitteluun ja pidä huoli siitä, että heidän osaamistaan hyödynnetään.
- Viesti muutostarpeesta selvästi – herätä ”kriisimieliä”!
- Valitse organisaatiosta avainhenkilöt ja huolehdi siitä, että he tukevat muutoksia selvästi ja julkisesti.

- Esitä selvä ja myönteinen visio siitä, miltä elämä näyttää muutosten jälkeen, tuntemattoman pelko on suuri muutosten este. (Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004, 150-151.)

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saada aikaan. Jos ihmiset eivät ole tunnistanee muuttuvaa tilannetta, heidän on vaikea innostua uusista suunnitelmista. (Valpola, A. 2004, 30.) Muutosjohtamisen suunnitelma konkretisoi toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Muutoksen toimeenpanovaiheen onnistumiselle on oleellista tulkita organisaation tunnelmat ja tilanne rehellisesti sekä hankkia niiden edellyttämät riittävät valmiudet tavoitetilan saavuttamiselle. (Ahlstedt, H. 1997, 99.)

Projektisuunnitelmassa on syytä konkretisoida mikä muutospaineen aiheuttaa. Tavoitetilan tulee olla organisaatiolle panostuksen arvoinen, johon kannattaa pyrkiä. Muutospaineen ja tavoitetilan kuvauksella luodaan ja kuvataan organisaation tahtotila muutokselle: eli minkä takia ja millainen muutos tarvitaan. Muutoksen toimeenpanoon liittyvät tehtävät ovat tiedottamista, kouluttamista ja kommunikointia. Niiden avulla henkilöt motivoituvat muutoksen toteuttamiseen. (Ahlstedt, H. 1997, 98-99.) Muutoksen johtamisella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja hallita inhimilliset tekijät tuen ja sitoutumisen saavuttamiseksi muutospäätöksille. Muutoksen johtamisprosessi voidaan jakaa edellytysten luomiseen ja varsinaiseen muutoksen johtamiseen. Edellytykset muodostuvat muutospaineen ja tavoitetilan kuvaamisesta, muutosjohtamisen suunnitelmasta ja johdon tuen varmistamisesta. Muutoksen johtamisessa on kysymys motivaation rakentamisesta ja muutoksen myynnistä organisaatiolle. (Ahlstedt, H. 1997, 97.)

Muutos on jatkuva prosessi, joka vaatii uudenlaista osaamista koko organisaatiossa. Sen tavoitteena on muuttaa visio, arvot ja tavoitteet käytännön toiminnaksi ja tuloksiksi. Oppimista ja osaamista ohjaava seurantajärjestelmä palvelee muutosprosessin jatkuvaa hienosäätöä kohti tavoitteita. Asenne- ja toimintatasolla tapahtuvat muutokset ovat avain onnistuneeseen muutokseen. (Pohjala, P. & Vuori, R., 2000, 14.)

3.3.3 Missio, visio ja strategia muutosjohtamisessa

Toiminnan perustarkoitus eli missio rakentuu jokaisen yksilön roolista muutosprosessissa. Missio voidaan määrittää suunnaksi ja tieksi menestykseen. Jokaiselle mukana olevalle on pystyttävä viestimään ne tavoitteet, joihin heiltä toivotaan panostusta. Mieti tarkkaan, ketkä ovat mukana

muutoksessa ja keistä onnistuminen riippuu. Jokainen ihminen haluaa tehdä merkittäviä asioita ja toimia hyvin. Muutoksen aiheuttamassa tilanteessa tämä tarve korostuu. Vahva tunne oman toiminnan merkityksellisyydestä auttaa kestämaan uusiin asioihin liittyvää epävarmuutta. (Salminen, J. 2001, 41.)

Visiosta on olemassa monta erilaista määritelmää ja ajatusta. Visio on realistinen, uskottava ja kiinnostava tulevaisuudenkuva (Hermans R. J. 1994, 221). Visio näyttää kehittämisen suunnan. Se on kuvitelma siitä, millaisessa ympäristössä organisaatio toimii tulevaisuudessa, millaisia ovat organisaation arvot, rakenteet ja toimintatavat. (Lanning, M., Roiha, M. & Salminen, A. 1999, 84.) Visio on oltava niin täsmällinen, että se tarjoaa ihmisille todellista ohjausta ja apua. Sen ei tulisi olla kuitenkaan staattinen, vaan niin vapaa ja avoin rajoiltaan, että se ohjaa ja tukee ihmisiä aloitteellisuuteen ja pysyy relevanttina vaihtuvissakin olosuhteissa. (Kotter, J. P. 1996, 76-77.)

Visiolla on tärkeä tehtävä hyödyllisten muutosten toteuttamisessa, koska sen nojalla voidaan ohjata ja koordinoita suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea eri päämäärää. Ensiksikin se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa. Toiseksi se kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä, vaikka ensimmäiset toimenpiteet tuntuisivatkin ihmisistä vaikeilta. Kolmanneksi se auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter, J. P. 1996, 7, 8, 60.)

Visio kuvaa onnistumistamme. Maalaamme tulevaisuutemme eli sen miltä menestyksemme näyttää tiettyinä ajankohtana tulevaisuudessa. Mitä selkeämpi kuva, sitä enemmän ohjelmointivoimaa visiolla on meidän mielessämme. Kuva, joka ei näy terävänä ei voi voimakkaasti vaikuttaa ajatuksiimme ja toimiimme. Hyvä visio on ankkuroitu syväälle ihmisten arvoihin. Koska on kyse sisäisestä ja henkilökohtaisesta mielikuvasta, jokainen yksilö yhdistää organisaation vision yhteen omien odotustensa, toivomustensa, olosuhteittensa, kokemustensa, toivojensa ja pelkojensa kanssa. (Kauppinen, J-T & Ogg, A. J. Jr. 1994, 74-76.)

Tuominen toteaa, jotta merkittävä muutos saataisiin aikaan, visioksi eivät riitä taloudelliset laskelmat ja pelkät järkisyyt. Ne muuttuvat ennen kuin muutos on toteutettu. Visiossa on oltava myös tunnetta. Visio on lopputilanne johon pyritään, kuten kaunis kesämökki järven rannalla kalavesineen ja metsineen. Johtajan on saatava aikaan tämä kuva ja välitettävä se jokaiselle. Visiossa vältetään keinojen määrittely. Vision luomiseen ja sen välittämiseen tulee käyttää riittävästi aikaa ja sen on vastattava kaikkien toiveita. (Tuominen, K. 1997, 283.)

Strategian neljä määritelmää ovat: strategia suunnitelmana, strategia joukkona toimenpiteitä, strategia asemointina ja strategia näköalana. Useimmat tutkijat ja soveltajat määrittävät strategian suunnitelmaksi – harkitukseksi ja aiotukseksi joukoksi toimenpiteitä sekä toimintaperiaatteita. Tämän määritelmän mukaan strategioilla on kaksi avainominaisuutta. Ne määritetään ennen kuin niihin liittyvät toimenpiteet tapahtuvat ja ne määritetään tietoisesti ja tarkoitushakuisesti. Strategia voi suunnitelmana olla yleinen tai spesifinen. Siten voidaan sanoa, ettei strategian määrittely suunnitelmaksi riitä, vaan tarvitaan määrittely, joka kattaa myös toteutuvan toiminnan ja tulokset. Toteutunut strategia voi olla alun perin aiottu, suunniteltu strategia, tai se voi olla luonteeltaan käytännön toiminnan kautta itsestään syntynyt. (Hannus, J, Lindroos, J-E & Seppänen, T. 1999, 9-11.) Jokaisen keskeisen strategian kohdalla on ensin kysyttävä *miksi?* eli mietittävä sitä lopullista hyötyä, tulosta tai olotilaa, joka strategialla halutaan saavuttaa. Näin strategia puretaan ensin tavoitteen muotoon. Tavoitteiden yhteydessä on mietittävä oikeat tavoitteet ja kullekin tavoitteelle oikea tavoitetaso. (Kamensky, M. 2004, 287.)

Strategian tekeminen seuraa etukäteen määriteltyä vaiheittaista prosessia, jolla on alku ja loppu sekä nimetyt tekijänsä (Näsi, J. & Aunola, M. 2001, 12). Strategian muodostuminen lähtee toiminnan perusteista. Seuraavaksi on muodostettava käsitys minne tai mihin suuntaan ollaan menossa. Varsinainen strategia koskee toimintatapoja ja keinoja, joilla päämäärään päästään tai eteneminen valitussa suunnassa onnistuu. Strategian neljä aluetta ovat toiminnan perusteet, toiminnan suuntaaminen, strategian kuvaus ja strategian toteuttaminen. (Kostamo, E. 2000, 93.)

Strategisen johtamisen mallissa strategiset voimavarat muodostuvat organisaatio- ja liiketoimintarakenteesta, fyysisistä voimavaroista ja kyvykkyyksistä. Prosessien kehittäminen tulee nähdä osana organisaation kyvykkyystrategiaa ja liiketoiminnan kokonaisvaltaista johtamista. Prosessien kehittäminen edellyttää laaja-alaisuutta ja tilanneherkkyyttä. (Hannus, J, Lindroos, J-E & Seppänen, T. 1999, 59, 66.) Toiminnot, asiat ja tehtävät ovat erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Toimenpiteiden on oltava mahdollisimman konkreettisia, selkeitä ja yksiselitteisiä, jotta jokainen tietää, mitä todella aiotaan tehdä. (Kamensky, M. 2004, 287-288.)

Kehittäminen tarvitsee selkeät tavoitteet. Tavoitteella määritellään kehitysprojektin jälkeinen organisaation suorituskyky. Tavoitteiden saavuttaminen tulisi olla mitattavissa. Tavoite vastaa kysymyksiin ”Kuinka tehokkaasti?” tai ”Kuinka nopeasti? Keinot puolestaan kuvaavat niitä toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Keinoilla vastataan kysymykseen ”Miten?” (Lanning, M., Roiha, M., & Salminen, A. 1999, 84.)

3.4 Projektityöskentely

Sanaston mukaan projekti on suurehko kertaluoteinen tehtävä. Projektista tehdään ensin suunnitelma, joka sisältää muun muassa tavoitteet, aikataulun ja resurssit (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 142). ”Projekti on työn organisointi- ja suoritustapa, tietyn tehtävän suorittamiseksi (kuten tuotteen tai palvelun toimittaminen) organisoitu ja määrätyissä puitteissa (aika, raha ja henkilötyöpanos) suoritettava työ. Tietojärjestelmän hankinta voi olla yksi projekti tai hankinta voi koostua useammista projekteista.” (Tietotekniikan liitto, 2002, 112.)

Seuraavat projektin määrittelyt voidaan nähdä hyvin samansuuntaisina. Projekti on Pelinin mukaan työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin, R. 2002, 29). Projekti on kertaluonteinen, tavoitteellinen, varta vasten muodostettu organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus, jonka kesto ja resurssit on ennalta määritelty (Anttila P. 2001, 12). Projektin määrittelee laajemmin Silfverberg. Hänestä projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten sitä varten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit ja panokset. (Silfverberg, P. 1997, 11.)

Myös Tuominen ehdottaa kehittämishankkeen organisoimista projektiksi. Määritetään projektiorganisaatio, tavoitteet, vastuut ja valtuudet sekä aikataulut, resurssit, seuranta ja palkitseminen. Onko tarvittavat resurssit valittu oikein? Onko kehittämiseen valituilla henkilöillä riittäviä kehittämishaluja ja -taitoja ja onko heille annettu mahdollisuudet onnistumiseen? Seuraavan vaiheen aikatauluja täsmennetään edellisen vaiheen aikana. Työskentelyn edellinen vaihe hyväksytään selkeästi. (Tuominen, K. 1997, 287.)

Projektien tulisikin olla informaation kerääjiä yhtä paljon kuin puhtaasti omien työtavoitteidensa toteuttajia. Projektissa työskentelevät ovat organisaation eri osista ja tästä syystä saavat toimiessaan sellaista informaatiota, jota organisaation ydintoiminta ei tavoita. Organisaation ydintoiminta ei sitä perustehtäviensä toteuttamiseksi ehkä tarvitse eikä edes halua, sillä tällainen informaatio voi aiheuttaa sen toimintaan epätoivottua kaaosta. Projekti on tavallisesti lähtökohdiltaan varsin avoin, vasta suunnittelun ja toiminnan edetessä se vähitellen sulkeutuu. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 93.)

Muutos edellyttää sitoutumista. On kyettävä kuvaamaan kaikille työtovereille toiminnan perustarkoitus ja jokaisen yksilön rooli toteuttamisessa. Muutoksessa on kyettävä sitouttamaan koko ryhmä toiminnan kehittämiseen. (Salminen, J. 2001, 41.) Muutosprojekteissa on otettava huomioon itse muutoksen hallinta sekä ihmisten johtaminen. Projektien avulla organisaatio voi kehittyä ja saada muutosvalmiutta. Monet julkisen sektorin organisaatiot joutuvat toimimaan erilaisten vaatimusten ja yhteen sovittamattomien odotusten ristipaineissa. Projekti luo sidoksia organisaatioiden välille, jolloin organisaatiot pystyvät näin vastaamaan nopeammin ympäristön muutoksiin. Projekteja voidaan perustaa ottamaan vastaan ympäristöstä tulevia uusia haasteita, jolloin projekti pehmentää ympäristön vaikutuksia organisaatioon. Se voi toimia myös imagotekijänä, joka kertoo ulkopuolisille tahoille, että asiat ovat haasteista huolimatta hallinnassa ja ettei koko organisaation toimintaa ole pakko muuttaa. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 91.)

Käytännön liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu siis projektien kautta. Työskentely monen alan osaajista koostuvissa projektiryhmissä ja näiden ryhmien johtaminen vaativat omat taitonsa. Projektien hallintaan on kehitetty suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä. Ryhmätyö edellyttää monia sosiaalisia ja poliittisia taitoja sekä avointa asennetta. (Räsänen, K. 1997, 173.)

Tehtävien hoitamiseksi johdon on pysyttävä asettamaan tavoitteet sekä ohjelma, aikataulutettava toiminta, luotava tehokas organisaatio ja yksityiskohtainen välineistö päätöstensä pitämiseksi. Organisointi on johdon toinen tehtävä. Päälliköiden on tuottavasti ja tehokkaasti järjestettävä niin henkilöstö- kuin aineellisetkin voimavarat siten, että päätös projektin tavoitteiden saavuttamisesta toteutuu. Organisointi sisältää myös vallan ja vastuun delegoinnin koko yrityksessä. Organisoimalla johto suunnittelee tarvittavien työpaikkojen määrän ja laadun ja niihin kuuluvat tehtävät.” (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 8.)

Esimiehillä on kolme päätehtävää: suunnittelu, organisointi ja valvonta. Sama koskee myös projektipäälliköitä. Suunnittelu vaatii päälliköltä myös ennustajan ominaisuuksia. Heidän on määriteltävä ne tarpeet, jotka projektin kestoaikana on tyydytettävä. Tämä vaatii heiltä neljän päätehtävän suorittamista:

1. Tavoitteiden ja niiden tärkeysjärjestyksen määrittely.
2. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien toimintojen määrittely.
3. Toimintojen suorittamiseen tarvittavan rahan budjetointi.
4. Sellaisten menettelytapojen keittäminen, jotka suuntaavat toiminnan tavoitteita kohti.

(Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 8.)

Projektipäälliköksi pitää valita mahdollisimman neutraali henkilö. Tavallisesti talousjohtaja tai talouspäällikkö on tyypillinen projektipäällikkövalinta. (Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T-S, 2001, 300.) Projektipäällikön pitää johtaa projektia systemaattisesti. Hän vastaa siitä, että projektin suunnitteluvaiheessa kuvaillaan tehtävät täydellisesti, analysoidaan resurssitarpeet läpikotaisin, aikataulutetaan projekti käytännössä mahdolliseksi ja määritellään vaatimukset pitävästi. Lisäksi projektipäällikön on organisoitava projekti niin, että käytettävissä on riittävä henkilöstö kaikkien niiden palvelujen tuottamiseen, joita projektin tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Hänen on varmistettava, että projektiin osallistuvilla henkilöillä on riittävästi valtaa ja vastuuta tehtäviensä suorittamiseen. Projektipäälliköllä on vastuu projektin valvonnasta. Hän huolehtii, että on olemassa standardit, jotka määrittelevät projektin edistymisen ja että palautteelle on selvät yhteydenpitokanavat. Lisäksi hän varmistaa, että projektin kuluessa tehdään jatkuvasti tiliä ajan ja rahan käytöstä. Tarpeellisen palautteen saamiseksi projektipäällikkö vertailee säännöllisesti toteutunutta edistymistä suunniteltuun varmistaakseen, ettei kustannusarvion ja aikataulun noudattamisessa ole vakavia puutteita. (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 11-12.)

”Yllä olevien tehtävien suorittamiseksi projektipäälliköllä on henkilöstöä. Se kokoaa, arvioi, yhdistelee ja raportoi tietoja projektin tilasta projektipäällikölle. Projektipäälliköllä pitää olla tarpeeksi valtaa tehdä ne päätökset, jotka ovat projektin menestyksellisen toteuttamisen kannalta tärkeitä.”(Kliem, R. W. & Alexander Hamilton Institute. 1984, 12.)

Projektia koskevien päätösten tekemiseksi muodostetaan ohjausryhmä. Siihen nimetään tärkeimpien projektin vaikutuspiirissä olevien yksiköiden edustajat ohjaamaan etenemistä oman organisaationsa tarpeiden mukaisesti. Ohjausryhmä kokoontuu noin kuukauden välein. Kokouksissa käydään läpi projektin eteneminen, poikkeamat suunnitelmasta ja annetaan projektipäällikölle ohjeet työn jatkoa varten. (Forsman, L. 1995, 27.) Muutoksesta toteuttamisesta vastuussa on ohjausryhmä. Ryhmään tarvitaan johdon edustajia sekä alan avainhenkilöitä. Ryhmä vastaa sisällön suunnittelusta ja tarvittavista rakenteellisista muutoksista. (Kauppinen, J-T. 2002, 131.) Ohjausryhmän tarkoituksena on varmistaa projektin laatu, resurssit, oikea suunta ja aikataulutavoitteiden saavuttaminen (Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. 30).

Muutosprojektin tavoitteet pitää konkretisoida projektin työskentelyssä. Erityisesti toimintatapojen organisointiin pyrittäessä on varottava, ettei tietohallinnolliset tavoitteet asetu etusijalle, vaan koko

työskentelyn ajan työskentelyn kokonaisuohjaus on taloushallinnon asiantuntijoiden hallinnassa ja toimintatapojen kehittäminen toimii työskentelyn johtoajatuksena. (Ahlstedt, H. 1997, 21-28.)

Mikä on sopiva työryhmän koko eri tehtävissä? Eri kokoiset ryhmät toimivat eri tavoin. Ryhmän toiminta mutkistuu ryhmän koon kasvaessa. Tämän voi todeta henkilöiltä henkilöille viestintäyhteyksien lukumäärän kasvuna. Kuuden hengen ryhmässä on jo viisitoista yhteyttä. Normaalin työryhmän kooksi määritellään näin neljästä kuuteen henkilöä, joka voi toimia yhteistyössä tehokkaasti. Jos ryhmä kasvaa suuremmaksi, se pyrkii hajoamaan pienemmiksi ryhmiksi. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 73.)

Kaikki tarvittava asiantuntemus on hyvä saada kehitysprojektiin mukaan. Valittujen henkilöiden tietojen täytyy kattaa koko tarvittava tieto- ja taitotarve. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 71-72.) Projektityöskentelyn kehittymisen kannalta on tärkeää, että yhden projektin opetukset siirretään toiseen projektiin. Opetukset voivat olla sekä projektitoiminnan vahvuuksia että heikkouksia (Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004, 80). Kuten Kvist yms. asiasta toteavat: ”Projektit suoritetaan tavallisesti tiukkojen aika- ja kustannustavoitteiden puitteissa. Usein yritykset eivät kuitenkaan analysoi toteutettuja projektejaan. Tämä olisi kuitenkin tärkeää saavutusten ja epäonnistumisten suhteen” ”Prosessien kehittämistyön etenemistä tulee seurata säännöllisesti esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa. Korjaaviin toimenpiteisiin voidaan näin ryhtyä kokonaistavoitteen saavuttamiseen nähden riittävän aikaisessa vaiheessa.” (Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 36, 67.)

3.4.1 Projektin suunnittelutoimet ja aloitus

Projektin käynnistyksessä selvitetään projektin sisältö ja sitoumukset ja suunnittelussa sen aikataulu ja kustannukset. Aikataulua ja kustannusarviota varten tarvitaan tiedot saatavilla olevista toteutusresursseista. Edelleen suunnittelutoimina täsmennetään projektin organisointi ja työtavat. Nämä kaikki kootaan yhteen kirjallisessa projektisuunnitelmassa. Projektisuunnitelman laatiminen on tärkeä muun muassa seurannan kannalta. Aika ajoin pysähdytään tarkistamaan, missä ollaan ja verrataan tilannetta siihen, missä pitäisi olla. (Anttonen, K., 2003, 109.)

Projektityöskentely tarvitsee motivoituneen ja innostuneen ilmapiirin. Suunnittelun merkitys on tärkeä. Työskentelyn aloittamiseksi tarvitaan ohjausryhmän puheenjohtajan ja projektipäällikön laatima suunnitelmaehdotus. Projektin suunnittelu jatkuu koko työskentelyn ajan. Suunnitelmat

tarkentuvat ja niihin tehdään muutoksia. Oleelliset muutokset hyväksytetään projektin ohjausryhmässä. Projektipäällikön ja ohjausryhmän eräs keskeisimmistä tehtävistä on hallita muutoksia ja säilyttää tasapainotila tavoitteiden, kehityspanoksen ja aikataulun välillä. (Ahlstedt, H. 1997, 92.) Projektiryhmän työn organisointi on tärkeä vaihe. Projektiryhmässä työskentelyyn on varattava riittävästi aikaa. Näillä varmistetaan perusteellinen arviointi- ja suunnittelutyön tekeminen. Laajan muutosohjelman yhteydessä projektiryhmän rooli korostuu. (Schein, E. H. 1999, 148.)

Projektin käynnistämisen aikana tai viimeistään heti sen jälkeen projektin ohjausmallin rakentaminen konkretisoituu. Ohjausprosessi on itse asiassa yksinkertainen ajatusprosessi. Sen lähtökohtana on päätös projektihankkeen käynnistämisestä ja toteuttamisesta. Päätöstä seuraa tavoitteen asettaminen ja lopputuotoksen hahmottaminen. Suunnittelua seuraa toteutus. Varsinaiseen hankesuunnitelmaan kuuluu sekä toteutus- että hankkeen arviointisuunnitelman laatiminen. Toteutukseen liittyvän seurantamekanismin luominen palvelee projektin ohjausta monin tavoin. Se on itse asiassa johtamisen väline. Seurantamekanismi ei toki sellaisenaan riitä, vaan projektiorganisaation pitää olla toimiva. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 117.)

Projektisuunnitelma on kuin kartta, jonka avulla projektihenkilöstö suunnistaa nykytilasta kohti asetettua tavoitetta päällikkönsä johdolla. Se sisältää kaiken projektin toteuttamista varten tarvittavan olennaisen tiedon. Toimivassa projektisuunnitelmassa kuvataan projektin suunniteltu tavoite, rajaus, aikataulu, vaiheistus, kustannussuunnitelma, resurssit ja organisaatio. Lisäksi projektisuunnitelma toimii tiedotuksen ja sisäisen markkinoinnin välineenä: silloin kun projektia ei varsinaisesti ole vielä olemassa, projektisuunnitelma kertoo sidosryhmille, mitä aiotaan tehdä. Projektisuunnitelma muodostaa myös pohjan projektin seurannalle. Palaverissa verrataan projektin etenemistä suunniteltuun ja päätetään tarvittaessa korjaavista toimenpiteistä. (Lanning, M., Roiha, M. & Salminen, A. 1999, 146, 151.)

Suunnitteludokumentin rakenne muodostuu yhteenvedosta, jonka tehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi, mitä tarkoitusta ja ketä varten projekti on olemassa?
- Mikä tavoite, päämäärä (mieluiten vain yksi) projektilla on?
- Kuka sen toteuttaa?
- Millä tavalla toteutus viedään läpi?

- Missä se tehdään?
- Mille aikavälille projekti sijoittuu? (Anttonen, K. 2003, 115-116.)

Projektin tavoitteen määrittely kuvaa projektin päämäärän tarvittaessa tarkempana kuin yhteenveto. Edelleen, se sisältää kuvauksen rajoituksista, kuten asioista, joita ei tehdä, mutta joiden jotkut saattaisivat kuvitella kuuluvan projektiin, jos niitä ei ole erikseen suljettu ulkopuolelle. Riskit esittävät tärkeimmät tekijät, jotka saattavat uhata projektin onnistumista, ja kertoo, kuinka niihin on varauduttava, vai onko mitenkään. Suoritusresurssit ja aikataulu ovat toteuttamissuunnitelman ydin. Toteuttamissuunnitelma kertoo, kuka tekee, mitä ja milloin. Organisaation ja vastuiden osalta määräytyy projektiryhmien kokoonpano, luettelo jäsenistä sekä maininta, mitä rooleja kullakin jäsenellä on. Organisaatiokuvaus nimeää projektipäälliköt ja esittää projektin johtoryhmän kokoonpanon. Projektin ohjauksen osuus selostaa, kuinka projektiryhmä (ohjausryhmä) seuraa työn edistymistä. Lisäksi suunnitelmassa voi olla erikseen poikkeusmenettelyt, mahdollisesti projektin olennainen sanasto, kustannusarvio yms. asiat. (Anttonen, K. 2003, 116-118.)

Tehokkaassa ohjaavassa projektiryhmässä pitää olla erilaisia ominaispiirteitä. Ensiksi asemaan perustuvaa valtaa. Projektille on tärkeää, että ryhmässä on riittävästi avainhenkilöitä. Näin ryhmän ulkopuolelle jäävät eivät kykene helposti jarruttamaan prosessia. Toiseksi tarvitaan asiantuntemusta. Ovatko käsillä olevaan tehtävään liittyvät eri näkökannat – erikoisala ja työkokemus edustettuina riittävän hyvin, jotta voidaan tehdä perusteltuja ja järkeviä päätöksiä? Kolmanneksi tarvitaan uskottavuutta. Onko ryhmässä tarpeeksi yhteisössä hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta muu henkilöstö suhtautuu sen kannanottoihin vakavasti? Neljänneksi tarvitaan johtajuutta. Onko ryhmässä tarpeeksi pätevyytensä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät luotsaamaan muutosprosessia? (Kotter, J. P. 1996, 51.)

3.4.2 Projektin tyypillisimmät ongelmat

Projektit toteutetaan lähes poikkeuksetta ryhmässä. Olipa projektin organisaatio suuri tai pienempi, se koostuu yleensä yhdestä tai useammasta ryhmästä. Miksi projektiryhmä sitten on niin tavallinen työväline? Ensinnäkin ryhmä liittyy yhteen ihmisiä, joilla on erilaisia taitoja ja tietoa. Oikein kootulla ja hyvin toimivalla ryhmällä on siis poikkeuksetta enemmän kompetenssia kuin yksilöllä ja tämä kompetenssi on laajempialaista kuin yksilöllä. Toiseksi erilaisten mielipiteiden vaihtelua, vertailua ja vastakkainasettelua tapahtuu helpommin ryhmässä kuin yhden ihmisen ajatuksissa. Toisaalta henkilöt tuntevat velvollisuutta taustaorganisaatiotaan kohtaan, toisaalta heitä pyydetään

tekemään yhteistyötä projektiryhmän kanssa ja ratkaisemaan yhteisiä, kaikkia koskevia kysymyksiä. Poikkihallinnollisen projektiryhmän voima nousee siitä, että se voi hyödyntää tavallista tiimiä laajempaa tieto- ja osaamispohjaa yksikkörajat ylittävien ongelmien ratkaisemiseksi. Jokainen jäsen tuo projektiin sellaista kokemusta, jota toisilla jäsenillä ei ole ja erilaisten osaamisten synergia saattaa tuottaa innovatiivisia ratkaisuja. (Jalava, U. & Virtanen, P. 2000, 51-55.)

Ongelmana voi olla, että projekti voidaan käynnistää ilman systemaattista suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Projektilta voi puuttua johdon ja ohjauksen tuki. Erityisesti ristiriitojen ja riskien välttämiseksi projektin tavoitteiden ja päämäärien pitää olla selkeät. Tietojen keruu ja taltiointi on tärkeää. Huono tiedonkulku ja yhteydenpito heikentävät projektissa työskentelyä. Liian niukat, merkityksettömät, vanhentuneet tai asiantuntemattomat tiedot voivat olla kohtalokkaita. Tavoitteista ja asioiden kiireellisyysjärjestyksestä tulee olla yksimielisyys. Aikataulu voidaan myös mitoitaa liian kireäksi, mikä aiheuttaa määräaikojen ylittymistä. Myös projektiin sitoutunut henkilöstö voi olla riittämätön. Erityisesti projektipäällikön on varmistuttava, että projektiin osallistuvilla henkilöillä on riittävästi valtaa ja vastuuta tehtäviensä suorittamiseen. Voimavarat voidaan myös kohdistaa huonosti, mikä johtuu huonoista taloudellisista arvioista. (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 4-6, 10-11.)

Roukalan mielestä projektityöskentelyä toteuttavien tulisi tarkastella seuraavia asioita: Onko projektin jäsenenä tai asiantuntijana riittävästi eri osapuolten edustajia? Vapautetaanko projektin jäsenet osittain tai kokonaan muista töistään? Onko kouluttajat valittu oikein? Onko projektijäsenillä riittävästi taitoja toimipisteiden toiminnan kehittämisen ja kehittämisprojektin tulosten toteuttamiseen? (Roukala, V. 1998, 122.)

3.4.3 Projektin valvonta

Yhteydenpidon avoimuus kaikkien projektiin osallistuvien kesken on tärkeää. Tätä varten pitää luoda yhteydenpitoverkko. On välitettävä järjestelmällisesti tärkeitä taitoja ja saatava palautetta niistä. Tätä varten, luodaan yksityiskohtaiset menettelytavat projektin asiakirjojen laadinnalle, jakelulle ja ylläpidolle. Myös kokoukset ovat hyvä tiedonvälitystapa. Kokouksia voidaan käyttää kutakin asiaa varten erikseen koolle kutsuttuina tai tietyin ennalta sovituin välein. Kummassakin tapauksessa kokoukset ovat hyvä keino ratkaista ongelmia, määrittellä vastuualueita ja suunnitella projektin toimintoja. Tarkkailun tavoitteena on varmistaa projektin eteneminen suunnitellulla

tavalla. Sitä varten tarvitaan keinoja poikkeamien paljastamiseen. Tarkkailu toimii sillä periaatteella, että arvioita verrataan toteutumatietoihin, joita saadaan raporteista ja muista lähteistä. Aina kun havaitaan eroa sen välillä, mitä pitäisi olla valmiina ja mitä todella on tehty tietyssä aikana, poikkeama tutkitaan sen vakavuuden selittämiseksi. Resurssien käyttöä koskevien tietojen kerääminen auttaa tarkkailemaan projektia. (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 133-134.)

”Johdon tärkeä tehtävä on valvonta. Se mittaa tavoitteiden saavuttamista, arvioi toiminnan tehokkuutta ja tekee korjauksia, jos toiminta poikkeaa hyväksytyistä normeista. Valvonnalla johto yrittää varmistaa, että kaikki projektin toiminnot ja tapahtumat vastaavat suunnitelmia. Johdon on luotava suorituksen mittaamisen standardit ja järjestettävä palaute, joka osoittaa kaikki poikkeamat saavutettujen ja standarditulosten välillä. Jos palaute paljastaa todellisen suorituksen ja hyväksytyjen standardien välisiä poikkeamia, johdon on päätettävä, onko projektin toimintaa muutettava.” (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 8.)

Johto etenee projektin valvonnassa vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa ehkäistään projektissa käytettävien voimavarojen laadulliset ja määrälliset poikkeamat. Näihin voimavaroihin kuuluvat ainakin työntekijät, pääoma, rahoitus ja materiaalit. Toisessa vaiheessa tarkkaillaan käynnissä olevia toimintoja sen varmistamiseksi, että niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tavoitteet saavutetaan. Kolmanneksi keskitytään parantamaan toimintaa niin, että tavoitteet saavutetaan. Tässä vaiheessa johto voi joutua aikatauluttamaan toimintaa uudelleen, suuntaamaan resursseja uusiin kohteisiin ja muuttamaan tavoitteita. (Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. 1984, 9.)

”Projektipäällikön valvontavastuu konkretisoituu seuraavien vaiheiden toteutumisen kautta:

1. Tavoitteet on muunnettu mielekkäiksi vaatimuksiksi.
2. Suoritusstandardit ovat luotettavia ja kyllin tarkkoja projektin edistymisen valvontaan.
3. Luotettavat kustannusarvot ja aikataulut on muotoiltava niin, että tavoitteita ja tuloksia voidaan vertailla tarkasti.
4. Vertailee yksityiskohtaisesti resurssien toteutunutta käyttöä arvioituun käyttöön tietyssä ajanjaksona.
5. Uudelleenarviointi tapahtuu aina kun projektin toiminnassa esiintyy huomattavia poikkeamia.”

(Kliem, R. W. & Alexander Hamilton Institute. 1984, 12.)

3.4.4 Viestinnän merkitys projektityöskentelyssä

Muutosviestintä on usein aliarvioitu tekijänä sen tarpeeseen nähden. Muutosta ei pystytä pelkästään välittämään kiertokirjeillä tai tiedotustilaisuuksilla. Sama henkilökunta on monien muiden viestien vastaanottajana. Viestintä kannattaa organisoida kunnolla. Siitä on hyvä tehdä oma suunnitelmansa, jonka toteutumista seurataan ohjausryhmässä. (Kauppinen, T. J. 2002, 132-133.)

Tärkeimmät muutostyöskentelyn viestinnän tavoitteet ovat informointi ja kiinnittäminen. Informoinnin osalta voidaan todeta, että muutostyöskentelylle on eduksi, että sen tavoitteet ja sisältö ovat perusorganisaatiossa laajalti tunnettuja. Tiedon tarve on aina sidoksissa tilanteeseen, joten kaikkea tietoa ei kannata jakaa kaikille. Olennaisinta on, että tiedon tarvitsija tietää, mistä tietoa tarvittaessa saa. Sisäiseen tiedonvälitykseen liittyy myös muutosprojektin asiakirjojen (muistiot, suunnitteludokumentit ynnä muiden asiakirjojen) säilytyksen ja arkistoinnin suunnittelu. Kiinnittäminen toteutuu parhaiten siten, että hyvin aikaisessa vaiheessa järjestetään työskentelyn aloitustilaisuus. Tässä tilaisuudessa voidaan käydä läpi tavoitteet, organisointi, yleiset toimintaperiaatteet ja ohjeet. (Ruuska, K. 1999, 62-66.)

Viestintä on organisoitava systemaattiseksi toiminnaksi, jolle asetetaan selkeät tavoitteet ja joka organisoidaan siten, että viestintää kyetään koordinoimaan ja ohjaamaan. Tätä varten viestintävastuu osoitetaan taholle, joka huolehtii informaation hankinnasta ja tuottamisesta. Onnistunut viestintä perustuu riittävään toistoon. Viestinnän tulee olla johdonmukaista ja sitä tulisi toistaa eri kanavien kautta. Näitä kanavia voivat olla keskustelut, muistiot, tiedotteet ja säännöllisesti pidettävät kokoukset. Monipuolinen, johdonmukainen ja riittävän monta kertaa toistettu viesti auttaa ihmisiä omaksumaan ja sisäistämään viestin todellisen sanoman. (Salminen, J. 2001, 105-107.)

Projektin toimintaan liittyvä tiedottaminen on tärkeä niin projektin läpiviemisen kuin muutoksen onnistumisen kannalta. Projektin sisäinen tiedottaminen ja viestintä ovat edellytyksenä projektin hallittavuudelle ja onnistumiselle. Esimerkiksi projektin alussa sovittavat roolit ja vastuut sekä projektin aikataulut on oltava kaikkien projektiin osallistuvien tiedossa. Toisaalta mahdollisista ongelmista tai tarvittavista muutoksista on viestittävä eteenpäin viipymättä, jotta projektin toiminta säilyy suunnitellun mukaisena. (Stenholm, P., Mäki, K. & Lehto, J. 1999, 87.)

Projektiviestinnän perimmäinen tarkoitus on saada ihmiset toimimaan projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaalla ja oikeisiin asioihin keskittyvällä viestinnällä voidaan ehkäistä kehitysprojekteihin yleensä liittyviä pelkoja, huhuja ja vastustusta. Virallisen tiedottamisen lisäksi yrityksen johto ja kehitysprojektista vastaavat henkilöt viestivät muutoksesta myös epävirallisilla lausunnoillaan, tekemisillään ja tekemättä jättämisillään. Ensin on selvitettävä mihin kysymyksiin ihmiset tarvitsevat vastauksia. Puhuminen oikeilla nimillä ja kuulijoille sopivilla termeillä sekä viestien havainnollistaminen helpottavat ymmärtämistä huomattavasti. (Lanning, M., Roiha, M. & Salminen, A. 1999, 210-215.)

Työskentelyn erillistä viestintäsuunnitelmaa voidaan perustella sillä, että projektisuunnitelma on yleensä laaja asiakirja, joten sen informatiivisuus ei ole paras mahdollinen. Lisäksi voidaan todeta, että projektisuunnitelmassa on yleensä eritelty toiminnan kannalta keskeiset sidos- ja intressiryhmät, kuten tiedon tuottajat ja käyttäjät. Erittely jää kuitenkin usein puolitiehen, ellei samalla oteta kantaa siihen, miten yhteistoimintaa käytännössä hoidetaan. Juuri tähän tarkoitukseen tarvitaan viestintäsuunnitelmaa. (Ruuska, K. 1999, 142-143.)

Mikäli projekti toimii jakaantuneena alaprojekteihin informoimisen puutteet voivat aiheuttaa ongelmia osaprojektien välisessä toiminnassa, jolloin kokonaisuus kärsii. Säännölliset projektipalaverit ovat ajan tasalla pysymisen edellytyksenä, mutta niiden lisäksi muiden kanavien käyttö on tarpeen tullen hyödyllistä. Lisäksi projektien sisäisen viestinnän avoimuus ja selkeys ovat tärkeitä. (Stenholm, P. Mäki, K. & Lehto, J. 1999, 87.)

3.4.5 Muutoksen tavoitteisiin sitoutuminen

Sitoutuminen on perehtymistä menetelmiin, joilla tavoitteet saavutetaan. Siinä arvioidaan jatkuvasti organisaation resurssien riittävyyttä ja kehittämisosaamista ja vaikutetaan niihin (Tuominen K. 1997, 284). Tehokas muutosprosessi siis edellyttää ylimmän johdon sitoutumista muutosprosessiin. Ohjausryhmän jäsenet luovat ja opastavat toimintatiimejä, jotka ovat aloittaneet uudistamisen. Lisäksi toimintatiimi kollektiivisesti ja jäsenet yksilökohtaisesti kommunikoivat ja perustelevat, miksi muutosta tarvitaan ja kuinka se aiotaan saavuttaa. Toimintatiimin tulee saada edustusta kaikilta tasoilta ja kaikista ammattiryhmistä. (Lipiäinen, T. 2001, 138-139.) Esimiesten osallistumista kaikkiin heille kuuluvaan tiimityöskentelyyn pidetään erityisen tärkeänä. He toimivat esimerkkinä uuden oppimisessa. Samalla osallistuminen toimii signaalina siitä, että prosessi on henkilöstölle ja koko yritykselle tärkeä asia. (Lipiäinen, T. 2001, 141.) Edgar H. Sheinin mukaan

ohjausryhmän täytyy ensin itse oppia jotakin uutta ja vasta sitten auttaa koko organisaatiota. Ohjausryhmän jäsenet edustavat organisaation tärkeimpiä osia, joilla voidaan jatkuvasti suunnitelmien edistymistä konkreettisesti testata. Organisaation oppimistarpeet pitää ensin selvittää. Niiden pohjalta voidaan sitten laatia suunnitelma organisaation oppimisprosessista. Tässä vaiheessa on perustettava pienempiä ryhmiä ratkaisemaan keskeisimmät tehtävät. Jotta koko uudistus olisi kattavasti hallittavissa, ovat pienryhmien ohjelmat arvioitava yhdessä muiden tiimien kanssa. (Lipiäinen, T. 2001, 140.)

Eri hallintokuntien johtajat ja järjestelmien käyttäjät tulee sitouttaa projektiin jo sen alkuvaiheissa. Mahdollista on esimerkiksi kartoittaa käyttäjien tarpeita ja mielipiteitä, nämä toimenpiteet edesauttavat muutokseen sopeutumisessa. Yhteistyötä pitää kehittää eri yksiköiden, virastojen yms. välillä. Yhteistyö ei saa muodostua vain projektin aikaiseksi, vaan sitä on hyvä jatkaa projektin jälkeenkin. Yhteistyön tavoitteeksi voidaan asettaa hyväksi havaittujen toimintamallien soveltaminen ja epäonnistumisista oppiminen. (Stenholm, P., Mäki, K. & Lehto, J. 1999, 88, 92.)

Myös keskijohdon pitää voida sitoutua muutosprosessiin. Keskijohdon on voitava osallistua muutosten suunnitteluun ja tässä yhteydessä on pystyttävä konkretisoimaan muutoksen ja sen tavoitteiden vaikutukset. Keskijohto joutuu usein työskentelemään yksin päätösten toteuttamisessa, siksi on tärkeää, että viestintä on yhteneväinen ylimmän johdon viestinnän kanssa. Pelkkä viestintä ei riitä, vaan tämän lisäksi esimiesten on motivoituttava muutosprosessin vetäjiksi. (Salminen, J. 2001, 230-232.)

Ihminen muuttaa käyttäytymistään vasta, kun hän on motivoitunut johonkin toimintaan. Motivaatiotekijöiden on siis oltava voimakkaampia kuin muutosvastarinta. Ihminen motivoituu parhaiten sellaisiin hankkeisiin, joita hän on itse ollut suunnittelemassa. Motivaation luominen ja tukeminen muutosprosessissa on siis ensiarvoisen tärkeää. (Salminen, J. 2001, 146-147.)

3.5 Henkilöstön osallistuminen toimintatapojen kehittämiseen

3.5.1 Ihmisten johtaminen

Valpolan mukaan muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen. Nämä ovat: muutostarpeen hyväksyminen, yhteinen näkemys, muutosvoima, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi

käytäntöön. Muutostarve kertoo siitä, miksi tämä muutos on tarpeellinen. Mitä muutoksen avulla aiotaan saada aikaa? Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Tämä yhteinen näkemys tulee esiin eri viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. (Valpola, A. 2004, 30-31.)

Organisaatiokulttuuri koostuu käyttäytymistä säätelevistä tekijöistä. Niitä ovat uskomus- ja arvojärjestelmät, organisaation tekninen kehitysaste, tehtävät ja niihin liittyvät normit. Organisaatiokulttuuri säätelee siis jäsentensä käyttäytymistä. Jos kulttuuri tukee organisaation päämääriä, tuloksena on todennäköisesti tehokkaasti toimiva organisaatio. (Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996, 43.)

”Muutos voi helposti järkyttää organisaation tasapainoa, jolloin johtajan rooli organisaatiota tasapainottavana voimana korostuu.” (Kvist, H.H., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 67). Jotta esimies kykenee johtamaan muutosta omassa työyhteisössään, edellyttää se sitä, että hän tietää riittävästi muutoshankkeen tarkoituksesta. Esimies kykenee vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin ja uskottavasti perustelemaan muutoksen mielekkyyden. Muutoksen mielekkyyttä tarkasteltaessa on syytä muistaa, että yrityksissä saatetaan myös ryhtyä kehittämis- ja uudistamistoimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä olekaan hyödyllisiä tai perusteltuja, ainakaan kaikilta osin. Henkilöstön halu tietää ja keskustella muutosten mielekkyydestä ja toteuttamisesta on järkevää, inhimillistä toimintaa eikä sitä pitäisi nimetä harmittavaksi muutosvastarinnaksi, josta pitäisi päästä eroon. Voihan nimittäin olla, että keskustelut ja muutoksen tarkastelu eri näkökulmista osoittaakin sen, että kaavailut ja uudistusaiheet eivät olekaan toteuttamiskelpoisia ja ehkä sen asemesta keksitään jokin parempi tapa kehittää yrityksen työtä ja toimintaa. Muutosvastarinnaksi nimetyssä työyhteisön reagoinnissa on siis kyse jo itse asiassa muutoksen tekemisestä. Ihmiset miettivät, mitä kaikkea muutos merkitsee oman työn ja toiminnan kannalta: Millä tavoin uudistukset voisivat helpottaa työtäni ja millä tavoin vaikeuttaa. Muutosvastarinnan ilmeneminen kertoo siis siitä, että työyhteisö on ainakin lähtenyt vakavasti miettimään muutoksen mielekkyyttä, ja siinä mielessä muutos on jo käynnistynyt. (Järvinen, P. 2000, 57-58.)

Muutos- ja kehittämishankkeet vaativat henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen lisäksi myös johdon asettamia selkeitä vaatimuksia ja tavoitteita. Jos yrityksen johto ja esimiehet eivät luo riittävästi uudistamis- ja kehittämispainetta henkilöstölle, silloin hyvätkin ideat ja tavoitteet jäävät yleensä saavuttamatta. Usein uudistukset ja kehittämishakkeet ovatkin melko mukavia ja jopa innostavia asioita niin kauan, kun ne elävät vain ihmisten mielikuvissa ja puheissa, eivätkä edellytä

mitään muutoksia omassa toiminnassa. Kun muutosta on lähdetty toteuttamaan käytännössä, seuraa työyhteisön toiminnassa taantuma. Tämä johtuu siitä, että yleensä aina alkuun uudella tavalla toimiminen on hankalampaa kuin vanhalla ja näin työyhteisön oppimiskyky ja epävarmuuden sietäminen joutuvat koetukselle. Kehittämispöytätyöt eivät etene suoraviivaisesti vaan aaltomaisesti erilaisten nousu- ja laskuvaiheiden kautta. Siksi kehittämistyön taantumissa tarvitaan erityisesti johdon tukea ja kannustusta sekä määrätietoisia vaatimuksia, jotta uudistusten puolesta jaksetaan ponnistella. (Järvinen, P. 2000, 65-67.)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana organisaation omaa kulttuuria. Henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat usein viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, että koska muutokset ovat pieniä, niistä ei kannata kertoa. Ne kuitenkin antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja kertovat että muutos on käynnissä. Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä, monivaiheinen tie. (Valpola, A. 2004, 30-34.)

Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on muutos, joka halutaan toteuttaa. Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Valpola, A. 2004, 27.) Kehityshankkeen onnistuminen riippuu täysin ihmisistä eli niistä henkisistä resursseista, jotka saadaan työhön mukaan. Projektien prosessinomaisista johtamisjärjestelmistä on hyviä kokemuksia. Tällä kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että henkilökunta otetaan voimakkaasti mukaan kehittämistavoitteiden ja toimintamallien kehittämiseen. (Pelin, R. 2002, 373.) Tietojen ja kokemuksen lisäksi tarvitaan muun muassa projektityön osaamista, energiaa, valtuuksia tehdä päätöksiä, ideointikykyä, viestintäkykyä ja motivaatiota (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 72).

Muutostilanteessa jokainen ihminen kysyy, mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani (Valpola, A. 2004, 15). Jotta toimintatapoja saadaan ohjattua tavoitteiden mukaiseksi, on pystyttävä myös ratkaisemaan, kuinka tulee toimia. Johtaminen muodostuu siis neljästä tasosta. Ne ovat visio, strategia, operatiivinen ja yksilötaso. Näistä kahta ensimmäistä voidaan yhteisesti nimittää strategiaksi ja kahta jälkimmäistä operatiiviseksi kokonaisuudeksi. (Kauppinen, T. J. 2002, 56.)

Ihmisten johtaminen tai johtajuus – leadership – koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuutta harjoitettaessa määritellään, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja

kannustetaan heitä tekemään visiosta totta esteistä huolimatta. (Kotter, J. P. 1996, 23.) Organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on erilaisia taustoja: erilaista osaamista ja kokemusta. Ihmiset edustavat organisaation eri toimintoja ja alueita ja siten erilaisia yhteistyön näkökulmia. Ihmisten erilaisuus on mahdollisuus ja voimavara. (Pitkänen, R. 2000, 253.) Muutoksen johtamisen tehtävänä on siis muuttaa kohdeorganisaation ihmisten toimintatapaa. Tärkeää on, että johto on sisäistänyt muutoksen ja motivoitunut sen toteuttamiseen. Koko kohdeorganisaation positiivista asennoitumista muutokseen pitää tukea. Sen aikaansaamiseksi tarvitaan esimiesasemassa tai tukihenkilöinä toimivien aktiivisia ja positiivisia toimenpiteitä. Muutoksen toimeenpanoon liittyvät tehtävät ovat tiedottamista, kouluttamista ja kommunikointia, joiden myötä henkilöstö motivoituu muutoksen toteuttamiseen. (Ahlstedt, H. 1997, 99.)

Yrityskulttuuri, organisaation kulttuuri, yhteiset arvot ja normit kontrolloivat organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja toimintaa sekä suhteita ulkopuolisiin. Arvot ovat keskeisiä kriteereitä, standardeja ja ohjenuoria, joilla määritellään millainen toiminta, millaiset tapahtumat ja millaiset tulokset ovat suotavia. Muutos voidaan kokea sekä uhkana että mahdollisuutena. (Valpola, A 2004, 27.)

Minkä tahansa mittavan muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan lukuisten ihmisten panosta. Aivan liian usein käy niin, että uudet hankkeet kariutuvat siksi, että vaikka työntekijöillä on mielessään uusi visio, he eivät pysty toteuttamaan muutosta, tiellään olevien esteiden vuoksi. Joskus esteet ovat vain ihmisten päässä, jolloin haasteena on saada heidät vakuuttuneiksi siitä, ettei mitään todellisia esteitä ole olemassa. Monissa tapauksissa esteet ovat kuitenkin hyvin todellisia. Joskus esteenä on organisaatorakenne. Kapeasti määritetyt toimenkuvat saattavat viedä pohjan pyrkimyksiltä kohentaa tuottavuutta tai parantaa asiakaspalvelua. (Kotter, J. P. 1996, 9.) Nykyisin suuntaus kuitenkin on, että organisaatiohierarkiat tulevat madaltumaan. Tällöin ryhmätyötaitojen merkitys tulee korostumaan ja henkilöt tulevat toisistaan aiempaa riippuvaisemmiksi. Jatkuva yhteistyö sekä monipuoliset kommunikaatioyhteydet ovat tarpeellisia niin ryhmien sisällä kuin niiden välilläkin. (Koivisto, T & Koski, P. 1999, 77.)

Ihmisten johtamisessa arvostetaan ihmisten näkemyksiä, mielipiteitä ja ajattelua. Saada ihmiset itse oivaltamaan asian toimii useimmiten paremmin kuin käskeminen. Erämetsän mukaan osallistaminen on yhteistyötä, työtä tiimeissä ja poikkiorganisatorisissa ryhmissä. Osallistava johtaminen hakee hänen mukaansa aidosti lisää tietoa, ymmärrystä ja näkemystä ihmisiltä. Osallistavalla johtamisella ei anneta yksityiskohtaisia manuaalimaisia ohjeita kaikkeen, vaan

annetaan tietyn ”jämäkän mutta väljän” yläohjeistuksen jälkeen ihmisten itse rakentaa käytäntö. Aitona työskentelynä tämä johtamistapa saa ihmiset todella tuntemaan omistajuutta asiasta – muutoksesta. (Erämetsä, T. 2003, 191-192). ”Yrityksen johdon tulee keskittää resurssinsa muutoksessa mukana olevien työntekijöiden tukemiseen ja empivien rohkaisemiseen.” (Kvist, H.H., Arhonia, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 67).

3.5.2 Henkilökunnan kokemus muutoksesta

Yksilön kannalta muutostilanne on ongelmallisempi. Organisaation ja yksittäisen henkilön hyödyt ovat monesti ristiriitaiset. Vaikka muutokset tarjoavat myös yksittäiselle henkilölle mahdollisuuksia myönteiseen kehitykseen, monet kokevat muutoksen uhkaavana ja pelottavana. Pelätään yleensä muutosten seurauksia ja pyritään hahmottamaan maailma mahdollisimman stabiilina. (Salminen, J. 2001, 31.)

Lähdettäessä suunnittelemaan uudistuksia työpaikalla pitäisi ymmärtää, että muutos on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Yhtäältä ihmiset kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta ihmiset haluavat, että asiat pysyisivät muuttumattomina. Muutoksia halutaan monista eri syistä: niiden toivotaan tuovan virkistävää vaihtelua arkeen, niiden avulla halutaan päästä eroon jostakin ongelmasta tai niiden uskotaan avaavan erilaisia uusia haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia. Sen sijaan muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta, huolta ja pelkoja siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Entä jos asiat menevätkin huonompaan suuntaan, eikä osatakaan toimia uudessa tilanteessa? (Järvinen, P. 2000, 53.)

Varsinkin muutosprosessin alussa on ratkaisevaa keskeisten henkilöiden suhtautuminen muutokseen. Jos avainhenkilöt kokevat muutoksen tarpeellisena, koko prosessi voi edetä nopeasti. Jos avainhenkilöissä on taas epäilijöitä, muutoshalukkuus voi takerrella vuosikausia. Avainhenkilöt eivät useinkaan ole ylimmän johdon edustajia, vaan he ovat mielipidejohtajia, jotka vaikuttavat organisaation yleiseen mielipiteeseen. Näitä ihmisiä kuunnellaan ja arvostetaan. Nämä henkilöt pystyvät perustelevaan kantansa järkevästi ja heidän mielipiteistään tulee koko lähiympäristön näkemys. (Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996, 47.)

Muutokseen kohdistetut täysin vastakkaiset toiveet ja tunteet ovat paljolti toisensa pois sulkevia. Ei yksinkertaisesti ole mahdollista samanaikaisesti muuttua ja kuitenkin pysyä samana, eli muutos

edellyttää aina joiltakin osin vanhasta luopumista ja uuteen astumista. Jos muutos nimittäin merkitsisi jotakin sellaista asiaa, joka on tuttua ja turvallista ja josta on paljon entuudestaan kokemuksia, ei kyse silloin voi olla muutoksesta sanan varsinaisessa merkityksessä. Muutokseen sisältyy aina jonkinasteinen riskinotto, joka edellyttää epävarmuuden sietämistä. Työelämän kiihtyvä muutostahti tulee toisaalta vaatimaan työntekijöiltä ja työyhteisöiltä lisääntyvässä määrin kykyä tulla toimeen epävarmuuden kanssa, mutta samalla se myös luo mahdollisuuksia oppia entistä paremmin sietämään ja jopa hallitsemaan sen aiheuttamia jännityksiä, huolia ja ahdistuksia. (Järvinen, P. 2000, 53-54.)

Moni muutos organisaatiossa on kaatunut väärään tilannearviointiin. Johto on lähtenyt suoraan käytännön toimiin varmistumatta työyhteisön näkemyksestä. Samoin johto ei ole välittänyt turvallisuuden särkyemisestä tai muutosvastarinnan oikeutuksesta. Hyvin onnistuneet muutoksetekijät ovat välttäneet tämänkaltaiset virheet. Heidän toimissaan on korostunut näkemys muutoksen logiikasta. Muutoksetekijän tilannearviossa näkyy laaja-alaisuus ja kokonaisuuden hallinta. (Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996, 48.)

Muutokset koettelevat ihmisen mielekkyyskokemusta, joka on yksilön toimintaa ohjaava keskeinen toimintaperiaate. Aikuinen ihminen haluaa aina ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen, jotta hän voi järjellisesti käsittää, mistä kulloinkin on kysymys. Ihmiset kysyvät muutoksen tarkoitusta ja hyötyä: Mihin uudistuksella tai kehittämishankkeella pyritään? Miksei voida jatkaa vanhalla tavalla? Kuka takaa sen, että uudistus tai muutos on hyödyllinen ja onnistuu? Kenen intressejä muutos palvelee? Onko julkilausuttujen perustelujen ja tavoitteiden takana jotakin sellaista, mitä ei olekaan kerrottu. (Järvinen, P. 2000, 55.)

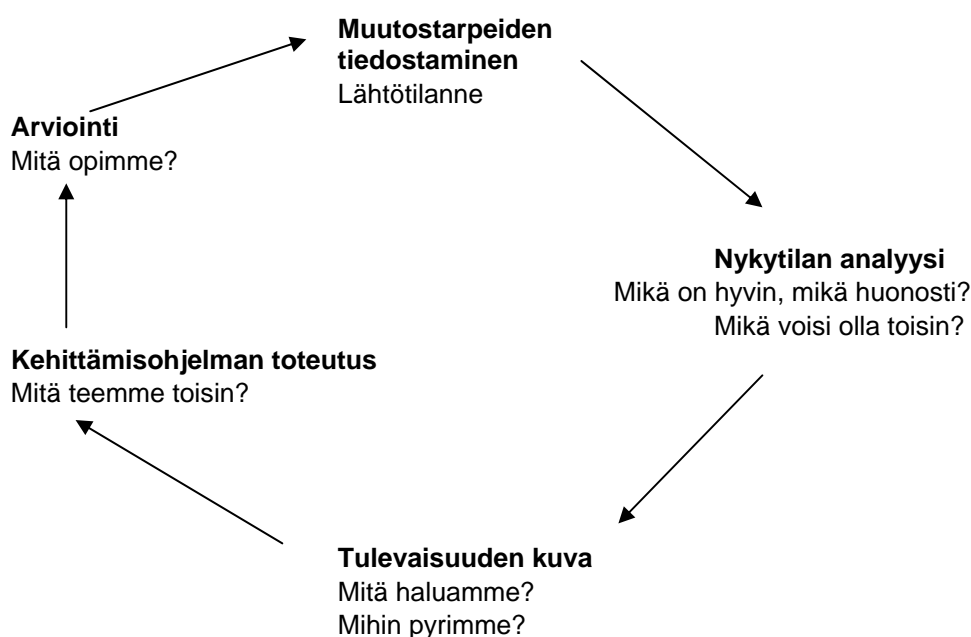
Tietokonfliktit, eli suurin syy, miksi asiat herättävät suuren vastustuksen on, etteivät ihmiset tiedä tarpeeksi. Pohjatiedot annetun tiedon ymmärtämiseen ja jäsentämiseen voivat olla puutteelliset, siksi johdon taloustermit eivät avaudu kuulijoille, eikä niiden sisältöä pystytä kytkemään omaan arkitoimintaan. Ihmisillä on vain huoli mahdollisuudestaan tehdä työtään hyvin ja säilyttää oma toimeentulonsa. Huhuille ja tulkinnoille on paljon tilaa, mikä taas kasvattaa tietokonfliktia. Tärkeää on lisätä muutosprosessin konkreettisuutta näyttämällä esimerkkien ja pilottiprojektien avulla, mitä haetaan. (Valpola, A. 2004, 107.)

Työntekijöille ei saa missään vaiheessa tulla sellaista tunnetta, että heidän asiaansa ei pidetä tärkeänä tai että heidät on unohdettu. Muutoksen uskottavuuteen vaikuttaa olennaisesti, miten

ensimmäiset tehtävät ovat onnistuneet. Näiden onnistumisien kautta saadaan uutta voimaa jatkon kehittämiseksi. (Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996, 47.) ”Tyypillinen johtajan virhe on, että hän yrittää kaikin keinoin taivutella muutosta vastustavaa joukkoa mukaan muutokseen sen asemesta, että hän keskittyisi muutoksen ohjaamiseen.”(Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 67).

Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän muutosherkkyyttä ja johdon roolia korostetaan muutoksien voimana. Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät ole muutoksentekijöitä. Jos työntekijä kokee kaiken uuden pelottavan, hänestä tuskin on muutoksien vetäjäksi. Näistäkin pelon tunteista on pystyttävä keskustelemaan avoimesti. Kaikki ihmiset eivät pysty ilmaisemaan itseään suurissa ryhmissä, ja siksi onkin annettava mahdollisuus esimerkiksi pienryhmäkeskusteluun tai nimettömään kirjalliseen palautteeseen. Näin saadaan arvokasta tietoa, jota muutoksentekijä voi käyttää hyödykseen. (Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996, 48.)

Kehittämisprosessin vaiheet



Kuvio 2. Kunta-alan ammattiliitto KTV ry 1998, 40.

Kira katsoo asiaa henkilökunnan näkökannalta: Hänen mukaansa kehitystyön eräänä ongelmana voi olla sen johtajavetoisuus. Esimiehet ottavat keskeisen roolin valiten ja valmistellen kokouksen asiat sekä suunnitellen asioiden käsittelytavan. Työntekijät tulevat kokoukseen valmistautumatta. Ehkä

tämä voi olla eräs syy, miksi kehittämistyö ei kosketa työntekijöiden päivittäistä työskentelyä, vaan he voivat kokea työskentelyn ”kokouksissa istumiseksi,” kun samaan aikaan tekemättömät työt painavat heidän mieltään. Vaarana tässä on, että esimiehet pyrkivät tekemään kehitystyön työntekijöiden puolesta, tällöin työntekijät omaksuvat passiivisen, parhaillaankin vain vastaanottavan roolin. (Kira, M. 2003, 55.)

Valtakonfliktit ovat merkityksellisiä, koska ihmiset pelkäävät asemansa ja vaikutusvaltansa vähenemistä, ja siksi vastustavat voimalla esillä olevia asioita. Varsinkin uutta toimintatapaa suunniteltaessa jokainen valvoo omaa asemaansa ja vastuualueensa asemaa. Usein on kysymys terveestä epäluulosta, mihin muutoksella pyritään ja miten uusi toimintatapa tulee käytännössä toimimaan. (Valpola, A. 2004, 107.)

Kun ihminen osallistuu itse asioiden suunnitteluun, hän saa enemmän kuin tietoa. Hän saa näkemyksen ja ymmärryksen asioiden taustoista ja vaihtoehtoista. Hänellä on mahdollisuus esittää omat ajatuksensa yhteisissä keskusteluissa. Kun henkilö osallistuu asian suunnitteluun, häntä ei tarvitse erikseen informoida. Samalla hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muutostyöskentelyyn. (Helin, K. 1992, 96-97.)

3.6 Nykytilasta tavoitettiin

3.6.1 Nykytilan kuvaaminen

Toimintatapojen kuvaamisessa käytetään erilaisia työn kehittämistoimia. Mallintaminen on yleiskäsite, jota käytetään kuvaamaan maailman tai ihmisten toiminnan jäsentämistä jonkin käsitejärjestelmän mukaisesti. Mallintamisella pyritään yleensä jonkin järjestelmän olennaisten piirteiden pelkistämiseen, tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta. Työprosessin mallintaminen on työn kuvaamisen tapa ja se pyrkii koko työprosessin kehitystarpeiden järjestelmälliseen analysointiin. (Leppänen, A. 2000, 9, 11.) Kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on kuvattava. Kuvauksen tarkoitus on helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita. Kuvauksen vaikeus viestii usein todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. (Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 77.)

Minkä tahansa organisaation toiminta voidaan kuvata prosesseina. Yksittäisistä tehtävistä ja toiminnoista koostuvaa toimintoketjua kutsutaan prosessiksi. Prosessit muodostavat toisiinsa eri

tavoin sidoksissa olevia osasuorituksia (Salminen, M. 1994, 6). Työprosessit kulkevat tavallisesti vaakasuunnassa läpi organisaation ja osastorajojen. Prosessien kehittämisen perusongelmana voi olla eri osastojen ja tulosityksiköiden välinen kitka ja yhteistyön puute. Eri toimintojen väliset yhteistyökuilut ja aukkokohdat katkaisevat tehtävien jatkuvuuden, mistä aiheutuu turhaa työtä, asioiden unohtamista, uudelleen tekemistä, hitautta ja kustannusten nousua. Edellä kuvatut ongelmat ovat tyypillisiä monille julkishallinnon organisaatioille. (Salminen, M. 1994, 10.)

Tärkeä jatkotoimenpide prosessikuvausten jälkeen on kehitystoimenpiteiden laatiminen. Selvitystyö suoritetaan yleensä haastattelemalla henkilöstöä sekä perehtymällä mahdollisiin taustamateriaaleihin. Käytännössä työ kuitenkin suoritetaan lähes poikkeuksetta läheisessä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Itse kehitystyö taas voidaan tehdä myös kohdealueen ulkopuolella. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio, 2001, 3.)

Prosessin kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä:

- Toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät.
- Sisäinen työnjako tarkentuu.
- Saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas-keskusteluihin.
- Tarpeettomin toimintojen karsiminen helpottuu.
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu.
- Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

(Kvist, H.H., Arhonia, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 77.)

Eri osastojen ja tulosityksiköiden välistä yhteistyötä syvennetään ja parannetaan. Tarkastellaan työtä ja organisaatiota asiakkaiden vaatimusten mukaisina prosesseina ja parantamalla prosesseja yksiköiden välillä ja sisällä. Organisaatiossa näin perinteiset osasto- ja yksikkörajat madaltuvat. (Salminen M. 1994, 11.) ”Prosessin kuvaaminen saattaa tarkentaa prosessin rajojen määrittelyä ja jopa edellyttää, että rajat määritellään uudelleen” Prosessien kuvauksessa ongelmallinen tekijä on kuvauksen tarkkuus. Hyvin tarkassa kuvauksessa ongelmana on kuvaamisen työläisyys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Liian yleisluonteisessa kuvauksessa puolestaan ei mennä konkreettisen toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita. (Kvist, H.H., Arhonia, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 77.)

Työnkulkujen tarkastelulla selvitetään tehtäväkokonaisuudet, joissa näyttää esiintyvän ongelmia. Vertaamalla työn yhteyskaavioita, nähdään selvemmin yksityiskohdat. Työnkulkua taaksepäin seuraamalla nähdään, aiheutuuko ongelma jostain, mitä tehdään jossain toisessa prosessissa. Onko toimintatavoissa joitain ilmeisiä heikkouksia, jotka liittyvät menettelytapoihin. Kyseessä voi olla kommunikointikatkoksia tai tehtävien epätäsmällistä määrittelyä. (Brandon & Morris, 1994, 217-218.)

Kim, W Chang ja Renee Mauborgne ja Karlof, B. & Lövingsson ovat määritelleet tehokkaan prosessin tunnusmerkkejä: osallistuminen, selittäminen, odotusten selkeys, yhdessä tapahtuva oppiminen, tavoitetason nousu ja lojaalius. Osallistuminen tarkoittaa, että ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon. Heitä pyydetään esittämään ideoita ja näkemyksiä, joiden kautta he voivat vaikuttaa. Selittäminen merkitsee, että kaikki joita päätös koskee, ymmärtävät päätösten taustat. Odotusten selkeys kertoo, että johtajat tekevät selkoa uusista tavoitteista, pyrkimyksistä ja pelisäännöistä. Yhdessä tapahtuvaa oppimista tuetaan sillä, että prosessi antaa kaikille mahdollisuuden omaksua tietoaineksia ja täydentää niitä uusilla. Yhdessä oppiminen antaa hyvän pohjan myös toteutus- ja muutostyölle. Tavoitetason nousun avulla prosessi johtaa lähes poikkeuksetta sekä päätöksenteon laadun paranemiseen että prosessiin osallistuvien tavoitetason nousuun. Lojaalius merkitsee lojaaliutta muutostyölle ja sen aikana tehdyille päätöksille ja toiseksi lojaaliutta yritystä tai organisaatiota kohtaan. (Karlof, B. & Lövingsson, F. H. 2004, 160-162.)

Prosessijohtamisen koulukunnat ovat erimielisiä siitä, missä laajuudessa vanhaa prosessia pitäisi analysoida ennen uuden prosessin suunnittelua. Prosessin nykytila pitää analysoida ainakin prosessin suorituskyvyn osalta. Itse asiassa tiedon prosessin nykyisestä laadukkuudesta on oltava käytettävissä jo uudelleen suunnittelusta päätettäessä. Analysointi kertoo lisäksi, miltä osin vanha prosessi on kunnossa ja missä prosessin osissa ongelmat syntyvät. Näin voidaan välttää vanhan prosessin ongelmien toistuminen. Nykytilan analysoinnin heikkoutena on, että analysointi sitoo uudelleensuunnittelutiimin ajatusmaailman vanhaan prosessiin. Laajamittainen resurssien sitominen nykytilan analysointiin aiheuttaa kuitenkin ylimääräisiä kustannuksia ja pitkittää uudelleensuunnitteluprojektia. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että mitä radikaalimmasta uudistuksesta on kyse, sitä pienempi merkitys nykytilan analysoinnilla on. (Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995, 115-116.)

Työtehtävät kuvataan yksityiskohtaisesti. Kuvauksessa esitetään työtehtävän lähtökohdat, työvaiheet, tulokset ja edellytykset (Roukala, V. 1998, 100).

Kuvauksen tarkkuudesta voidaan määrittellä seuraavaa:

- Kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten henkilöiden, järjestelmien ja koneiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Asiakkaan ja hänen saamiensa tuotteiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Tavaroiden, palveluiden ja tiedon kulun tulisi näkyä kuvauksessa.
- Jokaisen prosessin aikana suoritettavan tehtävän pitäisi näkyä kuvauksessa.

(Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 77-78.)

3.6.2 Toimintatapojen kehittäminen

Uusien toimintatapojen kehittämisessä olennainen periaate on se, että muutoksen on lähdettävä perustoimintojen tasolla syntyvistä paikallista oivalluksista ja innovaatioista. On kehitettävä ensin varsinaista toimintaa eikä sitä ohjaavia hallinnollisia järjestelmiä. On annettava ihmisille mahdollisuus oppia uusia toimintatapoja ja taitoja ennen kuin luodaan uusia virallisia valtarakenteita. Vasta kun osataan tehdä asia uudella tavalla, kokeilujen ja harjoittelun kautta, voidaan kehitystä tukea järjestelmämuutoksilla. Järjestelmien muutosten pitää tukea uutta tapaa tehdä asioita. (Räsänen, K. 1997, 178.)

Hannus määrittelee, että prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Prosesseja voidaan ryhmitellä monin tavoin. Hierarkkisen tarkastelun perusteella voidaan puhua toisaalta pääprosesseista ja toisaalta ali- tai alaprosesseista. Prosessin merkitystä ja tärkeyttä liiketoiminnan ja strategisten tavoitteiden kannalta kuvataan puhumalla toisaalta ydinprosesseista tai kriittisistä prosesseista ja toisaalta tukiprosesseista. Normaalisti käsitteellä prosessi tarkoitetaan ensisijaisesti määrämuotoisia prosesseja, joissa toiminnoilla on ennalta määritelty keskinäinen järjestys ja jotka näin ollen voidaan kuvata työnkulkukaavioilla. (Hannus, J, 1999, 221.)

Olellaisinta prosessien kehittämisessä on ihmisten ajattelutapojen ja käyttäytymisen muutos. Minkälaiset valmiudet heillä on asioiden kyseenalaistamiseen ja jatkuvaan oppimiseen? Sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaatumisen johtaa uudelleenlaiseen tiimeille ja osaamiselle perustuvaan horisontaaliseen asiakaslähtöiseen organisaatioon sekä verkostoihin. Olellaista on ymmärtää, että prosessien uudistaminen ei kuitenkaan onnistu vain mekaanisesti jotain menetelmää soveltamalla.

Onnistuminen edellyttää avainhenkilöiltä kokemusta ja näkemystä sekä kykyä luovaan ajatteluun ja erilaisten työkalujen tilannekohtaiseen soveltamiseen. Prosessijohtaminen tulee ymmärtää laajempaan asiana kuin yksittäisten kriittisten prosessien uudistamisena. Kyseessä on uudenlainen tapa johtaa toimintaa. (Hannus, J. 1999, 221.)

Esimerkkinä prosessin määrittelystä tietohallintotoimintoja käsittelevä raportti toteaa seuraavaa: ”Tietohallintotoimintojen organisoimien ja prosessien määrittelyn epäselvyys aiheuttaa ongelmia myös taloudellisuuden suhteen. Vastuiden ja velvollisuuksien epäselvä jakautuminen heijastuu taloudellisuuteen siinä, ettei tietohallintotoimintojen suhteen olla selvillä kustannuksista. Prosessit tulee selvityksen mukaan määrittellä selkeästi, jotta ne voidaan tuottaa optimaalisesti ja niiden onnistumista voidaan kehittää.” (Stenholm, P., Mäki, K. & Lehto, J. 1999, 68.)

Nykymallin laatiminen eheyttää eri ihmisillä palasina olevan tiedon ja luo heille yhteisen kielen, joka on pohjana koko kehityshankkeelle (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 71). Nykymalli määrittelee ja mallintaa tämänhetkisen tilan karkealla tasolla. Tässä vaiheessa mallinnusta on tärkeitä mieltä, kuinka syvälle mennään. Ei kannata mennä tarkemmalle tasolle, kuin on välttämätöntä. Nykymalliin kannattaa varata 10–30 % ajasta ja resursseista ja tavoitemalliin 70–90 %. Nykymallin aloitus- ja päättymispäivämäärät kannattaa merkitä kalenteriin etukäteen ja pitää niistä napakasti kiinni. Nykytilan mallintamista voitaisiin jatkaa loputtomiin, mutta sillä ei enää saavuteta lisäarvoa. Pääpaino kannattaa panna yhteisen kokonaiskuvan ja yhteisen kielen muodostamiselle. Nykymallilla opitaan kuvaamaan todellisuutta mallin avulla. Tätä oppia käytetään päivittäiseen suuntaan tulevaa tilaa mallinnettaessa. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 29.)

Kun nykytilaa tarkastellaan systemaattisesti, huomataan helposti ongelmia ja niihin ratkaisuehdotuksia ja samalla on mahdollisuus sitouttaa ihmisiä tavoitemalliin. Esimerkiksi yrityksen tilaus-toimitus liiketoimintaprosessin tuntevat monet ihmiset, mutta yleensä vain oman osuutensa. Jokaisella on omasta kokemuspöörästään hyvät tiedot. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 30.)

Yhden työväliseen muuttaminen vaikuttaa usein muihin välineisiin. Tietohallintajärjestelmä voi johtaa uusien laitteiden, välineiden ja lomakkeiden hankkimiseen. Ohjeet, sopimukset, mittarit ja muut säännöt joudutaan suunnittelemaan uudelleen toimintaa kehitettäessä ja muutosta

toteutettaessa. Työnjakoon ja sidosryhmätyöskentelyyn voi tulla myös muutoksia. (Roukala, V. 1998, 96.)

Nykymallin ja tavoitemallin rakentamisen väliin kannattaa varata kypsytelyjakso. Tällä on kaksi tehtävää: Nykymallin rakentamisen on käynnistänyt liiketoimintaprosessien yrityksen sisäisen keskustelun, ongelmien pohtimisen ja ideoinnin. Nykymalleja kannattaa esitellä yrityksen sisällä sellaisillekin, jotka eivät ole olleet niitä rakentamassa. Näin kaikki saadaan sitoutumaan tulevaan ja löydetään ehkä uusia ongelmia ja ratkaisuehdotuksia. Kypsytelyjaksoksi sopisi esimerkiksi jokin lyhyt loma-aika. Tällöin on mahdollisuus tehdä referenssikäyntejä. Ennen kaikkea haetaan ideoita erilaisista toimintamalleista. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 32.)

3.6.3 Ongelmien ratkaisusta tavoitetilan kuvaamiseen

Hyvin käynnistyneen kehittämistyön kannalta on olennaista kehittämistoimien tukeminen, kunnes riittävä uusien toimintatapojen vakiintumisen taso on saavutettu ja kehittämistyö on juurtunut normaaliksi osaksi päivittäistä työtä. Kaikki ryhmät laativat itselleen pelisäännöt ja kehitystavoitteet sekä luovat työkaluja sekä ryhmien sisäisen että ryhmien välisen yhteistyön parantamiseksi. (Koivisto, T. & Koski, P. 1999, 46.)

Brandon & Morris näkevät yhtymäkohdan tietotekniikkaohjelmien ja prosessien kuvaamisen välillä. Heidän mukaansa ohjelmilla ja prosesseilla on yhteinen pohja. Molemmat muodostuvat joukosta toimenpiteitä. Molemmissa on rajapintoja eli liittymäkohtia muihin ohjelmiin tai prosesseihin ja henkilöstöön. Tietokoneohjelmia on tutkittu laajasti. Heidän mukaansa samaa ei voi sanoa toimintaprosesseista. On helpompi tarkastella organisatorisia ongelmia kuin prosesseja. (Brandon, J. & Morris, D. 1994, 57.)

Ongelman yleiset ratkaisuvaiheet ovat:

1. ongelman rajaus
2. ongelman muotoilu
3. ratkaisuvaihtoehtojen vertailukriteerien laadinta
4. ratkaisuvaihtoehtojen muodostaminen
5. ratkaisuvaihtoehtojen vertailu
6. ratkaisuvaihtoehdon valinta.

Vertailukriteerien avulla kuvataan eri ratkaisuvaihtoehtojen hyvyttä ongelman ratkaisun kannalta ja toissijaisesti, miten vaihtoehdot eroavat toisistaan. Vertailukriteerit tulee laatia ennen vaihtoehtojen muodostamista, jotta vaihtoehdot eivät ohjaisi kriteerien laadintaa. Ratkaisuvaihtoehtojen muodostamisella tarkoitetaan erilaisten kyseeseen tulevien tapojen kartoittamista. Ratkaisuvaihtoehtojen vertailussa täsmennetään kunkin vaihtoehdon vahvuudet ja heikkoudet ja verrataan vaihtoehtoja toisiinsa ja tehdään valinta. (Huttunen, P. 2003, 85-87.) Yhteistyö voi olla aitoa vain jos kehittämiseen osallistuvat ovat suunnittelemassa päämääriä ja keinoja ja arvioivat kehittämistilannetta jatkuvasti. Kehittämishankkeissa on tuettava yhteistyötä yli hierarkiarajojen ja tiimimäistä ryhmätyöskentelyä. (Kunta-alan ammattiliitto KTV ry. 1998, 40.)

Uuden toimintatavan suunnittelussa päästään hyödyntämään nykyjärjestelmän kartoitusta. Tehtyjä toimintatapakuvauksia käytetään hyväksi uuden toimintatavan kehittämisessä. Työskentelystä muodostuu eri ratkaisuvaihtoehtoja, joista keskustellaan ja joita verrataan toisiinsa. Kun tyydyttävään lopputulokseen on päästy, tuloksena on samanlainen kuvaus uudesta toimintatavasta kuin nykytilasta jo tehtiin. (Bradon, J. & Morris, D. 1994, 31.)

Hiukan keskeneräiseksi jäänyttä nykymallia voidaan paikata kuvaamalla tulevaa tilaa nykymallia tarkemmin. Tulevaa toimintatapaa kannattaa ideoida ja mallintaa monesta eri näkökulmasta. Mielellään otetaan ainakin ajoittain mukaan yrityksen eri henkilö- ja sidosryhmien edustajia. Asiaan positiivisesti suhtautuvien avainhenkilöiden lisäksi kannattaa mukaan ottaa myös henkilöitä, jotka ovat eri mieltä asioista tai jotka ovat mielipidevaikuttajia. Tavoitemalli voi muodostua liian yleiseksi. Eli käy niin, että nykytilan mallinnuksessa ongelmana on käytännön yksityiskohtien runsaus, tavoitemallissa taas on vaarana liiallinen abstraktisuus. Tätä voidaan poistaa esimerkein. Kuvataan joku käytännön tapaus, joka selventää, miten toiminta tulevassa toimintamallissa saattaisi edetä. Työryhmä muodostaa aluksi yhteistä näkemystä käsiteltävästä asiasta. Ryhmä kehittää tulevan prosessin ideoita ja etsii ratkaisuja monella tavalla. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 32, 76.)

On tärkeää, että uudelleensuunnitteluun osallistuvat ne työntekijät, jotka hoitavat muutoksen kohteena olevaa tehtäväkokonaisuutta. Heidän osallistumisensa takaa yksityiskohtaisten tietojen saannin. Lisäksi henkilöstön näkemykset ovat arvokkaita, koska uudistamisen tavoitteena on helpottaa työn tekemistä. Toisaalta työskentely edistää projektin hyväksymistä ja työntekijöiden sitoutumista siihen. (Brandon, J. & Morris, D. 1994, 225.)

Päätttäminen on valitsemista vaihtoehtoista. Päätämisen taitoon kuuluu riskien hallinta. Se ei tarkoita sellaista varmistelemista, että mihinkään ei jäädä mitään riskiä, vaan riskien pitämistä siedettävissä rajoissa. (Kostamo, E. 2000. 195.)

3.6.4 Aikaisemmasta toimintatavasta eli nykytilasta luopuminen

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Mikäli valitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, muutokset eivät yleensä etene mihinkään. Koska muutoksia ei koeta välttämättömäksi, on vaikea saada kokoon ryhmää, joka olisi riittävän vahva ja uskottava, jotta se pystyisi ohjaamaan hanketta. (Kotter, J. P. 1996, 31.)

Miksi organisaatiossa ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen? Sen taustalla voi olla seuraavanlaisia tekijöitä. Yrityskulttuuri ei hyväksy huonojen uutisten kertojia, avoimuutta eikä ristiriitojen esiintuomista. Suorituksista ei saa riittävästi palautetta yrityksen ulkopuolelta. Sisäiset mittausjärjestelmät keskittyvät väärin suorituskyvyn mittareihin. Organisaatorakenteet saavat työntekijät keskittymään kapeisiin, funktiokohtaisiin tavoitteisiin. (Kotter, J. P. 1996, 5.)

”Nopeasti muuttuvassa maailmassa yksittäisillä henkilöillä ja heikoilla työryhmillä on harvoin kaikkia tarvittavia tietoja, jotta voitaisiin tehdä hyviä, perusteelliseen harkintaan perustuvia päätöksiä.” Myöskään niillä ei ole riittävästi uskottavuutta tai aikaa, jotta olisi mahdollista saada muut vakuuttuneiksi siitä, että heidän on tehtävä henkilökohtaisia uhrauksia muutosten hyväksi. Kotter toteaa, että tällaisissa oloissa voivat menestyä vain tiimit, joilla on oikeanlainen kokoonpano ja joiden jäsenet luottavat toisiinsa. Tehokkaana tiiminä ohjaava tiimi pystyy käsittelemään enemmän tietoja ja nopeammin. Lisäksi se voi jouduttaa uusien lähestymistapojen toteuttamista, koska avainhenkilöt ovat hyvin perillä asioista ja ovat sitoutuneita tärkeimpiin päätöksiin. (Kotter, J. P. 1996, 49.)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria. Henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa. Projekti- ja kehittämistehtävissä työskennelleet tai usein tehtäviä vaihtaneet henkilöt ovat kasvattaneet itselleen taidon pärjätä uusissa, itselleen vieraisissa tilanteissa, kun taas pitkään samoissa työtehtävissä ja samojen työtovereiden kanssa työskennelleet

eivät ole testanneet omaa muutoskykyään. Voimmeko organisaation historiasta ja kulttuurista muistuttaa ihmisten mielen muutoksia, joista he ovat selvinneet hyvin? (Valpola, A. 2004, 31.)

Jos hellitetään vauhtia, ennen kuin työ on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa, mistä taas saattaa seurata taantuminen. Muutetut menettelytavat saattavat olla hyvin hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurtuneet kulttuuriin. Ensin on edettävä hitaasti, jotta perusedellytykset ovat suotuisat tilanteen käsittelemiselle. (Kotter, J. P. 1996, 115-116, 120.) Lopputuloksena voi olla, että tulee toteutettua enemmän muutoksia kuin alun perin oli ajateltu. Koko hankkeeseen menee aikaa ja energiaa enemmän kuin oli ennakoitu. Myönteistä asiassa on, että organisaatio kykenee luultavasti tekemään vastaisuudessa samantapaisia asioita helpommin, koska se on hankkinut uusia taitoja ja poistanut joitakin toimintatapoja joita se on havainnut hyödyttömiksi. (Kotter, J. P. 1996, 122.)

Scheinin mukaan jonkin asian muuttaminen ei merkitse pelkästään uuden oppimista, vaan myös jonkin olemassa olevan poisoppimista, joka toimii esteenä uuden asian oppimiselle. Kehitykseen liittyvää oppimista ja muutosta tapahtuu organisaatioissa koko ajan. (Schein, E. H. 1999. 133, 147.)

Esimiesten ja johdon kannattaa kuunnella ja arvioida, minkä verran ja minkälaista muutosvoimaa on käytössä. Varsinkin ne organisaatiot, joilla on ollut hyvin turvalliset olot, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. Riskinä on, että muutoksiin tottunut osapuoli unohtaa pitää myös sen osapuolen mukana vauhdissaan, joka ei ole tottunut muutoksiin, eikä kokemuksen puutteen vuoksi ole osannut osallistua suunnittelutilanteisiin odotetulla aktiivisuudella. Toiset jäävät ikään kuin kuunteluoppilaksi yhteishankkeissa. (Valpola, A. 2004, 32.)

3.7 Muutoksen toimeenpano

3.7.1 Muutosprosessin käynnistäminen

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille sekä ne ovat viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, ettei näistä ensimmäisistä toimenpiteistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai koskevat vain pientä osaa organisaatiota. Toimenpiteet kuitenkin osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja vähintään kertovat, että prosessi ei ole pysähtynyt. (Valpola, A. 2004, 32.) Kiireellisyyden tunteen luomisessa keskeisintä on osoittaa, että muutoksen aikaansaamiseksi

toiminta on aloitettava heti. Samalla olisi kyettävä varmistamaan, että prosessissa syntyy lyhyen aikavälin onnistumisia, joiden avulla usko muutosprosessiin säilyy. (Sotarauta, M & Lakso, T. 2000, 111.) Hankkeet ovat siis vaarassa menettää iskuvoimansa, ellei ole olemassa lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamista voidaan juhllia. Jos onnistumisia ei tule lyhyessä ajassa, liian moni luopuu leikistä tai liittyy vastustajien joukkoon. (Kotter, J. P. 1996, 10.)

Monimutkaiset hankkeet vaativat paljon aikaa. Yleensä niissä on tarkoituksena muuttaa strategioita tai uudistaa liiketoimintaa. Muutoksen johtamisessa tulisi siis kyetä toimimaan pitkän aikavälin näkökulmasta, mutta samalla pitäisi kyetä saamaan aikaan lyhyellä aikavälillä tuloksia, jotta toimijoiden usko muutosprosessiin säilyy ja vahvistuu. (Kotter, J. P., 1996, 10). (Sotarauta, M, Lakso, T. 2000, 112.)

Kehittämistoiminnassa saatetaan saada hyviä tuloksia lyhyen aikavälin pienistä projekteista, mutta niiden jäädessä irralleen suurista haasteista toimijoiden usko muutosprosessiin laskee, vaikka lyhyen aikavälin tulokset olisivatkin käytännössä pieniä askelia kohti suuria tavoitteita. (Viljamaan, 2000 mukaan, (Sotarauta, M & Lakso, T. 2000, 111.)

Lyhyen aikavälin hyvä onnistuminen on näkyvää. Siinä yhteydessä suuri joukko ihmisiä näkee omin silmin, onko kyse todellisesta vai kuvitellusta tuloksesta. Onnistuminen nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen. Ne antavat hankkeelle sen tarvitsemaa vahvistusta. Ne osoittavat, että uhraukset kannattavat ja että toiminta vahvistuu. Lyhyen aikavälin onnistumiset voivat auttaa ohjaavaa tiimiä testaamaan visiotaan konkreettisia olosuhteita vasten. Koetukselle joutuminen voi osoittautua äärimmäisen arvokkaaksi. Ellei yritys pyri painokkaasti tuottamaan lyhyen aikavälin onnistumisia, ongelmat saattavat ilmetä liian myöhään. Nopeat suoritusparannukset vievät pohjaa pois epäilijöiden ja vastustajien väitteiltä. Yleissääntö on, että mitä enemmän hankkeella on epäilijöitä ja vastustajia, sitä tärkeämpiä ovat lyhyen aikavälin tulokset. (Kotter, J. P. 1996, 105-106.) Tästä syystä lyhyen aikavälin onnistumisen tunteita on synnyttävä ja ajoittain myös päämäärät on kyseenalaistettava. Visioiden ja käytännön toiminnan välille pitää syntyä yhteys. (Sotarauta, M. & Lakso, T. 2000, 111.)

Kehittämistoiminnan tukeminen on tärkeää, kunnes uusien toimintatapojen riittävä vakiintumisentaso on saavutettu ja kehittämistyö on juurtunut normaaliksi osaksi päivittäistä työtä (Koivisto, T. & Koski, P. 1999, 47).

3.7.2 Muutoksen ankkurointi käytäntöön

Muutos on usein pitkä, monivaiheinen tie (Valpola. A. 2004, 32). Muutos alkaa usein loppumisella eli jokin toimintatapa päättyy. Monille ihmisille lopettaminen on todella vaikeaa. He ovat elämänsä aikana tottuneet välttämään lopetuksia ja panostavat siksi jatkuvuuteen. Onnistuneet esimerkit ovat voimallinen keino kiihdyttää muutoksen läpivientiä ja tässä prosessissa vaihteellisuus ja vapaaehtoisuus auttavat. Valpolan mielestä muutoksen ankkurointi pitää ottaa huomioon seuraavasti. Harkitaan ja kysytään, mikä tai mitkä yksiköt haluavat soveltaa uutta toimintamallia itselleen. Tarjotaan paljon tukea ja asiantuntija-apua hankkeeseen. Pilotit sitoutuvat myöhemmin kertomaan muille hankkeesta ja vastaanottamaan muita tutustumaan toimintamalliin. Pieni vapaaehtoinen porukka on yleensä muutoshaluinen. Heistä on hauskaa saada kokeilla ja viedä omaan käytäntönsä uutta toimintatapaa. Tällaisella muutoshalulla ja sitkeydellä muutos yleensä onnistuu. Toteutettujen muutostojien avulla voidaan havainnollistaa muille, mitä uuden idean mukaisessa toimintamallissa on kysymys. Onnistuneista esimerkeistä kannattaa kertoa sisäisessä viestinnässä ja näin tukea koko muutosta. (Valpola. A. 2004, 45.)

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tieto muutoksesta kielletään. Kun päätös on tehty, sitä vastaan taistellaan, päätöksessä nähdään vain huonoja seurauksia. Kolmannessa vaiheessa tulee syvä pettymys ja masennus omasta voimattomuudesta ja ahdistuksesta. Neljäs vaihe on muutoksen ja sen seurausvaikutusten hyväksyminen. (Valpola. A. 2004, 109.) Muutoksen viejien tärkeimpiä tehtäviä on uskon valaminen. On makuasia, syntykö ensin usko siihen, että muutos on mahdollista ja että me pystymme siihen, vai vaaditaanko ensin tahtoa kulkea siihen suuntaan. (Erämetsä, T. 2003, 200.) Muutoksen tiellä olevat esteet on pyrittävä poistamaan määrätietoisesti. Esteitä voivat aiheuttaa muun muassa perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, vakiintuneet rakenteet, hallinto, yksilöiden ja organisaatioiden saavutettujen etujen vaarantuminen ja organisaatioiden väliset intressiristiriidat. (Sotarauta, M & Lakso, T. 2000, 115.)

Tarvitaan tarpeeksi toistoja, jotka kertovat samaa asiaa. Viestintätutkimuksen mukaan ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. Toistoja voidaan esittää eri tavoin ja eri välineillä. Voidaan käyttää haastattelua, lehteä, asiantuntijoiden tapaamista, tukiaineistoa esimiesten avuksi ja jatkuvaa yhteenvetoa sovittujen toimenpiteiden edistymisestä eri tarkkuudella eri kohderyhmille. Pitkät tauot, jolloin mitään ei kuulu, voivat herättää alun hämmennyksen taas henkiin ja jättää huhuille turhaa tilaa. On tärkeä

perustella, mitä tapahtuu muissa osissa organisaatiota tai miksi päätösaikataulua on muutettu. (Valpola. A. 2004, 47.)

Muutoksen läpivienti tarvitsee tuekseen mittarit, joilla lopputulosta ja muutosprosessia arvioidaan. Muutosta voidaan kuvata tuloksina, eli keskitytään siihen, mitä on tarkoitus saada aikaan. Tulos ja vaikuttavuus ovat osoittautuneet hyödyllisiksi käsitteiksi määrittämään muutosta. (Valpola, A. 2004, 46.) Erilaisissa muutostilanteissa, jolloin pyritään tehokkuuteen ja kustannussäästöihin, muodostuu usein konflikteja. Konflikteja syntyy tällöin arvoista, vallasta, tiedosta ja turvallisuudesta. Arvokonfliktit tarkoittavat, että eri ihmisillä on erilaisia arvoja, uskomuksia ja ideologioita. Näissä tilanteissa on tärkeää, että eri osapuolet hyväksyvät ihmisten erilaiset taustat, eivätkä pyri muuttamaan tai väheksymään toisen ideologiaa. Keskustelu kannattaa saada keskittymään konkreettisiin asioihin ja vaihtoehtojen kehittämiseen. (Valpola. A. 2004, 106.)

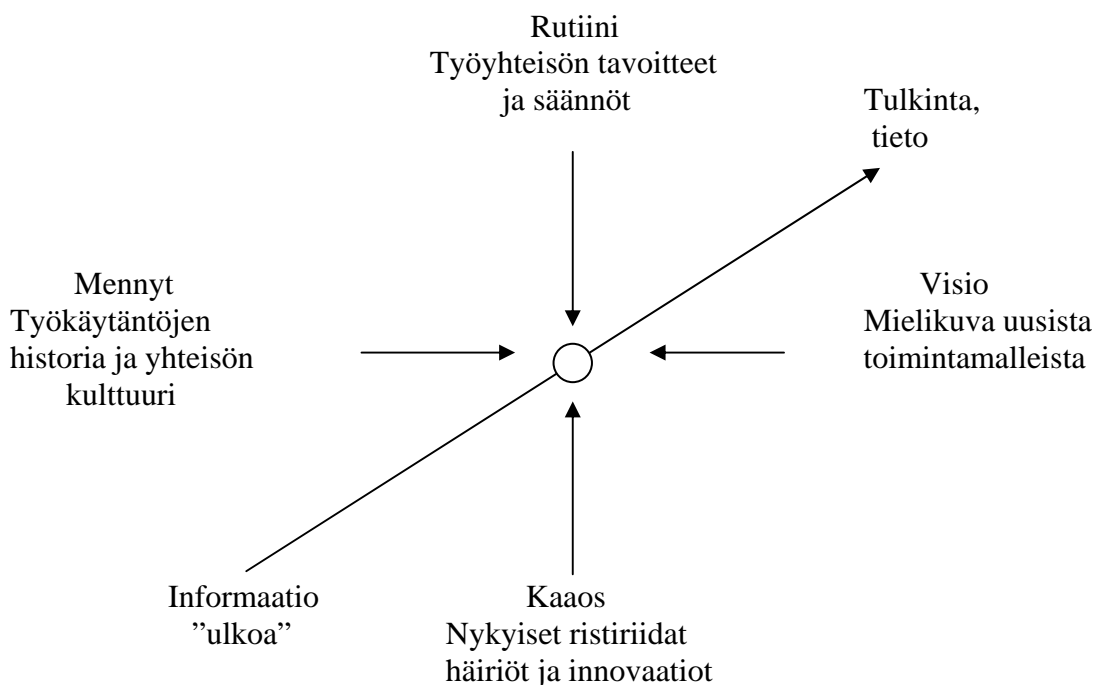
Muutoksessa turvallisuuskonflikti merkitsee tapahtumaa, jossa organisaatio ja ihmiset hätääntyvät turvallisuutensa puolesta ja asettuvat vastahankaan. Taustalla vaikuttaa ihmisten tapa luoda itselleen turvallisuutta: toisilla turvallisuus perustuu tuttuuteen ja muuttumattomuuteen. Jos muutoksia ei aikaisemmin ole ollut, koko turvallisuus ja sitä kautta saavutettu itseluottamus järkkyy, kun tuttuuden tilalle tulee tuntematonta ja muuttumattomuuden tilalle muutoksia. (Valpola. A. 2004, 108.)

Vaikuttamiskeinoista oma esimerkki on merkittävimpiä, ellei merkittävin. Ylemmän johdon esimerkki on keskeisin. Erämetsän mukaan usein näkee, etteivät ylin johto, keskijohto ja esimiehet ikään kuin ”kehtaa” pitää muutoksesta meteliä. Se, että ollaan tosissaan, on välttämätöntä. Vaikuttamista hävetään, sillä johtajat ja esimiehet eivät ole tottuneet pitämään vaikuttamista kovin moraalisenä toimintana. Johtaja on tyypillisesti suunnitellut, resursoinut, tehnyt aikataulut, antanut toimintaohjeita, viestittänyt ja tehnyt tämän usein kirjallisesti. Ihmisiin vaikuttaminen on jäänyt vähemmälle, eikä ihme, sillä se on vaikeaa. Toinen oivallus on, että vaikuttaminen on yksilöllistä. Se, mikä toimii yhdellä, ei toimi toisella. Yksi haluaa selkeän rationaaliset perustelut ja hyväksyy tämän jälkeen muutoksen. Toiseen niillä ei ole mitään vaikutusta, vaan hänen täytyy ymmärtää muutos tunnetasolla. Tunteisiin vaikutetaan usein tunteilla tai ainakin niitä ymmärtäen. (Erämetsä, T. 2003, 189-190.)

3.7.3 Nykytilasta poisoppiminen

Muutoksen jälkeen tarvitaan prosessin tai luodun tilanteen vakiinnuttamista ja hyödyntämissä. Jos muutos ja vakiinnuttaminen sekoitetaan, syntyy hämmentävä ja ristiriitainen tilanne. (Pitkänen, R. 2000. 181.) Koska aiemmat uskomukset, asenteet, arvot ja oletukset vaikuttavat organisaatiossa, muutosongelmasta tulee entistä monimutkaisempi. Nykyisestä kulttuurista pitää luopua ja vastaavasti pitää oppia tilalle uusi kulttuuri. Ihmiset vastustavat muutosta, koska tällainen luopuminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta. (Schein, E. H. 1999, 131.)

Tiedon luomisen premissejä (ehto, lähtökohta, rajoitus, edellytys)



Kuvio 3. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 96.)

Keinoina turvallisuuden luomisessa on löydettävissä useita tekijöitä. Täytyy voida uskoa, että itselle ja organisaatiolle on parempi, jos oppii uuden ajattelu- ja työskentelytavan. Koulutuksen avulla voidaan tukea uutta ajattelutapaa. Mikäli uusi työskentelytapa edellyttää esimerkiksi tiimityötä, tätä koskevaa koulutusta pitää olla käytettävissä. Jotta uudet normit ja uudet oletukset voidaan yhteisesti muodostaa, koulutusta on hyvä järjestää ryhmille. Uutta ajattelu- ja käyttäytymistapaa on hyvä nähdä, tämä auttaa toimimista samalla tavoin. (Schein, E. H. 1999, 136-137.)

Tiedon luomisessa tulevaisuuskuva vaikuttaa tulkintoihimme. Toisaalta työyhteisön menneisyys, sen erilaiset käytännöt, toimintasäännöt ja tavoitteet vaikuttavat toimintaamme. Organisaation muisti koostuu aikaisemmista kokemuksista ja sitä käytetään tulkinnan apuna. Saadun informaation tulkitseminen on merkittävä tekijä, kun etsitään vastausta kysymykseen: ”Mitä oikein tapahtuu?” Tulkitseminen joudutaan tekemään kahden vastakkaisen ajattelun konservatiivisen ja tulevaisuustulkinnan kesken. Kun tulkintoja tehdään olemassa olevien käytäntöjen ja uskomusten pohjalta, tulkinta siinä on konservatiivinen. Tulevaisuuskuvat taas vaikuttavat tulkintaan siten, että informaatiosta etsitään uusia mahdollisuuksia. Lopulta tulkinta palautuu toimintaan, jonka tulokset aloittavat jälleen uuden muutoksen syklin. Arvioiva tieto palautuu takaisin organisaatioon muokkaamaan organisaation ”viitekehystä ja muistia.”(Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 96-97.)

Projektitoiminta voi terävöittää organisaatiota. Uuden tiedon luomisen lähtökohtana on havainto. Organisaation jäsenet eivät kuitenkaan tavallisesti pysty näkemään sellaista, mitä eivät ole kokeneet. Jotta uuden signaalin voi havaita, sen täytyy jollain lailla sopia omaan maailmankuvaan, joka on kehittynyt aikaisempien kokemusten pohjalta. Sen sijaan organisaatio havaitsee hyvin sen, mikä sisältyy sen omiin tulevaisuuskuviin. Organisaation oppimisprosessi on jatkuva toimintojen sykli. Tähän sykliin sisältyy ympäristön tapahtumien seuraaminen, havaintojen muodostaminen ja merkitysten luominen. Organisaation muisti koostuu aikaisemmista kokemuksista, ja sitä käytetään tulkinnan apuna. Toimenpiteet perustuvat näin havainnoista tehtyihin tulkintoihin. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 94-95.)

Ylimmän johdon päämääränä on saada aikaan henkilöstön sitoutuminen. Tähän tarkoitukseen sopii avoin ja epämääräinen visio, joka mahdollistaa tulkintoja. Se jättää projektille mahdollisuuden asettaa omia tavoitteita, mikä puolestaan luo sitoutumista. Ylin johto on vastuussa tuotetun tiedon arvioimisesta ja strategiasta, jonka mukaan valitaan tuettavat ja kehitettävät pyrkimykset. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 100-101.)

Projektit saattavat toimia osana tätä oppimisstrategiaa. Ne laajentavat informaation käsittelymekanismeja eräänlaisina uusina ikkunoina ulkomaailmaan. Ne kykenevät luomaan tietoa, jota organisaation toiminnallinen ydin ei tavallisesti saa. Projektien avulla voidaan koota runsaasti erilaisia näkökulmia asioihin. Projektin elinehto on uusien asioiden löytäminen ja ideoiden kehittäminen. Ideoita kannattaa työstää eteenpäin ja ne on hyödyllistä mukauttaa työyhteisön toimintasääntöihin. Näin kehittämisajatukset pysyvät käytännöllisinä ja toimivina. Työyhteisöissä on oltava myös vastuuhenkilöitä, joiden tehtävänä on valvoa hankkeen toteutumista. Tarkastajien

työ perustuu yksityiskohtien seuraamiseen ja sääntöjen noudattamiseen eli projektien kokonaisvaltaiseen monitorointiin. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 101, 113.)

Projektiorganisaation kannalta toimeksiannon onnistuminen eli projektin menestyksekkäs toteuttaminen on sidoksissa siihen, miten organisaatio ymmärtää projektikokonaisuuden hallinnan. Organisaation on mielletävä toimintatapansa kokonaisuutena, johon kuuluu projektin suunnittelu- ja ohjaustaitoja, ympäristön ja erilaisten sidosryhmien huomioon ottamista, erilaisia johtamiskäytäntöjä sekä lopputuotteeseen liittyvää substanssiosaamista. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 114.)

Kehittämiprojekti on vaativa työympäristö. Se on haastava myös johtamisen näkökulmasta. Tanskalaisten tutkimustulosten mukaan työorganisaatioiden menestyminen edellyttää erityisen huomion kiinnittämistä johtamiskäytäntöihin. Dahlgaard ym. (1997) toteavat, että johtamistyylien valikoimassa kapteenin ja tiiminrakentajan roolit ovat hyödyllisimpiä. Kapteeni johtaa joukkoja edestäpäin, hän on ammatillisesti pätevä, kommunikatiivinen, luotettava ja reilu. Tiiminrakentaja on puolestaan joustava, hän antaa palautetta, hän on valmentaja, joka motivoi ja inspiroi. (Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 115.)

3.7.4 Muutoksen siirtäminen organisaation kulttuuriin

Organisaation kulttuuri on lyhyesti sanoen talon kirjoittamaton tapa toimia. Se on syntynyt vuosien varrella yhteisössä toimineiden ihmisten vaikutuksesta ja heijastaa yhteisön ilmapiirin keskeisiä piirteitä. Kulttuuri voidaan nähdä aikaa myöten syntyneiden perusoletusten ja uskomusten syvimmäksi tasoksi, joka määrää miten ihmisten tulisi käyttäytyä. (Virkkunen, P. 1993, 42.) Johdon arvot, käsitykset ja johtamistyyli luovat perustan sille vuorovaikutukselle ja verkostoille, joille organisaatiokulttuuri rakentuu ja jäsentyy. Arvot luovat yhteisön jäsenille käsityksen yhteisestä suunnasta ja auttavat heitä jokapäiväisessä toiminnassa. Tästä johtuen kulttuuri on aina erilainen eri organisaatioissa ja vieläpä sen eri osissa. (Mäkelä, A. 1996, 94-95.) (Virkkunen, P. 1993, 43).

Yleensä yhteisiä arvoja on vaikeampi muuttaa kuin toimintatapoja, sillä arvot ovat normeja näkymättömämpiä, mutta ne ovat juurtuneet syvälle kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on tärkeä, koska se voi vaikuttaa suuresti ihmisten toimintatapoihin, koska sitä on vaikea muuttaa ja koska siihen on näkymättömyytensä takia vaikea puuttua. Kun uudistamishankkeen aikana kehitetyt uudet toimintatavat eivät ole yhteensopivia kulttuurin kanssa, on aina vaarana, että ne eivät säily.

Työryhmässä, yksikössä tai koko yrityksessä toteutetut muutokset voivat mitätöityä vuosienkin työn jälkeen, koska uudet lähestymistavat eivät ole juurtuneet tiukasti normeihin eivätkä arvoihin. Organisaation kulttuuria ei muokata helposti. Yritykset pakottaa kulttuuri väkisin toisenlaiseksi eivät toimi. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. (Kotter, J. P. 1996, 130, 136.)

Pilotointi mahdollistaa työskentelystä saadun kokemuksen siirtämisen toisaalle organisaatioon. Pilotoinnin avulla muutoksen toteuttamisen ongelmat saadaan esille pilottiorganisaatiossa, niin ettei niitä jouduta kohtaamaan koko organisaation tasolla. Pilotoinnin etuna on, että muutoksen toimintaratkaisuja voidaan työstää valvotuissa olosuhteissa. (Järvenpää M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001, 301.)

Muutoksen täytäntöönpanon tulee alkaa esteiden poistamisella. Muutokseen käytetyn ajan määrä riippuu yksikön koosta, sen kulttuurin voimasta ja iästä ja henkilökunnan stabiliteetista. Johdon on kehitettävä itselleen työkaluja sitouttamisen luomiseksi ja kasvattamiseksi. Kasvuun tarvitaan henkilöstön kehittämistä ja tarvittaessa henkilöstön siirtämistä tehtävästä toiseen. Johtoa ja alan spesialisteja tarvitaan yhä enemmän. Organisaation tulee olla kehittymistä edesauttava ja siinä tulee olla tilaa urakiertoon. (Lehto, S. T. 1990, 85, 111.)

Muutoksen siirtämisessä kulttuuriin voidaan nähdä erilaisia seikkoja. Ihmisten pitää saada sanallisia ohjeita ja sanallista tukea uudelle kulttuurille, muuten he ovat haluttomia myöntämään uusien toimintatapojen oikeellisuuden. Useimmat normien ja yhteisten arvojen muutokset juurtuvat uudistamisprosessin lopussa. Jos ylentämiskäytäntöä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi, vanha kulttuuri ei häviä. Joskus kulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. (Kotter, J. P. 1996, 137.) Pitkät työsuhteet merkitsevät hidasta vaihtuvuutta, mikä johtaa usein sisäänpäin kääntyneeseen kulttuuriin (Lehto, S. T. 1990, 85).

Muutos on ankkuroitunut lopullisesti vasta sitten, kun yksilöt ovat muuttaneet käsityksiään ja arvojaan. Muutosprosessissa on tärkeää olla selvillä yhtä lailla siitä, mistä halutaan pitää kiinni kuin siitä, minkä halutaan muuttuvan. On siksi jatkuvasti vahvistettava myönteisiä seikkoja, jotka tukevat muutosta. (Harvey-Jones, J. 1991, 127-128). Muutos jää loppujen lopuksi pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee ”tapa, jolla täällä toimitaan”: kun se nivoutuu pysyvästi yksikön tai koko yrityksen työskentelytapoihin. Ennen kuin uudet toimintatavat ovat juurtuneet sosiaalisiin

normeihin ja yhteisiin arvoihin, ne ovat vaarassa unohtua heti, kun muutoshankkeeseen liittyvät paineet hellittävät. (Kotter, J. P. 1996, 130.)

3.8 Muutosjohtamisen kirjallisuuden perusteella havaitut edellytykset ja riskit

3.8.1 Yleistä

Muutosjohtamisen kirjallisuudesta voidaan yhteenvetona todeta seuraavaa: Tavoitteiden asettamisessa pitää pystyä määrittelemään muutos, joka halutaan toteuttaa. Muutoksen tavoitteeksi tarvitaan siis yhteinen päämäärä. Muutos on organisoitava kehittämishankkeeksi ja se toteutetaan projektin avulla. Projektissa toimii ohjaus- ja projektiryhmä sekä valvojat. Projektisuunnitelma toimii tiedotuksen ja sisäisen markkinoinnin välineenä ja muodostaa pohjan projektin seurannalle. Tarvitaan esimiesten vahva sitoutuminen työskentelyyn. Muutoksen tavoitteet pitää voida selkeästi perustella. Uuden toimintatavan suunnittelussa voidaan hyödyntää nykymallin kartoitusta. Tulevaa toimintatapaa ideoidaan ja mallinnetaan eri näkökulmista.

Kirjallisuuden käsittelyä rajattiin kohdistumaan enemmän muutosprosessin alun ja toimintatavan hahmottamisvaiheen välille. Näiden kuuden kohdan sisältävät asiat, on mahdollisuus käydä empiriassa tarkemmin läpi. Muutosprosessin tarkasteltavat asiakokonaisuudet ovat: Tavoitteiden asettaminen, muutoksen organisointi, nykytilan selvitys, henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen, tavoitetilan määrittely ja muutoksen siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin.

3.8.2 Toimintatavan muutoksen edellytykset

Seuraavassa on lyhyt yhteenveto kirjallisuudesta perusteella havaituista edellytyksistä ja riskeistä. Koska edellytyksiä ja riskejä löytyi huomattavasti enemmän, kuin tässä työssä on mahdollista tutkia, valitaan lopulta kaksi eri kysymystä asianomaista edellytystä ja riskiä kohden ja tarkastellaan sitä empiriassa.

1. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen edellyttää muutoksen tarvetta. Työskentelylle pitää asettaa selkeät tavoitteet, jotka välitetään kaikille niille, joita muutos koskee. Määritellään tarkkaan muutos, mikä halutaan toteuttaa. Viestitään muutostarpeesta selvästi, tarkoituksena on herättää ”kriisimieliä”.

Työskentelyyn pyritään saamaan mukaan organisaation kaikki tasot. Yleensä johto asettaa projektin työskentelemään muutoksen läpiviemiseksi. Kehittämishankkeelta edellytetään huolellista etukäteissuunnittelua ja erilaisten tehtävien jakoa osaprojekteihin. Usein jo tässä vaiheessa valitaan projektipäällikkö, joka organisoii edelleen projektiryhmien kokoonpanoa ja työskentelyä. Tavoitteet asetetaan selkein kokonaisuuksin ja laaditaan karkea aikataulu. Myöhemmin aikataulua täsmennetään työskentelyn kuluessa. Muutoksen suunta pitää selkeyttää. Strategialla määritellään toimintatavat ja keinot, joilla pyritään tavoitteeseen. Visio kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin.

Edellytys: Määritellään ne muutostarpeet, joihin työskentelyn tavoitteiden asettaminen perustuu. Muutostarve kerrotaan niille, joita muutos koskee. Nimetään projektipäällikkö.

2. Muutoksen organisointi ja johtaminen

Perehdytään menetelmiin, joilla tavoitteet saavutetaan. Valitaan organisaation avainhenkilöt ja huolehditaan siitä, että he tukevat muutosta selvästi ja julkisesti. Asetetaan projekti työskentelemään muutoksen toteuttamiseksi. Ohjausryhmä määrittelee projektiryhmän kokoonpanon ja tehtävät. Muutosprosessin työskentelyssä ovat mukana esimiehet ja toiminnan asiantuntijat. Työntekijät tarvitaan mukaan muutosten suunnitteluun ja pidetään huolta, että heidän osaamistaan osataan hyödyntää. Projekti tarvitsee toimivan johdon ja näkyvyyttä. Tiedottaminen pitää suunnitella. Laaditaan selkeä muutossuunnitelma. Muutossuunnitelma muodostuu projektisuunnitelmasta ja tiedotussuunnitelmasta. Koulutus ja organisaation oppimistarve pitää selvittää. Sisäiseen tiedonvälitykseen liittyvien asiakirjojen säilytys ja arkistointi pitää suunnitella. Perehdytään menetelmiin, joilla tavoitteet saavutetaan.

Edellytys: Muodostetaan ja organisoidaan ohjausryhmä ja projektiryhmä. Tavoitteena on laatia projektisuunnitelma sekä projektiryhmän toiminta- ja tiedotussuunnitelma. Asettaa työskentelyyn mukaan toimiva johto ja esimiehet sekä asiantuntijat. Määritellään tiedotuksen tavoitteet.

Näitä edellytykset voidaan toteuttaa seuraavilla toimenpiteillä:

- projektin asettaminen
- hyvä etukäteissuunnittelu
- tehtävien jako osaprojekteihin
- karkean aikataulun laatiminen
- strategian ja vision laadinta.

3. Nykytilan selvitys

Nykytilan selvittäminen on edellytys tulevan toimintatavan hahmottamiseen. Nykyinen toimintatapa käydään yksityiskohtaisesti läpi työnkulun tai mallintamisen avulla. Ketkä nykyisessä toimintatavassa toimivat? Tavoitteena on koota tietoa, jonka avulla pystytään kuvaamana toiminnan sisältö ja eri vaiheet. Mitä nykyisessä toimintatavassa on sellaista, jota pitää muuttaa? Pitää etsiä ratkaisuja nykyisen toimintatavan puutteisiin. Pitää myös löytää tehottomuuksiin ja muihin ongelmiin ratkaisut.

Työnkulkujen tarkastelulla selvitetään tehtäväkokonaisuudet, joissa näyttää esiintyvän ongelmia. Vertaamalla työn yhteyskaavioita, nähdään selvemmin yksityiskohdat. Työnkulkua taaksepäin seuraamalla nähdään, aiheutuuko ongelma jostain, mitä tehdään jossain toisessa prosessissa. Onko toimintatavoissa joitain ilmeisiä heikkouksia, jotka liittyvät menettelytapoihin?

Edellytys: Nykytilan kartoittamisen avulla löydetään toimintatavan ongelmat.

4. Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Henkilöstö motivoidaan tekemään työtä muutoksen puolesta. Heillä kerrotaan selkeä käsitys siitä, mitä aiotaan muuttaa ja miksi näin tehdään. Varmistetaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja mukanaolo työskentelyprosessissa. Henkilöstö otetaan mukaan työskentelemään muutoksen puolesta. Muutosjohtamisen tavoitteena on muuttaa kohdeorganisaation ihmisten toimintatapaa. Varmistetaan tehokas tiedottaminen ja selvitetään koulutustarve. Organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on erilaisia taustoja: erilaista osaamista ja kokemusta. Ihmiset edustavat organisaation eri toimintoja ja alueita ja siten erilaisia yhteistyön näkökulmia. Ihmisten erilaisuus on mahdollisuus ja voimavara.

Edellytys: Motivoidaan henkilöstö mukaan muutostyöskentelyyn sekä sitoutetaan henkilöstö muutosprosessiin.

5. Tavoitetilan määrittely

Nykytilan selvitys on pohja uuden toimintatavan suunnitteluun. Tulevaa toimintatapaa kannattaa ideoida ja mallintaa monesta eri näkökulmasta. Samalla selviävät, mitkä ovat ne ominaisuudet, joita

uudelta toimintatavalta edellytetään. Hiukan keskeneräiseksi jäänyttä nykymallia voidaan paikata kuvaamalla tulevaa tilaa nykymallia tarkemmin. Tavoitetilan määrittely tapahtuu prosessien kehittämisen avulla ja näin löytyvät uudet toimintatavat. Tavoitemalli voi muodostua liian yleiseksi. Tätä voidaan poistaa esimerkein. Tavoitetilasta tehdään prosessikuvauksia. Kuvataan käytännön esimerkein, miten toiminta tulevassa toimintamallissa toteutuu. Tavoitteena tai tuloksena on toimintatapojen uudistaminen, jossa välineenä toimii tietotekniikka. Kuvataan joku käytännön tapaus, joka selventää, miten toiminta tulevassa toimintamallissa etenee.

Edellytys: Määritellään tuleva tavoitetila ja uudet toimintatavat. Menettelytapana työskentelyssä ovat esimerkiksi prosessikuvaukset ja työnkuvat.

6. Muutoksen siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin

Henkilöstön valmius ja kyky mukautua uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan on ratkaiseva tekijä muutoksen läpiviemiseksi. Päätetyt toimintatavat pitää siirtää viraston työskentelytavoiksi. Muutoksen toimeenpano alkaa esteiden poistamisella. Kehittäminen pitää saada osaksi työskentelyprosesseja. Pyritään luomaan yhteinen näkemys uudesta toimintatavasta, jotta organisaation henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen ja osallistuu muutokseen. Tätä voidaan myös tukea tiedotuksella, ohjeistuksella ja koulutuksella uudesta työskentelytavasta. Työskentely aloitetaan vaiheittain pilotoinnilla. Muutoksen siirtäminen osaksi kulttuuria kestää kauemman aikaa. Myöhemmässä vaiheessa muutos on osa organisaation kulttuuria.

Edellytys: Uudet toimintatavat muuttavat henkilöstön työskentelytapoja. Työskentelyn kehittämiseksi uudet toimintatavat siirretään organisaatioon.

3.8.3 Toimintatavan muutoksen riskit:

Kuusela on todennut Peter L. Bernsteiniin viitaten, että sana riski on peräisin varhaisesta Italian sansta risicare, joka tarkoittaa uskaltaa. Tässä merkityksessä riskin voidaan katsoa sisältävän yhtä hyvin valinnanvaraa tai vaihtoehtoja kuin menetystäkin (Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005, 16).

Edellytykset ja riskit ovat keskenään suhteessa siten, että tavoiteltaessa mahdollisuutta onnistumiseen, se sisältää aina myös riskien mahdollisuuden. Suunnitelmia pitää tarvittaessa päivittää silloin, kun esiin nousee uusia mahdollisuuksia ja riskejä. Riskit pitää ensin tunnistaa ja

niiden todennäköisyyttä ja vaikutusta pitää arvioida. Tämän jälkeen on pääteltävä riskin edellyttämät toimenpiteet. Toimenpiteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen mahdollisuuteen: Päätetään, että havaitulle riskille ei tehdä mitään tai voidaan ennaltaehkäistä riskin esiintymisen todennäköisyyttä. Kolmantena voidaan suorittaa varotoimenpiteitä myöhemmin tunnistettavaan riskiin. (Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2000, 190, 192, 197.)

Suomisen mukaan riskienhallinnan keinoina ovat riskien välttäminen ja riskien pienentäminen tai poistaminen. Riskin välttäminen on riskienhallinnan peruskeino. Päätöksen tekijä joutuu miettimään riskien poistamisesta ja pienentämisestä aiheutuvia kustannuksia suhteessa saavutettaviin tuottoihin. (Suominen, A. 2000, 78-80.)

Valvonta muodostaa tärkeän elementin, jonka avulla pystytään riskejä vähentämään ja poistamaan. Valvonta pitää suunnitella ja valita projektin riskien mukaan. Valvonnan on hyvä olla tehokasta ja sitä pitää räätälöidä ryhmän jäsenten tarpeiden mukaan. On hyvä pitää valvontatoimet mahdollisimman yksinkertaisina ja oikea-aikaisina. Prosessin tulee tuottaa oikea-aikaisia tietoja, jotta korjaavat toimenpiteet voidaan tehdä. Valvontajärjestelmän tarkoituksena on todeta, että projekti etenee suunnitelmien mukaan. (Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2000, 212, 216, 218.)

Kun aikataulu jakautuu välitavoitteisiin, voidaan korjaavat toimenpiteet tehdä aina välitavoitteiden yhteydessä, mikäli siihen on tarvetta. Aikataulun lisäksi seurataan kustannuksia, tekniikkaa ja liiketoimintaa. Mittauksissa toteutunutta tilaa verrataan suunniteltuun toimintaan. Mittaus pitää olla suoritettu oikeaan aikaan, tehty asiallisesti, täsmällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2000, 245, 247, 249.)

1. Tavoitteiden asettaminen

Kuinka tarkkaan on hahmotettu tavoitetila? Ovatko asetetut tavoitteet epätarkat? Aikataulu voi olla liian kireä tai työskentelyllä on liian kiire. Kustannukset voivat kohota, niin ettei niitä ole pystytty ennakoimaan. Tavoitteiden asettelussa voi olla riskejä.

Menestyksellisen muutosprosessin tunnuspiirteinä ovat, että organisaatio tulee saada ymmärtämään muutosten tarve ja osallistumaan muutoksiin. Jotta työntekijät motivoituvat tekemään työtä muutosten puolesta, heidän tulee ymmärtää, mitä aiotaan muuttaa ja miksi. Tavoitteet pitää voida

selkeästi perustella. Mihin muutoksen avulla pyritään? Pystytäänkö ratkaisemaan aikaisemmin esille tulleita ongelmia?

Riski: Epätarkat tavoitteet heikentävät projektia ja sen aikataulua.

Varautumistoimet: Suunnitelmallisuudella pyritään siihen, että tavoitteet on asetettu oikein ja aikataulu on järkevä. Mikäli aikataulu ei pidä, voidaan nykyistä järjestelmää käyttää edelleen.

2. Muutoksen organisointi

Muutoksen suunnittelu perustuu strategiaan, jolla johdon tavoitteet ja näkemykset välitetään työskentelyyn. Miten hyvin onnistutaan tuomaan työskentelyryhmiin eri alojen asiantuntijoita. Ovatko ryhmien kokoonpanot mitoitettu oikein? Pystytäänkö luomaan määrätynlainen kiireellisyyden tuntu?

Projektin näkyvyyden hallinnassa on haasteena selvittää, mitä tietoa tarvitaan, milloin sitä tarvitaan, missä muodossa ja keneltä tai kenelle sitä tarvitaan. Miten tieto saadaan parhaiten asianomaisille, voi sisältää useita eri tekniikoita. Pitää määrittellä tarvittavan tiedon ajoitus, kuinka oleellinen tarve tietoon on ja miten maantieteellisesti tieto jaetaan. On siis tärkeää valita tehokkain tekniikka ja työkalut, joilla saa tehtävän tehdyksi. Käytännössä koko projektin elinkaari rajataan eri vaiheisiin. Näitä ovat muun muassa seuraavat: projektin määrittäminen, projektin suunnittelu, projektin dokumentaation kehitys, esivalmistelu, toimittajien valinta, testaukset, toimitus ja mahdolliset muutoksen arvioinnit.

Riski: Ylin johto ei ohjaa muutosta riittävästi. Saadaanko kaikki tarvittavat henkilöstöryhmät edustetuksi muutostyöskentelyyn ja työryhmiin? Onko työskentely jaettu riittävän pieniin ryhmiin? Onko tehty kaikki tarvittava henkilöiden sitouttamiseksi työskentelyyn? Henkilöstö voi kokea, ettei muutosprosessissa työskentely ole mielekästä.

Varautumistoimet: Muutosta pyritään ohjaamaan monin eri tavoin, muun muassa:

- työryhmien- ja erillisryhmien kokoonpano. Kokoonpanossa otetaan huomioon eri henkilöstöryhmät.

3. Nykytilan selvitys

Prosessikuvausten tehtävänä on selvittää nykyinen kohdealueen toimintatapa, toiminnot ja niihin liittyvät ongelmat ja kehittämistarpeet. Lisäksi selvitetään mm. eri tehtävien suorittajat. Tavoitteena on siis koota tietoa, jonka avulla pystytään kuvaamaan toiminnan sisältö ja eri vaiheet. Työnkulkujen tarkastelulla selvitetään tehtäväkokonaisuudet, joissa näyttää esiintyvän ongelmia. Vertaamalla työn yhteyskaavioita, nähdään selvemmin yksityiskohdat. Työnkulkua taaksepäin seuraamalla nähdään, aiheutuuko ongelma jostain, mitä tehdään jossain toisessa prosessissa.

Riski: Nykytilan mallintamista ei pystytä tekemään riittävällä tarkkuudella. Riskinä on, ettei löydetä kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat työskentelyyn. Nykytilan mallintamiseen käytettävä aika ei ole riittävä.

Varautuminen: Nykytila mallinnetaan etukäteen esiselvityksellä ja projektin aikana eri virastojen henkilöstö mallintaa oman organisaationsa työskentelyn. Nykytilasta laaditaan prosessi- tai toimintatapakuviot.

4. Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Muutoksen toimeenpano alkaa esteiden poistamisella. Johto asettaa selkeät vaatimukset ja tavoitteet. Pystytäänkö viestimään asiat oikealla tavalla, että muutostarpeet ja tarvittavat toimenpiteet tulevat selkeästi esiin. Miten voidaan määritellä yhteinen kieli? Työskentelyn kuluessa tulee paljon esiin uusia asioita ja termejä.

Muutos herättää epävarmuutta ja turvattomuutta, huolta ja pelkoja siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Entä jos asiat menevätkin huonompaan suuntaan, eikä osatakaan toimia uudessa tilanteessa? Varsinkin muutosprosessin alussa on ratkaisevaa keskeisten henkilöiden suhtautuminen muutokseen. Jos avainhenkilöt kokevat muutoksen tarpeellisena, koko prosessi voi edetä nopeasti. Jos avainhenkilöissä on taas epäilijöitä, muutoshalukkuus voi takerrella pitkään.

Riski: Henkilöstö ei ole halukas työskentelemään muutoksen puolesta. Henkilöstö ei koe muutosta omakseen.

Varautumistoimet: Henkilöstö otetaan mukaan työskentelyyn alusta alkaen. Avainhenkilöt tukevat muutosta erilaisin toimenpitein.

5. Tavoitetilan määrittely

Nykyisen toimintatavan saattaminen sähköiseen muotoon ei ole järkevää. Ongelmana on käytännön yksityiskohtien runsaus, tavoitemallissa taas on vaarana liiallinen abstraktisuus. Sekä toimintatavoista että tietojärjestelmän useista vaihtoehdoista on valittava yksi. Vertailukriteerien laatiminen. Mitä voidaan tehdä sen onnistumiseksi? Vertailukriteerien avulla kuvataan eri ratkaisuvaihtoehtojen hyvyttä ongelman ratkaisun kannalta ja toissijaisesti, miten vaihtoehdot eroavat toisistaan.

Työprosessit kulkevat tavallisesti vaakasuunnassa läpi organisaation ja osastorajojen. Prosessien kehittämisen perusongelmana voi olla eri osastojen ja tulosyksiköiden välinen kitka ja yhteistyön puute. Eri toimintojen väliset yhteistyökuilut ja aukkokohdat katkaisevat tehtävien jatkuvuuden.

Riski: Tavoitetilaa ei pystytä määrittelemään oikein. Millä tavoin oikeat työnkulut pyritään varmistamaan? Epäonnistutaanko valintakriteerien valinnassa?

Varautumistoimet: Tavoitemallin rakentamiseen osallistuu henkilöitä organisaatioiden eri tasoilta.

6. Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin

Onko toteuttamisvaihe osattu ottaa huomioon jo suunnittelussa? Onko uudelleen suunnittelusta kerrottu avoimesti ja säännöllisesti? Epäonnistutaanko tuen antamisessa kohdeorganisaatioon? Organisaation kulttuuria on vaikea muuttaa ja se vaatii pitkän ajan. Onko toteutusvaiheen aikataulu pystytty mitoittamaan oikein? Pilotoinnilla pyritään muutoksen toteuttamisen ongelmat saamaan esiin.

Riskit jakaantuvat projektin elinkaaren riskeihin ja projektin toteutuksen epäonnistumismahdollisuuksiin. Projekti voi epäonnistua muun muassa suunnittelun, rahoituksen ja kumppanin valinnan suhteen. Toteutus voi epäonnistua muun muassa väärän valinnan johdosta tai tuotteella on rajattu elinkaari. (Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2000, 195.)

Riski: Muutosta ei pystytä siirtämään organisaatioon ja kulttuuriin. Muutoksen tavoitteet jäävät toteutumatta, tai toteutuvat vain osittain.

Varautumistoimet: Riittävällä ohjeistuksella ja tuella pyritään helpottamaan muutoksen hyväksymistä.

4. Kolmen kaupungin kokemukset sähköiseen ostolaskujen kiertoon siirtymisestä

4.1 Kaupunkien kyselyn ja aineistojen läpikäynti

Oulun, Tampereen ja Turun taloushallintovastaaville lähetettiin kysely toukokuussa 2005 (liite no 18). Kysely tehtiin sähköpostilla. Siinä tarkennettiin kirjallisuudesta esiin nousseita muutosta käsitteleviä aiheita ja näkemyksiä. Kyselyyn vastasivat näiden kaupunkien ostolaskujen sähköistämiprojekteissa joko projektipäällikkönä tai vastaavassa johtavassa asemassa taloushallinnossa olevat henkilöt. Lisäksi vastaajat toimittivat projektin loppuraportin sekä osa esiselvityksen ja muuta projektityöskentelyssä muodostunutta aineistoa. Näkökulma vastauksissa muodostuu siis taloushallinnon esimiesasemassa olevien kokemuksista.

Vastaukset ja aineistot käytiin läpi. Niistä esille tulleet asiat tarkensivat kirjallisuudesta löytyneitä edellytyksiä ja riskejä.

4.1.1 Yleisiä näkemyksiä kaupunkien vastauksista

Ostolaskujen käsittelyn kautta syntyy yksi suurimmista kaupungin kassasta lähtevistä rahavirroista. Näin merkittävän rahavirran käsittelytavalla on merkitystä koko organisaatioon. Kaupunkien aikaisemman käytännön ongelmat muodostuivat erilaisista manuaalisen toimintatavan käytännöistä. Paperilaskujen käsittely työllisti henkilökuntaa organisaation eri tasoilla. Vastausten mukaan laskujen kierto oli osittain hidasta. Ostoreskontran hoitaja ei pystynyt valvomaan kierrossa olevia laskuja. Maksuvalmius oli huonosti ennustettavissa, koska ei tiedetty, paljonko laskuja oli virastoissa käsiteltävänä. Laskujen manuaalinen arkistointi koettiin hankalaksi ja sen vaati paljon arkistotilaa. Laskujen kuljettaminen ja arkistointi tositenumerojärjestykseen, aiheutti niiden käsittelyä useampaan kertaan. Arkistotilojen erityisvaatimukset kuten paloturvallisuus ja riittävän lähellä olo lisäävät kustannuksia. Ostolaskujen käsittely merkitsee yhtä suurimmista kaupungin kassasta lähtevistä rahavirroista. Myös laskuissa oli usein epäselviä tiliöinti- ja hyväksymismerkintöjä. Tiliöinti käsitteenä tarkoittaa laskentatunnisteeseen tehtävää merkintää käytettävistä tileistä. Tilimerkinnän avulla kohdistetaan meno tai tulo oikealle kustannus- tai tulokohteelle.

Työryhmissä tehtiin esiselvityksiä ja tutustuttiin muiden kuntien kokemuksiin laskujen sähköisestä hyväksymisjärjestelmästä. Osaksi haastateltiin kuntien talousjohtoa ja oltiin myös muuten yhteydessä jo muutosprosessin tehneisiin kuntiin. Tärkeänä pidettiin mahdollisuutta tehostaa omaa toimintaa, tuomalla uusi toimintatapa laskujen hallinnointiin. Tavoitteena oli, että kirjanpitoa voidaan kehittää, kun ostolaskun käsittelyssä paperilaskujen fyysistä kierrätystä ja kertaalleen tallennetun tiedon uudelleen tallentamista vähennetään.

Kokemukset muutoksesta ovat olleet myönteisiä. Laskujen käsittelyssä mukana olevien henkilöiden määrä on vähentynyt noin 20 prosenttia. Vastauksissa katsottiin, että toimintaa ei saa vaikeuttaa vähentämällä liiaksi laskujen käsittelyyn osallistuvien henkilöiden määrää.

Tutkimuksessa käytetään kaupungin vastausten perusteella havaittujen edellytysten ja riskien jaottelussa muutosjohtamisen kirjallisuuden perusteella löytyneitä muutoksen käsittelyteemoja. Näitä ovat tavoitteiden asettaminen, muutoksen organisointi, nykytilan selvitys, henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen, tavoitteiden määrittely ja muutoksen siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin. Kaupungin vastausten perusteella edellä olevat teemat tarkentuvat ja edellytykset ja riskit tulevat yksityiskohtaisemmiksi ja konkreettisemmiksi kysymyksiksi.

4.2 Kaupunkien vastausten perusteella havaitut edellytykset ja riskit

4.2.1 Edellytykset kaupungin vastausten perusteella

1. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteeksi asetetaan yhtenäisten toimintatapojen luominen eri yksiköihin. Kaupunki määrittelee omat toimintatapansa lähtien liikkeelle oman talousjärjestelmänsä kehittämisen tarpeesta. Nämä tarpeet painottuvat eri kaupungeilla eri tavalla. Näitä voivat olla esimerkiksi kaupungin organisaation rakenne. Organisaatio voi olla hajalla useassa eri yksikössä, tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka hajautunut tai keskittynyt työskentelytapa virastoissa on. Jos lähiaikoina on ollut muita kehittämistoimenpiteitä, tällöin organisaatio on jo pystynyt muuntumaan.

Tavoitetilan määrittelyksi asetetaan toimintatapojen järjeistäminen ja rutiinien vähentyminen. Järjestelmän avulla on voitava seurata tehokkaasti laskun kiertoa.

Edellytys: Toimintatapojen järjeistäminen ja laskujen kierron tehostaminen määritellään.

2. Muutoksen organisointi

Muutos tarvitsee vahvaa johtamista. Muutoksen toteuttamista varten asetetaan projekti. Muutostyöskentelyssä on hyvä olla henkilöitä organisaation eri tasoilta. Projektille laaditaan projektisuunnitelma. Projekti jaetaan alaprojekteihin. Tiedottaminen henkilökunnalle ja koko kaupunkiorganisaatiolle suunnitellaan.

Edellytys: Muutoksen toteuttaminen organisoidaan projektityöskentelyksi. Yksiköille annetaan tehtäväksi laskujen kierron määrittäminen. Työskentelyyn asetetaan mukaan toimiva johto, esimiehet ja asiantuntijat organisaation eri tasoilta.

3. Nykytilan selvitys

Käydään nykyinen toimintatapa läpi ja samalla etsitään eri vaihtoehtoja työskentelyn kehittämiseksi. Mitä nykyisessä toimintatavassa on sellaista, jota pitää muuttaa? Millä toimenpiteillä löydetään ratkaisut? Nykytilaa kartoitetaan myös esiselvityksellä, joka antaa yleiskäsityksen tämän hetken toimintatavasta ja niistä tarpeista, joita edelleen kehitetään.

Vanhan toimintatavan ongelmat paperisten laskujen osalta voidaan luetella lyhyesti seuraaviksi:

- Laskujen kierto oli hidasta.
- Ostoreskontranhoitajalla ei ollut tietoa kenellä oli vanhoja hyväksymättömiä laskuja, joten laskujen seuranta ei voitu tehdä tehokkaasti.
- Laskujen manuaalinen arkistointi oli käytäntönä työläs ja vaatii merkittävästi arkistointitilaa.
- Laskujen sisältämien tietojen selaaminen mapeista oli hankalaa.
- Maksuvalmius oli huonosti ennustettavissa.
- Laskuissa oli epäselviä tiliöinti- ja hyväksymismerkintöjä.

Nykytilasta tehdyistä esiselvityksistä on havaittu, että toimintatapaa pitää voida kehittää erityisesti seuraavissa asioissa:

- Laskujen kiertonopeuden lisäämiseen pyritetään löytämään ratkaisuja.
- Miten hankittava ohjelma antaa valmiuksia reskontranhoitajalle hallinnoida laskujen kiertoa?

- Tavarahan tai palvelun tilaajan ja laskun tarkastajan työskentelytapojen selvittäminen.
- Sähköisen järjestelmän myötä poistuu epäselvien tilimerkintöjen ja hyväksyjien allekirjoitusten vertailun epäselvyydet.
- Mahdollistetaan maksuvalmiuden ennustettavuuden parantaminen.
- Käsiteltyjen laskujen myöhempi hyödyntäminen lisääntyy, koska laskuja voidaan järjestelmästä hakea eri kriteereillä.
- Lasku arkistoidaan sähköisesti.

Edellytys: Nykytilaselvityksessä havaitut epäkohdat tuodaan työskentelyn pohjaksi. Edellä olevien tavoitteiden toteutumiseksi ostolaskujen käsittelyprosessi pitää kuvata ja nykyiseen toimintatapaan liittyvät ongelmat tunnistaa.

4. Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Henkilöstön on voitava sitoutua uuden toimintatavan kehittämiseen. Ostolaskuja käsittelevistä henkilöistä osa oli mukana toteuttamassa muutostyöskentelyä projektityöskentelyn puitteissa. Henkilöstön toimintatavat muuttuvat. Miten varmistetaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja mukanaolo työskentelyprosessissa? Erityisesti reskontranhoitajien tehtävät muuttuvat ja heidän asiantuntemustaan tarvitaan projektissa. Miten varmistetaan tehokas tiedottaminen? Muutoksia on erityisesti tavarahan ja palvelun tilaajien, reskontranhoitajien, tarkastajien ja hyväksyjien toimenkuvissa. Henkilökunta on alusta asti mukana muutostyöskentelyssä.

Edellytys: Viraston henkilökunta on mukana toiminnan kehittämisessä projektin alusta alkaen. Henkilöstö työskentelee ostolaskun prosessin nykytilan kuvaamisessa ja selkeyttämisessä projektityöskentelyn aikana.

5. Tavoitetilan määrittely

Mitkä ovat ne ominaisuudet, joita järjestelmän toimivuudelta edellytetään. Tavoitteena tai tuloksena on toimintatapojen uudistaminen, jossa välineenä toimii tietotekniikka. Toimintatapoja voidaan kehittää tavarahan ja palvelun tilaamisessa sekä laskun tarkastuksessa ja hyväksymisessä. Avainasemassa ovat laskun nykytilan kiertomallien tutkiminen, miten nykytilaa pystytään kehittämään ja selkeyttämään. Tutustutaan laskun muuttamiseen sähköiseksi eli skannaamiseen ja

verkkolaskun vastaanottamiseen. Tiliöinnin nopeutumiseen pyritään vaikuttamaan. Tarkoituksena on saada hyötyjä toimintatavan muuttamisesta. Erityisesti raportoinnin kehittämistä pidetään tärkeänä. Toimittajien esittelyjen avulla sekä vierailuilla on mahdollisuus saada käyttökokemuksia jo muutoksen tehneiltä. Vastauksissa tuli esiin, että hankkeen läpivientiä haittasi kirjanpito toimintojen hajautettu rakenne.

Nykytilan selvityksen yhteydessä havaitut puutteet otetaan huomioon tavoitetilan määrittelyssä.

- Yhdeksi ongelmaksi on havaittu epäselvyys siitä kenelle lasku kuuluu. Ostolaskujen hallinnointi selvitetään.
- Tilaajien ja laskun tarkastajien ja hyväksymisen kehittäminen ja uusien roolin määrittely.
- Mitä ohjelmalla voidaan tehdä? Raportoinnin puutteiden korjaaminen.

Edellytys: Miten pystytään kehittämään seuraavia osa-alueita:

- ostolaskujen hallinnointi
- uuden toimintatavan hahmottaminen
- raportoinnin kehittäminen.

Nykytilan selvityksessä havaitut puutteet otetaan huomioon.

6. Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin.

Miten muutoksen siirtäminen kulttuuriin tehdään? Miten voidaan tukea muutoksen toteuttamista? Mitä voidaan tehdä muutoksen onnistumiseksi? Keinoina on suunnitella tiedotus, ohjeistus ja koulutus kohderyhmille. Näitä ovat muun muassa toimittajat sekä ohjelman käyttäjät sekä yleisesti kaupungin koko henkilöstö.

Edellytys: Määritellään ne asiat, joita on tarkasteltava tarkemmin:

- laskujen käsittelijöiden uusi toimintatapa
- laskun kierron ohjauksen toteuttaminen
- tarvittavat muutokset ohjeisiin
- ohjelman käytäntöjen hyödyntäminen erityisesti laskujen kokonaishallinnan ja raportoinnin mahdollisuudet
- riittävän koulutuksen hankkiminen uuden järjestelmän käyttöön.

4.2.2 Riskit kaupunkien vastausten perusteella:

Kaupungin vastauksista riskit tulevat esiin vain osittain. Voisiko kysymyksenä olla, että julkisyhteisön riskikartoitus vaatii vielä kehittämistä? Toiminnan varmistamiseksi selvitetään ohjelman käyttäjien tietotekninen osaaminen, laitekanta ja tietoverkon riittävyys projektin kuluessa. Tekniikan toimimattomuus muodosti riskin. Ratkaisuna oli käyttää testattua tekniikkaa ja riittävän väljää aikataulua tekniikan rakentamisen osalta. Osaksi kirjanpito toimintojen hajautettu luonne merkitsi riskiä, koska toimintatapojen yhtenäistäminen näin vaikeutui. Tätä riskiä voidaan hallita varmistamalla riittävä tiedotus muutoksen perusteista sekä tarvittava koulutus. Esiin tuli myös muita tekniikkaan liittyviä kysymyksiä. Näitä olivat lähinnä toimittajan liiketoiminnan jatkuvuus, riittävä tekninen tuki ja help-toiminnan nopeus.

Kehitysprojekteissa aikataulua ei ole järkevää lyödä käyttöönoton osalta lopullisesti lukkoon työskentelyn alkuvaiheessa.

1. Tavoitteiden asettaminen

Asetetut tavoitteet voivat olla epäselvät. Kuinka tarkkaan on hahmotettu toimintatavan uusi tavoitetilä. Pystytäänkö välittämään johdon tavoitteet ja näkemykset? Onko johto riittävästi toteuttamassa muutosta ja välittämässä eri yhteyksissä viestiä monipuolisesti eri tavoilla. Ovatko viestit epäselviä?

Riskinä: Asetetut tavoitteet eivät välity riittävästi henkilökunnalle, jota muutos koskee.

Varautuminen: Henkilöstölle tiedotetaan muutoksesta laajasti ja ryhmiin osallistumista tuetaan.

2. Muutoksen organisointi

Miten hyvin onnistutaan tuomaan työskentelyryhmiin eri alojen asiantuntijoita. Ohjaus- ja projektiryhmän jäsenet edustavat laajasti eli virastoja sekä eri taloushallinnon osa-alueita.

Riskinä: Eri ryhmien asiantuntemus ei ole riittävä, Saadaanko työskentelyryhmät toimimaan tiiminä? Onko intressiristiriitoja ja näkemyseroja toiminnan kehittämistoimenpiteistä?

Varautuminen: Työskentelyryhmiin nimitetään henkilöitä organisaation eri tasoilta.

3. Nykytilan selvitys

Miten toteuttaa nykytilan selvitys riittävällä tasolla? Riskinä on, että ei löydetä kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat laskun kierron toimintatavan kehittämiseen. Asian tarkempi selvittäminen edellyttäisi tarkempaa työprosessien kuvaamista. Tällöin voidaan kuitenkin käyttää resursseja liikaa tähän vaiheeseen, kun pitäisi jo siirtyä tulevan toiminnan hahmottamiseen. Miten arvioidaan nykytilan selvitys riittävällä tarkkuudella?

Riskinä: Pystytäänkö löytämään kaikki merkittävät tekijät, jotka vaikuttavat nykyiseen toimintatapaan? Toimintatapa kartoitetaan työnkulkumalleina, jotka laaditaan riittävällä tarkkuudella. Nykytilan mallintamista ei pystytä tekemään riittävällä tarkkuudella.

Varautuminen: Projektin aikana eri virastojen henkilöstö mallintaa oman organisaationsa työskentelyn. Näistä muodostuu pohja lopullisen toimintatapaan, joka on perustana ohjelman käyttöönotossa.

4. Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Riskinä on, onko henkilökunnan osallistuminen projektityöskentelyyn riittävää? Sähköisen toimintatavan myötä ostolaskujen käsittelyyn osallistuvien henkilöiden työtavat ja osaksi –välineet muuttuvat. Riskinä on muutosvastarinta henkilöstön osalta. Koska muutos vaikuttaa merkittävästi henkilökunnan työskentelytapoihin, on tärkeää, että henkilökunta on mukana tekemässä muutosta.

Riskinä: Henkilöstön toimintatapojen kehittäminen epäonnistuu. Toiminnan varmistamiseksi selvitetään ohjelman käyttäjien tietotekninen osaaminen, laitekanta ja tietoverkon riittävyys projektin kuluessa.

Varautuminen: Virastoittain muodostetaan projektiryhmiä. Viraston omat projektiryhmät voivat ohjata oman viraston henkilökuntaa. He tuntevat viraston toimintatavat ja toisaalta projektin yhteydessä määritellyt muutokset. Lisäksi riskiä voidaan hallita varmistamalla riittävä tiedotus muutoksen perusteista.

5. Tavoitetilan määrittely

Ilman toimintatapojen muutosta ei ohjelmistojärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia voida hyödyntää ja tällöin uusi järjestelmä vain lisää kustannuksia. Uuden sähköisen toimintatavan

riskeiksi voi muodostua se, että ostolaskujen toimintatapa on yhä enemmän riippuvainen sähkön saannista, tietoteknisten yhteyksien ja järjestelmien toimivuudesta. Ohjelmistotoimittajan ohjelmien kehitystyöllä ja toiminnan jatkuvuudella on tärkeä merkitys. Nämä seikat vaikuttavat toimittajan valintaan. Ohjelman käyttäjille tarvittavien lisenssien määrä on myös osoittautunut alkujaan suunniteltua suuremmaksi.

Sähköisessä toimintatavassa laskun lähettäjän alkuperä tulee voida luotettavasti selvittää. Tästä syystä tarvitaan ulkopuolisia, sähköisiä laskuja välittäviä operaattoreita. Operaattorit perustavat turvallisen yhteyden laskun lähettäjien ja vastaanottajien välille. Sähköpostilla ei voida yleensä suoraan ottaa vastaan laskuja, ellei laskun alkuperää voida selvittää muun muassa sähköisen allekirjoituksen avulla.

Riski: Työskentelytapojen kehittäminen saadaan toteutettua tietojärjestelmäprojektissa. Tavoitetilan määrittely onnistuminen saadaan selville vasta projektin päätyttyä.

Varautuminen:

- Ohjelmistotoimittajan valinnassa on tärkeää ottaa huomioon, että ohjelmisto olisi ollut jo muualla käytössä. Toimittaja olisi näin vakaa ja luotettava.
- Sisäisen turvallisuuden ja valvonnan turvajärjestelyt edellyttävät uusiin toimintatapoihin perehtymistä ja niiden käyttöönottoa.
- Varaudutaan laatimalla toimintavasta vaatimusmäärittely, jonka toteutusta edellytetään ohjelmistotoimittajalta.
- Tekniikan toimimattomuus muodostaa riskin. Ratkaisuna on käyttää testattua tekniikkaa ja riittävän väljää aikataulua tekniikan rakentamisen osalta.

6. Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin

Yhteisesti määritellyn toimintatavan muutoksen vieminen organisaatioon voi epäonnistua. Hankkeen läpivientiä voi haitata se, että kirjanpito toiminta on hajautettuna eri virastoihin. Siirtymävaiheessa pitää varautua myös ohjelman käyttöönottovaiheen ongelmiin. Suunnitellaan aikataulu, jolla eri virastot aloittavat ohjelmiston käytön. Kulttuurin muuttaminen tapahtuu hitaasti. Vaikka toimintatapaa muutetaan selkeämmäksi ja työskentely helpottuu, voi henkilökunta kokea näyttöpäätteellä työskentelyn myös rasittavana.

- Kirjanpitoiminnot on hajautettu useaan eri yksikköön, tämä muodostaa riskin käytännön toiminnan yhtenäistämiseen.
- Onko laskun käsittelijöiden määrän vähentämisellä toiminnallisuutta heikentävä vaikutus?
- Miten pystytään tukemaan, että laskujen käsittelijät osaavat toimia uuden toimintatavan mukaan?

Riski: Siirtymävaiheessa ostolaskujen käsittelyyn osallistuvien henkilöiden työtavat ja –välineet muuttuvat. Uuden toimintatavan siirtämisessä epäonnistutaan.

Varautuminen: Muutokseen varaudutaan riittävällä ohjeistuksella ja käyttöönottokoulutuksella.

Tiivistelmä kirjallisuuden ja kolmen kaupungin vastausten perusteella löytyneistä edellytyksistä ja riskeistä

Yhteenveto edellytyksistä ja riskeistä	Edellytys	Riski
Tavoitteiden asettaminen:		
Määritellään muutostarpeet, joihin työskentelyn tavoitteiden asettaminen perustuu.	x	
Toimintatapojen järjeistäminen ja laskujen kierron tehostaminen määritellään.	x	
Epätarkat tavoitteet heikentävät projektia ja sen aikataulua.		x
Asetetut tavoitteet eivät välity riittävästi henkilökunnalle.		x
Muutoksen organisointi:		
Muodostetaan ja organisoidaan ohjaus- ja projektiryhmä ja niiden kokoonpanot. Projekti-, toiminta- ja tiedotussuunnitelma laaditaan.	x	
Työskentelyyn asetetaan mukaan toimiva johto, esimiehet ja asiantuntijat organisaation eri tasoilla.	x	
Ylin johto ei ohjaa muutosta riittävästi.		x
Eri ryhmien asiantuntemus ei ole riittävä.		x
Nykytilan selvitys:		
Nykytila kartoittamisen avulla löydetään toimintatavan ongelmat.	x	
Nykytilaselvityksessä havaitut epäkohdat tuodaan selvityksen pohjaksi.	x	
Nykytilan mallintamista ei pystytä tekemään riittävällä tarkkuudella.		x
Nykytilan selvittämiseen käytettävä aika ei ole riittävä.		x
Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen:		
Motivoidaan henkilöstö mukaan muutostyöskentelyyn.	x	

Henkilöstö työskentelee ostolaskun prosessien kuvaamisessa.	x	
Henkilöstö ei ole halukas työskentelemään muutoksen puolesta.		x
Henkilöstön toimintatapojen kehittäminen epäonnistuu.		x
Tavoitetilan määrittely:		
Tulevan tavoitetilan ja toimintatavan määrittely.	x	
Nykytilan selvityksen yhteydessä havaitut puutteet otetaan huomioon.	x	
Tavoitetilaa ei pystytä määrittelemään oikein.		x
Tavoitetilan määrittelyn onnistuminen saadaan selville vasta projektin päätyttyä.		x
Muutoksen siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin:		
Työskentelyn kehittämiseksi uudet toimintavat siirretään organisaatioon.	x	
Määritellään ne asiat, joita on tarkasteltava tarkemmin.	x	
Muutoksen tavoitteet jäävät toteutumatta tai toteutuvat vain osittain.		x
Toimintatavan siirtämisessä epäonnistutaan.		x

Luettelo 1. Kirjallisuuden ja kolmen kaupungin vastausten perusteella havaitut edellytykset ja riskit.

5. Kunnan talouden ohjaus

5.1 Kunnan tehtävät

Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan. Hyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitetaan peruspalveluiden tuottamista joko kunnan itsensä toimesta tai kunnan järjestämänä. Peruspalveluille ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Suppean tulkinnan mukaan peruspalveluja ovat palvelut, jotka ovat johdettavissa perustuslain määrittelemistä taloudellisista, sosiaalisista ja sivistyksellisistä perusoikeuksista. Laajemman tulkinnan mukaan peruspalveluja ovat kaikki palvelut, joiden järjestämisestä on säädetty laissa. (Myllyntaus, O. 2002, 11.)

Markkinamekanismi ohjaa kunnan tuotannontekijöiden, asiakaspalvelujen ja tuotantovälineiden hankintaa. Markkinaohjauksella voi olla merkitystä kunnan tuottamissa tai järjestämissä palveluissa silloin, kun tuotanto on kilpailutettua tai kun palvelut ovat kokonaan tai osittain maksullisia. (Myllyntaus, O. 2002, 17.)

Jokainen kunta on itsenäinen taloudellinen yksikkö (Heuru, K. 2001, 379). Kunnan talouden ohjauksella tarkoitetaan sellaista tavoitteiden asettamista, toiminnan järjestämistä sekä tulosten seuranta ja arviointia, jotka liittyvät taloudellisten voimavarojen hankkimiseen ja niiden jakamiseen palvelujen tuottamiseksi tai järjestämiseksi kuntalaisille. Voimavarojen hankinta tarkoittaa tällöin tulo- ja pääomarahoituksen hankkimista. Varojen jakaminen tarkoittaa niiden kohdentamista kunnan tehtäville määrärahoina talousarviossa. (Myllyntaus, O. 2002, 17.)

Talouden ohjausjärjestelmät ovat säännösten, päätösten, sopimusten, ohjeiden, johtosäntöjen ja suositusten muodostamia kokonaisuuksia. Kunnan ohjausjärjestelmiä voidaan luokitella ulkoinen-sisäinen ulottuvuudella. Ulkoisia ohjausjärjestelmiä ovat ne, joissa kunta on ohjauksen kohteena, kuten verotus- ja valtionosuusjärjestelmissä. Sisäisiä ovat ohjausjärjestelmät, joissa valtuusto tai muu kunnan toimielin ohjaa johtosäännöin tai erillispäätöksin palvelutuotannosta vastaavia toimielimiä ja yksiköitä. Esimerkiksi kunnan talousarvio ja –suunnitelma palvelevat nykyisen käytännön mukaan ensisijaisesti kunnan sisäistä ohjausta. (Myllyntaus, O. 2002, 17.)

Heurun mukaan kunnan talousarvio on kunnan kokonaistalouden suunnitelma, joka ohjaa kunnan hallintokoneistoa ja osoittaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä näiden tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavat varat ja tuloarviot sekä selvittää, miten rahoitustarve katetaan (Heuru, K. 2001, 389). Kuntalain 13 §:n mukaan kunnan valtuuston tehtävänä on muun muassa päättää toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Keskeisimmät kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet asetetaan ja kytketään toisiinsa talousarviolla ja taloussuunnitelmalla. Lisäksi kunnan valtuuston tehtävänä on päättää hallinnon järjestämisen perusteista (Kuntalaki 13 § 2 mom. 2. kohta). Kuntalain 16 § 1 mom. mukaan valtuusto hyväksyy tarpeelliset johtosäännöt, joissa määrätään kunnan eri viranomaisista, sekä niiden toiminnasta, toimivallan jaosta ja tehtävistä. Johtosäännöllä annetaan kunnan sisäiseen hallintoon kohdistuvia määräyksiä ja ohjeita (Heuru, K. 2001, 147).

Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta (KuntaL 23.1). Kunnanjohtaja tai pormestari johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa ja taloudenhoitoa (KuntaL 24.1) Kunnan laskentatoimen järjestelmät tuottavat tietoa suunnitteluun, päätöksentekoon, arviointiin ja valvontaan. Laskentatoimen järjestelmät ovat ensisijaisesti informatiivisia, vaikka tiedon esittämistapa voikin olla yksityiskohtaisesti säännelty. Kuntalain mukaan lakisäätteisiä suunnitelmia ovat talousarvio ja taloussuunnitelma. Kunnan kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmä ovat myös

lakisääteisiä seurantajärjestelmiä. Eri lakisääteisiä järjestelmiä ovat käyttö- ja hankesuunnitelmat ja niiden toteutusvertailut sekä tehtävä- ja tuotekohtaiset kustannuslaskentajärjestelmät.

5.2. Lainsäädäntö kunnan talouden ohjauksessa

Talousarviossa ja –suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 477). Talousarvioon otetaan toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Toimielin on sidottu talousarviossa hyväksytyihin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Lähtökohtana voidaan pitää, että tavoitteet sitovat toimielimiä samalla tavoin kuin määrärahan käyttötarkoituksen on katsottu perinteisesti sitovan. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 490). Tarkastuslautakunnalla on tärkeä tehtävä toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa. Lautakunnan on arvioitava, miten valtuuston tilikaudelle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ovat toteutuneet. Lautakunnan tehtävänä on kiinnittää huomiota toiminnan, toimentapojen sekä palvelujen järjestämisen tarkoituksenmukaisuuteen. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 528.)

Vuoden 1997 alusta kunnan kirjanpidossa ja tilinpäätöksen laatimisessa ryhdyttiin pääosin soveltamaan kirjanpitolakia. Kirjanpitolakia noudatetaan soveltuvin osin. Käytännössä keskeinen asema on kirjanpitolautakunnan kuntajaostolla, joka antaa ohjeita ja lausuntoja lain soveltamisesta ja kunnan kirjanpitoikäytännöstä Vastuu kunnan taloudenhoidosta ja sen osana laskentatoimesta on kunnanhallituksella ja kunnanjohtajalla. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 510.) Uusi kirjanpitolaki (Kirjanpitolaki 1336/1997) uudistettiin ja tuli voimaan 30.12.1997. Kirjanpitolaki mahdollistaa koneellisten tietovälineiden hyväksikäytön kirjanpidon laatimisessa ja säilyttämisessä. Ainoana poikkeuksena tästä on tasekirja (KPL 3:8). Tasekirja pitää edelleen olla paperilla. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 22.5.2000.)

”Kuntalain 67 §: n mukaan kunnan kirjanpitovelvollisuudesta, kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä on sen lisäksi, mitä tässä laissa säädetään, soveltuvin osin voimassa, mitä kirjanpitolaisissa (655/73) säädetään. Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto antaa ohjeita ja lausuntoja kirjanpitolain ja tämän lain 68-70 §:n soveltamisesta). Laskentatoimi on kunnan päätöksenteon ja talouden ohjauksen apuväline. Sen tehtävänä on kerätä tietoja ja tuottaa niihin perustuvia laskelmia ja raportteja, joita tarvitaan kunnan toiminnan ja talouden ohjauksessa ja valvonnassa. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 508-509.)

Kirjanpitolautakunnan ohjeita lausuntoja pidetään hyvän kirjanpitotavan lähteenä. KPL 1:3 §:n mukaan kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitotapaa. Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston kannanotot ovat hyvän kunnallisen kirjanpitotavan tärkeä lähde. Kuntajaoston ohjeet ja lausunnot ovat luonteeltaan sitovia. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 512.)

Kirjanpitolain uudistuksen myötä on tietotekniikan hyväksikäyttömahdollisuuksia laajennettu huomattavasti. Uusien säännösten mukaan koko kirjanpito tasekirjaa lukuun ottamatta voidaan toteuttaa paperittomassa muodossa ilman selväkielistä kirjanpitoaineistoa (ns. elektronisessa arkistossa). (Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V & Wihuri, P. 1995, 95.)

Kauppa- ja teollisuusministeriö on antanut päätöksen kirjanpidossa käytettävistä tietoteknisistä menetelmistä. Päätöksen 4 §:n mukaan sellainen tosineisto, joka on vain sähköisessä muodossa, tulee säilyttää kahdella tietovälineellä yhtä aikaa. Tämän säännöksen tarkoituksena on turvata aineiston säilyvyys muun muassa laiterikon varalta. Edellä mainitun päätöksen 5 §:n mukaan kirjanpitoaineisto tulee siirtää tilinpäätöksen laatimisajan kuluessa kahdelle pysyvästi säilytettävälle sellaiselle tietovälineelle, joiden tietosisältöä ei voida muuttaa tai muuten korvata. Eräs tällainen menetelmä on kertakäyttöinen kirjoitettava CD-ROM tai WORM levy. Nämä tallenteet on säilytettävä turvallisessa tilassa siten, että toinen tallenne säilytetään eri paikassa kuin toinen.

Kauppa- ja teollisuusministeriön kirjanpitolautakunta on 22.5.2000 antanut lisäksi yleisohjeen koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä. Ohjeessa on säädetty varmennusmerkinnöistä. Ostolaskujen (lukuun ottamatta oikaisu- ja siirtokirjauksia) varmentaminen voidaan tehdä tallentamalla laskun tiedon yhteyteen tehty tarkastus siten, että hyväksymistiedosta käy ilmi tarkastuksen tehneen henkilön nimi. Ohjeeseen sisältyy lain tulkinta varmennuksesta seuraavasti:

”..ostotositteiden sekä maksutositteiden asiatarkastus ja hyväksyminen perustuu kirjanpitovelvollisen sisäisen valvontajärjestelmän edellyttämiin tehtäviin eikä kirjanpitolakiin. Kirjanpitovelvollinen voi siten järjestää asiatarkastus- ja hyväksymisrutiinit siten kuin sen toiminnan laajuus, henkilökunnan määrä ja sisäisen valvonnan muut automatisoidut ja manuaaliset menetelmät sekä toiminnassa tarvittavan luottamuksen määrä mahdollistavat.” Sähköisten laskujen käsittelyjärjestelmissä tämä on yleensä järjestetty siten, että merkintä perustuu hyväksyjän käyttäjätunnuksen ja salasanan perusteella tehtyyn käyttäjän tunnistamiseen ja hänen tekemiensä hyväksymistoimenpiteiden rekisteröimiseen järjestelmään.

EU-tukien kirjanpidon osalla EU-säännöstö lähtee siitä, että kansallista kirjanpitolakia tulee noudattaa (Euroopan yhteisön virallinen lehti 5.6.97 n:o D146/35). Elektroninen tosite on voitava tarvittaessa tulostaa paperille. Järjestelmän tulee olla luotettava ja tositteiden muuttumattomuus on varmistettava. Luotettavuussäännökset ovat saman suuntaisia kuin Suomen kansallisessa laissa.

Julkisia hankintoja koskevat direktiivit, jotka on Suomessa saatettu voimaan erillisellä lainsäädännöllä. (hankintalaki ja sitä täydentävät asetukset), määrittelevät myös kuntien hankintojen pelisäännöt (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 71). Kunnat ovat velvollisia kilpailuttamaan hankintansa. Kunnan hankintoja säätelee hankintalaki (JulkHankL), jonka tavoitteena on kilpailun aikaansaaminen ja tarjousmenettelyyn osallistuvien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Yhtiöittäessään toimintojaan kunnat samalla avautuvat laajemmin kilpailulle, joten on ilmeistä, että kilpailulainsäädännön merkitys kuntien toiminnassa kasvaa jatkuvasti. (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 66.)

Arvonlisävero on kulutusvero, joka maksetaan tavarain tai palvelun hankinnan yhteydessä. Arvonlisäverollisia ovat kaikki, jotka liiketoiminnan muodossa harjoittavat tavarain tai palveluiden myyntiä, vuokrausta jne. Useimmista tavaroista ja palveluista arvonlisävero on 22 prosenttia. Elintarvikkeista ja rehuista maksetaan 17 prosenttia arvonlisäveroa, kirjat, lääkkeet, liikuntapalvelut, elokuvanäytökset, henkilökuljetukset, majoituspalvelut, kulttuuri- ja viihdetilaisuudet ja televisiolut sisältävät arvonlisäveroa 8 prosenttia. Yrittäjä maksaa myyntiensä mukaisen arvonlisäveron valtiolle kuukausittain. Lopulliseen kuluttajahintaan sisältyy veroa verokannan mukainen määrä, joka on yhtä suuri kuin arvonlisästä maksettu vero yhteensä. Käytännössä veron kertaantuminen on estetty vähennysoikeuden avulla: tuotantopanosostoihin sisältyneen veron saa vähentää myynnistä suoritettavasta verosta. (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.)

5.2.1 Kuntien keskeiset taloushallintoprosessit

Kuntien ja kuntayhtymien taloushallinto on nykyisellään organisoitu hyvin hajanaisesti. Lähtökohtaisesti jokainen kunta, kuntayhtymä ja kunnan tytäryhtiökin hoitaa taloushallinnon täysin itsenäisesti omin resurssein. Taloushallinto on nousemassa julkisen sektorin hallintoa tukevien järjestelmien kehittämisen painopisteeksi (Hautamäki, A 1993, 54).

Kunnissa on ohjeistusta hankintojen suorittamisesta. Hankintalainsäädännön monimutkaisuus ja hankintojen hajautuminen usealle eri toimijalle hankaloittaa merkittävästi taloushallinnon työtä ja vaikeuttaa ostolaskujen tehokasta käsittelyä. Selvityksen mukaan useissa kunnissa tilaus ja lasku eivät missään prosessin vaiheessa kohtaa, laskuja ei siis hyväksytä tilaukseen perustuen, vaan laskun hyväksyminen ja tiliointi on tehtävä itse laskun tietojen pohjalta.

II TUTKIMUKSEN EMPIRIAOSUUS

6. Porin kaupungin talouden ohjaus

6.1 Yleistä Porin kaupungista

Porissa kaupungissa on 76 152 asukasta vuoden 2005 alussa. Porin kaupungin taloudellinen tilanne oli kohtuullisen hyvä. Vuosikate vuoden 2005 tilinpäätöksessä oli 221 €/asukas, veroprosentti oli 18 ja kaupungilla työskenteli 31.12.2005 6753 henkeä Taloutta heikensi korkeahko työttömyysaste 14,7 %. Koko Suomea koskeva teollinen rakennemuutos kohtasi Porin kaupunkia voimakkaasti. Porin 1970-luvulla alkanut elinkeinorakenteen muutos on ollut raju, ja uusiutumisosprosessi on osittain vielä kesken. Porin kaupungissa on voimakkaasti panostettu uusien työpaikkojen luomiseen. Talouden perusta on nyt monipuolisempi kuin aiemmin. (Porin kaupungin tilinpäätös ja toimintakertomus 2005.) (Kaupungin menojen ja tulojen jakauma liitteenä 1-2).

Pori kaupunki on voimistanut asemaansa merkittävänä koulutuskaupunkina. Viiden yliopiston muodostama Porin yliopistokeskus antaa hyvän valinnanvapauden jatko-opintojaan suunnitteleville nuorille. Porin kansallinen kaupunkipuisto kokoaa Porin olennaiset piirteet: vuolaan Kokemäenjoen suiston, teollisuus- ja kulttuurihistorian sekä elävän nykypäivän. Hyvä ympäristöhoito on tehnyt Porista, Yyteristä ja merialueesta ihanteellisen virkistysalueen. Jokisuisto on edelleen suomalaisen lintuharrastajan paratiisi. 450-vuotisjuhliinsa valmistautuvassa Porissa ollaan ylpeitä kaupungin pitkästä historiasta. Kaupungin tulevaisuutta porilaiset rakentavat heille ominaiseen tapaan ahkerasti ja rauhallisesti.

Porin seutu eli Karhukunnat ovat tiivistäneet seutuyhteistyötään eri aloilla. Karhukunnat ovat vireä ja elinvoimainen seutu Satakunnassa. Alue muodostaa maakunnan ydinalueen ja se on väestöpohjaltaan suurin maakunnan seutukunnista. Porin seutu on Suomen seitsemänneksi suurin noin 139 000 asukkaan työssäkäynti- ja talousalue.

6.2 Porin kaupungin taloushallinto-organisaatio

Porin kaupungin taloutta ohjataan talousarviolla, hallinto- ja taloussäännöllä. Valtuusto päättää toiminnan ja talouden keskeisimmistä tavoitteista talousarvion ja taloussuunnitelman vahvistamisen yhteydessä. Kunnan taloudenhoitoa johtaa kaupunginjohtaja kaupunginhallituksen alaisuudessa. Vuosittain talousarvion vahvistamisen jälkeen annetaan talousarvion täytäntöönpano-ohje. Taloussäännöllä ohjataan talouden hoitoa. Hankinnoissa noudatetaan kaupunginhallituksen 14.1.2002 hyväksymiä hankintaohjeita. Kaupungin hallinnon ja talouden valvontaa ohjataan 2.12.1996 vahvistetulla tarkastussäännöllä. Rahatoimisto antaa erikseen taloutta koskevia tarkempia ohjeita.

Porin kaupunkikonsernia johdetaan ja kehitetään BSC:n kautta seuraavista näkökulmista: vaikuttavuus, uudistuminen ja työkyky, prosessit ja rakenne sekä resurssien hallinta. Johto määrittelee myös strategiat eli keinot, miten visio saavutetaan. Tämän jälkeen strategiasta tiedotetaan organisaatiossa alaspäin ja kukin yksikkö muodostaa omat alastrategiansa niin, että ne palvelevat johdon määrittelemää visiota ja strategioita. Tasapainotettu mittaristo (BSC) toimii strategian viestintävälineenä. BSC lähtee liikkeelle aina ylimmästä johdosta. BSC rakennetaan siten, että sen perustana on mitattavan yksikön johdon määrittelemä visio siitä, missä tai mitä yksikön halutaan tulevaisuudessa olevan. (Talousarvion laadinnan suunnitteluohje, vuosi 2005.)

Tasapainotettu mittaristo voidaan teoriakehyksen mukaisesti ulottaa läpi organisaation aina yksilötasolle asti. Organisaatiossa voi olla useita alamittaristoja, josta koostuu yksikköä kuvaava päämittaristo. Näin koko organisaation toiminta kyetään kytkemään samaan, konsernin johdon määrittelemään, yhteiseen päämäärään johtavaan ketjuun.

Toiminta-ajatus kuvaa sitä, miksi olemme olemassa. Mikä on hallintokunnan rooli ja tehtävä osana laajempaa kaupunkikonsernia? Visio antaa näkemyksen siitä, mitä haluamme olla ja mihin haluamme mennä, millaista tulevaisuutta tavoittelemme. Kaupungin johtamisnäkökulmina ovat hyvinvoivat asiakkaat ja menestyvä kaupunkiseutu, uudistuva ja hyvinvoiva organisaatio ja henkilöstö, tehokkaat prosessit ja onnistunut resurssien hallinta ja talouden hoito.

Taloushallinnon käytännön toteutus tapahtuu Porin kaupungin taloushallinto-organisaation avulla. Taloushallinto-organisaatioon kuuluvat rahatoimisto, kaupunginkanslia, taloustoimistot, alitilittäjät, tietohallinto ja tilintarkastus. Porin kaupungin rahatoimisto (jäljempänä rahatoimisto) hoitaa

keskustilitoimistona kaupungin raha- ja laskentatoimintaa. Rahatoimiston tehtäviin kuuluu myös taloushallintoasioiden kehittäminen ja taloudellisuusajattelun markkinoiminen hallintokuntiin. Rahatoimistossa hoidetaan lakisääteinen kirjanpito ja tehdään kaupungin tilinpäätös. (Porin kaupungin organisaatio 31.12.2005.) Liite 3.

Rahatoimistossa hoidetaan keskitetysti muun muassa seuraavat taloushallinnon tehtävät: koko kaupungin rahaliikenne, keskuskirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta. Talousarvion seuranta ja raportointi kaupunginhallitukselle sekä muut talouden tilaa kuvaavat raportit julkisille viranomaisille ja ohjeiden antaminen hallintokunnille.

6.3 Porin kaupungin keskuskirjanpidon periaatteet

Rahatoimiston toiminta-ajatus on, että rahatoimisto huolehtii kaupungin raha- ja laskentatoimista, sen ajanmukaisuudesta ja neuvonnasta sekä markkinoi taloudellisuusajattelua. Lisäksi rahatoimisto tarjoaa laskentapalveluja konserniyhtiöille. Kriittisenä menestystekijänä rakenteissa ja prosesseissa ovat toimivat järjestelmät. Yksityiskohtaisissa tavoitteissa on muun muassa ostolaskujen sähköisen kierron ja arkistoinnin toteuttaminen vuonna 2005. (Porin kaupungin vuoden 2005 talousarvio, 32.)

Taloushallinnon tietojärjestelmänä Porissa on Economa Meritt Eco+ -järjestelmä (myöhemmin tekstissä Meritt-talousjärjestelmä) ja kirjanpidon virallisena arkistona Economa Arkisto. Liikelaskenta muodostuu kirjanpidosta, sisäisestä laskennasta ja raportoinnista. Kaikki Porin kaupungin kirjanpito kuuluu rahatoimiston alaisuuteen lukuun ottamatta liikelaitoksia (Pori Energia ja Porin Vesi) eli toimitaan niin sanotun yhden organisaation mallin mukaan. Nämä liikelaitokset eivät ole tapahtumatasolla mukana Meritt-talousjärjestelmässä, mutta niiden kertymätiedot tulevat kuitenkin kuukausittain rahatoimistoon. On myös tilivirastoja, jotka hoitavat kirjanpitoa ja tallentavat ostoreskontraa, mutta eivät itsekseen ole itsenäisiä kokonaisuuksia. Porin kaupungilla on useita taloushallinnon osajärjestelmiä, joista on konekielinen yhteys Meritt-talousjärjestelmään. Hallintokuntia, joiden tilivirastona on rahatoimisto, (tulosalue) on 39 kappaletta rahatoimisto mukaan lukien. (Porin kaupungin taloushallinto-organisaatio 6.8.2003.)

Porin kaupungin talousarvio tehdään kokonaan hallinnon kustannuspaikoille. Tilinavaus tehdään eri kustannuspaikoille Targett-taloussuunnittelujärjestelmään. Talousarvio jakaantuu 55 eri tulosalueeseen. Määrärahojen seuranta tapahtuu kustannuspaikoilla, ei tileillä toteutumavertailuna,

joka seuraa menoja, tuloja ja vuosikatetta. Tilinpäätöstiedot siirretään Meritt-järjestelmästä takaisin Targett-taloussuunnittelujärjestelmään.

Liikelaskentajärjestelmä siis hoitaa kaupungin lakisääteisen kirjanpidon raportteineen sekä sisäisen laskennan puolella muun muassa tulosalueiden talousarvioiden toteutumisseurannan. Kirjauspisteitä on yksitoista eri hallintokunnassa. Lisäksi ostoreskontran kirjauspisteitä ovat kirjasto, tietohallinto ja Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) eri yksiköt. Eli ostoreskontraan talletetaan laskuja 26 eri reskontrassa. Reskontrapisteitä on myös maakunnissa (Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Satakunnan Pelastuslaitos). Liittymien avulla siirretään tietoja Meritt-talousjärjestelmään muista järjestelmistä tai osakirjanpidoista. Näitä ovat muun muassa energia- ja vesilaitoksen kirjanpitiöviennit, eri palvelukassat sekä maksuliikennejärjestelmä, eri palkanlaskentajärjestelmät, yleislaskutus ja erillislaskutukset, matkustushallinto, perintä sekä budjettijärjestelmä. Reskontraan kirjataan kaikki saapuneet/lähtevät laskut. Saapuneet laskut viedään ostoreskontraan ja lähteneet myyntireskontraan. Näin ollaan koko ajan selvillä lyhytaikaisista veloista/saatavista. Eli paljoko rahaa on tulossa ja paljonko laskuja maksettavana.

6.3.1 Tililuettelo ja laskentatunniste

Suomen Kuntaliitto on antanut suosituksen kuntien ja kuntayhtymien ulkoisen kirjanpidon tililuettelomalliksi 1.1.2001. Tililuettelossa on otettu huomioon tuloslaskelma- ja tasekaavojen edellyttämät ryhmittelyt sekä taloustilaston luokitukset.

Laskentatunniste on kirjauskoodi, josta menot ja tulot kirjataan kirjanpitoon. Porin kaupungin tilijärjestelmän perusrakenne muodostuu laskentatunnisteen osista, jotka ovat niin sanottuja peruskohteita. Peruskohde on tapahtumien kirjaustaso eli hienojakoisin taso, jolla tietoa viedään järjestelmään. Tili on pakollinen peruskohde, jota tarvitaan liikelaskentaa (ulkoista laskentaa) varten. Muut peruskohteet ovat käytössä ainoastaan kustannuslaskennassa (sisäisessä laskennassa). Rakenteilla määritellään kirjaustason laskentakohteiden kuuluminen ylempiin seurantatasoihin. Rakennekohde on raportoinnissa tietojen summaustaso. Laskentatunnisteen avulla kirjataan ulkoiseen kirjanpitoon ja toisaalta sisäiseen laskentaan liittyvää tietoa. Laskentatunnisteessa on määrätty pakolliset kohdat, riippuen siitä minkä tyyppisestä kirjauksesta on kysymys.

6.3.2 Ulkoinen laskenta

Ulkoinen laskentatoimi muodostuu nelinumeroisista tileistä (tuloslaskelman tilit ja tasetilit). Siirtyminen kirjanpitolain soveltamiseen toi selkeän eron ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen toteuttamiseen. Tili on ulkoista kirjanpitoa varten. Ulkoinen laskenta on virallista, lain säätelemää ja edellyttämää kirjanpitoa. Kirjanpidon ulkoisten tilien tarkoituksena on lain vaatiman tilinpäätösaineiston muodostaminen: tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja konsernitase. Huomioitavaa on, että tilit ovat sekä sisäisen laskennan että ulkoisen laskennan tilejä, joten niin sanotulla kumppanilla tulee erottaa se, onko liiketapahtuma ulkoinen, sisäinen vai konsernin sisäinen. (Rahatoimiston kirje hallintokunnille 15.12.1997.)

HYVÄKSYMISLEIMASIN

MALLI A

KOKO: 110 x 45 mm

Pvm		Hyväksyjä								Eräpvm	
Lasku saap.		Nro tark.	Asiatark.	Pvm		Tav. vast.ottaja			Merk.irt.luett.		
TILI	DK	€	KU	KP	TO	INV/PR	S1	S2	S3	S4	ALV
4 mrk	1 mrk		3 mrk	4 mrk	3 mrk	5 mrk	4 mrk	4 mrk	3 mrk	5 mrk	3 mrk

		Laskentakohteen tunnus
TILI	Tili	TILI
DK	Debet/Kredit	
MK	Markkamäärä	
KU	Kumppani	KUMPPA
KP	Kustannuspaikka	KP
TO	Toiminto	TOIMIN
INV/PR	Investointi/Projekti	INV/PR
S1	Seuranta 1	SEUR1
S2	Seuranta 2	SEUR2
S3	Seuranta 3	SEUR3
S4	Seuranta 4	SEUR4
ALV	Arvolisävero (ALV-luokka + prosentti)	

Kuvio 4. Hyväksymisleima ja tilirakenne.

6.3.3 Sisäinen laskenta eli kustannuslaskenta

Sisäisen laskennan tehtävänä on tuottaa sellaista tietoa yksikön toiminnasta, jota on tarpeen käyttää suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa. Yksikön omat tarpeet sanelevat laskentatunnisteen eri osien käytön. Laskentatunnisteen muiden osien avulla seurataan määrärahojen toteutumista, kohdistetaan kustannuksia toiminnoille, tuotteille, rakennuksille jne.

Kumppanikoodi – Kenen kansa käydään kauppaa? Koodilla on kolme tehtävää: koodi erottelee sisäisen ja ulkoisen tapahtuman., tuottaa tilastotietoa sekä antaa konsernivastapuolen.

Kustannuspaikka – Kuka tekee? Kertoo, mikä organisaatioyksikkö vastaa kustannuksista. Kustannuspaikalla on tulosvastuullinen esimies.

Toiminto – Mitä tehdään? Toiminnolla kerrotaan mitä kustannuspaikka tarkemmalla tasolla tekee.

Investointi/projektikohteet on kiinnitetty kahteen rakenteeseen, toinen kertoo, minkä hallintokunnan investoinneista on kysymys ja toinen rakenne kertoo investoinnin luonteen

6.3.4 Myyntireskontrajärjestelmä ja laskutus

Myyntireskontrajärjestelmässä hoidetaan kaupungin asiakaskohtainen saldokirjanpito myynnistä, valvotaan myyntisaatavia sekä hoidetaan perintää (lähetetään maksukehotukset ja tarvittaessa aineistot perintäjärjestelmään). Porin kaupungilla on käytössä yksi myyntireskontra, johon laskutukset siirretään viidestätoista alareskontrasta. Laskutus tehdään erillisjärjestelmässä ja ne tuodaan tietokoneiliittymän kautta Merittin myyntireskontraan. Laskutus tapahtuu ProEconomica erillis- ja yleislaskutusohjelmalla. Laskujen eräpäivistä noin kahden viikon kuluttua lähtee maksamattomista laskuista asiakkaille huomautuslaskut. Laskuttajat hallinnoivat laskutusohjelmissa itsenäisesti asiakasrekistereitään. (Merittin myyntireskontran ohje 2004.)

6.4 Nykyinen ostolaskujen toimintatapa

6.4.1 Yleistä laskujen käsittelystä

Kirjapidolla tarkoitetaan myös tapahtumien kirjaamista kirjanpitoon ja muita siihen liittyviä toimintoja. Nykyään kirjanpito on toteutettu osittain tai kokonaan koneellisesti. Kirjanpidosta tuotetaan lakisääteistä ja muita raportteja yrityksen tai yhteisön omaan sekä sen sidosryhmien tarpeisiin. Eräs kirjanpidon tärkeistä tehtävistä on yksityisten ja yrityksen varojen erillään pitäminen. Kirjanpitovelvollisuudesta on säädetty kirjapitolaissa.

Porin kaupungin taloussäännön 19 §:n mukaan tosittien osalta todetaan: ”Kirjanpidon, palkkakirjanpidon, reskontrien ja varastokirjanpidon kirjauksen on perustuttava päivätyyn ja numeroituun tositteseen, tiliotteeseen tai muuhun vastaavaan, joka todentaa taloustapahtuman. Tositteseen on merkittävä käytetyt tilit, jollei muutoin ole selvää, miten taloustapahtuma on kirjattu.” Tositteesta pitää käydä riittävästi selville tosittien aiheena oleva taloustapahtuma. Menotositteesta pitää selvittää vastaanotettu tuotannon tekijä ja tulotositteesta luovutettu suorite tai muu tulon peruste. ”Tuotannon tekijän vastaanotto- ja suoritteiden luovutusajankohta on voitava osoittaa tosittien tai sen liitteen avulla tai muulla tavoin. Tositteessa tulee olla sen tekijän tai laatijan tai tarkastajan allekirjoitus.”

Taloussäännön 20 § koskee hyväksymistä: ”Lautakunnan tai muun viranomaisen on vuosittain määrättävä henkilöt, jotka sen puolesta hyväksyvät menoja ja tekevät työsopimuksia, jollei hyväksyjää ole määrätty johtosäännössä.” Hyväksyjän pitää tarkastaa, että menon todentava tosite on muodollisesti ja asiallisesti oikea, tavara, työsuoritus tai muu palvelus on merkitty vastaanotetuksi, tositteessa on oikea tilimerkintä ja että menon suorittamiseen on käytettävissä määräraha. Tällä hetkellä hyväksyjä on esikartoituksen mukaan noin 60. Allekirjoitusten varmistaminen allekirjoitusnäytteistä on työlästä ja aikaa vievää.

”Ennen kuin maksu suoritetaan, on tosite varustettava hyväksymismerkinnällä. Tiliointi tehdään hyväksymisleimaan. Jos leiman käyttö tilin puutteen vuoksi on mahdotonta, voidaan käyttää hyväksymistositetta, johon varsinaisten tiliointien lisäksi yksilöidään laskusta toimittajan nimi sekä laskun numero.” (Ohjeita kirjanpidon tositteista 23.10.2003.)

Laskusta tai sen liitteestä pitää selvittää ostettu tavara tai palvelu riittävän selkeästi. Numerotarkastajan vastuulla on tarkastaa laskun euromäärä, eräpäivä, maksuehdot, jne. Tavarahan vastaanottotarkistuksella tarkastetaan, että tositteen tarkoittama tavara, työsuoritus tai muu palvelu on saatu. Tavarahan vastaanottaja ja hyväksyjä eivät saa olla sama henkilö. Laskun asiataarkastaja vastaa laskun aiheellisuudesta ja asiallisuudesta. Tiliointi tehdään bruttomääräisenä eli arvonlisäverollisena. Ohjelma vie veron osuuden omalle tililleen ja hallintokunnan menoihin kirjaantuu veroton summa. (Ohjeita kirjanpidon tositteista 23.10.2003.)

6.4.2 Laskujen käsittely käytännössä

Ennen kuin sähköistämisprosessiin lähdettiin, laskut saapuivat virastoihin ja niiden eri yksiköihin useimmiten ulkoisen postin mukana. Kirjekuoret avattiin ja laskuihin leimattiin saapumispäivämäärä. Virastoissa oli erilaisia toimintatapoja laskujen käsittelyssä. Laskut kiersivät saapuneen postin mukana viraston esimiehillä. Laskuihin tehtiin merkintöjä joka koski esimerkiksi laskun aiheellisuutta tai sen siirtämistä johonkin toiseen virastoon. Osa laskuista kirjattiin esireskontraan. Mikäli lasku ei kuulunut asianomaiseen yksikköön, se lähti sisäisessä postissa toiseen virastoon tai toiselle henkilölle, jonka laskun käsittelijä arvioi laskun tarkastajaksi tai tavarahan tai palvelun vastaanottajaksi.

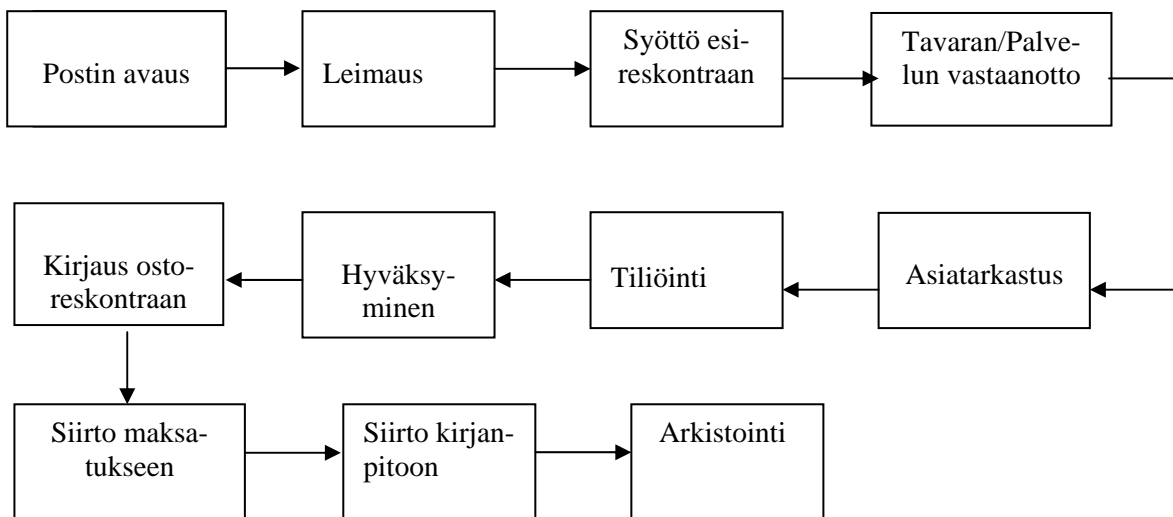
Laskun muototarkastamisessa oli kysymys siitä, että lasku täyttää lainsäädännön ja viranomaisohjeiden vaatimukset. Näitä vaatimuksia on kirjanpito- ja verolainsäädännössä. Erityisen tärkeää on arvonlisäverolain tuntemus. Siksi muototarkastajan on oltava kirjanpidon ammattilainen, reskontranhoitaja tai kirjanpitäjä.

Työskentelykuvaus on tässä yhteydessä lyhyesti. Sitä on selostettu tarkemmin viraston ohjeessa vastuuhenkilöille (Liite 4).

Laskujen tarkastajana oli henkilöitä organisaation kaikilta tasoilta. Nykyinen taloussääntö edellytti, että vastaanottotarkastuksen teki tavarahan vastaanottanut henkilö tai laskun tarkastaja hänen puolestaan. Vastaanottotarkastukseen kuului muun muassa seuraavia asioita: tarkastaja tarkasti tilaajalta, sopimuksesta tai muusta asiakirjasta vastasiko saapunut lähetys määrältään ja laadultaan tilausta. Varmistus koski tavarahan tai palvelun saapumista sovitun mukaisena. Tiedot varmistettiin usein lähetysluettelon avulla. Numerotarkastus edellytti, että laskusta tarkastettiin muut toimitusta koskevat ehdot.

Kun laskun tiedot oli todettu oikeaksi, laskuun painettiin hyväksymisleima. Hyväksymisleimaan merkittiin laskun saapumis- ja käsittelypäivä, eräpäivä, laskun rahamäärä sekä tarkastusmerkintä. Tarkastajat, vastaanottaja tai hyväksyjä merkitsi laskentatunnisteeseen tarvittavat merkinnät kirjanpitotileistä eli mihin kustannus piti kirjata. Laskentatunnisteesta muodostui siten kirjauskoodi. Arvonlisäveron kirjaaminen otettiin samalla tilimerkinnässä huomioon. Tarkastuksen jälkeen lasku meni hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen lasku meni ostoreskontranhoitajalle, joka kirjasi laskun tiedot ostoreskontraan. Ostoreskontrasta laskut siirtyivät päivittäin maksatukseen.

Maksun jälkeen laskut mahdollisine liitteineen arkistoitiin kansioihin. Kansiot säilytettiin ensin työpisteen läheisyydessä, josta ne siirretään noin vuoden kuluttua varsinaiseen arkistotilaan.



Kuvio 5: Laskujen nykyinen toimintatapa

6.4.3 Ostoreskontrajärjestelmä

Meritt-ostoreskontrassa huolehdittiin toimittajakohtaisesti kirjanpidon lakisääteisestä osasta, laskujen kirjauksista ja suorituksista. Osto- ja myyntireskontrien liikekumppanitiedot olivat yhteiset. Laskut voitiin kirjata järjestelmään joko hyväksymättöminä tai hyväksytyinä. Laskuja syötettäessä tulivat toimittajatiedoista oletuksena valuuttakoodi, maksuehdot, maksatusluokka, koronesto ja ostovelkatilin tiliöintitiedot. Ohjelma toi tositenumeron automaattisesti. Annettavina tietoina syötettiin laskusta summa, päivämäärä, eräpäivä, viitenumero ja laskunumero. Laskun tyyppiä valittiin joko veloitus- tai hyvityslasku. Toimittajatietojen kautta tulivat pankkitilitiedot.

Arvonlisäveron osalta käytettiin kirjauksessa bruttokäsittelyä. Ostoreskontraohjelma laski annetun koodin perusteella bruttosummasta veron ja kirjasi nettosumman kulutilille ja veron osuuden alvsaamisiin. (Ostoreskontraohje 15.9.03)

6.4.4 Sisäiset laskut, toimittajarekisteri ja laskujen maksatus

Pääosa sisäisistä laskuista tehtiin Status-yleislaskutusohjelmalla ja tiedot siirrettiin kirjanpitoon maksavan hallintokunnan menoksi ja laskuttajan tuloksi. Laskutuksia ei siirretty reskontraan. Maksavaan hallintokuntaan lähetettiin suoraveloitusero, joka hyväksyttiin ja lähetettiin kirjanpitoon tositteeksi. Poikkeuksena olivat energia- ja vesilaitoksen laskut, jotka tiliöintiin konttokuranttitileille. (Sisäisen laskutuksen ohje. Valli.L.)

Toimittajarekisterin avulla seurataan toimittajien tietojen ylläpitoa. Toimittajien luomisessa järjestelmään käytetään Y-tunnusta. Y-tunnus on viranomaisten yritykselle ja yhteisölle antama yritys- ja yhteisötunnus, joka korvaa ennen käytössä olleen kaupparekisterinumeron, säätiörekisterinumeron ja LY-tunnuksen. Yritys- ja yhteisötunnuksessa on seitsemän numeroa, väliviiva ja tarkistusmerkki.

Maksatus hoidettiin keskitetysti rahatoimistossa. Ainoastaan rahatoimistossa oli kaikissa pankkiryhmissä pankkitilit. Ostoreskontrasta pankkikohtaiset maksatusaineistot siirrettiin maksuliikenneohjelmistoon (Cash Manager). (Ostoreskontran maksatusohje. Pynnä, U.)

7. Porin kaupungin ostolaskujen sähköistäminen eli OLKA-hanke

7.1 Tavoitteiden asettaminen

7.1.1 Yleistä

Porin kaupungin strategiana toimintasuunnitelmassa oli muun muassa kestävä kehitys. Ostolaskujen sähköistämisen voitiin nähdä vähentävän paperin kulutusta ja kuljetusten aiheuttamaa ympäristörasitusta.

Rahatoimiston BSC:n mukaisina kriittisinä menestystekijöinä rakenteissa ja prosesseissa mainittiin toimivat järjestelmät. Yksityiskohtaisina tavoitteina oli muun muassa ostolaskujen sähköisen

kierron ja arkistoinnin toteuttaminen vuoden 2005 aikana (Porin kaupungin v. 2005 talousarvio, 32.)

Porin kaupungin taloushallinnossa sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn siirtyminen oli ollut ajatuksena vireillä jo jonkin aikaa. Samalla oli seurattu, mitä muut kaupungit tekivät ja mitä ohjelmistomarkkinoilla tapahtui. Toisaalta odotus oli selkiyttänyt alaa, standardointi oli edennyt ja palveluntarjoajat olivat kehittyneet ja keskittyneet.

Alkuvuodesta 2004 Seudullisen talousyksikön suunnittelun yhteydessä, tuli ajankohtaiseksi miettiä ostolaskujen hallinnointia taloushallinnon yhteistyötä suunnittelevissa Karhukunnissa. Porin kaupungin oma työskentely ostolaskujen sähköistämiseksi piti käynnistää mahdollisimman nopeasti. Osalla kunnista ja kuntayhtymistä oli jo vireillä omia hankkeita laskujen käsittelemiseksi. Lopulta projektityöskentelyyn nimettiin yksi kuntayhtymä ja kaksi kuntaa. Koko työskentelyn ajan mukana oli varsinaisesti yksi kunta.

Samat tekijät, jotka vaikuttivat seudullisen yhteistyön kehittämisessä, olivat merkittäviä myös ostolaskujen kierron sähköistämisessä. Yhtenä näistä oli muun muassa henkilökunnan ikärakenne. Kunta joutui enenevässä määrin kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Toisaalta, jotta kunta pystyi turvaamaan työpaikat, sen on välttämättä organisoitava ja tehostettava toimintojaan.

Muutosprosessiin käynnistämiseen vaikuttavina tekijät olivat pitkälti samat, mitkä tulivat esiin kaupunkien vastauksissa. Sähköisen järjestelmän hankintaan vaikutti laskun kierron kestäminen liian kauan. Pitkä laskunkierto aiheutti jonkin verran viivästyskorkoja, vaikka niiden merkitys ei rahallisesti ollut kovin huomattava. Toimintasuunnitelmassa tuotiin esiin myös hankintojen hallinnan merkitys. Muina tekijöinä olivat myös paperimuotoisen arkiston vaatima huomattava tilan tarve. Aiheellisempaan pidettiin sitä, että laskujen tietoja oli vaikea hyödyntää paperisesta arkistosta. Uutta hankintaa tehtäessä syntyy usein tarvetta tarkastella jotain aikaisempaa hankintaa koskevaa laskua. Laskun hakeminen kirjanpidosta tai arkistosta oli aikaa vievää ja työlästä. Tämä taas aiheutti erilaista varmuuskopiointia laskuista, joita tulevaisuudessa oletettiin mahdollisesti tarvitseman. Osassa hallintokuntia ylimääräistä työtä aiheutti se, että määrärahan seuranta tehtiin edelleen esimerkiksi Excel taulukkona. Kirjanpidon raportoinnin nopeutuminen vähensi kuitenkin tarvetta erillisiin seurantajärjestelmiin.(OLKA-projektisuunnitelma 2004, 1.)

7.1.2 Esiselvitys ostolaskujen kierrosta

Ennen kaupungin OLKA-projektin toimeenpanoa käynnistettiin virastoittain selvitys ostolaskujen nykyisistä työprosesseista ja käytännöistä. Työprosessien selvityksen ensimmäisessä vaiheessa hallintokunnat selvittivät, ketkä henkilöt osallistuivat laskujen käsittelyyn ja missä tehtävässä. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten laskujen kierto hallintokunnissa tapahtui sekä henkilöluettelo kierron parissa työskentelevistä henkilöistä. Selvityksessä haluttiin kartoittaa, kuinka monta henkilöä työskenteli ostolaskujen käsittelyssä. Kuinka monta henkilöä siis tilasi tavaroita ja palveluja, teki vastaanottomerkinnän, asia- ja numerotarkastuksen sekä kuinka moni käytti esireskontraa ja kirjasi ostoreskontraan ja kuinka monella oli hyväksymisvaltuudet. Selvityksessä kysyttiin myös ostolaskujen käsittelyyn kuluvaan aikaan. (OLKA-esiselvitys 14.6.2004.) (Yhteenveto ostolaskujen kierron esiselvityksestä liite 5).

Tulokseksi muodostui, että ostolaskuja käsitteli kaikkiaan lähes 1 500 henkilöä. Selvityksessä tuli erityisesti esiin tilaajien, tavarain ja palvelun vastaanottajien sekä laskun vastaanottotarkastusta tekevien huomattava määrä. Tilajista osalla ostolaskun käsittelyyn käyttämä aika oli hyvin pieni osa heidän kokonaistyöajastaan. Ostolaskujen käsittelyn kokonaistyöajaksi muodostui 75 henkilötyövuotta. Kun virastoissa käsiteltävien laskujen määrää ja laskujen kierrossa mukana olevien henkilöiden määrää verrattiin keskenään, huomattiin merkittäviä eroja eri virastojen ja osaksi myös viraston eri yksiköiden välillä. Osassa virastoja laskujen käsittely oli organisoitu hyvinkin keskitetyksi. Näitä virastoja olivat terveys- ja koulutusvirasto. Keskitetysti hoidettavassa toimintatavassa laskut käsiteltiin yksikössä esimerkiksi koulutusvirastossa. Tällöin laskun tarkastaja hankki laskun käsittelyyn tarvitsemansa tiedot. Tarkastaja oli joissakin tapauksissa itse tilaaja, tai hän sai tilaajalta lähetysluettelon saapuneesta tavarasta. Keskitetysti organisoidussa toimintatavassa tilauksia tekeviä henkilöitä oli vähemmän. Toisaalta osassa virastoja toiminta oli organisoitu hyvinkin hajautetuksi. Hajautetusti hoidettavassa toimintatavassa laskut käsiteltiin yksikön eri toimipisteissä. Näissä virastoissa myös laskujen käsittelijöitä oli eniten. Esimerkiksi eri peruskouluissa laskut käsitteli koulusihteeri. Tässä tapauksessa koulusihteeri usein tilasi myös tavarat. Toisaalta peruskoulun ja ammatillisten koulujen opettajat tekivät paljon hankintoja itsenäisesti ja antoivat hankinnasta tiedon laskua käsittelevälle koulusihteerille. (OLKA-esiselvitys 14.6.2004.)

Laskun käsittelijöiden suurta määrää selitti myös se, että yhteen laskuun teki usea henkilö merkintöjä. Lisäksi reskontranhoitaja tai hyväksyjä korjasivat tilimerkintöjä, erityisesti

arvonlisäveroasioissa. Saman laskun kustannuksia voitiin joutua jakamaan useille eri kustannuspaikoille ja kohteille. Tiettyjen projektien määrärahat edellyttivät myös määrärahan erillistä seuranta.

Selvitettäessä esimerkiksi rahatoimiston arkistointitilaa todettiin, että arkistoitavan materiaalin tila oli rajallinen. Erityisesti tilantarvetta esiintyi arkistotiloihin, joissa säilytysaika vaihteli kahden ja kymmenen vuoden välillä. Aineistoja jouduttiin siirtämään eri virastoyksikköihin ja tämä oli aikaa vievää ja aiheutti kustannuksia. (OLKA-esiselvitys 14.6.2004.)

7.1.3 Projektin asettaminen ja tavoitteet

Ostolaskujen sähköinen kierto ja arkistointi-projekti aloitettiin Porin kaupungissa kesän lopulla 2004. Kaupunginjohtaja asetti projektin toukokuussa ja nimesi projektipäällikön ja ohjausryhmän kokoonpanon. Projektipäälliköksi nimettiin rahatoimiston laskentapäällikkö. Ohjausryhmän kokoonpano muodostui isojen virastojen talouspäälliköistä sekä muista taloushallinnon ammattilaisista.

Ohjausryhmä vahvisti projektisuunnitelman työskentelyn pohjaksi sekä asetti projektiryhmän käytännön toimia varten suunnittelemaan ja esittämään tulevaa toimintamallia sekä toteuttamaan käyttöönoton. Projektipäällikkö määritteli projektiryhmän kokoonpanon. Projektiryhmää johti tietohallinnon pääsuunnittelija ja siinä työskenteli kahden suuren viraston talouspäälliköt. Näin eri alojen asiantuntemusta oli käytettävissä. Virastopäälliköt tai talouspäälliköt esittivät ryhmiin omien virastojensa osallistujat. Projektiryhmä laati karkean tason aikataulun, joka tarkentui projektin edetessä. Tiedottamista pidettiin hyvin tärkeänä tehtävänä. (OLKA-projektiryhmän toimintasuunnitelma 31.8.2004.)

Porin kaupungin ostolaskujen sähköisen kierto ja arkistointi -projektin tavoitteena oli selvittää ja ottaa käyttöön mahdollisimman yksinkertainen, mutta säädösten mukainen ostolaskujen tarkastus, hyväksyntä, ostoreskontraan tallentaminen ja arkistointi. Ratkaisun tuli tukea mahdollisuuksien mukaan seudullista toimintatapaa. (OLKA-projektisuunnitelma 31.8.2004.)

7.1.4 Missio, visio ja strategia OLKA-projektissa

OLKA-projektissa *missio* eli perustehtävä oli määritelty. Projektin tarkoituksena oli tehostaa laskujen hyväksyntää, maksatusta ja arkistointia. Kiertonopeuden kasvattaminen vähentää viivästyskorkoja. Sähköinen arkisto tekee laskujäljennökset tarpeettomiksi ja tehostaa ja helpottaa menojen seurantaa. Alkuvaiheen jälkeen ja sähköisten laskujen lisääntyessä automatisoitu laskunkierto mahdollistaa henkilöstösäästöjä. Arkistotilan tarve vähenee merkittävästi arkiston sähköisyyden myötä.

Visio, eli ihannekuva tulevaisuudesta muodostui siitä, että tavoitteena oli löytää parhaat työmenetelmät ostolaskujen tarkastukseen, hyväksyntään, ostoreskontraan siirtämiseen ja arkistointiin. Samalla edellytettiin, että järjestelmään tulee olla mahdollista liittää sähköinen tilaus.

Projektin vaiheistuksen ja työn jaon kautta muodostui *strategia*. Toimenpiteitä olivat nykytilan kartoitus, tiedotussuunnitelman teko ja sen toteuttaminen, toimintaprosessien määrittely ja itse hankinnan suorittaminen. Käyttöönoton suunnittelu ja vaiheistus jakaantui sovellusanalyysiin, koulutuksiin, ohjeistuksiin, pilotointiin ja itse järjestelmän käyttöönottoon. (OLKA-projektisuunnitelma 31.8.2004.)

7.1.5 Arvioidut riskit OLKA-projektissa

Riskit määriteltiin projektisuunnitelmassa. Tekniikan toimimattomuus koettiin merkittäväksi riskitekijäksi. Tähän varauduttiin, niin että pyrittiin käyttämään testattua tekniikkaa. Käyttäjien osaaminen, laitekanta ja verkon riittävyyttä selvitettiin etukäteen esiselvityksessä. Lisäksi isot virastot selvittivät näitä asioita omissa projekteissaan ja rahatoimisto pienten virastojen osalta. Aikatauluriskiin varauduttiin laatimalla tavoitteellinen aikataulu, jota tarkennettiin projektin kuluessa. Kustannusriskejä voisi muodostua aikataulujen viivästymisestä. Tämä aiheutuisi henkilöstön ylimääräisestä työpanoksesta. Tiedonkulkuun organisaatioon ja henkilöstölle varauduttiin riittävällä tiedotuksella ja koulutuksella. (OLKA-projektisuunnitelma 31.8.2004, 7.)

7.2 Muutoksen organisointi

7.2.1 Tehtävien erittely ja vaiheistus

Laadittiin karkea aikataulu, jota tarkennettiin projektin edetessä. OLKA projektin aikataulu on kuvattu liitteessä 6.

Projektiryhmän alkukokouksissa käydään läpi projektin työskentelysuunnitelmaa ja sähköisen laskun taustaa. Ensimmäisessä vaiheessa työskentely alkaa laskujen esiselvityksen läpikäynnillä ja nykytilan selvittelyllä. Nykytila analysoidaan ja laaditaan sen perusteella uusi toimintatapa ostolaskujen käsittelyyn. Samanaikaisesti tutustutaan tarjolla oleviin ohjelmistoihin ja hahmotetaan omaa sähköistä toimintatapaamme. Toisessa vaiheessa ohjelmistoista pyydetään tarjoukset ja tehdään valintapäätös ohjelman osalta. Myös skannauksen järjestämistä käsitellään kaupunginhallituksessa. Kolmannessa vaiheessa ohjelman asennusten on tarkoitus alkaa keväällä ja ensimmäiset laskut kiertäisivät pilottivirastoissa kesän kuluessa 2005. Pilotoinnin jälkeen alkaisi varsinainen käyttöönotto hallintokunnittain ja vuoden loppuun mennessä kaikki hallintokunnat olisivat sähköisen laskunkierron piirissä.

Projektisuunnitelmassa todettiin, että ostolaskujen sähköisen kierron takia mahdollisesti vapautuvien henkilöresurssien suunnittelu ei kuulunut projektin työskentelyyn.

7.2.2 Tiedottamisen suunnittelu ja toteutus

Tiedottaminen perustui OLKA-projektiryhmän toiminta- ja tiedotussuunnitelmaan sekä ohjausryhmässä tehtyihin rajauksiin.

Valittiin tavat, joilla projektin aikaisista toimista tiedotettiin kaupunkiorganisaation sisällä. Sovittiin, että sisäisenä tiedotuskanavana käytetään kaupungin intranet-tiedonsiirtojärjestelmää Rumpua. Projektiorganisaation henkilöiden kesken tiedotus hoidettiin sähköpostilla. Projektiorganisaation henkilöillä mahdollistettiin erikseen pääsy muun muassa työnkulkuja kuvaaville sivuille kaupungin intranetissä. Samoin eri virastojen omille projektiryhmille tiedotus järjestettiin sähköpostin välityksellä. Projektin jälkeisen tiedotuksen järjestäminen suunnitellaan erikseen. Ohjaus- ja projektiryhmien palavereista laadittiin muistiot.

Muutosvisiosta pyrittiin viestittämään tehokkaasti heti alusta alkaen (vrt. Kotter, J. P. 1996. 18).

Tiedottaminen organisoitiin ja käynnistettiin nopeasti. Kohderyhminä olivat päättäjät (kaupunginjohtajat, kaupunginhallitus, kaupunkitason- ja virastojen yhteistyötoimikunnat, virastojen johto ja ammattiyhdistysliike). Kaupungin henkilöstölle tiedottamista pidettiin alusta alkaen hyvin tärkeänä. Tärkeä kohde olivat myös ne talousasioista virastoissa vastaavat, jotka eivät olleet mukana projektissa. Virastopäälliköille lähetettiin kirje ja pyydettiin heitä informoimaan virastojensa henkilökunta. Valvojat päätettiin pitää tilanteen tasalla palaverein ja viestein. Projektipäällikkö esitteli muun muassa hanketta keskushallinnon yhteistyötoimikunnassa ja talouspäälliköiden yhteistapaamisissa. Henkilökunnan Karhunpalvelus-lehteen tehtiin projektin alkuvaiheessa lyhyt juttu projektin tavoitteista ja aikataulusta. Projektin tiedotuksesta vastasivat yhdessä projektipäällikkö ja projektiryhmän vetäjä. Käytännössä tiedotuksen hoiti heidän ohellaan projektisihteeri aina kyseiseen ajankohtaan liittyvistä asioista. (OLKA-tiedotussuunnitelma 2004).

Projektin toimintasuunnitelmassa oli tavoitteena seudullisuuden tukeminen. Seudun talousvastaaville tiedotettiin kulloinkin vireillä olevista asioista. Mukaan lähtevin kuntien edustajille oli projektin oma tiedotus. Tärkeänä tiedotuksen kohteena olivat hankintoja ja laskujen käsittelyä tekevät henkilöt sekä tietoverkko- ja laitevastaavat. Toimittajat eli tavaroita ja palveluja kaupungille myyvät yritykset olivat tärkeä tiedottamisryhmä, varsinkin projektin käyttöönoton aikana.

Kaupungin sisäisenä tiedotuskanava toimi Rumpu. Tähän sisäiseen intranettiin oli pääsy kaupungin omalla henkilöstöllä. Kun muistiot hyväksyttiin ohjaus- ja projektiryhmän kokouksissa, ne siirrettiin tämän jälkeen Rumpuun. Myös projektin aikana syntynyt muu materiaali siirrettiin Rumpuun. Näitä olivat selvityksiin ja suunnitteluun liittyvät dokumentit sekä projektin loppuvaiheen ohjeistus ja tiedotusaineisto. Loppuvaiheessa Porin kaupungin omalle internet-sivustolle laadittiin linkki laskuttamiseen. Tämä palveli erityisesti toimittajia ja hankintojen kanssa työskenteleviä.

7.2.3 Organisaatioiden ja niiden henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Projektin tavoitteena oleva toimintatavan muutokset, tulevat vaikuttamaan kaikkien hankinnan ja laskujen hyväksynnän kanssa tekemisissä olevien työtehtäviin. Laskujen tarkastajien ja hyväksyjien tehtävät tulevat todennäköisesti nopeutumaan ja helpottumaan. Reskontranhoitajien työtehtävät muuttuvat eniten, koska laskujen tallennustyö poistuu lähes täysin. Työskentelyyn tulee tilalle

järjestelmän käyttö-, opastus- ja erilaisia selvittelytehtäviä. Pitkällä ajanjaksolla työtehtävät vähenevät jonkin verran. (Tiedote OLKA-projektista 8.9.2004, 2.)

Jalava toteaa, että projektien omat tavoitteet saattavat olla varsin eriytyneitä, jolloin joudutaan pohtimaan yhteisten pyrkimysten tavoitetta. Jotta löyhästi sidottu järjestelmä voi pysyä koossa ja toimia, sillä tulee olla yhteinen tulevaisuuskuva. Jaettu visio on toiminnan edellytys, järjestelmässä on vallittava yhteisymmärrys siitä, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. (Jalava U. 1998, 203.) Projektiryhmä kokonaisuudessaan ja erityisesti projektiryhmässä työskentelevät reskontranhoitajat ovat välittäneet yllä mainittua Jalavan tavoitetta ja toimineet tiedon välittäjinä projektiryhmän ja oman virastonsa välillä.

Projektin tarkoituksena on toisaalta valittavan ohjelman avulla helpottaa laskun käsittelyä. Jotta täysimääräinen hyöty mittavasta projektista saadaan, on välttämättä puututtava itse prosesseihin ja työnkulkuihin. Tässä vaiheessa on päädytty siihen, että isot virastot (tekninen palvelukeskus, terveystoimisto, sosiaalikeskus, Satakunnan ammattikorkeakoulu, koulutusvirasto ja Porin ammattiopisto) hoitavat keskitetysti oman alueensa laskut ja rahatoimisto muut. Tämä malli tuntuu tässä vaiheessa toimivimmalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että projektissa työskentelevät henkilöt olivat organisaation eri tasoilta. Monipuolinen edustus oli eri ammattialoista. Rahatoimistosta olivat projektissa edustettuina pääkirjanpitäjä ja projektisihteeri sekä taloussihteeri, jonka tehtäväksi muodostuivat pääkäyttäjätehtävät. Ohjausryhmässä oli myös tarkastustoimen asiantuntija.

7.3 Nykytilaselvitys

7.3.1 Yleistä

Projektiryhmässä päädyttiin siihen, että jokaisesta merkittävästä toimintatavasta, jossa käsittely oli selkeästi erilainen, piti tehdä oma prosessikuvaus. Erityisesti hyvin hankalat ja poikkeavat toimintatavat piti löytää. Piti selvittää, mitä mallin selkiyttäminen aiheutti ja mitä mahdollisuuksia olisi jo nyt laskun manuaalisessa toimintatavassa käytettävissä asian hoitamiseen. Nykytilan selvityksen yhteydessä tuli esiin, että toimintatapoja ja työnkulkuja voidaan yksinkertaistaa. Laskun numerotarkastus oli menettänyt merkitystään. Se ei enää nykyisellään vastannut siihen, mikä sen tarkoitus oli aikanaan ollut. Hyvin harvoin nykyisin laskutetaan väärin, laskutusjärjestelmät

toimivat. Mikäli tilaus poikkesi toimituksesta, lähinnä kysymykseen tulevat erot tilatuissa määrissä ja hinnoitteluvirheet. (OLKA-projektiryhmän muistio 9.11.2004, 3.)

7.3.2 Taustatilastoa ostolaskujen sähköistämisen projektityöskentelyyn

Nykytilan prosessit kokonaisuutena käytiin läpi ja tavoitetilan toimintamallia hahmoteltiin. Ostolaskuja vuonna 2004 oli yhteensä noin 135 000 kappaletta, lukemasta puuttuvat Pori Energian ja Porin Veden laskut, yhteensä noin 10 000 laskua. Pori Energiolla ja Porin Vedellä on oma talousohjausjärjestelmänsä. Toimittajarekisterissä oli 12 400 toimittajaa. Merittin toimittajarekisterissä on toimittajia kaikkiaan 51 000 kpl. Ostoreskontria on siis 27 kaupungin organisaatiossa. Ostolaskujen määrä vaihteli vuonna 2003 muutaman sadan ja 25 000 laskun välillä yhden reskontran kohdalla. Kun ostolaskut oli kierrätetty manuaalisesti, ne tallennettiin ostoreskontraan. Ostoreskontraan tallentavia yksiköitä oli vuonna 2003 27 kappaletta ja kirjaajia noin 70 henkilöä. Ostoreskontrasta laskut siirretään maksuun CashManager-ohjelmistolla. (OLKA-tarjouspyyntöliite 2004, 1.)

Tarkoituksena oli käydä projektin palaverissa läpi virastokohtaisia määräyksiä ja ohjeita, jotka säätelivät nyt käsiteltävinä olevia toimintoja. Osa niistä yksiköistä joiden kirjanpito hoidetaan rahatoimistossa, olivat melko suuria. Erityisesti Satakunnan Pelastuslaitos, jolla oli toimipisteitä eri puolella maakuntaa. Varsinaisten käytäntöjen muuttaminen nopealla aikataululla ei ollut kovin helppoa.

7.3.3 Virastojen toimintatapojen mallit

Projektiryhmä käsitteli toimintatavan muutosta ja edellytti, että se lähtee liikkeelle prosessien läpikäymisestä. Projektiryhmä oli eri virastoissa selvittellyt laskun työn kulkua kuvaavia malleja. Laadittiin erilaisia prosessikuvauksia laskujen tämän hetken käsittelytavoista. Tarkoituksena oli selkeyttää työnkulkuja ja luoda yhtenäisiä käytäntöjä työskentelyyn. Virastot laativat kuvauksia nykyisistä toimintatavoistaan työnkulkuprosesseina erityyppisten laskujen käsittelyssä. Organisaation omat projektivastaavat olivat ensi sijassa vastuussa siitä, että työnkulut oli selvitetty riittävällä tarkkuudella. Prosessikuvauksista on kaksi esimerkkiä liitteinä 7 ja 8.

Kuvauksista tuli selvästi esiin se, että virastojen toimintatavat poikkesivat huomattavasti toisistaan. Prosessien kuvaamisen yhteydessä työskentelytavat mietittiin uudelleen ja uudet toimintatavat

yhtenäistettiin. Kuvattaessa nykytilaa samalla selvitettiin, miksi menetellään prosessissa kuvatulla tavalla. Tavoitteenahan ei ollut nykyprosessin sähköistäminen, vaan toiminnan kehittäminen käyttäen apuna uusia välineitä. (OLKA-projektiryhmä /selvitykset ja suunnittelu 8.11.2004.)

Prosessikuvausten teko muodostui tärkeäksi vaiheeksi ja niiden laatiminen oli vaiheena vaativa. Kuvaus vaati mukana olevalta henkilökunnalta huomattavaa paneutumista asiaan. Prosessikuvausten avulla oli mahdollista arvioida toimintaa ja tehdä korjausesityksiä työskentelyrutiineihin. Projektiryhmän palaverissa laskujen kiertoreittejä käytiin läpi. Osa prosessikuvauksista näytti melko monimutkaiselta, vaikka työskentelytapa oli sinällään toimiva. Monet erilliset yksiköt aikaansaavat sen, että työskentelyssä tarvitaan monia erilaisia työvaiheita. Prosessikuvauksia tutkimalla tuli esiin erilaisia näkökulmia laskun kierron kehittämiseen. (OLKA-ohjausryhmän muistio 4/2004.) Toimintatapojen kuvaukset kerättiin kaupungin sisäiseen tiedotuskanavaan Rumpuun.

7.3.4 Hankintojen hallinta ja tilaajan rooli

Heti projektin alkuvaiheessa tuli esille tilauksen toimintatavan käsittely. Tavarain tai palvelun tilaus oli ensimmäinen toimenpide, josta laskun käsittely alkoi. Kun projektin työskentelyä rajattiin, päädyttiin kuitenkin siihen, että tilauksen toimintatapojen tarkempi läpikäynti ja itse tilauksen sähköistäminen on niin merkittävä ja suuritöinen asia, että se vaatii oman projektinsa.

Tilauksen nykytilannetta selvitettiin. Joko tilaaja antoi toimittajille laskutusosoitteen tai toimittajan omissa tietojärjestelmissä oli Porin kaupungin kohdalla viraston ja yksikön osoitetiedot. Tavarain tilaaja käynnisti laskun prosessin ja hänen antamiensa tietojen avulla laskut pystyttiin kohdistamaan oikein. Tilaajan rooliin vaikutti eräissä tapauksissa jokin rajoittava säännös. Esimerkiksi joitain kemikaliota sai tilata vain tietyt henkilöt, joille nämä oikeudet on määritelty. Tilaaja tarkasti laskun oikeellisuuden. Toinen mahdollisuus oli, että hän antoi tiedon laskun oikeellisuudesta tarkastajalle (esimerkiksi lähetyslistan), jonka avulla tarkastaja varmistui asiasta. Tilaaja toimi välittävänä lenkkinä toimittajan ja laskun käsittelijän (tarkastajan) välillä. (OLKA-projektiryhmän muistio 8.11.2004, 3.)

Mikäli puuttuva tavara tarvittiin välittömästi, se usein käytiin hakemassa saman tien. Hankinta maksettiin käteisellä ja hakijalle tehtiin maksumääräys, jolla hän nosti suorituksen kassalta. Näin suoritettuna hankinnat olivat yleensä pieniä, ehkä joissain tapauksissa myös keskimääristä

kalliimpia. Työskentelyn kehittämisen vuoksi myös tämäntyyppisistä hankinnoista haluttiin päästä eroon. Myös toimittajarekisteri kuormittuu, kun hankintoja tehdään suunnittelemattomasti. Laskut ja erikseen hyväksyttävät maksumääräykset aiheuttivat lisätyötä. (OLKA-ohjausryhmän muistio 9.11.2004, 2.)

Tilauksen tekeminen nykytilassa oli hajallaan niin, että joissain yksiköissä lähes kaikki henkilöt tilasivat tuotteita tai palveluita. Tilaaja monesti myös asiatarvasti laskun. Numerotarkastus ja hyväksyntä huomioiden laskua käsittelevien määrä oli näin useasti kolme henkilöä. Tilaustoiminta ohjeistetaan, jotta tilaajat saadaan sitoutettua sovittuihin menettelyihin. Mikäli nykykäytäntö jatkuisi, laskujen tarkastuksen muuttuessa sähköiseksi tulisi ohjelman käyttäjiä olemaan yli 1 500 henkilöä. Määrä on suurempi kuin vastaavan kokoisissa kaupungeissa. Tosin käytettävissä olevat luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia. Eri kaupungeissa esimerkiksi pelastuslaitos, ammatillinen koulutus tai ammattikorkeakoulutus on järjestetty Porin kaupungista poikkeavalla tavalla.

7.3.5 Tarkastus ja tiliöinti

Kirjauksen oli perustuttava päivättyyn ja numeroituun tositteeseen. Tositteesta oli käytävä selville menon ja tulon peruste sekä laskentatunniste, tositteessa oli oltava tarkastus- ja hyväksymismerkinnät. Tarkastusmerkinnällä varmennetaan tuotteen tai palvelun vastaanotto sekä laskun tietojen oikeellisuus. (Porin kaupungin taloussääntö 2.12.1996.)

Hyväksyjän oli varmistettava, että lasku tai maksumääräys oli muodollisesti ja asiallisesti oikea, tavara, työsuoritus tai muu palvelu oli merkitty vastaanotetuksi, toimitus oli sopimuksen mukainen ja siinä oli oikea tilimerkintä ja että menon suorittamiseen oli käytettävissä määräraha. Vastuu tilin määrärahan käytöstä oli hyväksyjällä. Hyväksyjät määritellään vastuualueittain. (Porin kaupungin taloussääntö 2.12.1996.) Hyväksymisleimassa oli oma kohtansa tavaran vastaanottopäivämäärästä ja -merkinnästä. Sähköinen järjestelmä korvaa hyväksymisleiman käytön. Periaate pitää taloussääntöön muotoilla uudelleen.

Nykyisin useissa hallintokunnissa ja sen virastoissa laskun tarkastusta hoiti kolme eri henkilöä, jotka olivat vastaanottotarkastaja, asiatarkastaja ja hyväksyjä. Jossain virastoissa oli taloussääntöä tulkittu jo nyt niin, että vastaanotto- ja asiatarkastus oli yhdistetty. Jatkossa tuotteen tai palvelun saapumisen varmistaminen sisällytetään asiatarkastajan vastuulle. Virastoissa oli suunniteltava

asiakokonaisuuksittain menettelyt, joilla tuo varmistaminen voitiin tehdä luotettavasti ja helposti. (OLKA-projektiryhmä /selvitykset ja suunnittelu 8.11.2004.)

Erityisesti pääkirjanpitäjä toi esiin, että tarkastajien ja tiliöijien arvonlisäverotietämystä pitäisi laajentaa ja vahvistaa. Nykyisessä toimintatavassa arvonlisäveron merkinnöissä olevat virheet korjasi yksikön reskontranhoitaja.

Laskujen tiliöimiseen tarvittava tieto oli osassa yksiköitä laskujen tarkastajilla tai hyväksyjillä. Osassa yksiköistä taas tietämys oli hyvinkin keskittynyt vain talousasioita hoitaville. Tiliöintitietämystä ja kustannustietoisuutta haluttiin lisätä useille eri henkilöille yksiköissä. Laskujen kiertojärjestelmän ohjelmisto antaisi uusia mahdollisuuksia tiliöinnin helpottamiseen. Käyttäjän pitäisi pystyä tekemään käsittelemistään laskuista oletustiliöintimalleja.

7.4 Toimintatapojen kehittämisehdotuksia

7.4.1 Tilaajan toimintatavan kehittäminen

Sekä nykyinen tilaustapa, että tilaajien määrä muodostivat omat ongelmansa. Tilaajien nykyinen määrä oli aivan liian suuri, mikäli ajatellaan, että kaikki tai suurin osa heistä toimisi ohjelman käyttäjinä. Ohjelman käyttökustannukset kasvavat kun lisenssejä tarvitaan yli suunnitellun. Jatkossa olisikin tutkittava, voitaisiinko tilaus- tai tarkastustoimia keskittää yksiköitten sisällä niin, ettei varsinainen toiminta hankaloidu. Todettiin myös, että tilaajien määrän vähentäminen voi heikentää toiminnallisuutta. (OLKA-projektiryhmä /selvitykset ja suunnittelu 8.11.2004.)

Tilauksen teko voidaan organisoida esimerkiksi niin, että tilaajat käyttävät tilausnumeroa tai jokaisella tilaajalla on oma tilaajanumero. Nämä toimintatavat voivat selkeyttää laskun ja tilauksen kohdistamista. Ennen kuin tällainen seurantajärjestelmä toimii, vaatii se tarkkaa miettimistä, onko siitä saatu hyöty suurempi kuin siihen uhrattu aika. Tilausnumeroa tai tilaajanumeroa on pidettävällä ohjelman perustiedoissa tai muulla järjestelmällä. Mikäli tilaajajärjestelmää ei saada organisoitua riittävästi, ongelmaksi voi muodostua se, että tilauksen ja laskun kohdistustyö siirtyy työskentelyn alkuvaiheeseen skannauspisteen selvitettäväksi. Laskun kohdistaminen oikeaan paikkaan kuluu tällöin paljon aikaa. (OLKA-ohjausryhmän muistio 9.11.2004, 2.)

Tilausoikeuksien käyttö ja rajaaminen ovat tärkeitä. Ohjausryhmä antoi tehtäväksi eri virastoihin, että tilaajien määrää piti vähentää. Miten tilaajien vähennys käytännössä tehdään, jäi virastojen mietittäväksi. Laskussa piti olla tarvittavat tiedot koskien sekä tavaran tai palvelun vastaanottoa paikkaa että laskun oikein kohdistamista. Ennen uuteen järjestelmään siirtymistä, oli aikaisempi nykytilan kartoituksen mukainen tehtäväkuvaus eri henkilöiden rooleista laskun käsittelyssä saatettava ajan tasalle. (OLKA-ohjausryhmän muistio 9.11.2004) (Kuvaus tilaajan toimintatavasta liite 9).

Sähköiseen järjestelmään siirtymisen yhteydessä, laskutukseen liittyvää tietoa lisätään kaupungin nettisivuille. Laskutusosoitteen muutos tullaan aikanaan erikseen ilmoittamaan keskitetysti ainakin isoimmille toimittajille. Alustavien arvioiden mukaan, heitä olisi noin 200 toimittajaa. Toimintatavan muutoksen yhteydessä tilaustoiminta ohjeistetaan, jotta tilaajat saadaan sitoutettua sovittuihin menettelyihin. Tilaaja olisi velvollinen antamaan uuden osoitteen toimittajalle tilausta tehdessään. Toimintatapana voisi olla, että sisäisessä verkossa on saatavana tiedote ja luettelo toimittajista, joille asia on tiedotettu. Tilaajat voivat näin tarkistaa sieltä, onko oma toimittaja jo saanut tiedon. (OLKA-projektiryhmän muistio 26.9.2004, 2.)

7.4.2 Reskontra- ja laskutusosoitejako

Oli löydettävä ratkaisu kysymykseen, miten laskut pystyttiin erottamaan oikeaan yksikköön ja oikealle henkilölle. Tähän tarkoitukseen voidaan ottaa käyttöön seitsemän eri reskontraa. Näitä voisivat olla: rahatoimisto, tekninen palvelukeskus, sosiaalivirasto, terveysvirasto, ammattikorkeakoulu, ammattiopisto ja koulutusvirasto. Erikseen energia ja vesi muodostaisivat oman yksikkönsä. Rahatoimiston reskontraan sisältyisivät muut pienet virastot, niistä suurempana pelastuslaitos, vapaa-aika, kirjasto ja satama. Rahatoimiston reskontran koko kasvaisi näin merkittävästi. Laskujen tulevat määrät vaihtelevat reskontrittain 11 000 laskusta 38 000 laskuun vuodessa.

Keskusteltiin verkkolaskuosoitteen muodosta. Verkkolaskuosoite voidaan muodostaa esimerkiksi ly-tunnuksesta. Tilausnumeron alkuosa voisi olla tulosalueen numero ja sen loppuosaa tarkennettaisiin kustannuspaikalla. Reskontra toimisi eri virastoissa, joissa reskontranhoitaja ja tarvittaessa varahenkilö vastaisi laskujen kierrosta.

Kustannuspaikan käyttöön laskua ohjaavana tekijänä liittyi myös ongelmia. Samalla kustannuspaikalla voi olla eri hyväksyjien määrärahoja. Useamman skannauspisteen malli edellyttäisi myös yhtä monta postiosoitetta. Keskitetyn tai kahden skannauspisteen mallissa olisi osoitteita yksi, tai liikelaitosten energian ja veden mukaan tullessa, kaksi eri osoitetta. Osoite muodostuisi tulosalueen tunnuksesta esim. T71 ja se voisi tarkentua kustannuspaikan tai yksikön mukaan.

7.4.3 Ohjelman toimittajien esittelyt sekä tutustumiskäynnit

Ennen esiselvityksen tekemistä projektin ydinryhmä oli tutustumassa Jyväskylän kaupungissa valittuun järjestelmään syksyllä 2004. Lisäksi osa projektiryhmää ja ohjausryhmä tutustui Rauman kaupungin toteutettuun ratkaisuun. Neljä ohjelmatoimittajaa sekä lisäksi yksi ainoastaan operaattoripalveluita tarjoava toimittaja esittelivät tuotteitaan syksyn kuluessa. Esittelyt selvensivät ohjelmien toimintatapaa käytännössä.

Ohjelmistojen tuote-esittelyssä pyydettiin ratkaisua laskujen kiertoon, paperilaskujen skannaamiseen ja tulkkaukseen. Ohjelman pitäisi sisältää arkistoinnin, verkkolaskujen vastaanoton ja mahdollisesti toistuvaislaskujen hallinnan. Ohjelmistojen ja palveluiden toiminnallisuuksia käytiin läpi esittelytilaisuuksissa. Ohjelmistoesittelyissä tuli esiin selkeitä laskujen käsittelyn toimintatavan kehittämiseen liittyviä tapoja. Osassa ohjelmia skannaus- ja tulkkausosio oli erillinen, joissakin osa kierto-ohjelmaa. Käyttäjä- tai järjestelmäkohtaisesti oli mahdollista tehdä erilaisia mallipohjia työskentelyn pohjaksi.

Puutteena tämän tyyppisissä esittelyissä oli, ettei ohjelmiin päästä tarkemmin henkilökohtaisesti tutustumaan. Esittelyissä ohjelmantoimittajat painottavat ohjelman myönteisiä seikkoja. Koska ohjelmat oli rakennettu eri periaatteilla, niiden toimintatapaa oli vaikea verrata keskenään. Projektin ja ohjausryhmän edustajat ovat lisäksi tutustuneet muiden vastaavien kunta-asiakkaiden toteutuneisiin ratkaisuihin vierailukäynnein ja haastatteluin. Ohjelmistotoimittajien esittelyt tukevat heidän myyntityötään, asiat niissä esitetään hyvin myönteisessä valossa. Itse käytäntöön vaikuttavien asioiden selville saaminen esittelyissä onnistuu vain osaksi.

Ohjelmistotoimittajat tarjoavat myös laskujen muunto-, välitys, tulostus- ja skannauspalveluita. Laskuttajalle näitä ovat verkkolaskun välitys rivitietoineen sekä paperilaskun lähetyshälytysmahdollisuus liitetiedostoineen. Ostajan vastaanottotapa voidaan valita. Lisäksi on mahdollista oletustiliöintien

rakentaminen ostolaskuja käsitteleviin järjestelmiin. Paperilla tulevat ostolaskut skannataan järjestelmään. Skannausohjelma purkaa viivakoodin automaattisesti laskun tiedoiksi. Näitä ovat: pankkitilin numero, viitenumero, eräpäivä ja eurorahamäärä.

7.4.4 Valvojen rooli projektissa

Projektin valvojina toimivat kaupunginkamreeri ja tietohallintojohtaja. Projektin kuluessa valvojille tiedotettiin aina kulloisenkin tehtäväkokonaisuuden osalta. Osa meneillään olevista tai juuri päätettävistä asioista tiedotettiin valvojille erillisissä kokouksissa. Lisäksi projektipäällikkö viestitti tarvittaessa myös epävirallisemmin, asian ollessa ajankohtainen. Valvojilla oli myös mahdollisuus osallistua tarvittaessa ohjaus- ja projektiryhmän kokouksiin. Näissä tapaamisissa keskusteltiin muun ohessa tietoverkkokapasiteetin toimivuudesta ja sen riittävydestä. Aikataulukysymykset olivat esillä. Vertailtiin ohjelmiston hankinnan ja käytön kustannusten rahoitusta ja sen jakoa tietohallinnon ja tulevaa ohjelmaa käyttävien virastojen kesken. Ohjelman hankinnan ja skannauspalvelun tarjouspyynnön yhteydessä keskusteltiin eri vaihtoehdoista.

Valvojen rooli muodostui työskentelyä tukevaksi ja tarvittaessa oli mahdollista saada kokonaisnäkemystä talous- ja tietohallinnosta kokonaisuutena vastaavilta viranhaltijoilta.

7.4.5 Tietojen siirtyminen laskujen kiertojärjestelmään

Verkkolaskut ja skannatut laskut otetaan laskujen kiertojärjestelmään erillisen osion avulla. Laskut saadaan siirrettyä kolmella eri tavalla eteenpäin. Ensimmäisessä toimintatavassa laskut tulevat heti organisaatioittain viraston reskontravastaavalle, joka siirtää laskut eteenpäin. Toisessa toimintatavassa oli malli, jossa toimittajan nimen taakse saatiin sidottua tieto, mihin lasku kuuluu. Tämä järjestelmä ei toimi näin suuressa organisaatiossa kuin Porin kaupunki, koska saman toimittajan laskuja hajaantuu eri puolelle organisaatiota. Varsinainen laskun kohdistus ensimmäiselle tarkastajalle ei näin onnistu. Kolmantena vartenotettavana toimintatapana oli, että tarkastajan sähköpostiosoite saadaan merkittyä laskuun. Ohjelma lukee tällöin sähköpostiosoitteen asianomaisesta kentästä. Tämä menettely tuntui tässä vaiheessa kaikkein toimivimmalta. Toimintatapa edellyttää, että tilaaja on tietoinen laskun tarkastajasta ja että hän osaa antaa tiedon tilauksen yhteydessä toimittajalle. Tilausviite on mietinnän alla oleva yhdistävä tekijä.

Palveluyksikössä paperilasku liitteineen skannataan sähköiseen muotoon, tarkastetaan ja tarpeen mukaan korjataan ja tai täydennetään laskun perustiedot. Mikäli kaikki laskun tiedot eli data eivät siirry ohjelmaan suoraan, loput tiedot pitää siirtää käsin. Tilaston mukaan laskuja yksikköön saapuisi noin 500 työpäivää kohden. Skannauspiste tarvitsee asiantuntevan henkilökunnan. Siellä pitäisi olla riittävä varamiehitys ja heidän tuntemuksensa laskuista pitäisi olla hyvä. (OLKA-ohjausryhmän muistio 13.4.2005, 2.)

Paperisten laskujen määrän oletetaan lähivuosina vähentyvän merkittävästi. Vastaavassa suhteessa verkkolaskujen määrä tulee lisääntymään. Skannauksen osalta vaihtoehtoina oli joko useamman tai yhden pisteen toimintamalli. Kustannuksia voitiin alentaa myös keskittämällä skannaus yhteen pisteeseen, jolloin työskentelyä varten hankitaan tehokkaat skannerit. Kaupungilla on jatkossa entistä enemmän skannausarpeita, kun dokumentteja muutetaan sähköiseen muotoon (esimerkiksi pöytäkirjojen liitteet). Mietittiin, voisiko skannauspisteen henkilöstö olla kiertävää. Pystytäänkö eri virastoista irrottamaan työskentelyyn henkilöstöä?

Mikäli päädytään skannauspalvelun ostamiseen ulkoa, pitää skannatun laskun perustiedot olla siirrettyinä sähköiseen muotoon. Ulkoa ostettavaa skannausta puoltaa se, että palvelun toimittaja käyttää tehokkaita skannereita. Näiden hankinnalta vältytään, kun toiminta ulkoistetaan. Mikäli skannaus ulkoistetaan, vastuu laskun oikeellisuudesta on palvelun tarjoajalla. Sopimukseen voidaan myös määritellä laskun käsittelyn osalta virheprosentti. Suuremmissa hallintokunnissa on jonkin verran skannereita, mutta 130 000 laskun käsittelyyn tarvitaan tehokkaat työvälineet. Siksi investoiminen uuteen skannausyksikköön voi tulla kalliiksi. Yleensä hajautetun toimintatavan osalta henkilöstökustannukset ovat suuremmat kuin keskitetyssä toimintatavassa.

Jos päädytään skannauksen tekemiseen omana työnä, kuuluisi skannauksen jälkeinen laskun oikeellisuuden tarkastus skannauskeskukselle. Molemmista toimintatavoista löytyi myös muita kuin pelkkiä kustannustekijöitä. Virastoissa oletetaan olevan taloushallintohenkilöstöä, joka voitaisiin sijoittaa yksikköön. Vertailukaupungeissa oli päädytty erilaisiin ratkaisuihin, myös tilapäinen henkilökunta oli tehnyt skannausta. Lisäksi on selvitettävä, miten lähetysluettelo ja laskujen liitteet käsitellään. Erikseen maksumääräyksellä hyväksyttävät suoritukset on tarkoitus jättää kiertojärjestelmän ulkopuolelle ostoreskontrasta hoidettavaksi.

Omana työnä hoidettavan skannauksen osalta päädyttiin, että skannauspisteen henkilökunnan piti olla pysyvää. Tällöin yksikössä työskentelisi kolmesta viiteen henkilöä. Myös sijaisjärjestelyt

otettiin huomioon asiaa arvioitaessa. Useamman skannauspisteen mallista ja vaihtuvasta henkilökunnasta kustannus olisi suurempi. Yhteenvetona todettiin, että tehdään laskelma omana työnä tehtävän skannauksen ja ulkoistetun skannauksen välillä. (OLKA-projektiryhmän muistio 26.10.2004 3.)

7.4.6 Verkkolasku

Työskentelyn kuluessa selvitettiin verkkolaskun toimintaa. Suurin hyöty ostolaskujen sähköistämisestä saadaan vasta sitten, kun valtaosa laskuista saapuu valmiiksi sähköisessä muodossa eli verkkolaskuna. Tässä tarvitaan verkkolaskupalveluntarjoaja eli operaattori. On suunniteltava tarkemmin myös laskujen vastaanottoon ja käsittelyyn liittyvät toiminnot. On myös suunniteltava tiedottaminen toimittajille, jotta laskuilla tulee valmiina kaikki tarvittava ja jatkotoimia helpottava tieto. (OLKA projektiryhmän toimintasuunnitelma 6.9.2004, 4.)

Verkkolaskun laajamittaista leviämistä oli odotettu usean vuoden ajan. Verkkolaskun käsittelyn kustannukset olivat edullisemmat, muun muassa skannauskustannusten osuus tulee jäämään pois. Verkkolasku vastaanottaminen tapahtui seuraavasti: Asiakas otti ensin yhteyttä oman taloushallinto-ohjelmiston toimittajaansa. Selvitetiin mahdollisuuksista ottaa laskuja sähköisesti vastaan, usein toiminta edellytti ohjelman päivityksiä. Kun laskujen sähköinen vastaanotto oli mahdollista, asiakas otti yhteyttä operaattoriinsa tai pyysi tarjouksia sähköisestä verkkolasku-toiminnasta eri operaattoreilta. Asiakas ottaa yhteyttä myös asianomaisiin toimittajiin sähköisen laskutuksen aloittamiseksi. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005.)

Asiakasliittymän avulla asiakas liittyy palveluun. Tämä edellyttää sovittuja tiedonsiirto-ohjelmistoja, tiedonsiirtotapoja sekä dataformaatteja. Laskun liitteiden osalta on hyvä huomata, että kaikki laskuformaatit eivät tue laskujen liitetiedostoja. Palveluun liitytään tekemällä laskujen välittäjän kanssa kirjallinen sopimus. Palvelusopimuksessa sovitaan muun muassa palvelun ehdoista, hinnoittelusta ja tarvittavista teknisistä yksityiskohdista. Asiakkaalla on käytössään lähetys- ja /tai vastaanottoliittymä. Asiakasliittymällä tarkoitetaan asiakkaan tietojärjestelmän ja toimittajan palvelun välistä tiedonsiirtotapaa. Laskuaineiston tietomuotoa sanotaan formaatiksi. Laskuformaatteja ovat mm. XML, TEAPPS XML, Finvoice ja eInvoice. (Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005)

Verkkolaskupalvelun avulla laskuttajat voivat lähettää laskunsa sähköisessä muodossa laskujen vastaanottajille. Laskujen lähettäjä toimittaa laskuaineistonsa toimittajan palveluun, josta laskut reititetään laskujen vastaanottajille tai laskujen vastaanottajien operaattorille. Laskuttaja lähettää laskuaineistonsa sovitussa formaatissa palveluun, jossa laskuaineisto puretaan yksittäisiksi laskuiksi, jotka muunnetaan vastaanottajan haluamaan formaattiin ja reititetään vastaanottajien noudettaviksi. Vastaanottajat puolestaan käyvät tietyin väliajoin noutamassa palvelusta heille lähetetyt verkkolaskut.

Tilausnumeron käyttö mahdollistaa, että se voidaan poimia verkkolaskun tiedoista ja laskun kohdistamisen automaatiota tilauksiin voidaan lisätä. Verkkolaskuosoitteita on kaavailtu tarvittavan yhtä monta kuin on reskontria (yksikkö kierrätysjärjestelmän sisällä).

7.4.7 Tiliöinnin merkitseminen laskuun

Olisiko mahdollista tiliöinnin tekeminen jo tilauksen teon yhteydessä? Ilmeisesti suurempien toimittajien kohdalla menettely olisi mahdollista. Suunnitelmissa olevan sähköisen tilausjärjestelmän kautta, tilimerkintä voidaan tehdä jo tilauksentekovaiheessa. Tiliöimisen siirtäminen kentälle, joko tilaus- tai muun alan ammattilaisille taloushallinnon sijasta koettiin hankalaksi. Tietojen oikeellisuuden pelättiin kärsivän hajautetun tiliöinnin myötä. Erityisesti tiliöinnin epätarkkuus voisi näkyä tilastoinnin ja projektien osalta. Toisaalta todellisuudessa tilejä, joita yksi henkilö käyttää, on käytännössä hyvin rajallinen määrä. Koulutusta tilien merkitsemisestä kuitenkin tarvitaan. Hankalamman kysymyksen muodosti arvonlisäveron merkitseminen. Arvonlisäverossa on monia erityiskysymyksiä, joita pitää osata ottaa huomioon. Arvonlisäveron osalta tarvitaan varmaan edelleen jonkinasteista tarkastamista laskun kierron jälkeen, ainakin pistokokeiden muodossa. (OLKA-ohjausryhmän muistio 14.12.2004, 2.)

7.5 OLKA-ohjelmiston tavoitetilan määrittely toimintatapojen osalta

7.5.1 Yleistä

Projektiryhmässä oli vertailtu erilaisia toimintamalleja. Lähtökohtana oli ollut, että jatkossakin piti voida hyödyntää eri yksiköissä olevaa tietämystä oman alueensa asioista. Oli myös varauduttava siihen, että joudutaan tekemään jonkin verran 'manuaalista' työtä. Tätä olisi esimerkiksi

perustietojen tarkastaminen ja täydentäminen, kierron ohjaaminen ja laskun lisäliitteiden liittäminen.

Arvioituista työkuluista on kolme eri mallia:

Malli 1: Hajautettu malli: Skannausmuuntopalvelusta lasku siirtyy reskontravastaavalle.

Malli 2: Keskitetty tilaus/asiatarkastus. Tilaaja antaa tiedot tilauksesta ja toimituksesta yksikön toimistohenkilölle, joka käsittelee laskun.

Malli 3: Toistuvaislaskuihin ja sopimukseen liittyvät laskut.

Ensimmäisessä mallissa on normaali hajautettu tilaaja/asiatarkastajamalli. Toisessa mallissa on vastaava malli keskitettynä. Kolmannessa mallissa on toistuvaislaskujen käsittely (OLKA-projektiryhmä/selvitykset ja suunnittelu 8.11.2004.) (Toimintamallit ovat liitteenä 10-12). Yhteys tilaukseen ja toimitettuun palveluun piti voida osoittaa. Tämä säilyy ennallaan kunnes siirrytään kokonaan hankinnan sähköistämiseen.

Uudessa toimintatavassa Porin kaupunki on yksi organisaatio ja reskontriksi muodostuivat: rahatoimisto, sosiaalikeskus, tekninen palvelukeskus, satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK), ammattiopisto, koulutusvirasto ja terveystoimisto. Jotta laskun toimintatapaa voidaan kehittää, virastoihin annettiin tehtäväksi, että tilaajan nykyistä roolia on projektin kehittämistoimenpiteiden mukaisesti käytävä läpi. Virastot omat käyttöönotto-ryhmien etenemistä seurattiin ohjausryhmän ja projektiryhmän kokouksessa. Miten kunkin virasto pysyi aikataulussa ja eteni projektin eri tehtävissä.

Uuden toimintamallin rakenne sovittiin. Tavoitteena pidettiin jossain määrin keskitettyä toimintatapaa. Hallintokunnissa on panostettava uuden toimintamallin soveltamiseen omaan toimintaansa. Tässä työssä on muistettava etsiä uusia tehokkaita ja järkeviä tapoja toimia. (Ohje uuden toimintamallin soveltamisesta virastoihin 18.5.2005.)

7.5.2 Toimintamallin rakenne

Uuden toimintatavan saamiseksi käyttöön, laskun pitää saapua oikeaan osoitteeseen ja laskulla pitää olla tarvittavat tunnistetiedot eli tilausviite. Tämä varmistetaan, jo tavaran tai palvelun tilausvaiheessa. Suuremmille toimittajille lähetettiin yleistiedote osoitteista ja tietoa muutoksesta.

Suurin vastuu jäi tilaajille. Laskut ohjataan jatkossa seitsemään eri reskontraan. Tilausviitteiden toiminta on liitteessä 13.

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän sisällä laskut ryhmitellään laskutusosoitteiden mukaisiin ryhmiin, reskontriin. Kullakin reskontralla on vastuuhenkilö, joka vastaa laskujen saattamisesta kiertoon (osa laskuista ohjautuu automaattisesti), valvoo, että laskut käsitellään ajallaan ja siirtää hyväksytyt laskut ostoreskontraan (maksatus ja kirjanpito). Laskulla on yksi tarkastaja ja yksi hyväksyjä. Tarkastaja vastaa siitä, että laskua vastaava tavara/palvelu on toimitettu ja että lasku on kaikin puolin asianmukainen. Vastaanottaja on velvollinen ilmoittamaan tarkastajalle tarvittavat tiedot. Tarkastaja myös pääsääntöisesti kohdistaa kustannukset eli tiliöi laskun sekä liittää mahdolliset liitteet laskulle ja tekee tarvittavat kommentit laskulle. Tarvittaessa tarkastaja voi ohjata laskun esimerkiksi toimistohenkilölle, joka voi täydentää laskua. Myös hyväksyjän oikeuksiin liitetään mahdollisuus täydentää tiliöintiä. Pääsääntöisesti hyväksyjä vain hyväksyy laskun.

Sopimukseen perustuvilla ja toistuvaishuoneisilla laskuilla voidaan laatia maksusuunnitelma. Kun suunnitelmaa vastaava lasku saapuu ja jos se vastaa täysin suunnitelmaa, niin se voidaan ohjata suoraan maksuun. Jos suunnitelma ja saapunut lasku eivät täysin vastaa toisiaan, lähtee lasku automaattisesti kiertoon suunnitelmassa määritellyin perustiedoin.

Laskut tallentuvat järjestelmään, josta niitä koskevia tietoja voidaan kysellä ja laatia erilaisia raportteja. Laskut voivat olla järjestelmässä pitempään. Lain vaatimat pitkäaikaistallenteet otetaan erikseen. Laskun käsittelijä näkee kaikki itse käsittelemänsä laskut. Lisäksi voidaan antaa tarpeen mukaan rajattuja raportointioikeuksia eri henkilöille. Jokaisesta laskun käsittelyvaiheesta jää laskulle tiedot (kuka tekee, mitä ja milloin).

Toiminta pääperiaatteiltaan:

1. Lasku saapuu vastaanottopisteeseen (skannauspiste). Paperilasku skannataan (luetaan sähköiseen muotoon) ja siitä tallennetaan perustiedot (toimittaja, laskun nro, pvm, eräpäivä, summa jne). Lasku voi saapua verkkolaskuna jo valmiiksi sähköisessä muodossa.
2. Laskut lähetetään kiertoon skannauksen jälkeen. Reskontravastaava siirtää laskun eteenpäin laskussa olevien tietojen perusteella asianomaiseen yksikköön. Osa laskuista pyritään saamaan suoraan ensimmäiselle käsittelijälle, joka on yleensä tarkastaja.

3. Laskun tarkastaja tai hyväksyjä saa sähköpostissa ilmoituksen käsiteltävästä laskusta ja linkin käsittelyjärjestelmään. Laskut tarkastetaan, tiliöidään ja hyväksytään.
4. Hyväksytyt laskut reskontravastaava siirtää ostoreskontraan maksatusta varten. Pääkäyttäjä seuraa laskujen kiertoa ja voi puuttua siihen, jos havaitsee siinä viivästymisiä.
5. Laskut menevät sähköiseen arkistoon, jossa ne säilytetään ja ovat aina saatavissa. Paperilaskut hävitetään sopimuksen mukaan. Paperilasku jää skannauspisteeseen, jossa se käsitellään sopimuksen mukaan. Laskuista ei ole tarkoitus ottaa kopioita eikä tulosteita. (Ostolaskujen sähköinen kierto ja arkistointi ohje hallintokunnille 4.2005.) (Työnkulkukaavio liitteenä 14.)

7.5.3 Uuden toimintamallin työn kulut

Mitä tapahtuu kun käsittely siirtyy paperilta sähköiseen muotoon.

Nykyinen:

Tilaus

Lasku paperisena

- Tulee paperisena virastoon
- Lähettäminen mahdollisesti muualle
- Selvitettävä kenelle kuuluu
- Jakaantuu eri käsittelijöille
- Hyväksymisleima
- Tarkastusmerkintä käsin
- Hyväksyminen allekirjoitus.

Tuleva toimintatapa:

Tilaus

Lasku paperisena, muutetaan sähköiseksi

- Tulee keskitetysti yhteen paikkaan
- Skannaus järjestelmään, muuttuu sähköiseksi
- Tiedot jakaantuvat eri reskontriin

- Siirtyvätkö tiedot ohjelmaan suoraan vai joudutaanko osa siirtämään käsin?
- Tarkastusmerkintä tarkasta nappulasta
- Hyväksyntä sähköisesti hyväksyn nappula.

7.5.4 Ostolaskujen kiertojärjestelmän hankinta

Kun ohjelmistolta edellytetyt toimintatavat saatiin selvitettyä, laadittiin tarjouspyyntö. Sen laativat lähinnä projektiryhmän vetäjä sekä tietohallintoyksikön päällikkö. Ohjelman vaatimusmäärittely laadittiin uuden toimintatavan mukaan. Tarjouspyyntö käsiteltiin ohjausryhmässä 8.2.2005. Tarjouspyynnön mukaan järjestelmän valintaperusteena käytettiin kokonaistaloudellisuutta, johon vaikuttavat hinta, sopivuus tekniseen ja toiminnalliseen ympäristöön, toimittajan valmius järjestelmien kehittämiseen sekä referenssit (toimittajan kokemus vastaavanlaisissa ja –kokoisissa toimituksissa sekä toimittajan projektiin osallistuvien henkilöiden ja alihankkijoiden osaaminen. (Tarjouspyyntö ostolaskujen kiertojärjestelmästä.)

Laskujen kiertojärjestelmän tarjouspyynnön yhteydessä pyydettiin samalla tarjousta skannauspalvelusta. Skannaus päätettiin ehdottaa ulkoistettavaksi. Tähän vaikutti tehty vertailu, jossa verrattiin keskenään omana työnä tehtävää skannausta ja ulkoistettua skannausta. Lisäksi merkittäväksi tekijäksi muodostui, että skannattujen laskujen osuus tulee huomattavasti pienenemään verkkolaskun määrien lisääntyttä.

Tarjouspyynnössä edellytettiin työkalua, jolla voidaan hoitaa toistuvaislaskujen käsittely. Toivottiin, että toimintoa voitaisiin hyödyntää riittävästi ja näin aikaa vievää laskujen kiertoa vähentää. Kun lasku vastaa sopimusta määritellyissä rajoissa, sen kiertoa ei siis tarvita. Laskun hyväksymiskierto voidaan halutessa jättää tehtäväksi. Riskiksi voi muodostua, että ohjelman piirrettä ei osata hallintokunnissa hyödyntää riittävästi. Tällöin helposti joudutaan maksamaan ominaisuudesta, jota ei osata riittävästi käyttää. Ohjelman käyttäjien koulutuksella voidaan vaikuttaa asenteisiin ja siihen, miten tarpeelliseksi ominaisuus käytännössä muodostuu. Saapuneet tarjoukset vertailtiin ja tehtiin esitys kaupunginhallitukselle hankittavasta ohjelmasta. Skannaus esitettiin hankittavaksi ulkoa. Porin kaupunginhallitus päätti hankinnoista laskujen kiertojärjestelmän ja skannauksen osalta 7.3.2005.

7.6 Toimintamallin lopullinen määrittely

7.6.1 Taloussäännön muutos

Johtosäännöissä määrätään luottamushenkilö- ja henkilöstöorganisaation perusrakenne. Valtuuston on 13.2 §: 2 kohdan nojalla päätettävä kunnan hallinnon järjestämisen perusteista. Hallinnon järjestämiseksi valtuuston on hyväksyttävä tarpeelliset johtosäännöt, joihin on syytä sisällyttää valtuuston ohjausvallan kannalta tarpeelliset asiat (Harjula, H., Prättälä, K. 2004, 196). (Porin kaupungin taloussääntö 24.4.2006.)

Kunnan ainoa pakollinen johtosääntö on hallintosääntö. Kunnan taloudenhoidosta sekä hallinnon ja talouden tarkastuksesta voidaan ottaa määräykset hallintosääntöön tai aiempaan tapaan omiin johtosääntöihin, taloussääntöön ja tarkastussääntöön Johtosäännöllä järjestetään kunnan sisäistä hallintoa. (Harjula, H. & Prättälä, K., 2004, 196.)

Kuntalain 50 § 1 momentin 13 ja 14 kohdat. (1976KunL 91 §:ssä) säädettiin kunnan taloussäännöstä, jossa annettiin tarkemmat määräykset kunnan talousarviosta, rahatoimesta ja laskentatoimesta sekä muusta taloudenhoidosta. Vastaavat määräykset voidaan nyt antaa hallintosäännössä tai edelleen erillisessä taloussäännössä. Tosin määräysten tarve on vähentynyt, koska taloudessa on siirrytty kirjanpitolakiin perustuvien säännösten soveltamiseen (Harjula, H. & Prättälä, K. 2004, 392.)

Taloussäännön muutoksessa pitää huomioida ainakin sähköinen laskun allekirjoitus. Voimassa olevaa taloussääntöä oli tarkasteltava myös muilta osin, ennen kuin uudet toimintatavat otetaan käyttöön. Sähköisessä laskujen hyväksymisjärjestelmässä allekirjoitus korvataan järjestelmään automaattisesti tallentuvalla henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella, joka todentaa ja yksilöi hyväksyjän. Käyttäjätunnuksella suoritetuista hyväksymis- ja tarkastustoimenpiteistä vastaa käyttäjätunnuksenhaltija. Sähköisessä laskujen hyväksymisjärjestelmässä tositteella tarkoitetaan järjestelmään tallennettuja taloustapahtumaa kuvaavia tietoja. Näihin tietoihin sisältyy laskun sähköinen kopio, joka todentaa tositteen. (Ote Porin kaupungin taloussäännöstä 1.5.2006.)

7.6.2 Laskujen kierto-ohjelman pääperiaatteet

Sähköisen ostolaskujen kierto-ohjelman työskentelyyn liittyviä pääperiaatteita ovat seuraavat:

Jatkossa laskunkäsittelyn kaikki työaiheet tehdään sähköisessä muodossa, tietokoneella. Laskua ei enää ole paperimuodossa. Laskut saapuvat verkkolaskuna. Ne tarkastetaan, tiliöidään ja hyväksytään tietokoneen näytöllä ja ne arkistoidaan sähköiseen muotoon.

Järjestelmissä on verkkolaskujen vastaanottomahdollisuus. Verkkolaskut välittyvät rivitietoineen yhtenä aineistona. Laskut voivat olla myös maantieteellisesti hajallaan, mutta tietoverkon välityksellä yhdistettyinä. Useimmissa laskujen kierto-ohjelmissa on olemassa tai suunnitteilla mahdollisuus kohdistaa lasku sähköiseen tilaukseen. Ohjelmissa on tulkkkausosioita, joiden avulla saadaan järjestelmään siirrettyä ne laskun tiedot, jotka eivät ole laskun viitteessä.

Laskut ohjataan eri osoitteisiin eli reskontraan. Kullakin reskontralla on vastuuhenkilö. Lasku voidaan lähettää kiertoon eri tavoin ja järjestelmään voidaan tallentaa valmiita reitityksiä. Useimmiten ostolaskujen kiertojärjestelmässä lasku lähtee tarkastus- ja hyväksymiskiertoon. Kun henkilö on kirjautunut ohjelmaan, laskut kuvina ja perustietoineen ovat käytettävissä. Käsittelijä saa sähköpostin, jossa kerrotaan laskun tai laskujen odottavan tarkastusta ja hyväksyntää. Sähköpostiviestissä on [www-linkki ohjelmaan](#), josta laskun tiedot löytyvät.

Kun henkilö on tehnyt merkinnät laskuun, se siirtyy automaattisesti seuraavalle henkilölle tai asianomainen henkilö siirtää laskun itse eteenpäin. Järjestelmään on mahdollista syöttää sääntöjä, jotka ohjaavat laskun eteenpäin (varahenkilölle) tietyn ajan kuluttua, jos henkilö on vaikka lomalla. Laskun tiliöinti voidaan tehdä joko ennen kiertoa tai kierron aikana. Kirjanpidon tiliöinti voi syntyä automaattisesti oletustiliöintien hyväksynnän kautta.

Lasku reitittyy kaikille käsittelijöille samanaikaisesti. Kun lasku on kaikilta osin asiatarkestettu, se on kaikkien hyväksyjien käsiteltävissä. Ohjelman pääkäyttäjä ja reskontravastaavat pystyvät valvomaan reaaliaikaisesti kierrossa olevien laskujen tilaa sekä siirtämään laskuja käyttäjältä toiselle kierron nopeuttamiseksi. Kun laskut on asiatarkestettu ja hyväksytyt, pääkäyttäjä siirtää hyväksytyt laskut ostoreskontraan maksatusta varten.

Muodostettiin oma sähköpostiosoite, josta sai vastauksia erilaisiin ostolaskujen kertoa koskeviin kysymyksiin. Lisätietoja laskuttamiseen liittyen löytyi myös kaupungin [www-sivuilta](#).

7.6.3 Toistuvaisluonteisten laskujen käsittely

Toistuvaisluonteisiksi laskuiksi määriteltiin kaikki sellaiset laskut, joissa on säännöllisesti toistuvia asioita ja jotka erääntyivät määrätyn väliajoin. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset vuokra-, siivous- ja lehtilaskut. Toistuvaislaskujen määrää selvitettiin virastoista. Toistuvaislaskujen määrä vaihteli 5 – 30 %:n välillä viraston laskuista, keskimäärin toistuvaislaskuja oli noin 15 %. Osa virastoista oli laskenut lukuihin vain kaikkein selkeimmät toistuvaislaskujen tyypit. Hankittavalta laskujen käsittelyjärjestelmältä edellytetään sellaisia toimintoja, joilla voidaan oleellisesti helpottaa toistuvaisluonteisten laskujen käsittelyä (vakiotiliöinnit, vakiokierto tai jos lasku vastaa täysin sopimusta niin automaattihyväksyntä). Tavoitteena toistuvaislaskujen käsittelyssä oli automatiikan saaminen kierron ohjaukseen ja tiliöintien suorittamiseen.

Toistuvien tekijöiden tai sopimuksen osalta laaditaan suunnitelma, joka kierrätetään tarkastettavana ja hyväksyttävänä. Tietoja ovat maksuaikataulu, summatiedot, tiliöintitiedot, ja kiertojärjestys. Tarkoituksena on laatia erilaisten toistuvaislaskujen osalta erityyppisiä suunnitelmia ja hyväksyttää nämä etukäteen. Nämä sopimukset siirretään laskujen kiertojärjestelmään. Kiertojärjestelmässä olevaa hyväksyttyä sopimusta verrataan saapuvaan laskuun. Jos lasku ja sopimus täsmäävät keskenään, ei laskua tarvitse kierrättää. Lasku ohittaa varsinaisen käsittelykierron ja siirtyy suoraan maksatukseen. Jos suunnitelma ja saapunut lasku eivät täysin vastaa toisiaan, lähtee lasku automaattisesti kiertoon suunnitelmassa määritellyin perustein. Raporteilla pystytään jälkikäteen tekemään seuranta, esimerkiksi rajataan hakua euromäärien avulla. (OLKA-tarjouspyyntöliite 2004, liite 1, 1) (OLKA-selvitys rahatoimistosta 25.10.04.)

7.6.4 Sisäiset laskut, ulkomaan maksut ja maksumääräysten käsittely

Kaupunkiorganisaation sisäiset laskut pyritään jatkossa saamaan kierrätysjärjestelmän piiriin. Näiden tiliöinti ja hyväksyminen voitaisiin hoitaa järjestelmässä. Pääsääntöisesti sisäisiä laskuja ei kierrätetä ostoreskontran kautta, vaan kirjaukset viedään suoraan kirjanpitoon. Tämä edellyttää muutoksia nykyisiin laskutuskäytäntöihin ja –ohjelmistoihin. Erityisesti energialaskujen osalta käytäntö on ollut työläs. (OLKA-projektiryhmä /selvitykset ja suunnittelu 8.11.2004.) Maksumääräykset (erilaisiin päätöksiin perustuva maksut) hoidetaan jatkossakin nykyiseen tapaan ostoreskontrasta. Kierto-ohjelmaan eivät mene yksityiselle henkilölle menevät maksut, esimerkiksi oppilasmaksut.

7.6.5 Ohjelman lopullinen tavoitetila yhteenvetona

Kirjanpitojärjestelmä

Laskentatunniste- ja toimittajatiedot siirretään ostolaskujen kiertojärjestelmään Meritt-kirjanpidosta.

Toimintatapa ja perustiedot

Ohjelma antaa erilaisia mahdollisuuksia laskujen hallinnointiin. Toimintatapa määrittyi tulevan toimintatavan kehittämisen yhteydessä ja ohjelman toimittajan kanssa katsottiin yksityiskohdat, miten laskujen osalta toimitaan. Soveltamisanalyysissä nämä yksityiskohdat vielä tarkentuivat. Järjestelmä sisältää perustiedot laskujen kierron toimintatavasta. Näitä ovat laskentatunniste, jolla määritellään tilit, mihin kustannukset kirjataan. Perustietoihin on talletettu tarkastajat ja hyväksyjät. Käsittelijöiden tietoihin on tallennettu tiedot varahenkilöistä, joille lasku siirtyy kun varsinainen käsittelijä on lomalla. Myös käsiteltävien laskujen tiedot on palvelimella ja laskun käsittelijä saa tiedon laskun saapumisesta sähköpostin välityksellä.

Ostolaskujen skannaus

- Laskusta mahdollisine liitteineen otetaan kuva eli se skannataan järjestelmään.
- Tietty toimittajan tiedot siirtyvät järjestelmään datana.

Ohjaustoiminnot

- Laskujen hallinnoija tallentaa puuttuvat perustiedot järjestelmään. Tietoja voivat olla toimittajan nimi, laskun numero, euromäärä, eräpäivä, maksuehdot, pankkiyhteys jne. Järjestelmä voi täydentää tietoja myös automaattisesti muiden syötettyjen tietojen perusteella. Lasku siirretään sähköisesti ensimmäiselle käsittelijälle.

Tarkastus, hyväksyntä ja tiliöinti

- Käsittelijä voi olla tavaran tai palvelun tilaaja. Joissakin yksiköissä hän voi hallinnoida useiden tilaajien laskuja. Hän saa tiedon tehdystä tilauksesta ja tavaran saapumisesta tai palvelun vastaanottamisesta.
- Tarkastaja tarkastaa laskun oikeellisuuden ja mahdollisesti tiliöi sen. Hän siirtää laskun hyväksyjälle. Järjestelmä tarkastaa, että tiliöinnit vastaavat laskun kokonaissummaa. Järjestelmä tarkastaa käsittelijän laskulle tallentaman laskentatunnisteen oikeellisuuden.

- Hyväksyjä hyväksyy laskun tai yksittäisen laskurivin ja siirtää laskun toiselle hyväksyjälle tai jos lasku on kokonaan hyväksytty reskontravastaavalle. Hyväksyjä voi myös täydentää tiliointiä.
- Laskuun voidaan liittää kommentteja ja liitetiedostoja.
- Kukin käsittelijä voi tallentaa itselleen valmiita tiliointipohjia helpottamaan ja nopeuttamaan toistuvien laskujen käsittelyä.
- Laskujen perustietoja voi muuttaa ja sivuja skannata jälkikäteen. Tämä pitää tapahtua ennen laskun siirtoa kirjanpitoon. Mikäli muutokset tehdään vasta hyväksynnän jälkeen, pitää muuttuneet tiedot hyväksyä uudelleen.

Lopullinen tarkastus, siirto ostoreskontraan ja kirjanpitoon

- Valmiit laskut siirretään reskontravastaavalle. Hän tekee laskuille vielä lopullisen tarkastuksen. Laskut siirretään sähköisesti ostoreskontraan ja maksatukseen sekä kirjanpitoon. Samalla ne arkistoituvat. Siirrot tehdään Meritt-järjestelmään maksatusta varten päivittäin ja tarpeen mukaan useamminkin.

Raportointi

- Järjestelmästä saa raportteja ja laskuja voi hakea eri ehdoilla. Ominaisuutta voi käyttää ostoreskontran hoidossa, maksuvalmiuden suunnittelussa, sisäisessä laskennassa ja tilintarkastuksessa.
- Halutun laskun tietoja voidaan tarkastella ottamalla esille sen perustiedot, laskun kuva, tiliointitiedot sekä henkilöiden nimet, jotka ovat käsitelleet laskua.

Käyttöoikeudet ja suojaukset

- Palvelin ja työasemat ovat verkossa.
- Jokainen asiatarkastaja ja hyväksyjä tarvitsevat oman käyttötunnuksen ja sähköpostiosoitteen. Pääkäyttäjää määrittelee kullekin tarkastajalle ja hyväksyjälle oikeudet järjestelmän sisällä.
- Jokaisen käyttäjän toimenpiteet tallentuvat lokitiedostoon. Loki on tietokantaohjelma joka kerää tapahtumahistorian erityiseen lokitiedostoon.
- Laskujen kuvatiedot tallentuvat palvelimelle.

7.7 Toimintatavan siirtäminen organisaatioon ja kulttuuriin

7.7.1 Skannauspalvelun toiminta

Skannauspalvelu skannaa laskun kuvan ja liitteet. Laskulta luetaan toimittajan Y-tunnus, pankkitili, laskun numero, laskun päivämäärä, eräpäivä, viitenumero, valuutta, loppusumma ja tilausviite. Näiden tietojen lisäksi laskulle välitettiin laskutyypin, jonka avulla skannauspalvelu välittää tietoa laskusta. Mikäli joku pakollisista tiedoista puuttuu, on laskutyypikentässä merkintä TARKK. Käteisalennuksen osalta laskutyypin on ALENN. Jos skannauspalveluun tulee kaksi samanlaista laskua, laskutyypin on TUPLA. Kun skannauspalvelu tulkitsee, että lasku on kaikin puolin kunnossa, laskutyypin on OK.

7.7.2 Laskun lähettäminen kiertoon ja hallinnointi

Ohjelmassa olevan osion kautta skannatut ja verkkolaskut tulevat järjestelmään. Järjestelmä etsii laskulle automaattisesti toimittajaa. Toimittaja tunnustuu y-tunnuksen ja pankkitilin perusteella. Kun tarvittavat perustiedot on lisätty, lasku lähetetään hyväksymiskiertoon. Laskulle voidaan määritellä kiertoja eri tavoin: normaali kierto (vapaasti valituille vastaanottajille), kiinteä kierto (ennalta määritellyt vastaanottajat), informatiivinen kierto (tiedoksi vastaanottajalle) sekä (vastaanottajat ennalta määritettyjen sääntöjen mukaan laskun tietojen perusteella). Ennalta määritettyyn kiertoon lähetetyn laskun voi myös lähettää kommentoitavaksi kierron ulkopuoliselle vastaanottajalle Lasku voidaan lähettää monelle vastaanottajalle tai käyttäjäryhmälle samanaikaisesti. Moniyhtiöympäristössä vastaanottajat ja valmiit kierrot voidaan sitoa yritykseen, jolle lasku kuuluu. Laskujen kohdistaminen oikeaan virastoon ja oikealle tarkastajalle tehdään tilausviitteen avulla. Tilausviite muodostuu TXX ja tarvittaessa erikseen määritellystä jatko-osasta. Tilausviitteessä XX tarkoittaa tulosalueen numeroa, jolla laskut erotellaan eri reskontriin ja eri henkilöille. (Ohje tilausviitteen käytöstä liite 15.)

Laskun vastaanottajilla on erilaisia tehtäviä: tarkistaminen, hyväksyntä, tiliöinti ja viimeinen tarkistus. Listojen sisältämää tietoa voi muokata ja järjestellä, laskuille voi lisätä kommentteja ja liitteitä. Lasku voidaan lähettää informatiiviseen kiertoon tai kommentoitavaksi, hyväksyä, tarkistaa, lähettää edelleen sekä palauttaa lasku takaisin edelliselle käsittelijälle. Tiliöinti voidaan tehdä joko käyttämällä mallipohjia tai syöttämällä tiedot käsin ja valitsemalla tilitiedot vetoalikoista. Tiliöinnin mallipohjat voivat olla toimittajasidonnaisia, yhtiösidonnaisia, käyttäjän

omia tai julkisia. Jokaiselle vastaanottajalle jää linkki käsittelemiinsä laskuihin käyttäjän henkilökohtaiseen laskuarkistoon. Laskun tiedot tietokannassa päivittyvät koko kierron ajan ilman erillistä tallentamista.

Sijaisjärjestelyt hyväksyjille ja tarkastajille on määriteltävä jo työskentelyn alussa. Tässä tapauksessa lasku siirtyy automaattisesti sijaisen käsiteltäväksi. Esimerkiksi sairaustapauksissa, pitää reskontravastaavalla olla oikeus tehdä merkintä henkilön puolesta.

7.7.3 Tarkastus- ja hyväksymissovellus

Tarkastussovelluksen käyttäjiä organisaatioissa ovat esimerkiksi osastojen, talous- ja liiketoimintayksiköiden päälliköt ja johtajat. Tarkastaja vastaa siitä, että lasku on kaikin puolin asianmukainen. Hän kohdistaa kustannukset eli tiliöi laskun ja lähettää laskun hyväksyjälle. Hyväksyjä voi tarvittaessa täydentää tiliöintiä ja hyväksyy laskun ja lähettää reskontravastaavalle.

Tarkastaja käsittelee laskun omalta osaltaan ja lähettää laskun seuraavalle vastaanottajalle tai palauttaa laskun tarvittaessa edelliselle vastaanottajalle, tai takaisin reskontravastaavalle. Kun tarkastajat ja hyväksyjät ovat täyttäneet tarvittavat tiedot laskulle, lasku ohjataan takaisin reskontravastaavalle viimeistä tarkistusta ja ostoreskontraan siirtoa varten. Tarkastaja ja hyväksyjä tekevät jatkossa merkinnän heille annettujen käyttöoikeuksien mukaan. Tarkastuksen ja hyväksynnän yhteydessä on mahdollista lisätä ja muuttaa tiliöintiä. Jokaiselle tarkastajalle ja hyväksyjälle jää käsittelemistään laskuista kopio (linkki) henkilökohtaiseen laskuarkistoon. Käyttäjä voi myöhemmin hakea henkilökohtaisesta arkistostaan laskuja saraketietojen perusteella esimerkiksi Etsi –toiminnallisuuden avulla ja selata käsiteltyjä laskuja.

Tiliöintiä voidaan helpottaa valmiiksi määriteltävillä tiliöinti -mallipohjilla. Mallipohjat voidaan määritellä käyttäjäkohtaisiksi tai järjestelmäkohtaisiksi. Lisäksi mallipohjat voidaan tarpeiden mukaan sitoa toimittajaan tai yleisiksi, käytettäväksi kaikkien toimittajien yhteydessä. Rekisteri sisältää erilaisia kiertopolkuja sisältäen vastaanottajien nimet, jotka perustuvat asiakkaan perus- tai tiliöintitietokenttiin. Kiertojärjestelmä valitsee oikean laskun edellä mainittujen tietojen perusteella. Tulevaisuudessa ohjelma voidaan liittää hakemaan ostotilauksia tilausjärjestelmästä erillistä liittymää käyttäen. Tämä mahdollistaa perustietojen ja mahdollisten valmiiden tiliöintitietojen hakemisen nopeasti ostotilaukselta. Kun tilatut ja hyväksytyt tuotteet tai palvelut on toimitettu ja tilaus ja lasku täsmäävät, laskua ei tarvitse enää lähettää hyväksymiskierto. Valmiiksi hyväksytyt

lasku voidaan siirtää suoraan ostoreskontraan. Toiminta on mahdollinen, kun siirrytään sähköiseen tilausjärjestelmään. Samassa yhteydessä hankinta ja laskunkiertojärjestelmä toimivat yhteistyössä.

Kun laskun hyväksymiskierto, tiliöinti ja viimeinen tarkistus on tehty, lasku voidaan siirtää kirjanpitoon ja edelleen maksuun. Laskun tiedot siirretään ostoreskontraan, josta ne maksun jälkeen on mahdollista hakea takaisin myöhempiä tarpeita sekä arkistointia varten.

7.7.4 Raportointisovellus

Eräs tärkeimmistä tekijöistä, joka OLKA-projektin määrittelyvaiheessa tuli esiin, oli se, että laskujen tietosisältöä piti voida myöhemmin hyödyntää. Ensiksi tämä toteutui sillä, että lasku oli mahdollista saada näytölle. Laskun kuvasta ja sen hyväksyntätiedoista saadaan näin nopeasti arvokasta tietoa. Lisäksi ostolaskujen kiertojärjestelmässä olevaa raportointimahdollisuutta voidaan hyödyntää. Ohjelmassa on sovellus raportointiin ja analysointiin. Esimerkiksi kassavirtaa voidaan hallita Maksuennuste -raporttien avulla. Raportoinnin avulla saadaan esiin määrätyillä tunnuksilla etsityt tiedot. Raportointia tarvitsevat laskujen käsittelijät ja rahatoimisto omiin taloushallinnon tarpeisiinsa. Huomioitava on kuitenkin, että kiertojärjestelmän raportointi kattaa vain sen piirissä olevat laskut. Ulkomaan maksut sekä maksumääräyksellä maksettavat laskut menevät suoraan ostoreskontraan. Myös tarkastustoimen työtä helpottaa sähköinen laskunkäsittely ja saatavat raportit. (OLKA-tarjouspyyntöliite 2005, liite 1, 1.)

Sovelluksessa on monipuoliset hakuominaisuudet laskujen hakemiseen useilla samanaikaisilla hakuehdoilla. Raporttien sisältämää tietoa voidaan valita ja muokata. Hakuja voidaan tehdä toimittajan, yksikön, eri päivämääräkenttien, laskun summien, käsittelytilan sekä tiliöinnin perusteella. Käyttäjä voi myös määritellä yhtiökohtaisia omia hakujehtojaan. Valmiiden raporttien lisäksi käyttäjät voivat tarvittaessa tehdä vapaita hakuja, jotka voidaan tallettaa myöhempää käyttöä varten pääkäyttäjän ylläpitämään raporttikirjastoon. Raportointiosio on hyödyllinen apuväline kustannusanalysoinnissa pääkirjanpitäjille, kirjanpitoapäälliköille, tilintarkastajille, controllereille ja yksiköiden päälliköille. Käyttäjä voi helposti tarkastella laskujen perustietoja, laskukuvia, tiliointitietoja sekä laskun hyväksymiskierron vaiheita käsittelijäkohtaisesti.

Tilintarkastusta voidaan helpottaa sähköisillä järjestelmillä. Näin tiedot ovat helposti löydettävissä. Tilintarkastajalle annetaan oikeudet järjestelmään ja hän voi tehdä työtään tietokoneen näytöllä.

7.8 Henkilökunnan työskentelyn muuttuminen

Sähköisessä laskujen käsittelyssä ostolaskut skannataan sähköiseen muotoon. Tämän jälkeen laskun puuttuvat tiedot järjestelmässä täydennetään. Ostolaskut säilytetään palvelimella ja käsittelijöille tulee tieto saapuneesta laskusta. Määritellään tietyt pisteet, joihin lasku pysähtyy. Laskun käsittelyssä olevien roolit, tehtävät ja vastuut määritellään riittävällä tarkkuudella. Tämä poistaa epäselvyyksien mahdollisuuden.

Pääkäyttäjät ja reskontravastaava hallinnoivat laskujen kiertoon lähettämistä. Reskontravastaavat ensi kädessä myös seuraavat ja tarvittaessa puuttuvat laskujen kiertoon. Käsittelyjärjestelmä auttaa reskontravastaavaa valvomaan, että kaikki laskut tulevat nopeasti hyväksytyiksi. Ohjelma näyttää lähestyvät eräpäivät eri väreinä.

Ajallisesti merkittävä säästö tulee, kun laskua ei tarvitse lähettää mihinkään. Käsittelyn jälkeen, se siirtyy sähköisesti seuraavalle käsittelijälle. Toimintaa selkeyttää myös tarkastajien vähentäminen kahdesta, jopa kolmesta tarkastajasta yhteen henkilöön. Tarkastajan toimenkuva laajenee useimmissa tapauksissa ja hän vastaa laskun tarkastuksen kokonaisuudesta. (Olka-roolit/tehtävät ja vastuut-selvityksestä.)

7.8.1 Tilauksen tekeminen

Toimintatapojen muuttaminen aiheuttaa usein vastustusta henkilöistä, jotka joutuvat muutosprosessin kohteeksi. Laskujen tarkastusta ja tiliointia siirrettiin virastoissa taloushallinnon ammattilaisilta osaksi tilaajien vastuulle. Osa tilaajista hoiti eri ammattitehtäviä ja he kokivat, että aika oli poissa oman erikoisalan työstä. Osalla ohjausryhmän jäsenistä oli kokemuksia vastaavista toimintatapojen kehittämisistä. Kun muutoksesta oli saatu enemmän kokemusta, se oli kuitenkin osoittautunut toimivaksi käytännöksi. (OLKA-ohjausryhmän muisto 14.12.2004, 1.)

Tilaja ohjeistettiin uudesta käytännöstä. Uuden toimintamallin sujuva käyttöönotto edellytti uusia toimia sekä tilaajilta että laskuja lähettäviltä toimittajilta. Käyttöön otettiin uudet laskutusosoitteet samassa yhteydessä, kun virasto siirtyi uuteen laskujen kiertojärjestelmään. Paperilaskut lähetettiin skannauskeskukseen, jossa ne muunnettiin sähköiseen muotoon ja toimitettiin ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. (Tilajan sähköinen toimintatapa liitteenä 16.)

Tilaaajan oli tilauksen tekemisen yhteydessä annettava toimittajalle tarvittavat laskuttamista koskevat tiedot. Nämä ovat laskutusosoite ja tilausviite. Tilausviitettä käyttämällä saadaan laskut ohjattua suoraan oikealle käsittelijälle. Tilausviitteen muoto on TXX, jossa XX on viraston tulosalueen tunnus. Muu osa tilausviitteestä sovitaan virastoittain niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin laskun ohjausta. (Taulukko uuden laskutusosoitteen muodosta Liite no 17.)

7.8.2 Pääkäyttäjä

Pääkäyttäjä-sovellus vastaa käyttäjien, laskujen tietorakenteen ja järjestelmän parametroiden hallinnasta. Järjestelmän toiminnot ja arkistoidut tiedot suojataan käyttöoikeuksilla. Tämän lisäksi järjestelmän käyttöä pystytään seuraamaan ja tarvittaessa rajoittamaan, mikäli siihen on tarvetta. Työskentelyyn ohjelmassa tarvitaan oikeudet, näitä oikeuksia pääkäyttäjä ylläpitää järjestelmän perustiedoissa. Käyttäjän hallinta koostuu käyttäjien, käyttäjäryhmien ja käyttäjien lisenssien hallinnasta. Käyttäjät ja käyttäjäryhmät voidaan määrittellä yrityskohtaisesti, käyttäjä voi kuulua moneen yritykseen, mutta tulee kuitenkin sitoa järjestelmässä vähintään yhteen yritykseen. Käyttäjätiedot voidaan tuoda Excel-tilukosta, joka helpottaa suurten käyttäjämäärien käsittelyä ja päivitystä, esimerkiksi sähköpostiosoitteiden vaihtuessa. Järjestelmään määritellään myös käyttäjän sähköpostiosoite, johon ilmoitukset käsittelyä odottavista laskuista tulevat.

Pääkäyttäjä työskentelee rahatoimistossa. Laskun kierto voi olla vapaamuotoinen tai kiinteä. Kiinteässä kierrossa laskun käsittely etenee ennalta laaditun järjestyksen mukaan henkilöltä toiselle. Pääkäyttäjälle tulee kokonaisvastuu laskun kierron hallinnasta. Pääkäyttäjä määrittelee kullekin tarkastajalle ja hyväksyjälle tarvittavat käyttöoikeudet. Hänen vastuullaan on ylläpitoon, varmistuksiin ja suojauksiin liittyvät toimenpiteet. Pääkäyttäjä huolehtii muun muassa parametrien päivityksistä, käyttöoikeuksien antamisesta ja poistamisesta sekä varmuuskopioiden ottamisesta.

7.8.3 Reskontravastaava ja toimittajarekisterin hoitaja

Virastot vastaavat selkeästi omista reskontristaan. Reskontravastaavalla on kokonaisvastuu hallintokunnan laskunkierrosta. Reskontrasovelluksen käyttäjä määrittelee ja ohjaa laskujen kiertoa. Laskujen reitityksen voi käyttäjä määrittellä järjestelmään etukäteen. Tehtävinä ovat laskun perustietojen tarkistus ja mahdollinen täydentäminen. Tarvittaessa tilataan uuden toimittajan tiedot toimittajarekisterin ylläpitäjältä. Lisäksi kierron ohjaus eli tarkastajien ja hyväksyjien määrittely, mikäli lasku ei siirry suoraan tarkastajalle. Tarvittavien lisäliitteiden liittäminen laskulle edellyttää

tietojen skannaamista järjestelmään. Reskontravastaava lähettää laskun kiertoon. Mikäli laskulla on riittävät viitetiedot, ohjautuu lasku suoraan tarkastajalle ohi reskontravastaavan. Viimeiseksi tapahtuu hyväksytyjen laskujen siirto ja vastaanotto ostoreskontraan. Osa reskontravastaavan tehtävistä voidaan jakaa yksiköitten laskunkierronohjaajien tehtäväksi.

Erityisesti reskontranhoitajien työn kuva tulee muuttumaan. Merkittävä osa heistä on ollut mukana projektiryhmän työssä. Nykyinen laskujen tallentaminen reskontraan muuttuu laskujen kokonaiskierron hoitamiseksi. Reskontravastaava seuraa kierron aikana laskuja, joiden eräpäivä lähestyy. Mikäli laskua ei käsitellä, eikä varahenkilöä ole määritelty, pitää reskontravastaavan tarvittaessa ohjata lasku varahenkilölle.

Lasku on kierron aikana mahdollisuus lukita. Tämä tehdään esimerkiksi silloin, kun tavara tai palvelun toimitus on kesken. Lasku voi myös odottaa määrärahan vapauttamista. Mikäli lukitulla laskulla ei ole kommenttia, se voi olla käsittelyssä parhaillaan tai se on lukittu vahingossa. Mikäli lasku ei ole aiheellinen, tarkastaja tai hyväksyjä voi tehdä mitätöintipyyynnön. Reskontravastaava mitätöi laskun, jos perustelut ovat aiheelliset.

Lasku tulee siirtovalmiit laskut näytölle, kun viimeinen hyväksyntä on tehty. Jos reskontravastaava tekee vielä joitain korjauksia laskulle, lasku pitää laittaa vielä uudestaan harkinnan mukaan tarkastettavaksi tai ainakin hyväksyttäväksi. Siirtovalmiit laskut näytöllä reskontravastaava valitsee siirrettäviksi siirtovalmiiksi toteamansa laskut ja antaa reskontraa vastaavan tositelajin. Reskontravastaava kokoaa päivän aikana käsitellyt laskut ja siirtää ne ostoreskontraan ja –kirjanpitoon. Reskontravastaavan tehtäviin kuuluvat myös saatavien perintä ostolaskuista toimittajilta, jotka Merittissä ovat osto- ja maksukiellossa. Lisäksi reskontravastaava hoitaa eläkemaksun selvityksen Kunnallisen eläkelain piiriin kuuluvista henkilöistä, jotka eivät ole työsuhteessa jäsenyhteisöön.

Maksuliikenteen hoitaja siirtää maksut pankkiin maksuliikenneohjelmistolla.

Toimittajarekisterin ylläpitäjä hoitaa toimittajatietoja. Tehtävä on sisäisen valvonnan kannalta eriytetty eri henkilölle kuin reskontranhoito ja tarkastus ja hyväksyntä. Laskun informatiivisesta kierrosta tulee kommenttikenttään maininta uuden toimittajan perustamisesta.

7.9 OLKA-projektin laskujen käsittelyohjelman käyttöönotto.

7.9.1 Ohjeistuksen tarkentaminen ja koulutus

Tuotetut selvitykset ja ohjeet kuvasivat järjestelmän käyttöä ja toimintatapaa. Ohjeita olivat muun muassa uudesta toimintatavasta kertovat kuvaukset, prosessikaaviot, tilaajien ja reskontravastaavien toimintaohje, ohje käyttäjätunnusten tilaamiseen sekä pikaohje ohjelman käytöstä tarkastajille ja hyväksyjille. Projektiryhmän vetäjä vastasi pitkälti ohjeistuksen laadinnasta. Ohjeistus hyväksyttiin ensin projektiryhmässä ja sitten ohjausryhmässä. Ohjeet tiedotettiin virastoittain ja ne löytyivät kaupungin sisäisestä verkosta Rummusta.

Ohjelman toimittaja koulutti reskontravastaavat ja ohjelman pääkäyttäjät virastoittain muun henkilökunnan. Virastojen koulutustapahtumiin osallistui myös viraston oman käyttöönottoprojektin henkilöstöä. Osan tiedotustilaisuuksista ja koulutuksista piti projektiryhmän vetäjä. Koulutus oli erittäin laajaa ja kesti noin kuukauden ajan. Pääkäyttäjät kävi pitämässä tilaisuuksia eri virastoissa sekä osa koulutuksista pidettiin tietohallinnon koulutusluokassa. Koulutuksessa käsiteltiin ohjelman pääperiaatteet. Lisäksi käytiin läpi ohjelman toimittajan oma käyttöopas sekä projektiryhmässä laaditut käyttöohjeet.

Koulutusryhmät olivat pääasiassa pieniä, koska koulutusta annettiin virastokohtaisesti. Käyttöoppaasta laadittiin käyttäjäystävällisempi ja lyhyempi opas, joka talletettiin ohjelmaan. Varauduttiin tarvittaessa täydennyskoulutukseen. Rahatoimistoon perustettiin keskitetty sähköpostiosoite, johon pääkäyttäjät, vaarapääkäyttäjät ja reskontravastaavat vastasivat.

7.9.2 Toteutuksen käynnistäminen, toimintatavat ja toimintaohjeet

Muutoksen toteutumisen edellytyksenä oli, että laskut ohjattiin uusiin osoitteisiin eli seitsemään eri postilokero-osoitteeseen. Paperi- ja verkkolaskuilla oli omat osoitteensa. Tilaajan oli vaadittava laskulle riittävät viitetiedot, jonka mukaan lasku ohjattiin oikealle käsittelijälle. Laskutusosoitteet ja virastojen tilausviitteet määriteltiin. Porin kaupungin sivujen alle avattiin toimittajille sivusto. Sivustosta löytyy uudet postiosoitteet sekä sähköpostiosoitteet ja yhteyshenkilöiden tiedot. Isoimmille toimittajille, lähetettiin tieto laskutusosoitteen muutoksesta ja uudesta toimintatavasta. (Postilokeroiden ja tilausviitteiden toiminta, Liite 13).

Ohjelman käyttöönotto aloitettiin sovellusanalyysillä, jossa lopullisesti määriteltiin haluttu toimintatapa. Tekninen ympäristö ja liittymät selvitettiin. Ohjelmistot asennettiin, ohjelman toiminta testattiin testipäivänä ja erikseen vielä testiryhmissä. Tuotanto aloitettiin pilotoinnilla rahatoimistosta ja tietohallinto-osastolta juhannusviikolla 2005. Muut isot virastot aloittivat syys-, loka ja marraskuun alussa. (OLKA- ohjausryhmän muistio 18.8.2005, 5.)

Ohjelmiston vaatimusmäärittely laadittiin uuden toimintotavan mukaan. Toteutus käynnistettiin seuraavasti: Järjestelmän asennukset tehtiin. Käyttöönotto aloitettiin pilotoinnilla rahatoimistosta ja tietohallinnosta juhannusviikolla 2005. Isot virastot lähtivät tuotantokäyttöön kolmessa ryhmässä kuukauden välein eli syys-, loka- ja marraskuun 2005 alusta lukien.

7.9.3 Ohjelman asennukset, pilotointi ja käyttöönoton laajentaminen virastoihin

Laskun kuva tietoineen tallentuu palvelimelle. Ohjelmisto toimii NT-palvelimella ja NT-työasemilla, jotka ovat verkossa. NT-tunnuksilla rajataan pääsy palvelimelle. Kuten Aalto yms. 2000 s. 61 on todennut tiedon luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmien tieto on vain niiden henkilöiden käytettävissä, jotka ovat siihen oikeutettuja. Toimittajatiedot ja mahdollisesti tilikauden aikana muuttuvat tilitiedot siirtyvät ohjelmaan päivittäin Merittistä laskujen kierto-ohjelmaan.

Rahatoimisto hallinnoi käyttäjätunnusten ja oikeuksien ylläpitoa laskujen kiertojärjestelmän osalta. Tunnuksen perustamiseen tarvittiin työasematunnus, nimi ja virasto, sähköpostiosoite, reskontra ja rooli (eli mitä pääsi tekemään järjestelmässä). Roolit ryhmiteltiin reskontrittain niin, että isoilla virastoilla oli omat ja muut kuuluivat rahatoimiston reskontriin. Roolit olivat tarkastaja, hyväksyjä ja reskontravastaava, siksi esimerkiksi kirjaston laskuja tarkastava tarvitsi roolin RAH Tarkastajat. Käytännössä tiedot annettiin Excel-taulukkona.

Laskun käsittelyvaiheiden loki on ehdoton vaatimus tarkastustoimen ja oikeellisuuden varmistamiseksi. Jokaisen käyttäjän toimenpiteet tallentuvat kiertolokille. Tämän kiertolokin avulla voidaan tarkastaa, mitkä toimenpiteet laskulle kukin henkilö on tehnyt. Loki säilyy muuttumattomana ja näin voidaan myöhemmin palata laskuun. Kaikki laskun käsittelyvaiheet saadaan näkyviin lokitiedoista. (OLKA-ominaisuuksia 29.11.2004.)

8. Päätelmät

8.1 Kirjallisuudesta ja kaupunkien kyselystä löytyneiden edellytysten ja riskien huomioiminen Porin kaupungin OLKA-projektissa

Muutoksen tavoitteeksi tarvittiin yhteinen päämäärä. Päämäärä oli organisoitava muutoshankkeeksi, joka toteutettiin projektina. Projektin tarkoituksena oli tehostaa laskujen hyväksyntää, maksatusta ja arkistointia. Tavoitteena oli löytää parhaat työmenetelmät ostolaskujen tarkastukseen, hyväksyntään, ostoreskontraan siirtämiseen ja arkistointiin.

Konkreettinen paperisten laskujen lähettäminen virastojen ja yksiköiden välillä päättyi. Laskut siirtyivät sähköisesti eri virastojen välillä. Kun lasku saapui järjestelmään, se voitiin perustietojen täydentämisen jälkeen lähettää ensimmäiselle käsittelijälle. Omien laskujen arkistointi sähköiseen arkistoon ja käyttäjän mallitiliöintien ja omien laskujen käsittelijöiden merkitseminen jokaisen omaan käsittelyosioon selkeytti työskentelyä.

8.2 Toimintatavan muutoksen edellytykset

8.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Kirjallisuuden perusteella tavoitteena oli määrittellä ne muutostarpeet, joihin työskentelyn tavoitteiden asettaminen perustuu. Piti pystyä välittämään muutostarpeesta kertominen niille, joita muutos koskee. Työskentelylle piti asettaa selkeät tavoitteet ja välittämään ne kaikille niille, joita muutos koskee. Nimetään projektipäällikkö.

Laskujen kierron kehityshanke oli ollut jo jonkin aikaa vireillä. Porin kaupungin johto käynnisti OLKA-projektin ja valitsi projektipäällikön ja ohjausryhmän kesällä 2004. Olka-projektissa tavoitteet asetettiin projektisuunnitelmassa ja niitä tarkennettiin työskentelyn kuluessa. Muutosprosessin työskentelyyn laadittiin ensin karkean tason aikataulu. Aikataulua tarkennettiin työskentelyn kuluessa. Projektiryhmä laati työskentelylleen toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa työskentelylle asetettiin tavoitteet. Tavoitteet täsmentyivät edelleen työskentelyn kuluessa. Tavoitteet välitettiin tiedottamalla asiasta kiertokirjeillä ja kertomalla tulevista suunnitelmista. Projektin pääasiallisiksi tavoitteiksi asetettiin tehostaa laskujen hyväksyntää, maksatusta ja arkistointia. Asetettuihin tavoitteisiin sitoutettiin eri hallintokuntien esimiehet ja tulevien järjestelmien käyttäjät projektin alkuvaiheesta alkaen

Kaupungin vastausten perusteella tavoitteeksi asetettiin yhtenäisten toimintatapojen luominen eri yksiköihin. Tavoitetilan määrittelyksi asetettiin toimintatapojen järjeistäminen ja rutiinien vähentyminen. Järjestelmän avulla on voitava seurata tehokkaasti laskun kiertoa. Kun laskut saadaan skannattua tai vastaanotettua verkkolaskuina järjestelmään, niiden tietosisältö on kaikkien niiden käytettävissä, jotka tarvitsevat tietoa. Ostolaskujen kierron nopeutta ja ostoreskontran tehokasta hoitoa pidettiin tärkeänä. Tavoite näyttää toteutuvan, koska laskujen kiertojärjestelmässä olevien laskujen osalta otettujen raporttien mukaan on havaittu laskujen kierron nopeutuneen. Itse projektille asetettiin tavoitteeksi kustannusarviossa ja aikataulussa pysyminen. Näissä onnistuttiin. Kustannusarvio piti, aikataulu tarkentui ja muuttui vain vähän projektin myötä.

8.2.2 Muutoksen organisointi

Kirjallisuuden perusteella löytyneet edellytykset saavutettiin. Porin OLKA-projektin organisointi alkoi jo ohjausryhmän työskentelyn alettua. Projektiryhmä organisoitiin ja virastojen omat ryhmät perustettiin. Projektin varsinainen aloitus siirtyi kesän aloituspalaverin jälkeen elokuulle, tätä jouduttiin aikataulussa kuromaan umpeen. Aloituspalaverissa käytiin lävitse eri virastojen odotukset ja toiveet projektin suhteen. Karkea aikataulu työskentelylle vahvistettiin elokuun kokouksessa.

Projektiryhmän työskentelyn alussa organisaatioiden näkemyksiä kuultiin ja nämä kirjattiin yhteisiksi tavoitteiksi. Virastot perustivat myöskin omat käyttöönottoryhmänsä. Ohjausryhmän ja projektiryhmän kokouksessa selvitettiin kunkin viraston projektin etenemistä. Työskentelyn alussa rakennetaan siis visiota, joka on realistinen, uskottava ja kiinnostava tulevaisuudenkuva.

Kaupungin vastausten perusteella organisoinnin edellytykset tarkentuivat. Ohjausryhmän valvoi ja johti projektin edistymistä. Projektiryhmä oli projektin toteuttava taho. Ohjausryhmän kokoonpano muodostui talous- ja laskentatoimen johtohenkilöstöstä. Lisäksi ryhmän kokoonpanossa oli tietohallintopäällikkö ja tietohallinnon talousasioiden suunnittelija. Myös hankinta- ja talousasioiden tuntemusta oli ryhmässä mukana. Projektiryhmän kokoonpano muodostui taloushallinnon laskenta-alan ja tietotekniikan vastuuhenkilöstä. Kirjanpito henkilöstöä, joka tunsu reskontratyöskentelyä, oli mukana projektiryhmässä. Työskentelyyn tarvitaan oikeat ihmiset, joilla on vahva aseman mukanaan tuoma valta, laajalti asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtamisen taidot.

Muutoksen organisoinnissa tärkeä merkitys oli aikatauluilla. Näitä olivat projektin suunnittelun aikataulu, koulutuksen aikataulu sekä uuden toimintatavan aikataulu. Aikataulut rakentavat kehikon työskentelylle. Ne organisoivat työskentelyn ja vaativat sitoutumista. Tarvittaessa aikataulun pitää joustaa, kun riittävät perusteet aikataulumuutoksiin on olemassa. Projektissa nousee esiin tekijöitä, joihin ei ole pystytty varautumaan ennakolta.

8.2.3 Nykytilan selvitys.

Kirjallisuuden perusteella nykytilan selvittäminen on edellytys tulevan toimintatavan hahmottamiseen. Mitä nykyisessä toimintatavassa on sellaista, jota pitää muuttaa? (Edellytyksenä tehottomuuksien ja ”pullonkaulojen” löytäminen.) Pitää myös etsiä ja löytää tehottomuuksiin ja muihin ongelmiin ratkaisut.

Nykytilan toimintatavat käytiin läpi työprosesseina kehittämistyön pohjaksi. Prosessikuvauksista keskusteltiin ja niitä kehitettiin. Toimintatapa perustuu Porin kaupungin taloussääntöön sekä muihin kirjapidosta annettuihin ohjeisiin sekä virastoissa muodostuneisiin käytäntöihin. Työskentelyn kuluessa havaittiin, että nykyistä toimintatapaa ei sellaisenaan voitu siirtää sähköiseen muotoon. Erilaisista toimintatavoista etsittiin parhaat käytännöt, joista luotiin uusi toimintatapa. Muuttuneet toimintatavat käsiteltiin tarkemmin Olka-projektin toimintatapojen käsittelyn yhteydessä.

Kaupunkien vastausten perusteella nykyinen toimintatapa käydään läpi ja samalla etsitään eri vaihtoehtoja työskentelyn kehittämiseksi. Mitä nykyisessä toimintatavassa on sellaista, jota pitää muuttaa? Nykytilaa kartoitettiin myös esiselvityksellä, joka antoi yleiskäsityksen tämän hetken toimintatavasta ja niistä tarpeista, joita sen kehittämiseen tarvitaan. Nykytilasta tehdyistä selvityksistä on havaittu, että toimintatapaa on pysytty kehittämään erityisesti seuraavissa asioissa:

- Laskujen kiertonopeuteen lisäämiseen ratkaisuna vaikuttaa, että laskuja hallinnoi reskontravastaava. Näin laskut ovat koko kierron seurannassa.
- Reskontravastaava seuraa laskujen kiertoa ja voi puuttua laskuihin, joiden eräpäivä on käsillä. Reskontravastaava voi myös hallinnoida laskujen kiertoja, automaattisia muistutuksia voidaan tallentaa järjestelmään.
- Arkistointi siirtyy osaksi sähköisen laskunjärjestelmän hallinnoimaksi.
- Laskujen käsittelyn jälkeinen hyödyntäminen lisääntyy, koska laskuja voidaan järjestelmästä hakea eri kriteereillä.
- Raportoinnin avulla mahdollistetaan maksuvalmiuden ennustettavuuden parantaminen.

- Sähköinen hyväksyntä poistaa epäselvien tilimerkintöjen ja hyväksyjien allekirjoitusten vertailun epäselvyydet.

Ilmeisemmin ohjelmavalinta antaa mahdollisuuden maksuvalmiuden ennustettavuuden selkeään parantamiseen. Myöhemmin vasta käytännön kautta selviävät ne mahdollisuudet, joilla työskentelyä voidaan edelleen parantaa.

8.2.4 Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Kirjallisuuden perusteella löytyneet tavoitteet toteutuivat seuraavasti: Henkilöstö motivoitiin tekemään työtä muutoksen puolesta. OLKA projekti- ja ohjausryhmän jäsenet viestittivät muutoshankkeen vaiheista omilla organisaatioissaan. Henkilöstölle kerrottiin selkeä käsitys siitä, mitä aiotaan muuttaa ja miksi näin tehdään. Varmistettiin henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja mukanaolo työskentelyprosessissa. Varmistettiin tehokas tiedottaminen. Määriteltiin koulutuksen tarve.

Henkilöstöä oli mukana muutostyöskentelyssä eri osa-alueilta. Henkilöstö motivoitui hyvin kehittämistyöhön ja oppi osallistumalla ja toimimalla aktiivisesti. Eri henkilöstöryhmät saivat näkökulmansa esille ja osallistuivat suunnitteluun.

Kaupungin vastausten perusteella henkilöstö on voitava sitouttaa uuden toimintatavan kehittämiseen. Osa ostolaskuja käsittelevistä henkilöistä ovat mukana toteuttamassa muutostyöskentelyä projektityöskentelyn puitteissa. Erityisesti reskontranhoitajien tehtävät muuttuivat ja heidän asiantuntemustaan tarvittiin projektissa. Ohjelman pääkäyttäjä ja reskontranhoitajat myös toimivat kouluttajina laskunkierrossa mukana oleville henkilöille. Varmistettiin henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja mukanaolo työskentelyprosessissa. Tiedottaminen organisoitiin tehokkaaksi ja tarvittava koulutus suunniteltiin.

Uuden toimintatavan käytäntöjen toteutukseen on panostettu koko OLKA-projektin työskentelyn ajan. Ohjausryhmän talouspäälliköt ja laskentahenkilöstö ovat jakaneet informaatiota ja tietoa uudesta toimintatavasta. Ohjelmistoesittelyiden yhteydessä osalle reskontranhoitajista oli hyvä mahdollisuus tutustua uuteen toimintatapaan. Projektiryhmäläiset ovat työstäneet menettelytapoja ja käytännön toteuttamista omilla virastoissaan. Koulutusohjelmaa on suunniteltu ohjaus-, projekti- ja viraston omilla projektiryhmissä.

8.2.5 Tavoitetilan määrittely

Kirjallisuuden perusteella nykytilan selvitys on pohja uuden toimintatavan suunnitteluun. Samalla selviävät, mitkä ovat ne ominaisuudet, joita järjestelmän toimivuudelta edellytetään. Tavoitteena tai tuloksena on toimintatapojen uudistaminen, jossa välineenä toimii tietotekniikka. Uudet toimintatavat selkiytyvät prosessikuvauksia kehittämällä. Laskun kulusta tehtiin kokonaiskuva ja kehittämistarpeet saatiin paikallistettua.

Uutta toimintatapaa pystyttiin ideoimaan eri näkökulmista. Työskentelyyn osallistujat hoitivat muutoksen kohteena olevaa tehtäväkokonaisuutta. Määriteltiin tuleva toimintatapa. Nopea eteneminen on pitänyt työskentelyn jätteenä. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen toteutui toteutuksen aikataulun kireyden myötä. Ensimmäisten toimenpiteiden tärkeys tuli esiin työskentelyn liikkeellelähdyksessä, se antoi voimaa muutoksen suunnalle. Tehdyt yhteenvedot ja valmiit työkulut tiedotettiin ja siirrettiin virastojen omien projektien työskentelyyn. Ohjausryhmä edellytti virastoilta määrätyt toimenpiteet tavoitetilaa määriteltäessä. Lopullinen päätös toimintatavasta määriteltiin projektityöskentelyssä.

Kaupungin vastausten perusteella piti määritellä ne ominaisuudet, joita järjestelmän toimivuudelta edellytettiin. Tavoitteet lähtevät kunkin kaupungin omista käytännöistä. Tavoitteena tai tuloksena on toimintatapojen uudistaminen, jossa välineenä toimii tietotekniikka. Toimintatapojen uudistamista voitiin kehittää erityisesti seuraavilta osin: Laskun tarkastuksen ja hyväksymisen kehittäminen sekä sopimukseen perustuvien menojen osalta uuden työskentelytavan käyttöönotto. Toimintatapoja voitiin kehittää edelleen tutkimalla laskun kiertomalleja sekä suunnittelemalla uusia prosessikuvauksia. Laskun muuntamista sähköiseksi ja verkkolaskun vastaanottamista selvitettiin. Tiliöinnin nopeutumiseen pyrittiin vaikuttamaan. Erityisesti raportoinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Nykytilan selvityksen yhteydessä havaitut puutteet otetaan huomioon tavoitetilan määrittelyssä.

- Ostolaskujen hallinnointia parannetaan ostoreskontrien eriyttämisellä. Reskontravastaavat hallinnoivat laskuja ja järjestelmän avulla ovat selvillä niiden tilasta.
- Tilaajan rooli vahvistuu, tilaaja antaa tavaran tai palvelun toimittajalle laskutusosoitteen.
- Laskun tarkastajan rooli laajenee, kun siihen yhdistetään laskun asia- ja numerotarkastus.

- Raportoinnin puutteiden korjaaminen, mitä uusia mahdollisuuksia ohjelma tuo.
- Muutosprojektin tavoitteet toteutuivat, eivätkä tietohallinnolliset tavoitteet ohjanneet toimintaa liiaksi.

Tietojen siirto hankittavaan järjestelmään on toteutettu ja palvelu on ostettu ulkopuoliselta toimittajalta. Laskun liitteitä ja tarvittaessa yksittäisiä laskuja voidaan skannata ohjelmaan myös virastoissa.

8.2.6 Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin.

Kirjallisuuden mukaan muutos pitää siirtää organisaation kulttuuriin. Mitä voidaan tehdä sen onnistumiseksi? Yhteiset toimintatavat välittyivät virastojen omien projektiryhmien, projektiryhmässä työskennelleiden ja tiedottamisen avulla.

Muutoksen vaiheittainen eteneminen ja pilotoinnista saadut kokemukset siirrettiin muuhun käyttöönottotyöskentelyyn. Onnistuneet esimerkit ovat voimallinen keino kiihdyttää muutoksen läpivientä ja tässä prosessissa vaiheittaisuus ja vapaaehtoisuus auttavat. Virastot olivat kiinnostuneita pilotoimaan uutta toimintamallia itselleen. Virastoille tarjottiin projektiryhmän reskontravastaavien, projektiryhmän vetäjän ja pääkäyttäjän sekä projektisihteerin asiantuntija-apua hankkeeseen. Koska virastot siirtyivät vaiheittain uuden järjestelmän käyttöön, pystyttiin edellisen ryhmän kokemukset kertomaan muille hankkeessa oleville. Näin saatiin konkreettisesti havainnollistettua, minkälainen toimintatapa oli käytännössä.

Pilotoijien muutoshalukkuuden ja onnistumisen kokemusten siirtäminen toteutui OLKA-projektissa. Rahatoimiston ja tietohallinnon pilotoitkokemukset edesauttoivat seuraavien virastojen siirtymistä laskujen sähköiseen kiertojärjestelmään. Laadittiin ohjelman käyttöopas ja tarkka aikataulu käyttöönotosta ja käyttöönottoryhmän työskentelystä. Muutosta tuettiin laajalla koulutuksella ja ohjeistuksella.

Kaupungin vastausten perusteella, miten voidaan tukea muutoksen toteuttamista ja muutoksen siirtämistä kulttuuriin.

Laskujen toimintatapa vahvistettiin

- Kierron ohjaus määriteltiin reskontrittain.

- Laskujen käsittelijöiden kouluttaminen tapahtui virastokohtaisesti.
- Laadittiin ohjeistus järjestelmän käytön perustaidoista sekä tarkastajille että hyväksyjille.
- Ohjelman uusia käytäntöjä tuotiin esiin. Tätä tapahtui erityisesti laskujen kokonaishallinnan avulla. Myös pääkäyttäjät ja tietohallinnon henkilöstö voivat hyödyntää reskontrien ja raportoinnin osalta tietoja.

Koulutuksen osalta päätettiin, että pääkäyttäjäkoulutus ostettiin järjestelmätoimittajalta. Pääasiassa pääkäyttäjät ja osaksi reskontravastaavat kouluttivat virastojen oman henkilökunnan. Koulutuksen merkitys oli tärkeä, koska uusi työskentelytapa vietiin organisaation kaikille tasoille.

Osa isoimmista virastoista edellytti, että toteutuksesta tehdään virastokohtainen toteutusohjelma. Tässä voitiin kuvata toimintatapojen ja henkilötyövoiman käytössä tapahtuneet muutokset. Toteutusohjelmat laadittiin ennen käyttöönottoa ja ne vahvistettiin.

8.3 Toimintatavan muutoksen riskit

8.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Riskit määriteltiin projektisuunnitelmassa. Tekniikan toimimattomuus koettiin merkittäväksi riskitekijäksi. Tähän varauduttiin, niin että pyrittiin käyttämään testattua tekniikka. Käyttäjien osaaminen, laitekanta ja verkon riittävyys selvitettiin etukäteen esiselvityksessä. Lisäksi isot virastot selvittivät näitä asioita omissa projekteissaan ja rahatoimisto pienten virastojen osalta. Aikatauluriskiin varauduttiin laatimalla tavoitteellinen aikataulu, jota tarkennettiin projektin kuluessa. Kustannusriskejä voisi muodostua aikataulujen viivästyisestä. Tämä aiheutuisi henkilöstön ylimääräisestä työpanoksesta. Tiedonkulku organisaatioon ja henkilöstölle varauduttiin riittävällä tiedotuksella ja koulutuksella.

Riskeiltä suojautumista ja siinä onnistumista tarkastellaan Porin kaupungin OLKA-projektin loppuraportin ja työskentelyn yhteenvedon perusteella:

Kirjallisuudesta perusteella tavoitetila hahmotetaan tarkkaan. Ovatko asetetut tavoitteet riittävän selkeät? Aikataulu voi olla liian kireä tai työskentelyllä on liian kiire. Voivatko kustannukset karata käsistä? Missä asioissa voidaan epäonnistua?

Porin kaupungin OLKA-projektissa tavoitteet asetettiin ensin karkeammalla tasolla. Työskentelyn kuluessa tavoitteet täsmentyivät vähitellen yhä tarkemmiksi. Ylimmän johdon tuki säilyi koko muutosprojektin ajan. Ohjausryhmän ja projektiryhmän työskentelyn kulusta informoitiin johtoa. Informoinnin yhteydessä käytiin läpi muutosprosessin kulloistakin vaihetta. Siinä yhteydessä, kerrottiin, missä vaiheessa muutos on, miksi muutosta toteutetaan juuri esitetyllä tavalla ja miten kyseinen vaihe edistää projektin etenemistä. Aikataulua seurattiin koko projektin ajan. Käyttöönoton ensimmäinen vaihe ennen pilotointia jäi lyhyeksi, mutta projektin kokonaisuuden kannalta sillä ei ollut kovin suurta merkitystä.

Kaupunkien vastausten perusteella tavoitteet pitää välittää henkilökunnalle. Kuinka tarkkaan pystytään hahmottamaan uusi toimintatapa? Onko onnistuttu johdon tavoitteiden ja näkemyksien välittämisessä? Onko johto riittävästi toteuttamassa muutosta ja onko monipuolisesti välitetty eri yhteyksissä viestiä muutoksen toteuttamisesta?

Riskiksi muodostui näin, että tavoitteet eivät välity riittävästi henkilökunnalle, jota muutos koskee. Onko vision ja strategian määrittely epätarkka? Tähän varauduttiin siten, että henkilöstölle tiedotettiin muutoksesta laajasti ja projektin ryhmiin osallistumista tuettiin.

Projektille laaditussa tiedotussuunnitelmassa määriteltiin kohderyhmät, käytettävät tiedotuskanavat sekä vastuuhenkilöt. Tiedotuksesta vastasivat projektipäällikkö, projektiryhmän vetäjä ja projektisihteeri. Tiedotus onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Tiedottamiskanavista tärkein oli sisäinen tiedotuskanava Rumpu. Kehitettävää löytyi lähinnä Rummun käytäntöjen osalta. Koska Rumpu on hyvin erilaisten dokumenttien säilytyspaikka, sieltä pitää osata etsiä tietoa. Rummun ilmettä ja tietojen järjestyksen logiikkaa muutettiin työskentelyn kuluessa. Tietojen löytymistä pyrittiin etusivujen linkkien avulla yksinkertaistamaan. Projektin kuluessa oli akuutteja vaihteita, jolloin tiedottamisen tarve oli tärkeää. Tähän voisi seuraavia projekteja ajatellen keksiä lisää ratkaisuja.

8.3.2 Muutoksen organisointi

Kirjallisuudesta nousi esiin kysymys, miten hyvin ylin johto pystyy ohjaamaan muutosta. Tähän varauduttiin organisoimalla ohjaus- ja projektiryhmän kokoonpanot. Lisäksi virastoihin muodostettiin omia projektiryhmiä. Näiden yhdyslinkkinä toimi projektiryhmässä viraston taloushallinnon ammattilainen. Johdon tavoitteet ja näkemykset kanavoituivat siten, että

projektiryhmän työskentelyssä päätetyt toimenpiteet välitettiin ohjausryhmän käsittelyyn. Valvojana olivat taloushallinnon ja tietohallinnon johtavat esimiehet. Valvojia informoitiin kokouksessa sekä lähettämällä ajankohtaiset asiakirjat. Mikä on ydinryhmän koko verrattuna projektiryhmään? Määrätynlainen ison ryhmän ongelma ilmeisesti hieman haittasi ajoittain työskentelyä. Ohjaus-, projekti- ja virastojen työryhmissä oli eri alojen ammattilaisia edustettuna.

Kaupungin vastauksissa riskinä on koettu, että asiantuntemus eri ryhmien edustuksen osalta ei ole riittävää? Saadaanko työskentelyryhmät toimimaan tiiminä? Onko intressiristiriitoja ja näkemyseroja toiminnan kehittämistoimenpiteistä?

Muutoksen organisoinnin osalta pidettiin tärkeänä, että työskentelyryhmiin onnistutaan tuomaan eri alojen asiantuntijoita. Ohjaus- ja projektiryhmän jäsenet edustivat laajasti eli virastoja sekä eri taloushallinnon osa-alueita. Koko projektia leimasi siihen osallistuneiden henkilöiden innostus olla mukana kehittämässä ostolaskujen käsittelyä. Alusta asti oli ymmärretty ne hyödyt, jotka tästä työstä on mahdollista saada. Projektiryhmä toimi yhteistyössä projektin ohjausryhmän ja osaltaan myös projektin valvojien kanssa. Projektityöskentelyä on kokonaisuudessaan leimannut hyvä yhteishenki. Tämä on osaltaan auttanut merkittävästi tiiviin projektiaikataulun pitämisessä.

8.3.3 Nykytilan selvitys

Kirjallisuuden perusteella nykytilan selvityksessä pyrittiin erityisesti poikkeavat toimintatavat tuomaan yhdessä käsiteltäväksi. Esiselvitys laadittiin työskentelyn pohjaksi. Projektiryhmä selvitti eri virastojen toimintatavat prosessi- ja työnkulkukaavioina. Nykytilan mallinnukseen käytettävän ajan määrittely. Miten toteuttaa työskentely riittävästi, mutta ei liian tarkalla tasolla Työskentely edellyttäisi tarkempaa työprosessien kuvaamista. Prosessikuvaukset tehtiin eri työkuluista kaikkien virastojen käytännöistä. Joissakin työkuluissa havaittiin kovin moniportaista laskunkiertotapaa ja virastojen tehtäväksi annettiin selvittää, miksi niin meneteltiin. Selvityksiin käytetty aika tuli projektin tuotannon aloittamisen yhteydessä takaisin. Koska käytännöt oli jo mietitty, pystyttiin soveltamisvaiheessa etenemään nopeasti. Toimittajalta saatiin kiitosta hyvästä etukäteisvalmistelusta.

Kaupunkien vastauksissa esiin nousi, miten toteuttaa nykytilan selvitys riittävällä tasolla? Riskinä on, että ei löydetä kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat laskun kierron toimintatavan kehittämiseen. Tarkempi tarkkuus edellyttäisi yksityiskohtaisempaa työprosessien kuvaamista.

Tällöin voidaan kuitenkin käyttää resursseja liikaa tähän vaiheeseen, kun pitäisi jo siirtyä tulevan toiminnan hahmottamiseen. Onko prosessien tutkiminen vaikeaa toteuttaa tarkalla tasolla? Miten arvioidaan nykytilan selvitys riittävällä tarkkuudella?

Esitutkimus ja nykytilan mallintaminen olivat työvaiheena aikaa vieviä. Projektin aikana eri virastojen henkilöstö mallinsi oman organisaationsa työskentelyn. Mallien avulla löytyivät kehitettävät kohteet. Ilmeisemmin pystyttiin löytämään kaikki merkittävät tekijät, jotka vaikuttavat nykyiseen toimintatapaan

Nykytilan selvittäminen onnistui, koska ohjelmiston soveltamisanalyysivaiheeseen siirryttäessä oli jo mietitty eri vaihtoehdot valmiiksi. Nykytilan kuvaus toimi tässä vaiheessa pohjana tulevan toimintatavan hahmottamiseen.

8.3.4 Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Kirjallisuuden perusteella riskinä oli, onko henkilökunnan osallistuminen työskentelyyn riittävä? Miten henkilöstö kokee muutoksen ja työskentelee sen puolesta?

Tulevat ohjelman käyttäjät ovat olleet mukana projektiryhmässä. Kuten edellä todettiin, osallistuminen virastojen omiin projekteihin on auttanut uuden toimintatavan omaksumista. Henkilöiden tehtävien muutokset ja että tehtävällä ei ollut vakinaista hoitajaa, vaikutti siihen, että henkilöä ei nimetty projektiin. Myös kaksi henkilöä projektiryhmässä vaihtui työskentelyn kuluessa. Projektiryhmä toimi käytäntöjen kehittäjänä ja lopulta toimeenpani muutokset. Projektiryhmän vetäjän työnkuvasta muodostui hyvin laaja. Tulevia projekteja ajatellen voisi projektiryhmän tehtäviä jakaa yhä useammalle henkilölle. Sekä ohjausryhmän, että projektiryhmän koko oli suurehko, koska ohjausryhmässä työskenteli 13 ja projektiryhmässä 15 henkilöä. Itse tarjouspyynnön käsittelyn sekä käyttöönoton osalta ryhmä jakaantui pienempiin yksiköihin. Tämä on ollut hyvä ratkaisu, koska työskentely pienemmissä ryhmissä on tehokasta. Tiedonkulku ryhmistä on välittynyt projekti- ja ohjausryhmälle.

Kaupunkien vastauksien perusteella, pyritään henkilökunnan projektityöskentelyä tukemaan. Sähköisen toimintatavan myötä ostolaskujen käsittelyyn osallistuvien henkilöiden työtavat ja osaksi -välineet muuttuvat. Riskinä on muutosvastarinta henkilöstön osalta. Tätä riskiä voidaan hallita varmistamalla riittävä tiedotus muutoksen perusteista sekä tarvittava koulutus.

Miten onnistutaan tilaajien toimintatavan kehittämisessä. Miten onnistutaan laskujen tarkastuksen ja hyväksyminen kehittämisessä? Henkilökunnan työskentelytapa tulee muuttumaan, kuinka merkittävä muutos on? Toiminnan varmistamiseksi selvitettiin esiselvityksellä ohjelman käyttäjien tietotekninen osaaminen, laitekanta ja tietoverkon riittävyys projektin kuluessa.

Tilaajan ja tarkastuksen roolia käytiin läpi projektin aikana useampaan kertaan. Kun uusi toimintatapa määriteltiin, ohjeistus laadittiin työskentelyn avuksi. Toimintatavan tarkempi siirtäminen käytännöksi annettiin virastojen tehtäväksi.

8.3.5 Tavoitetilan määrittely

Kirjallisuudessa tavoitetilan määrittelyyn pyritään käyttämällä pohjana nykytilan kuvauksia. Henkilöt organisaation eri tasoilta tekevät kuvaukset. Eri virastojen erilaiset toimintakäytännöt yhtenäistettiin selkeiksi käytännöiksi. Ohjaus- ja projektiryhmät kävivät työryhmien lisäksi läpi suunnitellun toimintatavan ja vahvistivat sen. Nykytilan toimintatapaa kehitettiin ja laadittiin mallit laskujen käsittelyyn. Laskujen käsittelymallit ovat keskitetty, hajautettu ja toistuvaislaskujen käsittely. Sekä laskujen käsittelyn toimintatavasta että tietojärjestelmän useasta vaihtoehdosta oli valittava yksi. Tarjouspyynnön vertailukriteerien laatiminen ja ohjelman vaatimusmenettely ovat vaativia tehtäviä.

Liaaksi ei voi korostaa, että kunnan pitää tarkoin määritellä tarpeensa ja sopimuksen osalta tarkoin selvittää eri toimenpiteiden hinnat. Tarjouspyyntö ja sopimus pitää tehdä tietohallinnon asiantuntijoiden sekä lakimiehen avustuksella.

Kaupungin vastausten perusteella toimintatavasta laaditaan vaatimusmäärittely. Yhteenvedona voitiin todeta, että ilman toimintatapojen muutosta ei ohjelmistojärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia olisi voitu hyödyntää ja tällöin uusi ohjelmistojärjestelmä vain lisäisi kustannuksia. Uuden sähköisen toimintatavan riskeiksi voi muodostua tietotekniset yhteydet ja järjestelmien toimivuus. Ohjelmistotoimittajan ohjelmien kehitystyöllä ja toiminnan jatkuvuudella on tärkeä merkitys. Nämä seikat vaikuttavat toimittajan valintaan.

Sähköisessä toimintatavassa laskun lähettäjän alkuperä tulee voida luotettavasti selvittää. Tästä syystä solmittiin sopimus verkkolaskun välityksestä. Operaattorit perustivat yhteyden laskun

lähettäjiä ja vastaanottajien välille. Sähköpostilla annettiin käsittelijöille tieto laskun saapumisesta. Yhteys laskuun saadaan sähköpostin linkin kautta.

Uusien työskentelytapojen käytäntöön siirtäminen saadaan toteutettua tietojärjestelmähankintana. Tuote-esittelyssä pyydettiin ratkaisua laskujen kiertoon, paperilaskujen skannaamiseen ja tulkkaukseen. Ohjelmistojen ja palveluiden toiminnallisuuksia käytiin läpi esittelytilaisuuksissa. Ohjelman tarjouspyynnössä edellytettiin muun muassa laskun sähköistä arkistointia, verkkolaskujen vastaanottamista ja mahdollisesti toistuvaislaskujen hallintaa. Ohjelmistoesittelyissä tuli esiin erilaisia laskujen käsittelyn toimintatavan kehittämismenetelmiä. Muun muassa osassa ohjelmia laskun skannaus- ja tulkkauksohjelma oli erillinen, joissakin osa laskun kiertotysohjelmaa. Käyttäjät tai järjestelmäkohtaisesti oli mahdollista tehdä erilaisia mallipohjia työskentelyn tueksi.

- Toimintavoista tehtiin vaatimusmenettely, jonka toteutusta edellytettiin ohjelmistotoimittajalta.
- Tekniikan toimimattomuus muodosti oman riskinsä. Ohjelmistoratkaisut valittiin niin, että ohjelmat olivat jo olleet käytössä pitemmän aikaa. Aikataulu muodostui tekniikan rakentamisen osalta lyhyeksi.
- Sisäisen turvallisuuden ja valvonnan turvajärjestelyt toteutettiin määrittelemällä ohjelman käyttäjien oikeudet ohjelman toimintoihin. Lisäksi uusiin toimintatapoihin perehdyttiin järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

8.3.6 Muutos siirretään organisaatioon ja kulttuuriin

Kirjallisuuden perusteella riskiksi muodostui, että epäonnistutaan tuen antamisessa kohdeorganisaatioon. Organisaation kulttuuria on vaikea muuttaa ja muutos tapahtuu pitkän ajan kuluessa. Hankkeen läpivientiä voi haitata organisaation eri toimintojen hajautettu rakenne.

Varsinaiseen toimenpanovaiheeseen siirtyminen viivästyi hieman. Tämä aiheuttikin jonkin verran kysymyksiä virastojen henkilöstöltä siitä, missä mennään. Itse käsiteltävän päätöksen toimeenpanoon kannattaa myös kiinnittää huomiota, selvittämällä päätöskäytännöt, jolloin päätöksen vahvistamiseen kuluva aika jää lyhyemmäksi. Päätämisen ja organisoinnin osalta voidaan todeta, että kaikkea ei voida etukäteen määritellä, aina tulee joitain yllätyksiä ja päätös joudutaan tekemään osaksi epävarmassa tilanteessa.

Työn kuluessa määriteltiin reskontranhoitajan työnkuvan muutokset tarkemmalla tasolla. Tarkka ohjeistus tarkastajan ja hyväksyjien toimenpiteistä helpottivat siirtymävaihetta.

Kaupungin vastausten perusteella yhteisesti määritellyn toimintatavan muutoksen viemistä organisaatioon tuettiin virastojen omilla projektiryhmillä. Ohjaus- ja projektiryhmän kokouksissa käsiteltiin virastojen projektiryhmissä esiin tulleita kysymyksiä. Yhtenäiset ohjeet tukevat muutoksen hyväksymistä.

Ohjelman käyttöönoton yhteydessä on koettu ohjelman toimimattomuudesta johtuvia ongelmia. Toimittaja ei ole pystynyt korjaamaan kaikkia ohjelman virheitä. Toimittajan projektipäällikön ja muiden henkilöiden vaihtuminen hidastivat muutosten saamista. Myös toimittajan ohjelmistotyön jakaantuminen usealle eri toimijalle heikensi työskentelyä. Tietoteknisestä valmiudesta on vastannut kaupungin tietotekniikkaosasto. Tarkka ohjelman ohjeistus oli saatavilla itse ohjelmasta sekä intranetistä. Suunniteltiin aikataulu, jolla eri virastot aloittivat ohjelmiston käytön. Henkilöstölle oli tietotekniikkaosaston koulutusluokassa useita koulutustilaisuuksia. Lisäksi oli räätälöity eri virastoihin omia koulutuksia. Näillä toimenpiteillä voitiin tukea henkilöstön muutosvalmiutta. Kulttuurin muuttaminen vaatii pitkän ajan. Vaikka toimintatapaa muutetaan selkeämmäksi ja työskentely helpottui, voi henkilökunta kokea jatkuvan näyttöpäätteellä työskentelyn rasittavana. Laskun käsittelijöiden määrän vähennyksen vaikutus näkyy vasta jonkin ajan kuluessa.

8.3.7 Projektin päättäminen

OLKA-projekti päättyi ja projektiorganisaatio purettiin. Ohjelman tuotantokäyttö oli alkanut kaikissa virastoissa. Toimitus todettiin tehdyn sopimuksen mukaiseksi. Työskentelystä tehtiin loppuraportti. Toiminnan tilasta tehtiin loppukatselmus. Tässä arvioitiin käyttöönoton onnistumista. Tässä yhteydessä haluttiin varmistaa, että loppukatselmuksen yhteydessä sovitut asiat on hoidettu sovitulla tavalla. Samalla voitiin tarkistaa, onko ilmennyt lisätarpeita koulutuksen suhteen ja mikä on virastojen tyytyväisyystaso.

8.4. Kehitystehtävät

8.4.1 Yleistä

Porin kaupungin OLKA-projekti voidaan nähdä lähinnä uuden toiminnan käynnistämisenä ja se sivuaa toiminnan jatkuvan kehittämisen ajatusta. Toiminnan jatkuvassa kehittämisessä koko organisaatio on työskentelyssä mukana ja siinä paneudutaan työskentelyn yksityiskohtaiseen kuvaamiseen.

Projekti edellyttää laajaa osallistumista organisaation eri tasoilta. Työskentely edellyttää ongelmien ratkaisemista ja uuden oppimista. Viestinnän merkitys korostuu nykyisin yhä enemmän. Koska informaatiota on koko ajan saatavilla liikaakin, on muutosprojektin osalta osattava määritellä oikeat tavat ja tavoitteet. Välitulosten esittäminen projektin eri vaiheissa pitää yllä muutosilmapiiriä. Tämä sitouttaa organisaation muutoksen toteuttamiseen.

Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin on tärkeää panostaa koko projektityöskentelyn ajan. Erilaisten vuorovaikutustaitojen merkitys tulee korostumaan ja lisäksi taloushallinnossa tarvitaan yhä enenemässä määrin suorittavan tai teknisen työskentelyn lisäksi analysointitaitoa ja eri tietolähteistä saatujen tietojen yhdistämisen taitoa.

Seuraavia projekteja varten kehitettävää:

- Onko projektiryhmän lisäksi määriteltävä johtoryhmässä hallintokuntaakohtaisten projektien miehitys? Tähän viittaa se, että ohjausryhmän jäsenet ovat virastojensa kokonaisvastuussa ja he eivät voi täysipainoisesti panostaa hallintokuntiansa oman projektin työskentelyyn.
- Työskentelyn jäntevöittämisestä on hyvä selkeämmin rajata, mitä yksiköiden pitää tehdä ja mihin mennessä.
- Tiedottaminen hoidettiin sähköpostilla ja laajemmin virastoille sisäisen intranetin välityksellä. Sieltä oli saatavissa käytännössä kaikki materiaali, mitä ohjaus-, projekti ja käyttöönotto-ryhmät tuottivat. Tiedon levittämiseen on hyvä kehittää lisäksi muita tapoja. Materiaali oli laajaa ja siihen perehtymiseen tarvittiin aikaa. Tulevaisuudessa voisi ajatella, että lyhyitä tiedotteita voisi olla enemmän. Tieto kulloisestakin projektin tilanteesta pitäisi olla nopeasti saatavilla. Lisäksi virastoilla ja hallintokunnilla on hyvä olla yhteyshenkilöt, joihin voidaan ottaa yhteyttä.
- Kaupunkien projekteista voi päätellä, että projektien vetovastuu useasti lankeaa samoille henkilöille. Esimerkiksi Ruuska pitää hyvänä, että käytettävissä olisi niin sanottu sparring partner eli henkilö jonka kanssa projektipäällikkö voi testata ajatuksiaan (Ruuska, K. 1999, 65). Projektissa työskentelevät henkilöt ovat usein kiireisiä ja joutuvat paneutumaan moneen erilaiseen tehtäväalueeseen saman aikaisesti. On ymmärrettävää, että tällöin yhden tehtäväalueen osalta käytettävissä oleva aika ei ole riittävä. Näyttää OLKA-projektin aineistojen perusteella, että projektiryhmän vetäjälle painottui liikaa tehtävää. Projektiryhmän vetäjä on usein tietohallinnon ammattilainen.

Mahdollisesti projektin työskentelyä kannattaa jakaa pienempiin ryhmiin. Projektiryhmäläisten koulutus tapahtui käytännön työskentelyn kautta. Lisäkoulutusta olisi joissakin asioissa tarvittu,

vaikka itse projektityöskentely oli oma oppimisprosessinsa. Työskentelystä opittiin paljon ja näitä kokemuksia voidaan kehittää jatkossa. Tulevissa projekteissa voi olla hyvä selkeyttä tarkemmin yksiköiden työskentelyä. Virastokohtaista suunnittelua ja asioiden läpikäyntiä olisi kannattanut ainakin joissakin virastoissa tehdä enemmän.

8.4.2 Lisäehdotuksia kehittämiseen

Ohjelmiston laajennuksen osalta kannattaa projektisuunnitelma tehdä myös samalla tasolla kuin alkuperäisessä projektissa. Ohjelmassa esiintyneiden ongelmien ratkaisemiseen toimittaja ei ole puuttunut toivotulla tavalla. Tämä on osaltaan vaikeuttanut ohjelmiston kaikkien ominaisuuksien täysimittaista hyödyntämistä. Dokumentointi voi myös jäädä osaksi puutteelliseksi. Sen merkitys korostuu vasta projektin loppuvaiheessa ja käytännön työskentelyyn siirryttäessä. Tämä kannattaisi tulevien projektien sopimusten tekovaiheessa ottaa huomioon. (OLKA-projektin loppuraportti 3.3.2006.)

Projektityyppistä toimintatapaa tullaan tarvitsemaan jatkossa yhä enemmän. Useat kaupungit ovat laatineet omia projektiohjeitaan. Voisi olla eduksi, että Porin kaupunki laatisi projektikirjan tai kehitysohjeistuksen Porin kaupungin koko organisaatiolle. Yhtenäiset ohjeet myös selkiyttäisivät projektien työskentelyä. Edellisten projektien kokemuksia voitaisiin hyödyntää uusissa projekteissa. Projektien osalta voitaisiin tarkemmin määritellä seuraavat osa-alueet: projektin valmistelu, projektin hallinto- ja toteuttaminen ja projektin päättäminen. Kaupungin johdon tuki välittyisi näin uusiin muutosprojekteihin Tarvitaan innostavia ihmisiä, joiden puoleen voidaan tarvittaessa kääntyä kun työskentelyssä ja muutosprosesseissa syntyy ongelmia. Henkilökunta saisi toimintaansa tukevan signaalin, ja voisi kokea muutoksen osaksi työskentelyään. Projektipäällikön ja projektiryhmän vetäjän tehtäväkentät muodostuvat usein hyvin työntäyteisiksi. Koko projektiryhmän merkitys tiedon jakamisessa on näin tärkeä. Tarvitaan useita henkilöitä, jotka ymmärtävät kokonaisvaltaisesti käsillä olevaa asiaa. Projekti tarvitsee aina oman alansa erityisasiantuntemusta. Pelkät ohjeet eivät myöskään riitä, vaan tietoa on pyrittävä viemään monin eri tavoin.

Hyvin hajautunut organisaatorakenne vaikuttaa siihen, että projektiryhmän työstämät muutostoimenpiteet pitää organisoida käytännön toimenpiteiksi hallintokunnissa. Jokaisen yksikön erilaiset jo aikaisemmin muotoutuneet toimintatavat ja käytännöt ovat perustana muutosprosessissa. Tämä voi myös aiheuttaa sen, että toimintatapojen yhtenäistämistä ei täysin pystytä saavuttamaan.

Henkilöstöä projektityöskentelyssä on eri virastoista ja organisaation eri tasoilta. Miten määritellä yhteinen kieli? Työskentelyn kuluessa tulee paljon esiin uusia asioita ja termejä. Olisi hyvä laatia yhteinen määrittely eri termeille, projektisanasto. Silloin kaikki tietävät mistä puhutaan.

Tämän tyyppisellä projektityöllä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä kaupungin eri virastojen välillä. Yhteistyötä on hyvä kehittää myös projektityöskentelyn ulkopuolella. Porin kaupungin virastot ovat maantieteellisesti hajallaan. Loppujen lopuksi eri virastojen henkilöt työskentelevät toisistaan kovin erillään ja kontaktien osuus projektien ulkopuolella on vähäinen. Yhteistyötä tukemaan voitaisiin perustaa ideapankki, johon kerättäisiin ehdotuksia hyvistä käytännöistä. Työskentely myös madaltaisi eri virastojen välistä rajaa ja saisi aikaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Esimerkiksi kehityspalaverit voisivat olla yksi keino. Laskujen käsittelijöille voisi myös tehdä kyselyn siitä, miten he tällä hetkellä kokevat muuttuneet toimintatavat. Tästä saataisiin hankintojen tulevaa sähköistämistä varten toimintatapaehdotuksia.

Kaupunkien arvioiden perusteella laskun perustietojen tallentaminen voidaan koneellistaa. Tällöin skannatusta kuvasta luetaan koneellisesti laskun tiedot. Tämä koskee siis laskua, joka ei ole jo saapunut verkkolaskuna. Tämä laskun perustietojen rakenteellinen käsittely antaa mahdollisuuden tuoda automaatiota esimerkiksi laskun arvonlisäveron tiliöimiseksi. Tilinumero voidaan poimia verkkolaskun tiedoista ja laskun kohdistamisen automaatiota voidaan näin lisätä. Varsinaisten verkkolaskujen osuus saapuvista laskuista on kasvanut koko ajan. Osuuden kasvattaminen vaatii kuitenkin yhteydenpitoa suoraan toimittajiin ja jonkin verran eri operaattoreihinkin. Kun laskut enenevässä määrin saadaan suoraan sähköisinä, se yksinkertaistaa edelleen sekä toimittajan että tilaajan toimintatapaa.

Laskujen osoitetietojen antamiseen kiinnitetään edelleen huomiota. Itse laskujen kiertojärjestelmä mahdollistaa tehokkaan ja nopean laskujen kierron. Kierto ei kuitenkaan nopeudu, riittävästi, jos asiataarkastusta ja hyväksyntää ei voida tehdä lyhyessä ajassa laskun saapumisesta.

Sähköisen toimintatavan edut pystytään hyödyntämään täysin siinä vaiheessa, kun sähköinen laskunkäsittely saadaan toimimaan rutiininomaisena prosessina. Tällöin jokainen prosessin eri vaiheisiin osallistuva henkilö hallitsee oman osuutensa. Lisäksi saman viraston eri osastojen välisiä rajapintoja työskentelyssä voidaan kehittää edelleen.

Porin kaupungilla on hankintojen hallinnan kehittäminen lähitulevaisuudessa edessä. Hankinnan yhdistäminen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään merkitsee edelleen toimintatapojen kehittämistä.

Tämän muutoksen jälkeen, on vasta mahdollisuus saada täysipainoinen hyöty nyt toteutetusta kehitysprojektista. Tilausosio voidaan liittää ostolaskujen kiertojärjestelmään erillistä liittymää käyttäen. Tämä mahdollistaa perustietojen ja mahdollisten valmiiden tiliointitietojen hakemisen ostotilaukselta. Kun tilatut ja hyväksytyt tuotteet tai palvelut on toimitettu ja tilaus ja lasku täsmäävät, laskua ei tarvitsisi lähettää hyväksymiskiertoon. Hyväksyminen voidaan määritellä myös tehtäväksi. Valmiiksi hyväksytty lasku voidaan siirtää suoraan ostoreskontraan. Näin saadaan koko laskujen kierto hankinnasta laskujen maksuun sähköiseksi. Voimavarat ohjataan seuraavaksi hankintaprosessin tutkimiseen ja sen sähköistämisen suunnitteluun.

Taloushallinnon käytännöt tulevat jatkossa edelleen muuttumaan. Esimerkkinä voidaan mainita, että valtionhallinnossa on meneillään Kieku-projekti, jossa luodaan uusia toimintamalleja ja ohjeita taloushallinnon käytäntöihin. Ohjelman mukaan työskentelyssä tavoitellaan ratkaisuja, jotka ovat yleisesti käytössä, hyväiksi koettuja ja laajasti hyödynnettävissä eli hallinnonaloilla. ”Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksille asetetaan tavoitteet tuottavuudesta ja palvelukyvyistä niin, että pitemmällä aikavälillä verkostoon kuuluvat palvelukeskukset kootaan yhdeksi, koko valtionhallintoa palvelevaksi palvelukeskukseksi.” Palvelukeskusten kokoaminen ja toimintojen siirtäminen tapahtuu asteittain, samalla kun palvelukeskuksen ja sen asiakasvirastojen toimintoja kehitetään. Kieku-projektin tavoitteissa määritellään yhden yhteisen palvelukeskuksen tavoitteita. Palvelukeskuksen ja asiakasvirastojen käytössä pitää olla yhtenäiset, standardoidut palvelut ja prosessit sekä niitä tukevat tietojärjestelmät. Suunnitelmissa on, että koko valtionhallinto siirtyy käyttämään talous- ja henkilöstöhallinnon sähköisiä ja yhdenmukaisia prosesseja sekä palvelukeskusmallilla tuotettuja palveluja vuoteen 2009 mennessä.

(<http://www.kiekuohjelma.fi/Public/default.aspx?nodeid=19595&culture=fi-FI&contentlan=1>)

Myös kunnissa ollaan siirtymässä valtionhallinnon palvelukeskusten tyyppisiin ratkaisuihin. Oulun kaupungin talous- ja henkilöstöhallintoon on perustettu koko konsernia palveleva palvelukeskus vuonna 2006. Tampereen ja Turun kaupungeilla on taloushallinnon palvelukeskukset. Tilaaja-tuottajamalli on käytössä Oulun ja Tampereen kaupungeissa. Taloushallinto siirtyy kuntien osalta yhä keskitetympiin yksiköihin ja eri ammattilaisten hoidettavaksi. Tehtäviä siirretään enenevässä määrin yhteisiin yksiköihin saman kunnan tai myös seutuyhteistyönä useamman kunnan osalta. Tukipalveluja, kuten taloushallintoa, tullaan eriyttämään, liikelaitostamaan ja ulkoistamaan. Työskentely näissä palvelukeskuksissa perustuu yhtenäisiin toimintatapoihin, usein tiimityöskentelyyn ja sähköisen taloushallinnon hyödyntämiseen. Kuntien taloushallinnossa on tällä hetkellä vahva murroskausi meneillään ja se tulee edelleen jatkumaan.

KUVIOT JA LUETTELOT

Kuvio 1. Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet. (Nyman,G. & Silen, M. 1995, 3).....	15
Kuvio 2. Kunta-alan ammattiliitto KTV ry 1998, 40.....	41
Kuvio 3. Tiedon luomisen premissejä, Jalava, U. & Virtanen, P. 1998, 96.....	55
Kuvio 4. Hyväksymisleima ja tilirakenne.....	84
Kuvio 5. Laskun nykyinen toimintatapa.....	88
Luettelo 1. Yhteenvedo kirjallisuuden ja kolmen kaupungin vastausten perusteella löytyneistä edellytyksistä ja riskeistä.....	74

LIITTEET

1. Kaupungeille lähetetty kyselylomake.....	66
2. Porin kaupungin tulojen jakauma vuosi 2005.....	80
3. Porin kaupungin menojen jakauma vuosi 2005.....	80
4. Porin kaupungin organisaatio 31.12.2005.....	82
5. Viraston ohje vastuuhenkilöille.....	87
6. Yhteenvedo ostolaskujen kierron esiselvityksestä.....	91
7. OLKA-projektin aikataulu (karkea).....	94
8. Prosessikuvausten esimerkki, opetusmateriaali.....	97
9. Prosessikuvausten esimerkki, projektikulut.....	97
10. Tilaajan toimintatapa (paperi).....	101
11. Uuden toimintatavan työnkulkukaavio,malli 1.....	107
12. Uuden toimintatavan työnkulkukaavio,malli 2.....	107
13. Uuden toimintatavan työnkulkukaavio,malli 3.....	107
14. Postilokeroiden ja tilausviitteiden toiminta.....	108, 122
15. OLKA-työnkulkukaavio.....	109
16. Ohje tilausviitteiden käytöstä.....	116
17. Tilaajan toimintatapa (sähköinen).....	119
18. Taulukko uuden laskutusosoitteen muodosta.	120

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V., & Wihuri, P. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Kaupankäynti. Lainsäädäntö. Tietoturva. Kirjanpito ja tilintarkastus. Verotus. KHT-yhdistyksen palvelu Oy, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahlstedt, H. 1997. ATK-hankinnat opas yritysjohdolle. Yritysjulkaisut. Helsinki: Oy Edita Ab.

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko. Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Artefata 10. Akatiimi Oy. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Anttonen, K. 2003. Tehokasta projektityötä. Johda hanketta 80/20 periaatteella. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Berg, V. 2004. Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta – Tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa. KTM Julkaisuja 14/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy

Brandon, J. & Morris, D. 1993. Re-Engineering Your Business. McGraw-Hill, Inc. Tillman, M. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Ekonomia-sarja. Weilin & Göös. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Euroopan yhteisön virallinen lehti 5.6.97 n:o D146/35.

Forsberg, K., Mooz., H. & Cotterman, H. 2000. Visualizing Project Management – A Model for Business and Technical Success, Second Edition. Arola, J., 2004. Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menetykseen. Edita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Forsman, L. 1995. Atk-projektin läpiviemi. Suomen Atk-kustannus Oy. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Ekonomia-sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J, Lindroos, J-E. & Seppänen, T, 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä, HM&V Research Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Harjula, H. & Prättälä, K. 2004. Kuntalaki Tausta ja tulkinnat, Talentum. Helsinki 2004. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harvey-Jones, J. 1988. Making it happen, reflections on leadership. Glasgow. Palmroth, I. 1991. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Hautamäki, A (toim.) 1993. Muutosjohtaminen ja tietotekniikan hyödyntäminen. Mitä julkisen hallinnon johtajan tulee tietää tietotekniikasta. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Julkaisu 6/1993.
- Helin, K. 1992. Muutosvoimat. Kuvaus luovan työprosessin käytöstä organisaation uudistamisessa. Innotiimi Oy. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.
- Hermans, R. J. 1994. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Tietosanoma Oy, Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Heuru, K. 2001. Kuntalaki käytännössä. Edita Oyj. Helsinki: Edita Oyj.
- Holopainen, S., Lillrank, P. & Paavola, T. 1999. Tietotekniikan linkki liiketoimintaan. Helsinki: Otava.
- Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen. Talentum, Saarijärvi: Gummerus.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon. Kirjayhtymä Oy, Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T-S. 2001. Moderni Taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita OyJ.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser –kirjasarja nro 15, 7. painos. Kauppakaari Oyj, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Management – begrepp och modeller. Tillman, M. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauppa- ja teollisuusministeriön kirjanpitolausokunnan yleisohje 22.5.2000 koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä.
- Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä (n:o 47/1998).
- Kauppinen, J. T. & Ogg, A. J. Jr. 1994. Via: The Leader's Guide to Driving Change in Turbulent Times. Situational Management Services Ky. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kauppinen, T. J, Arvojohtaminen, 2002, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kirjanpitolausokunnan yleisohje koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 22.5.2000.)
- Kliem, R. W & Alexander Hamilton Institute. Inc. 1984. The Secrets Of Successful Project Management. Modern Business Reports. New York. Suom. Ropponen, U. 1988. Käytännön ohjeita projektin hallintaan. Oy Rastor Ab/Rastor-julkaisut. Helsinki. J-Paino Ky.

Koivisto, T. & Koski, P. 1999. Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot –tutkimusprojektin loppuraportti. ESR-julkaisut –sarja. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kostamo, E. 2000. Strateginen ajattelu Selviydy tietoyhteiskunnassa. Kauppakaari OyJ. Helsinki: Multiprint.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Tiilmann, M. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. Riksit ja riskienhallinta. Tampere University Press ja tekijät. Tampere: Tampereen Yliopistopaino-Juvenes Print Oy.

Kvist, H.H., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Sedecon Oy Service Development Consultants. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kunta-alan ammattiliitto KTV ry. Työryhmä: Kähkönen, L, Leskinen, M., Peussa, J. & Pääkkönen, R. 1998 Yhdessä selviytyjiksi: Kunta muuttuu – muuttuuko tapa toimia? Turenki: Jaarli Oy.

Lanning, M., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lehto, S. T. 1990. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki: Paino Miktor.

Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus: budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mäkelä, A. 1996. Liiketoimintalogiikka ja julkisen liiketoiminnan uudistaminen. Liiketoiminnan mallintaminen ja sen sovellus teleliiketoiminnassa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Raahen Kirjatyö.

Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja Business Reengineering käytännössä. Andersen Consulting. Helsinki: Yliopistopaino.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Keskusliitto. MET-julkaisuja nro 5/2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
Pelin, R. Projektihallinnan käsikirja. 2002. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Laatuokeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Pohjala, P. & Vuori, R. 2000. Kohti kannattavaa kasvua. Kehityshankkeen suunnittelu, organisointi ja toteutus pk-yrityksen näkökulmasta. Työministeriön raportteja nro 12. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki.

Porin kaupungin taloussuunnitteluohje v. 2005.

Porin kaupungin tilinpäätös ja toimintakertomus v. 2005.

Porin kaupungin tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuonna 2002 15.5.2003.

Puttonen, V. & Tuominen, H. 1995. Tietotekniikkainvestointien suunnittelu ja kannattavuus suomalaisissa pk-yrityksissä. Julkaisusarja A. Porin korkeakoulu. TTKK, TKKK. Nro A13.

Reponen, T., Kasanen, E. & Salonen T. 1987. Tutkimus ylimmän yritysjohton näkemyksistä tietotekniikkaan ja sen hyväksikäyttöön. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 36:2.

- Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. –Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savoin ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Suomen Atk-kustannus Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Russell-Jones, N. 1995. The Managing Change Pockebook. Management Pocketbooks Limited.
- Karhu, M., 2000. Infoviestintä Oy. Lai-Net Oy.
- Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Suomen Atk-kustannus Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Räsänen, K. 1997. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille. 3. painos Porvoo: WSOY graafiset laitokset. Weilin+Göös.
- Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen, MET-julkaisu nro 4/1997, Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Samela, J. 1997. Intranet toiminnan kehittämisen välineenä. Espoo: Suomen atk-kustannus.
- Salmi, J. 1999. Väitöskirja: Tietokoneistumisen vaikutus kaupunkien hallinnon tuottavuudessa ja taloudellisuudessa 1980-luvulla. Tampere: Tampereen kaupungin painatusyksikkö.
- Salminen, J. 2001. (toim.) Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, M. 1994. Työprosessien uudistaminen ja tuottavuusvalmennus, Valtiovarainministeriö, Tuottavuus- ja laatutyön tukihanke. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Schein, E. H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco. 2001. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatukeskus. Tampere: Tammer-Paino.

Silfverberg, P. 1997. Ideasta projektiksi Projektisuunnittelun käsikirja. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sisäasiainministeriön julkaisu 18. 2003. Sisäasiainhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke.

Stenholm, P., Mäki, K. & Lehto, J. 1999. Turun kaupungin tietohallintotoimintojen kehittäminen. Sarja B 9/1999. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Turku: Gillot Oy.

Sotarauta, M. & Lakso, T. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Acta nro 132. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Suomen Kuntaliitto, Myöhänen S. 2001. Tililuettelomalli kunnille ja kuntayhtymille: suositus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Tietotekniikan liitto. 2002. Talentum Media Oy. Tietojärjestelmän hankinta. Ohjelmistotoimittajan ja –ratkaisun valinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 2. painos. Suomen laatuyhdistys ry. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Vahtera, P. & Salmi, H., 1998. Paperiton kirjanpito. Kirjanpitolain menetelmäsäännökset. Euro taloushallinnossa. Jyväskylä: Tilintarkastajien Kustannus Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 20/2001. Julkaisija: Valtiovarainministeriö Hallinnon kehittämiskeskus Edita Oyj Helsinki 2001.

Sähköiset lähteet:

Juhta-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta: JHS 155 Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa. Haettu 14.10.2007

<http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/155>

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry: Haettu 15.12.2007

http://www.tieke.fi/tuotteet_ja_palvelut/tietoa_verkkolaskusta

Valtiokonttori: Haettu 01.11.2007

<http://www.kiekuohjelma.fi/Public/default.aspx?nodeid=19595&culture=fi-FI&contentlan=1>

Lait:

Arvonlisäverolaki 1501/30.12.1993

Laki julkisista hankinnoista 348/30.3.2007

Kirjanpitolaki 1336/30.12.1997

Kuntalaki 365/17.3.1995

Muu aineisto:

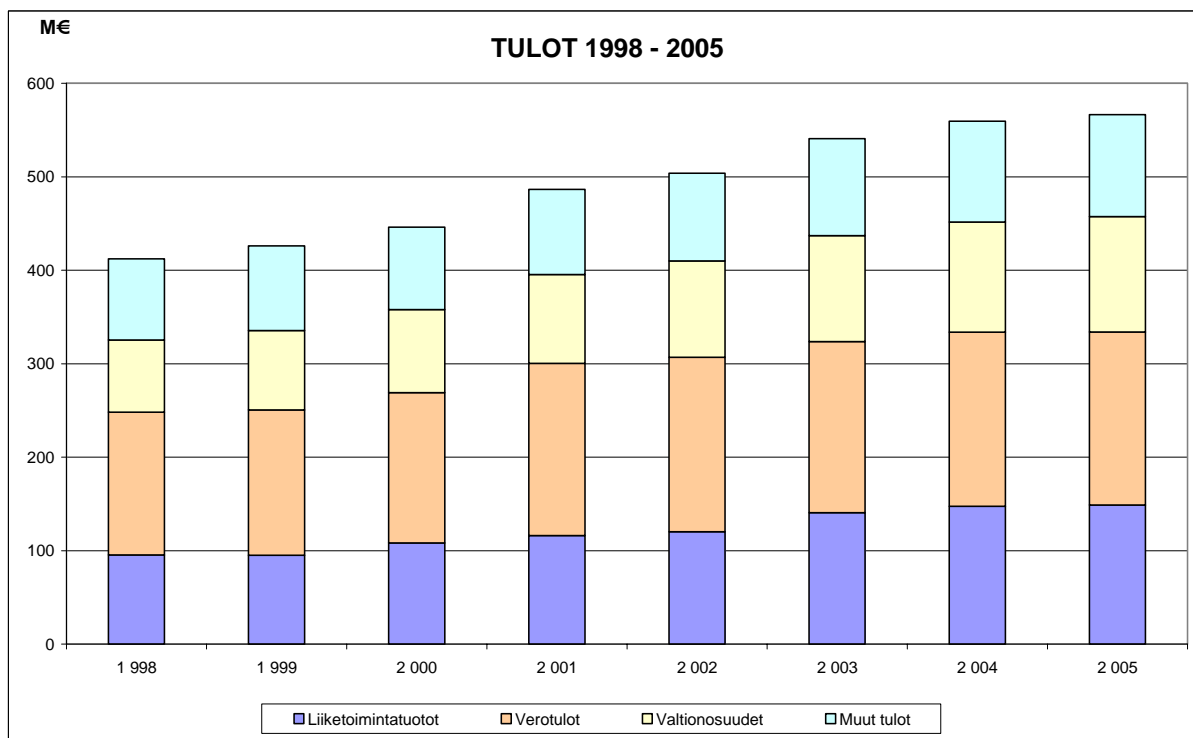
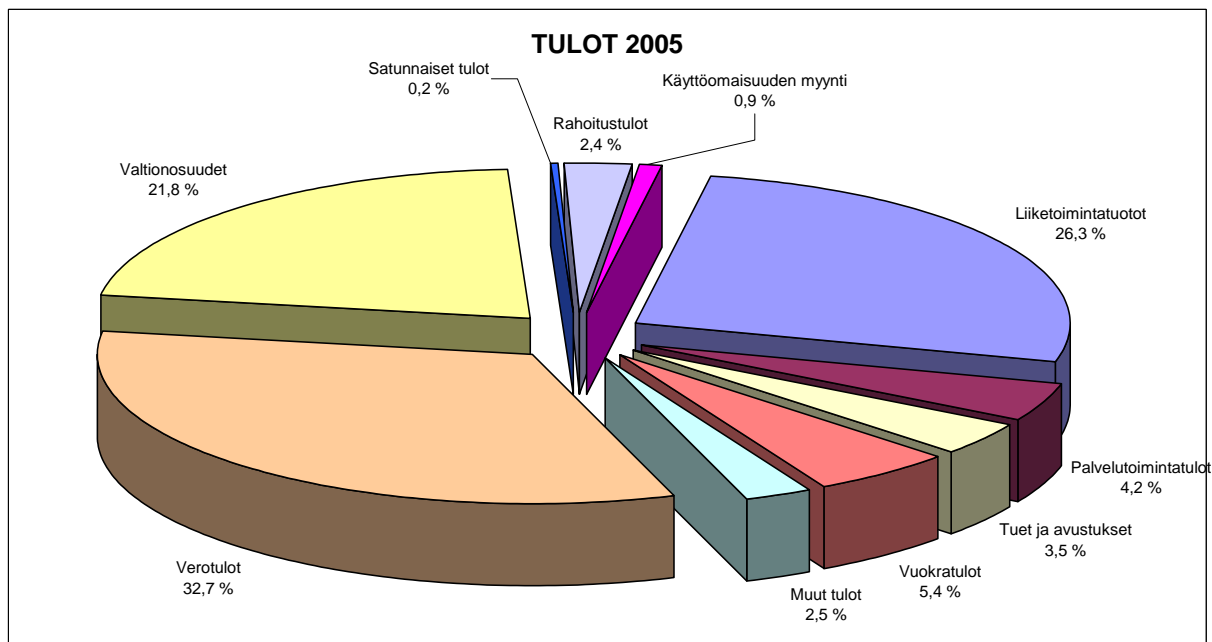
Oulun, Tampereen ja Turun kaupungin ostolaskujen käsittelyjärjestelmän aineistoja (esiselvityksiä, loppuraportteja yms).

Porin kaupungin OLKA-ostolaskujen sähköinen kierto ja arkistointi-projektin asiakirjat.

Porin kaupungin taloushallinnon asiakirjat.

Toimittajien ostolaskujen seminaari 17.1.2005

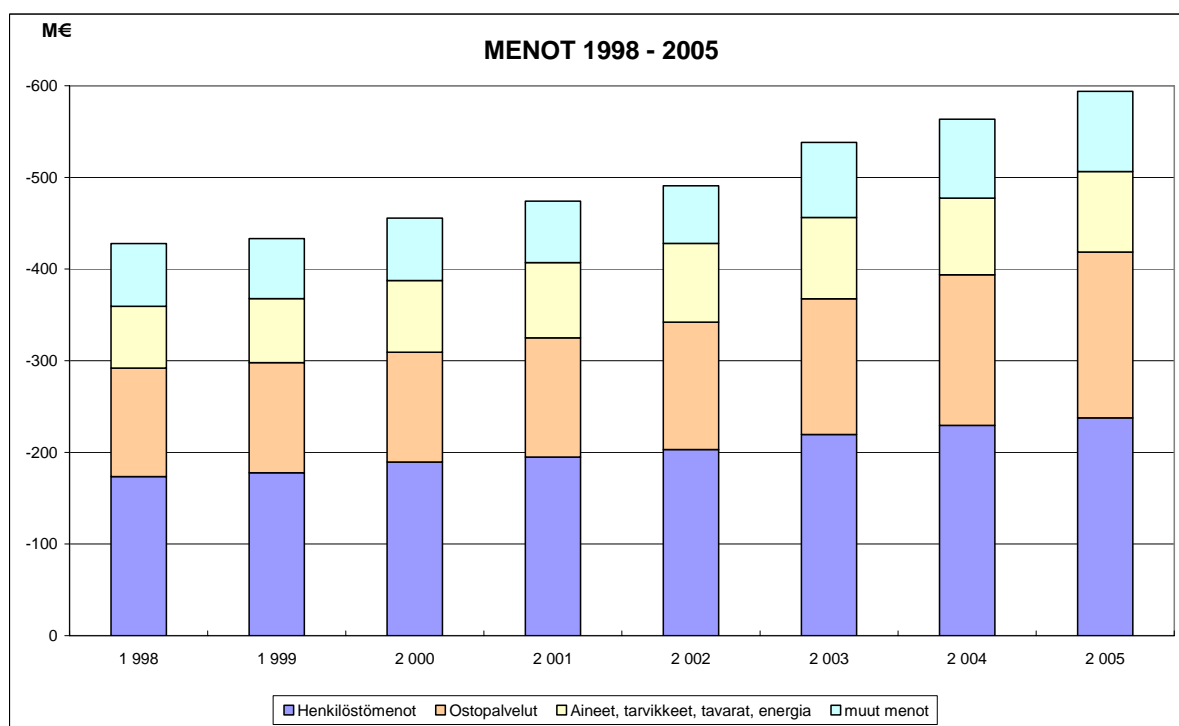
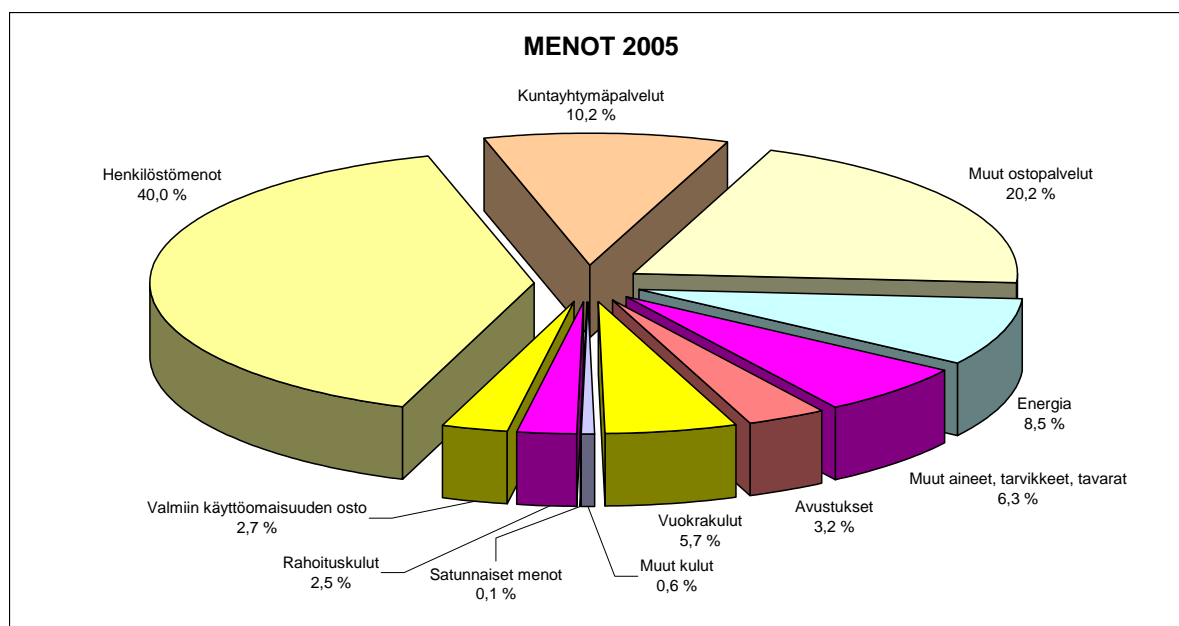
Porin kaupungin tulot vuonna 2005



TULOT 1 000 €	tulot 1 998	tulot 1 999	tulot 2 000	tulot 2 001	tulot 2 002	tulot 2 003	tulot 2 004	tulot 2 005
Liiketoimintatuotot	95 514	95 031	108 349	116 009	120 257	140 614	147 433	148 985
Palvelutoimintatulot	18 397	19 941	20 071	20 188	20 822	20 939	22 258	23 828
Tuet ja avustukset	17 584	17 649	16 626	16 805	17 929	18 190	18 321	19 934
Vuokratulot	24 715	25 789	25 618	26 529	27 048	27 764	30 142	30 809
Muut tulot	18 543	18 972	19 533	21 056	23 829	19 363	13 933	14 311
Verotulot	152 625	155 526	160 690	184 388	186 500	183 117	186 356	185 079
Valtionsuudet	77 145	84 965	88 988	94 890	103 081	113 251	117 645	123 331
Satunnaiset tulot	959	683	2 143	2 067	1 136	1 453	1 042	1 244
Rahoitustulot	4 774	3 860	3 013	3 106	2 063	14 720	16 921	13 601
Käyttöomaisuuden myynti	1 851	3 703	995	1 480	990	1 378	5 276	5 271
Yhteensä	412 107	426 120	446 027	486 519	503 655	540 788	559 328	566 394

Taulukon tulot sisältää käyttötalouden, rahoituksen investointien tulot. Sisäiset erät sisältyvät lukuihin.

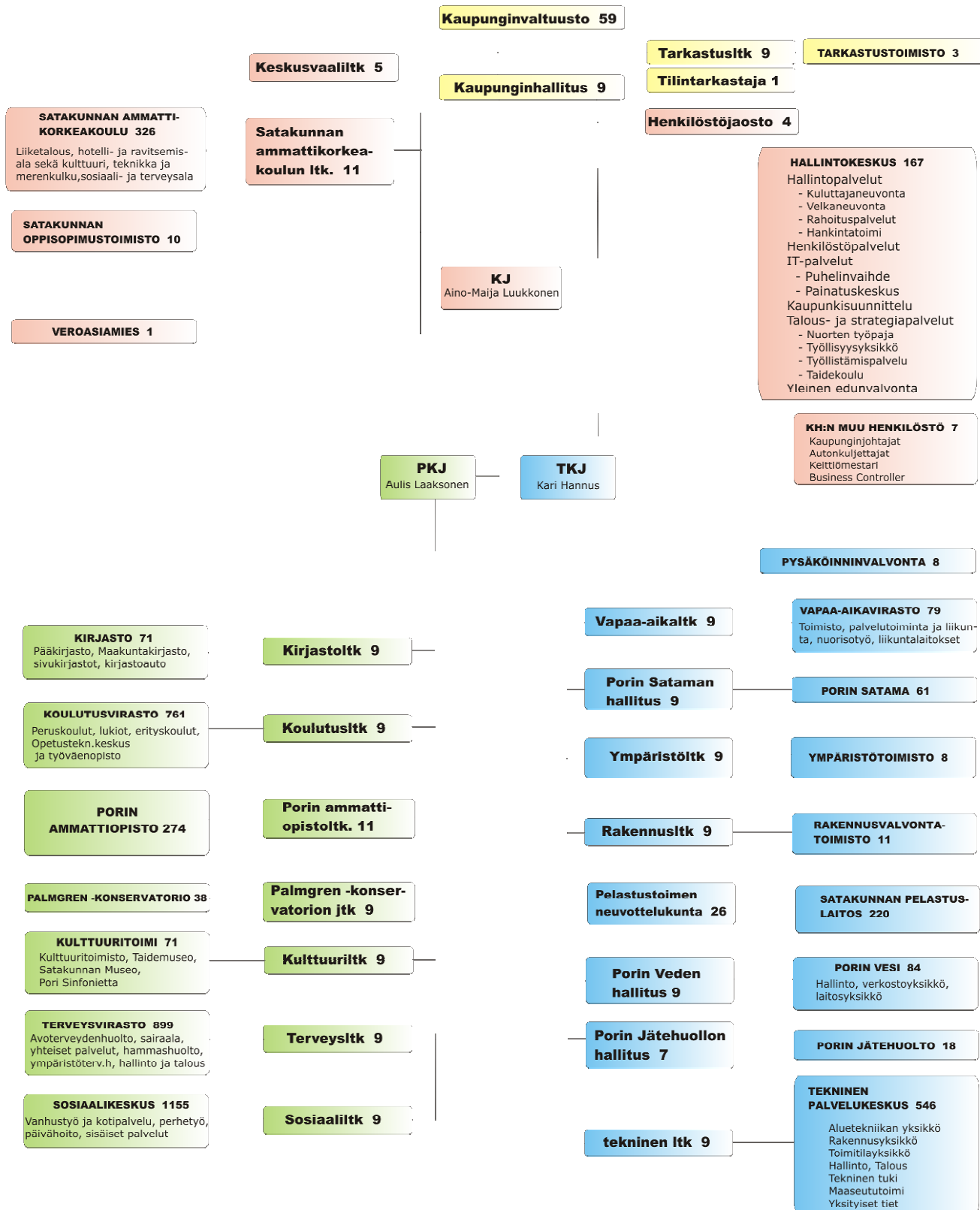
Porin kaupungin menot vuonna 2005



MENOT 1 000 €	menot 1 998	menot 1 999	menot 2 000	menot 2 001	menot 2 002	menot 2 003	menot 2 004	menot 2 005
Henkilöstömenot	-173 432	-177 642	-189 425	-194 926	-203 080	-219 530	-229 540	-237 617
Kuntayhtymäpalvelut	-42 089	-42 170	-43 205	-46 246	-49 682	-52 706	-57 408	-60 635
Muut ostopalvelut	-76 404	-78 118	-76 552	-83 846	-89 398	-95 382	-106 810	-120 249
Energia	-38 306	-38 923	-45 885	-48 768	-49 861	-51 350	-45 275	-50 586
Muut aineet, tarvikkeet, tavarat	-29 230	-30 963	-32 406	-33 187	-36 039	-37 406	-38 509	-37 355
Avustukset	-20 438	-19 336	-20 127	-20 001	-19 138	-19 265	-18 855	-18 950
Vuokratulot	-27 159	-27 959	-27 981	-28 825	-29 945	-32 122	-33 216	-33 695
Muut kulut	-1 375	-2 416	-3 571	-5 084	-3 009	-3 782	-3 063	-3 601
Satunnaiset menot	-1 395	-291	-237	-2	0	-3 103	-89	-502
Rahoituskulut	-6 746	-5 390	-5 250	-5 745	-4 099	-16 333	-17 768	-14 732
Valmiin käyttömaisuuden ostot	-11 268	-9 960	-11 051	-7 458	-6 734	-7 223	-12 965	-15 923
Yhteensä	-427 843	-433 167	-455 691	-474 086	-490 983	-538 202	-563 499	-593 844

Taulukon menot sisältää käyttötalouden, rahoituksen investointien menot. Sisäiset erät sisältyvät lukuihin.

Hallinnollinen organisaatio 31.12.2006

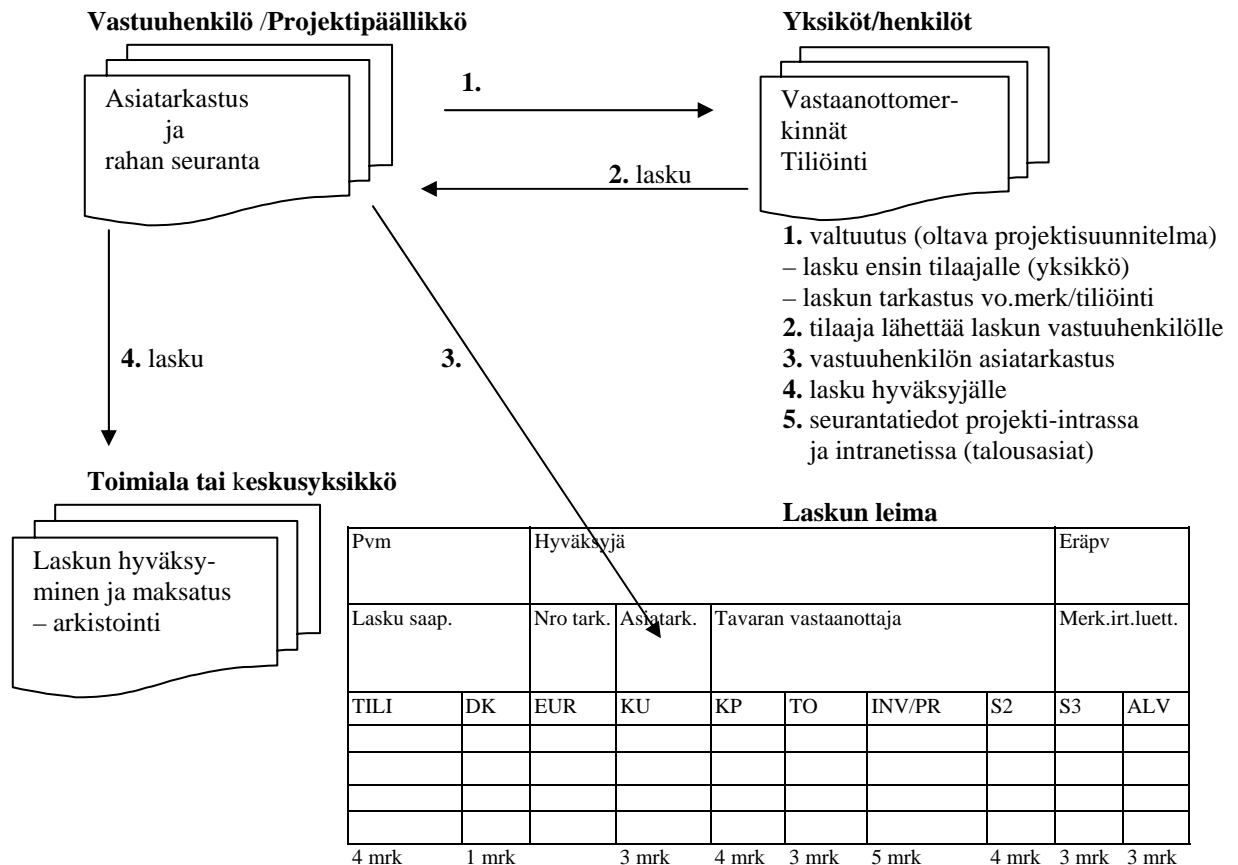


Vakinainen henkilökunta

**MENETTELYTAPAOHJE
VASTUUKHENVILÖN TALOUSOHJE
SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
ERILLISRAHAT**

Versio 1.7
Päivitetty 11.3.2004

Tämä ohje koskee kehittämissuunnitelman projektien vastuukhenkilöitä ja soveltuvin osin myös muiden projektien vastuukhenkilöitä. Jokaisella erillis- ja toimintasuunnitelmarahalla on oma projektinumero (inv/pr) tai seurantanumero (Seur3).



Raportointi

- vastuukhenkilö laatii selvityksen erillisrahoituksen tuloksista ja rahan käytöstä. Väliraportti ja loppuraportti tehdään intranetissa olevalla lomakepohjalla ja toimitetaan liitetiedostona projekti-intraan: väliraportti 15.6. mennessä ja loppuraportti 15.12. mennessä.

Vastuukhenkilön asiatarkastus

- laskun asiatarkastaja (vastuukhenkilö) vastaa laskun aiheellisuudesta ja asiallisuudesta

Vastaanottotarkistus (yksikössä)

- ostolaskun käsittelijän on huolehdittava, että asiamerkinntät ovat leimassa oikein, tavarán tilaaja pyytää jo laskuun projektin tai seuranta 3 numeron,
- tavarán vastaanottotarkistuksella tarkastetaan, että tositteen tarkoittama tavara, työsuoritus tai muu palvelu on saatu

Tosite

- kirjanpidon, palkkakirjanpidon, reskontrien ja varastokirjanpidon kirjauksen on perustuttava päivätyyn ja numeroituun tositteeseen, tiliotteeseen tai muuhun vastaavaan, joka todentaa taloustapahtuman. Tositteeseen on merkittävä käytetyt tilit.

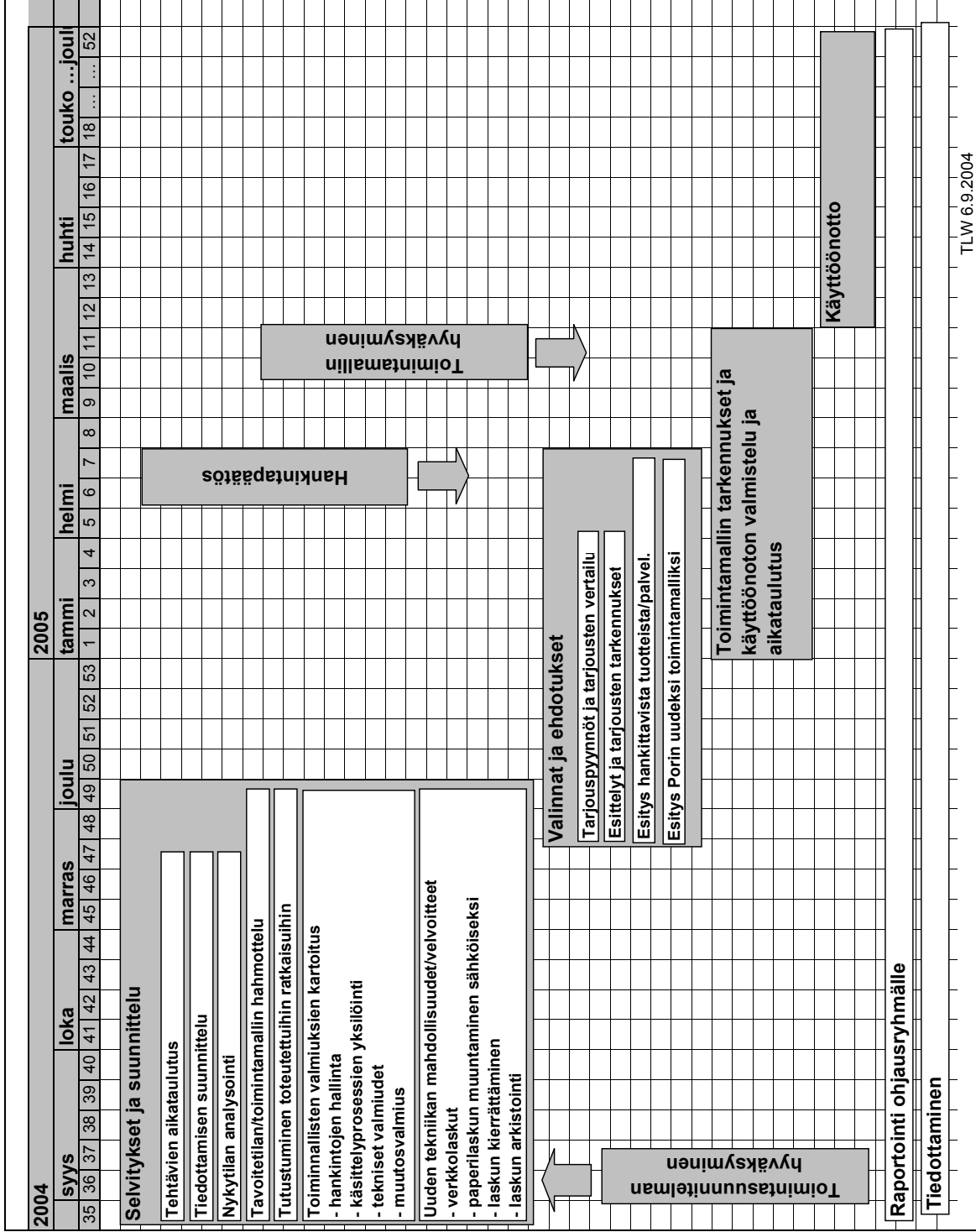
Yhteenveto Ostolaskujen kierron esiselvityksestä

Liite 5

Virasto	Tilaus	Laskun vastaanotto	Esireskontraan syöttö	Tavarain /palvelun vastaanotto	Laskun asiatarkastus määrä/hinta	Tarkastus, laskenta-tunniste	Hyväksyminen	Kirjaus reskontraan + tiliointi	Laskun arkistointi
Sosiaalikeskus T23, T24 Terveystarasto T21, T22 Tekninen palvelukeskus T72, T71, T75 T25 Koulutusvirasto T34 SAMK Ammatilliset oppil.	T28	194	13	199	163	12	25	7	5
	T29	116	83	132	126	27	26	3	3
	T31		2	21	3	2	3	1	1
		150	58	7	139	133	56	49	8
Rahatoimiston hoitam									
T02	3	1	0	3	2	2	2	0	0
T05	25	7	0	28	33	8	8	1	0
T06	12	9	0	12	12	6	3	0	1
T07	7	4	1	8	7	5	0	0	0
T09	3	0	0	1	1	1	1	0	0
T10	4	2	0	3	6	3	4	2	0
T14	2	2	0	2	1	1	1	1	1
T15	2	2	0	2	2	2	2	0	0
T17	2	3	1	4	2	2	2	2	1
T26	8	2	0	7	3	2	4	0	0
T27	4	1	0	2	2	1	2	0	0
T38	2	3	3	3	3	3	1	3	3
T46	4	2	0	3	2	2	1	0	0
T47	25	5	0	24	22	3	2	0	2
T48	5	1	0	1	1	1	1	0	0
T49	12	2	0	11	11	2	2	0	0
T50	5	1	0	4	1	1	1	0	0
T62	2	2	0	2	2	2	3	0	1
T65	7	2	0	6	2	2	1	0	2
T70	4	2	0	2	2	2	2	0	2
T73	2	1	0	1	1	1	2	0	0
T74	1	1	1	1	1	1	1		
T76	1	1	0	1	6	1	2	0	1
T81	8	2	2	8	8	2	2	0	0
T42	25	3	0	2	26	3	3	3	2
T51	29	6	0	29	26	27	9	2	3
T66	41	23	1	41	42	2	12	3	3
T79	9	2	0	0	9	2	4	2	2
T08	21	1	0	21	21	1	1	1	1
	1628	715	66	1596	1318	377	371	67	73
Yhteensä									
Kaupunginkirjasto									
Vapaa-aikavirasto									
Sat.Pelastuslaitos (Rauma?)									
Porin Satama									
Tietohallinto									

OLKA-projektin aikataulu

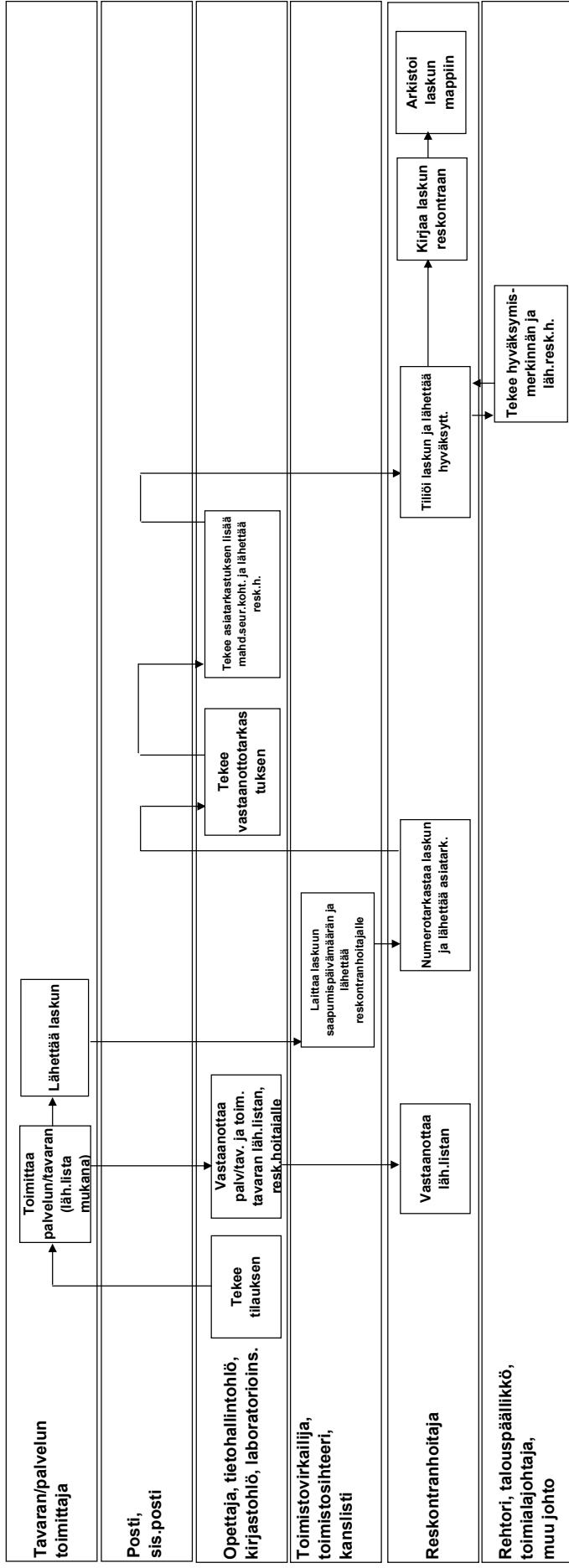
Liite 6



PROSESSIKUVAUS 1
opetusmateriaali

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
prosessikuvaus 1
opetusmateriaali

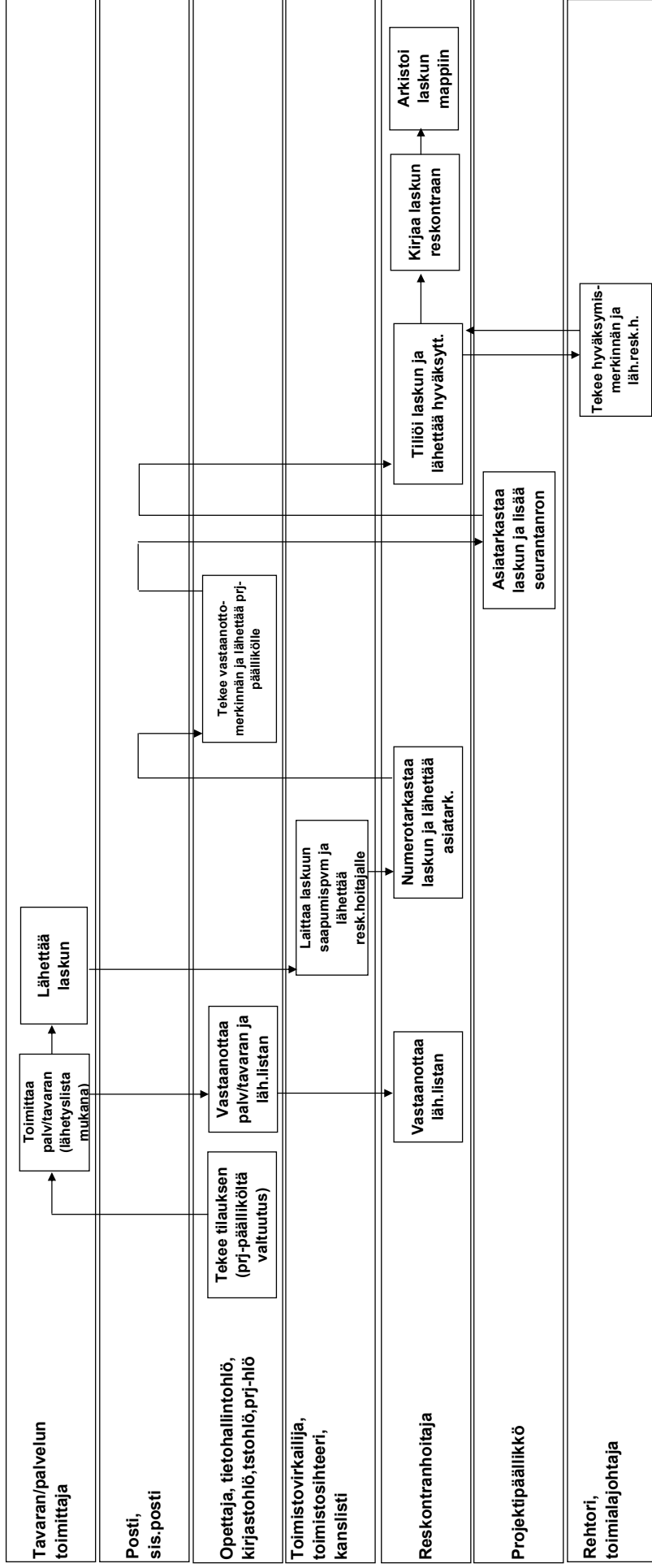
Liite 7

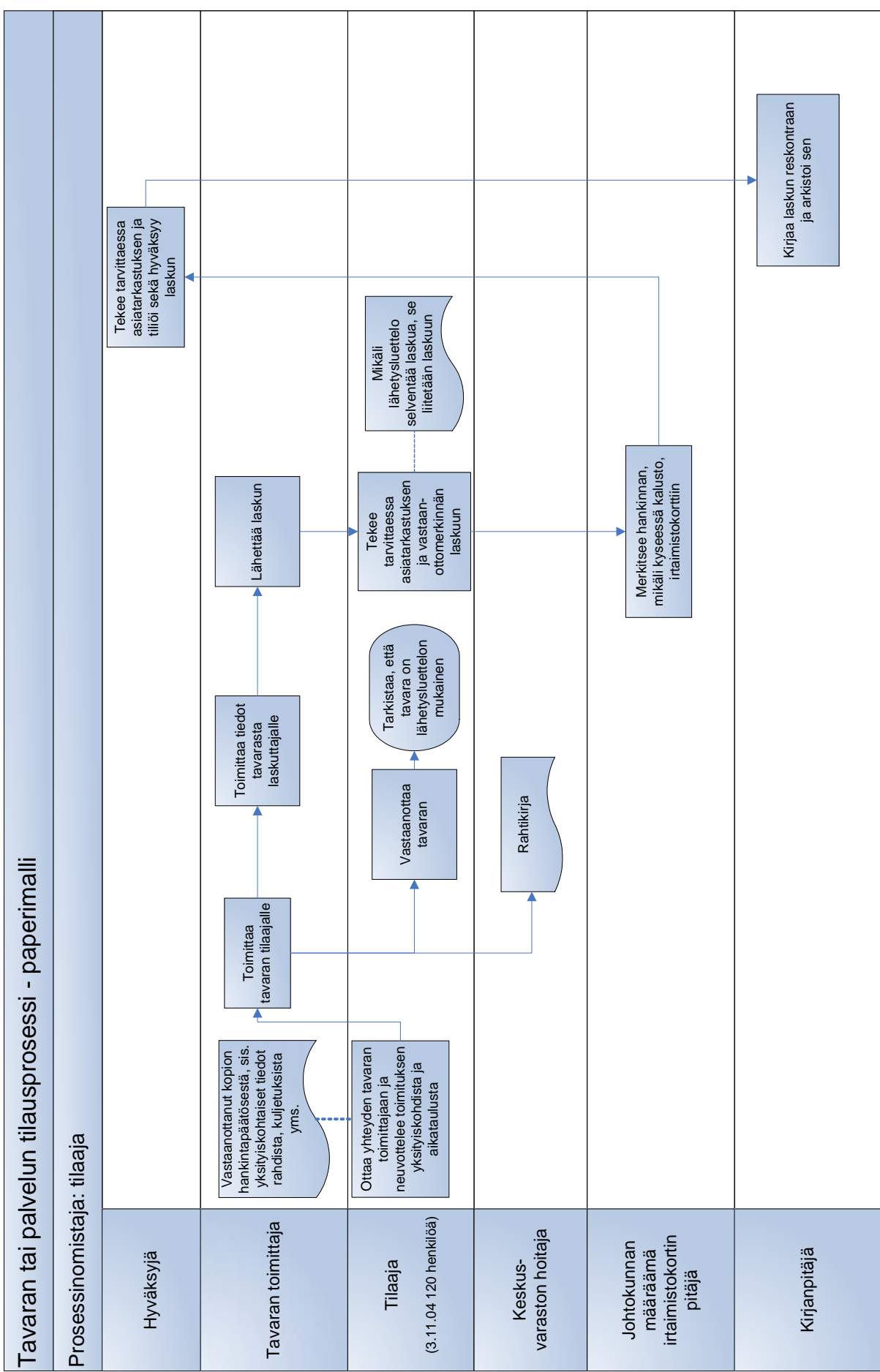


PROSESSIKUVAUS 5
projektitkulut

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
prosessikuvaus 5
projektitkustannukset

Liite 8

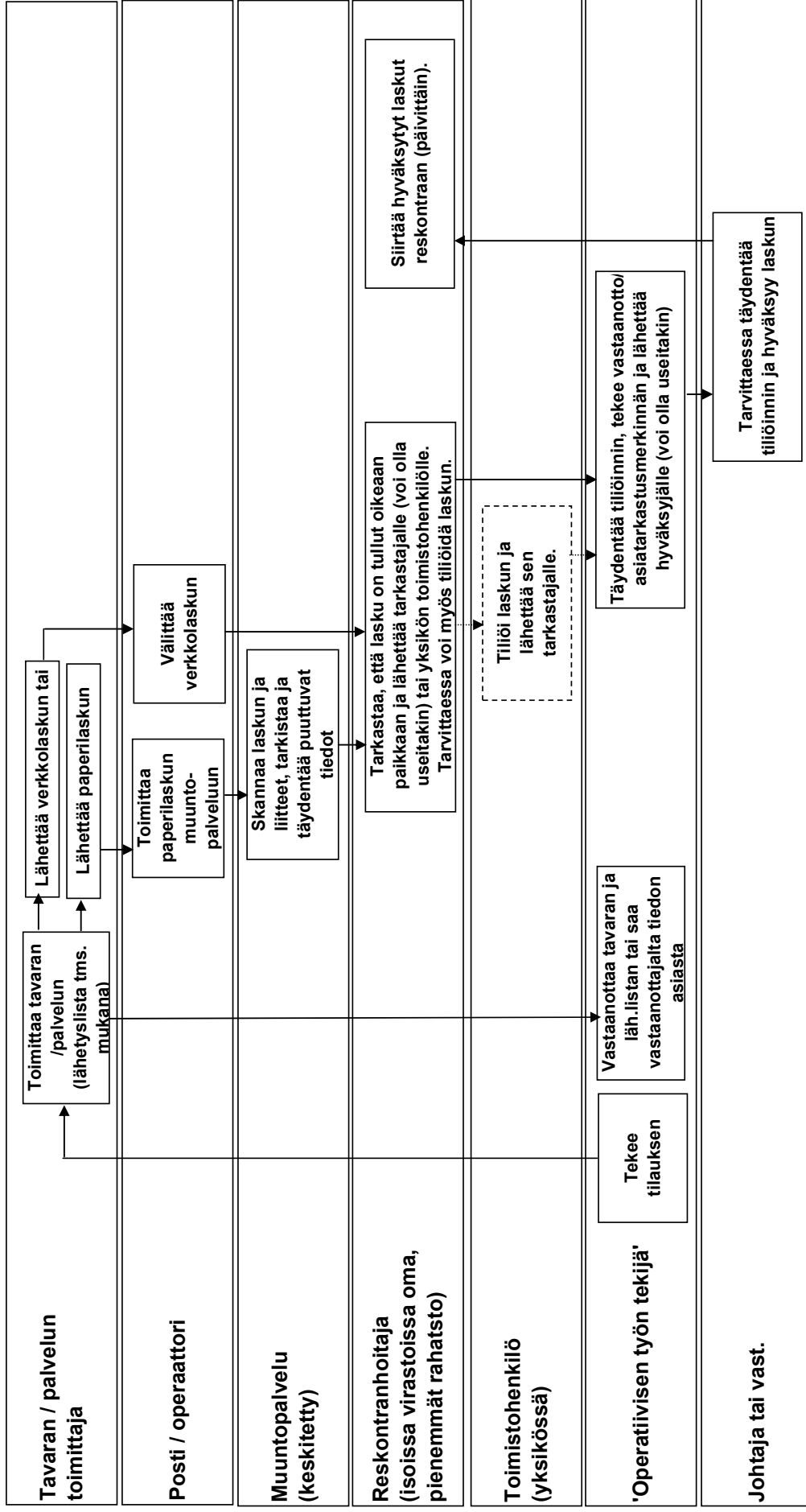




Ostolaskujen sähköinen kierto Työnkuiku (malli1)

Hajautettu tilaus/asiatarkastus

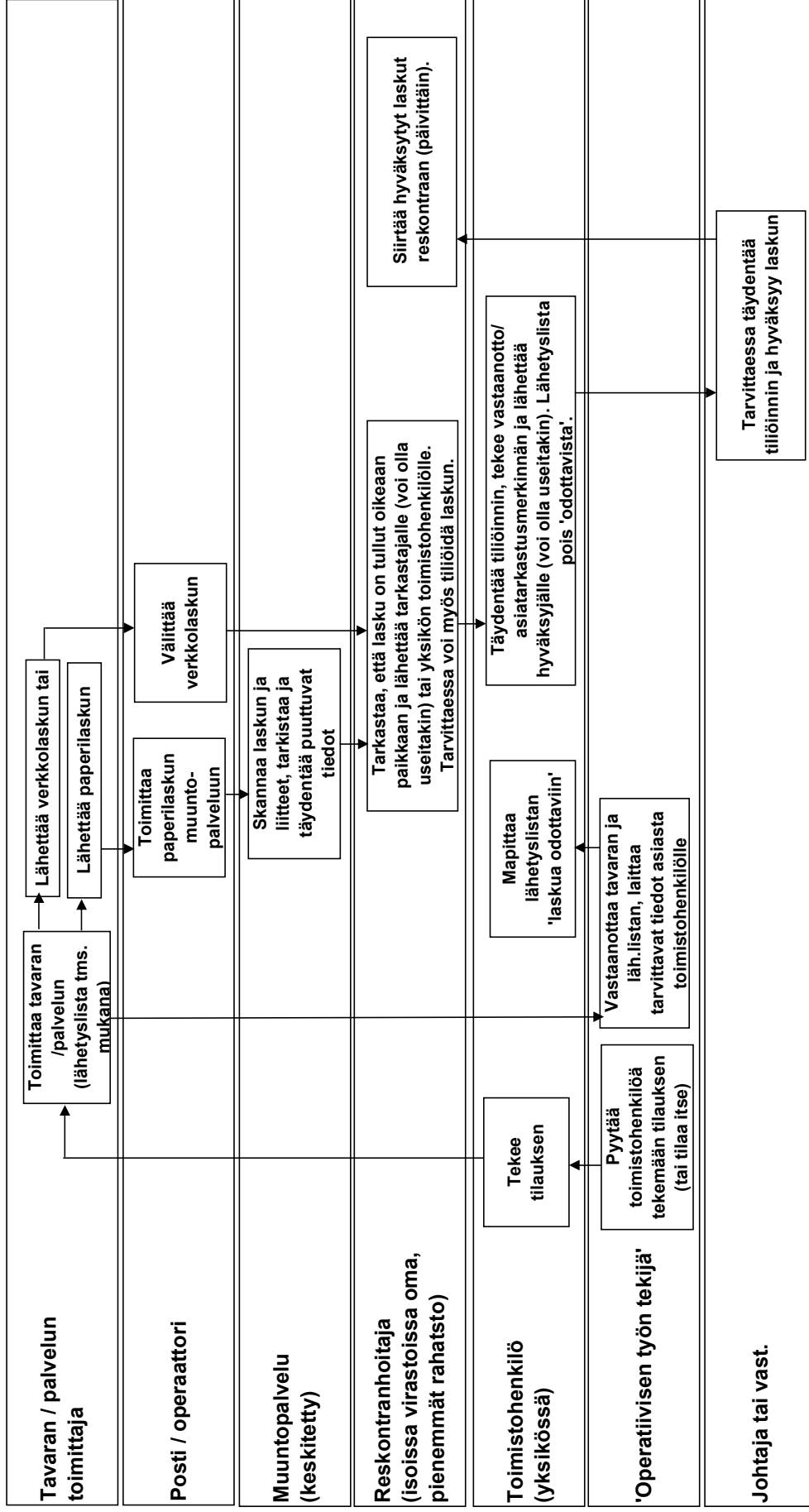
Liite 10



Ostolaskujen sähköinen kierto Työnkuiku (malli 2)

Keskiteetty tilaus/ asiatarkestus

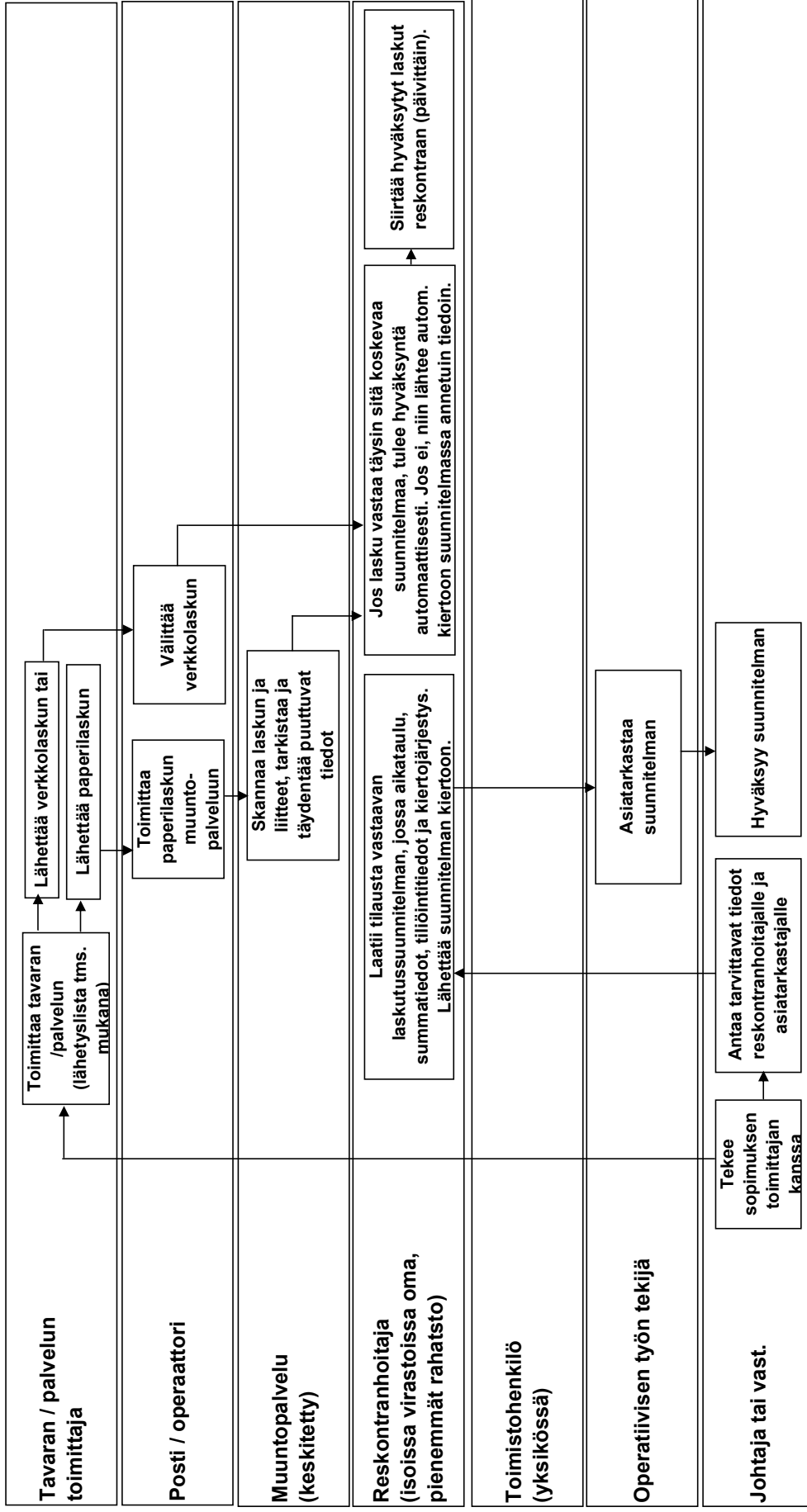
Liite 11



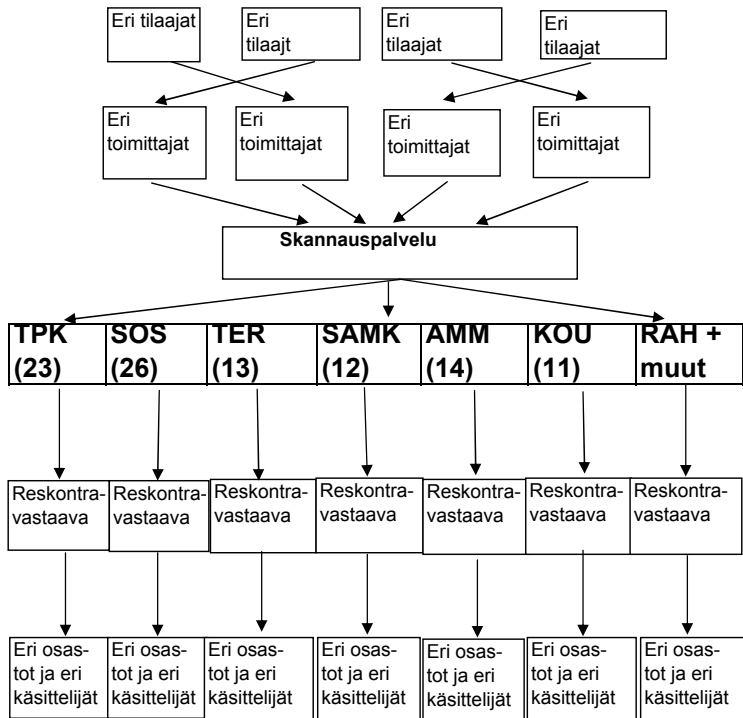
Ostolaskujen sähköinen kierto Työnkulku (malli 3 / sopimus)

Toistuvaisluonteiset laskut

Liite 12



Postilokeroiden toiminta



Eri tilaajat antavat uudet osoitteet eri postilokeroihin

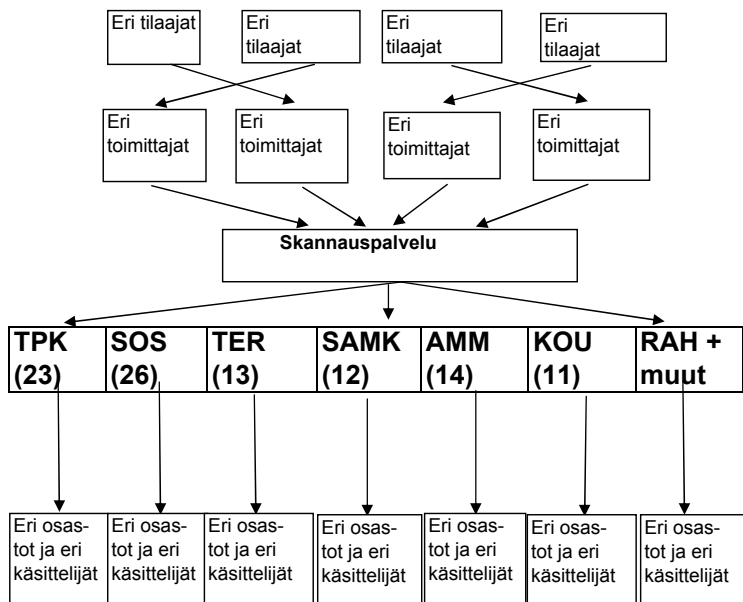
Skannauspalvelu skannaa laskut

Tiedot siirtyvät eri reskontriin

Reskontravastaava siirtää laskut

Laskut käsitellään eri virastojen osastoilla

Tilausviitteiden toiminta



Eri tilaajat antavat uudet osoitteet eri postilokeroihin

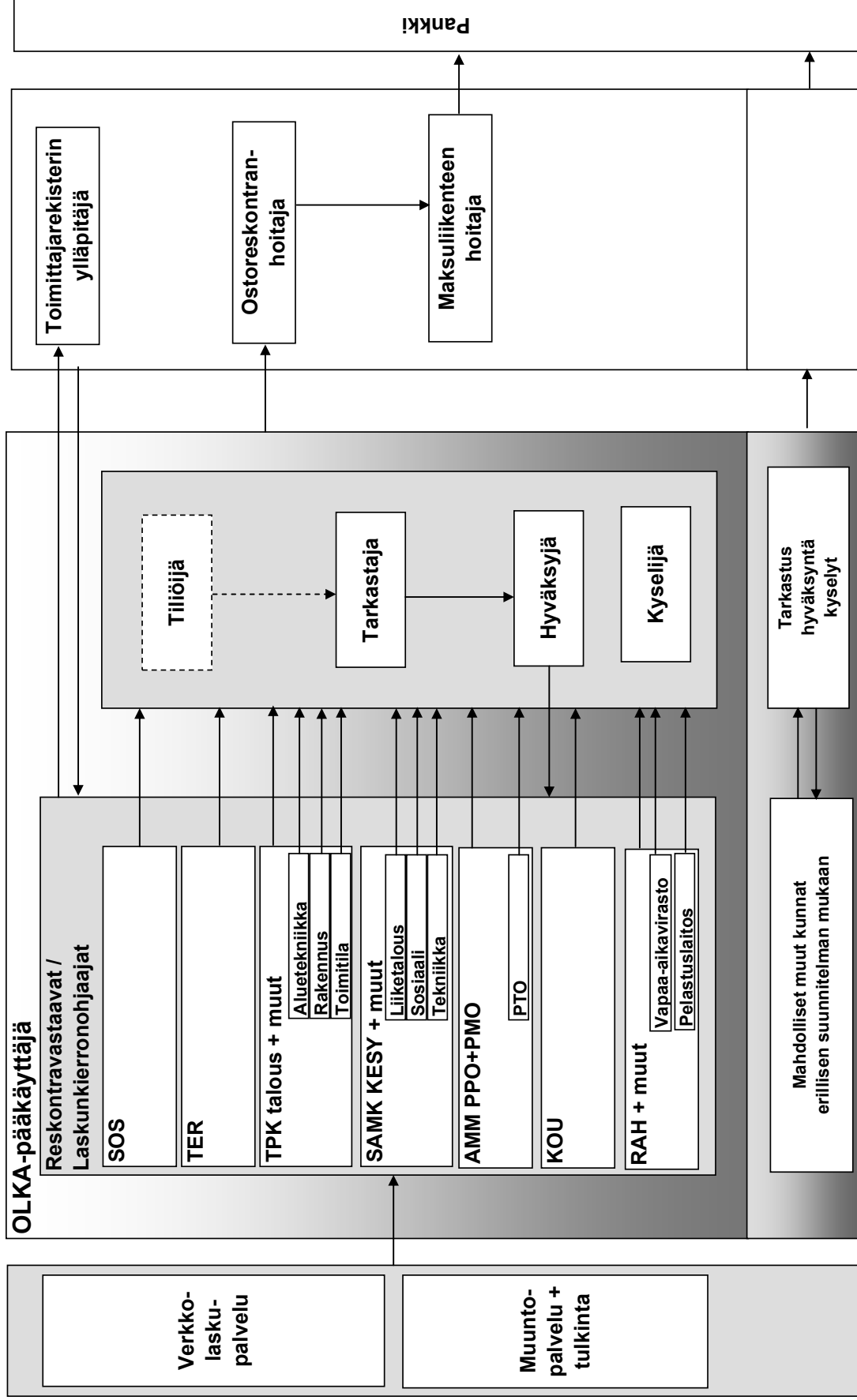
Skannauspalvelu skannaa laskut

Laskut siirtyvät eri reskontriin ohi reskontravastaavan

Laskut käsitellään eri virastojen osastoilla

OLKA-työnkulkukaavio

Liite 14



TERVEYSVIRASTO

SÄHKÖINEN OSTOLASKUJÄRJESTELMÄ - OLKA

OLKA\Tiedotus\Tiimi_tilaaajat.doc

TILAAJAT (SULUISSA VARA)

LASKUTUSOSOITE LOPUSSA

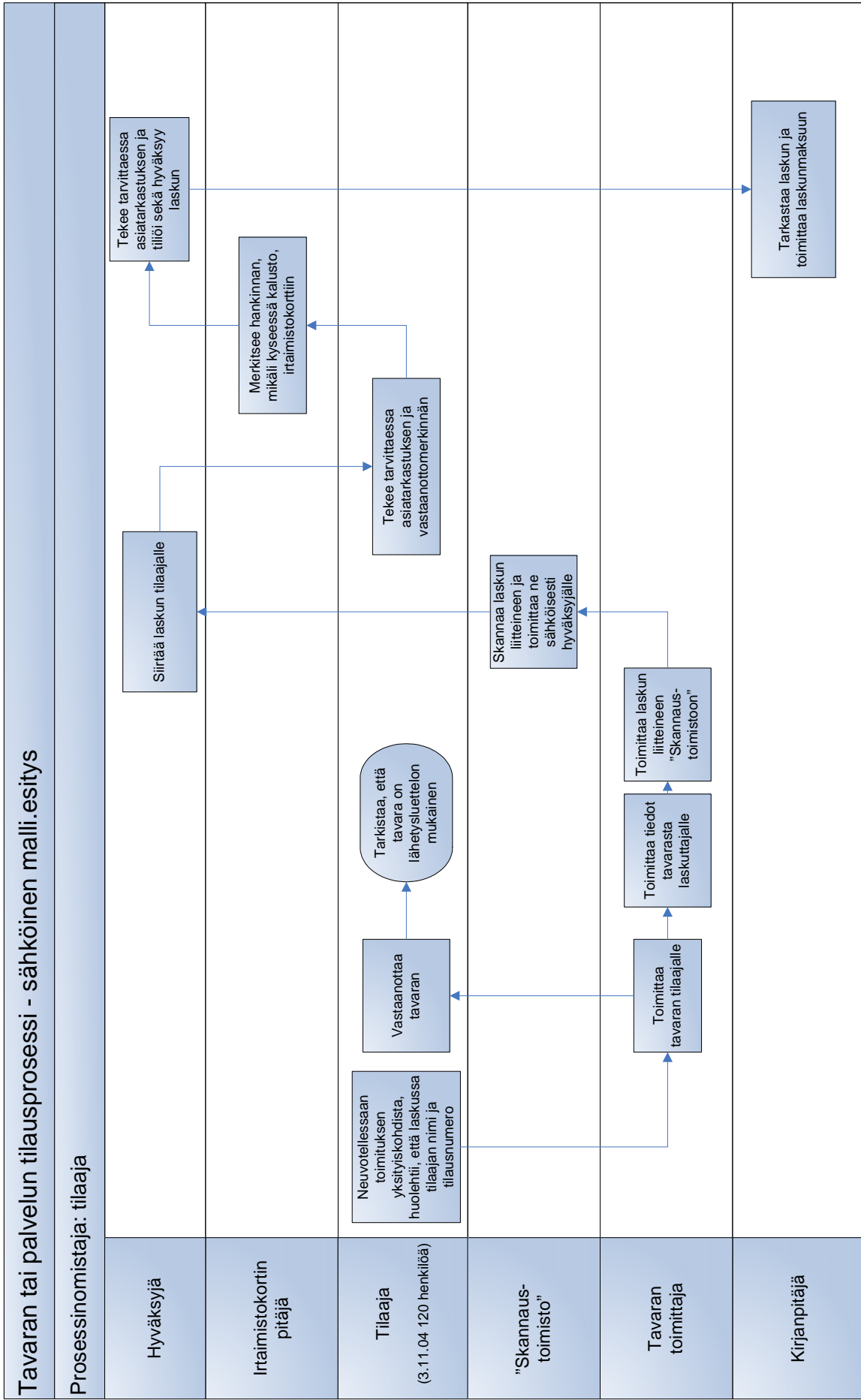
Tilaaajan alue	Henkilö	Tilausviite
Yliopistohankkeet	Pekka xxxxxxxx	T20-1581
Yleishallinto	Riitta xxxxxxxx	T21-1001 ja T21-1002
Seudull. työterv.hanke	Maritta xxxxxxxx	T21-1004
Avoterveydenhuolto		
Avoterv.huoll. hallinto	Marita xxxxxxxxxxx	T21-1010
Länsi-Pori	Katriina xxxxxxxx	T21-1011
Pohjois-Pori	Anneli xxxxxxxx	T21-1041
Itä-Pori	Pirjo xxxxxxxx	T21-1061
Keski-Pori	Tarja xxxxxxx	T21-1081
Ensiapu	Armi xxxxxxxx	T21-1111
Työterveys	Maria xxxxxxxx	T21-1120
Muut erityispalvelut	Päivi xxxxxxxx	T21-1133
Sairaala		
Sairaalan hallinto	} Anne-Marie xxxxxxxx Sirpa xxxxxxxx (xxxxx xxxxxxxx) Raila xxxxxxxx (Risto xxxxxxxx)	T21-1200
Sisätaudit ja geriatria		
Pitkäaikaishoito		
Kirurgia		
Yleislääketiede		
Poliklinikka	Maili xxxxxxx } Heli xxxxxxx }	T21-1215
Leikkausosasto	Kaija xxxxxxxx	T21-1221
Yhteiset palvelut		
Fysiatria	Erkki xxxxxxxx	T21-1250
Kuntoutusneuvola	Tiina xxxxxxxx Sinikka xxxxxxxx: apuvälinelainaamo Tuija xxxxxxxx: apuvälinelainaamo Sari xxxxxxxx: jalkaterapia	T21-1251
Lääkinnällinen kuntoutus	Hannele xxxxxxx	T21-1252
Laboratorio	Leena xxxxxxx (Paula xxxx) Taina xxxxxxxx Jaana xxxxxxxx Osastonsihteeri Sinikka xxxxx Jouko xxxxx	T21-1253 T21-1253-001 T21-1253-002
Röntgen	Anne xxxxxxx (Anna-Maija xxxxxxxx)	T21-1254
Välinehuolto	Tuija xxxxxxxx (Anja-Liisa xxxxx)	T21-1256
Psykiatria	Seppo xxxxxxx (Elise xxxxx)	T21-1257
Arkisto	Mari xxxxxxx	T21-1258
Kotihoitokeskus	Päivi xxxxxxxx (kotisairaanhoto) ja Kaisu xxxxx (kotisairaala)	T21-1259

Tilaaajan alue	Henkilö	Tilausviite 2 (2)
jatkoa...		
Hammashuolto	Virve xxxxxxxxxxxx (Marjatta xxxxxxxxi) Arto xxxxxxxxxx Hammashoitolat	T21-1300
Ympäristöterveydenhuolto	Sirkka xxxxxxxxxxxxxx } Sirkka xxxxxxxx } Meija xxxxxxxx }	T21-1321
Hallinto- ja talouspalvelut		
Hallinto- ja taloustoimisto	Riitta xxxxxxxx } Marja-Liisa xxxxxxxx } ATK-asiat: Pirkko xxxxxxx }	T21-1330
Ravintohuolto	Raija xxxxxxxx	T21-1331
Vaatehuolto ja varastointi	Risto xxxxxxxx	T21-1333
Tekninen tukiyksikkö } Kiinteistön huolto } Kuljetushuolto }	Eija xxxxx (Jouko xxxxx) Esko xxxxxxxx	T21-1334 T21-1335

Terveysviraston laskutusosoite on:

PORIN KAUPUNKI
Terveysvirasto
Ostolaskujen käsittely
PL 302
24101 SALO

Tilausviite ilmoitettava laskutusosoitteen yhteydessä



LASKUTETTAVA VIRASTO	LASKUTUSOSOITE	VERKKOLASKUJEN OVT-TUNNUS, operaattori BasWare	Lisätietoja sähköpostiosoitteesta
Muut kuin alla mainitut isot virastot	PORIN KAUPUNKI Laskutettava virasto Ostolaskujen käsittely PL 301 24101 SALO	00370137323901	ostolas- kut.rahatoimisto @pori.fi (myös yhteiset asiat)
TERVEYSVIRASTO	PORIN KAUPUNKI Terveysvirasto Ostolaskujen käsittely PL 302 24101 SALO	00370137323902	ostolas- kut.terveysvirasto @pori.fi
SOSIAALIKESKUS	PORIN KAUPUNKI Sosiaalikeskus Ostolaskujen käsittely PL 303 24101 SALO	00370137323903	ostolas- kut.sosiaalikeskus @pori.fi
KOULUTUSVIRASTO	PORIN KAUPUNKI Koulutusvirasto Ostolaskujen käsittely PL 304 24101 SALO	00370137323904	ostolas- kut.koulutusvirasto @pori.fi
AMMATTIOPISTO	PORIN KAUPUNKI Ammattiopisto Ostolaskujen käsittely PL 305 24101 SALO	00370137323905	ostolas- kut.ammattiopisto @porinammattiopisto. fi
SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU	PORIN KAUPUNKI Satakunnan ammattikorkeakoulu Ostolaskujen käsittely PL 306 24101 SALO	00370137323906	ostolaskut.samk @samk.fi
TEKNINEN PALVELUKESKUS	PORIN KAUPUNKI Tekninen palvelukeskus Ostolaskujen käsittely PL 307 24101 SALO	00370137323907	ostolaskut.tpk @pori.fi
PORI ENERGIA PORIN VESI	eri ohjeen mukaan		

**PORIN KAUPUNKI/RAHATOIMISTO
KYSELYLOMAKE**

OSTOLASKUJEN SÄHKÖISTÄMISEN MUUTOSPROSESSI

1. TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

2. MUUTOKSEN ORGANISOINTI

Tavoitteiden asettamisen ja muutoksen organisoinnin osalta tiedustelen tavoitteita käsittelevää aineistoa. Esimerkiksi projektin loppuraportin tai/ja projektitoimintaa koskevaa aineistoa.

- **Onko Teillä ollut käytössä joku ajankohtainen kehittämistrendi kuten BSC, ABC, toimintolaskenta tms.**

3. NYKYTILAN SELVITYS

- **Miten määrittelite ostolaskujärjestelmän aikaisemman toimintatavan kun aloitte suunnitella uuden järjestelmän hankkimista?**
- **Mistä hankitte tietoja nykytilan määrittelyä varten? (esim. erilaiset raportit, menettelytapaohjeet yms.)**
- **Miten dokumentoitte esikartoituksen tuloksen?**
- **Mitkä olivat aikaisemman toimintatavan puutteet?**
- **Mitkä ovat mielestänne parhaita keinoja määrittellä organisaation nykytila?**
 - **Työskentelytapojen osalta**
 - **Tietojärjestelmän osalta**
- **Käytittekö jotain kustannuslaskentamenetelmää arvioidaksenne toiminnan kustannuksia?**

4. HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

- **Haastattelitteko nykytilan selvityksen yhteydessä henkilökuntaa? Mikäli haastattelitte, minkä tyyppisiin asioihin kiinnititte huomiota?**
- **Kuinka paljon itse tulevan ohjelman käyttäjät olivat projektin toiminnassa ja määrittelyissä mukana?**
- **Mitkä olivat niitä tekijöitä, joiden avulla pyritte lisäämään muutoksen myönteisyyttä henkilökunnan keskuudessa?**
- **Miten muutoksessa mukana olevat eri työntekijäryhmät kokivat muutoksen?**

5. TAVOITETILAN MÄÄRITTELY

- **Miten tavoitetilan määrittelyssä painottuivat toimintatapojen kehittäminen ja toisaalta ne parannukset, joita uudella tietojärjestelmällä pyrittiin saamaan aikaan?**
- **Mitkä eri tekijät asettivat toimintarajauksia hankinnan suorittamiseen?**
- **Selvitittekö myös muita järjestelmän muutokseen liittyviä kustannuksia, kuten esimerkiksi uuden toimitilan tarve, konehankinnat, kalusto, koulutuskustannukset yms.**
- **Päädyittekö tekemään laskujen skannauksen itse, vai oletteko ulkoistaneet sen?**

6. MUUTOKSEN SIIRTÄMINEN ORGANISAATIOON JA KULTTUURIIN

- **Aiheuttiko järjestelmän muutos esimerkiksi taloussäännön uusimisen? Ja jos, niin mitä muutoksia sääntöön tehtiin?**
- **Miten valitsitte pilottikohteet?**
- **Miten olette organisoineet tilauksen teon ja laskun käsittelyn toimenpiteet?**
- **Minkä tekijöiden avulla saapunut lasku kohdistetaan ns. ensimmäiselle käsittelijälle? (oikea virasto, henkilö jne.)**