

TOIMINTA JA HALLINTO 2002:11

*Toimintolaskennan hyödyntäminen
oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa*

OIKEUSMINISTERIÖN TOIMINTA JA HALLINTO 2002:11

*Toimintolaskennan hyödyntäminen
oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa*

OIKEUSMINISTERIÖ
HELSINKI 2002

ISSN 1458-6436
ISBN 952-466-051-2
Oikeusministeriö
Helsinki

KUVAILEHTI

OIKEUSMINISTERIÖ

Julkaisun päivämäärä
28.2.2002

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)		Julkaisun laji Raportti	
Sami Niemi Jutta Petäjä Jouni Rutanen Juha Saunamäki		Toimeksiantaja Oikeusministeriö	
		Toimielimen asettamispäivä	
Julkaisun nimi Toimintolaskennan hyödyntäminen oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa			
Julkaisun osat			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Raportti kuvaa toimintolaskennan hyödyntämismahdollisuuksia hallinnonalan-, sektorin- ja viraston johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Toimintolaskenta on oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa muita laskenta- ja raportointimenetelmiä täydentävä kokonaisuus.</p>			
Avainsanat: (asiasanat) Kustannuslaskenta; toimintolaskenta			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2002:11		ISSN 1458-6436	ISBN 952-466-051-2
Kokonaissivumäärä 29	Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Oikeusministeriö		Kustantaja Oikeusministeriö	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. TOIMINTOLASKENNAN LISÄARVO	3
3. TOIMINTOLASKENNAN ROOLI OIKEUSMINISTERIÖSSÄ.....	8
4. HALLINNONALAN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA	10
5. SEKTORIEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA	15
6. VIRASTON NÄKÖKULMA	18
7. MAKSULLINEN TOIMINTA.....	20
8. TIIVISTELMÄ JA HANKKEEN ETENEMINEN.....	22

LIITE

1. Johdanto

Oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen raportoinnille asetetaan entistä enemmän vaatimuksia, jotta voidaan vastata ministeriön strategisen johtamisen ja virastojen tulohajauksen edellyttämiin tietotarpeisiin. Myös lainsäädäntö ja ulkopuoliset (VM, VTV) sidosryhmät ovat edellyttäneet sisäisen laskennan kehittämistä. Näistä syistä on katsottu kustannuslaskennan kehittäminen oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa välttämättömäksi. Esimerkiksi valtiovarainministeriön asettama työryhmä on esittänyt julkaisussaan ”*Ministeriön tulohajausotteen terävöittäminen*” (26/2001) ministeriöiden tulohajausroolia koskevat suositukset, jotka sisältävät tulostavoitteille asetettavia suosituksia. Tulossopimuksen tulee aina sisältää:

1. ulkoiset eli yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävät tavoitteet
2. sisäiset eli toiminnalliset tavoitteet, joiden tulee aina kattaa *laadulle* sekä tuotannolliselle *tehokkuudelle* asetetut tulostavoitteet
3. voimavarat

Toimintolaskenta voi täydentää em. kohdassa 2. esitettyjen tulostavoitteiden asettamisen ja arvioinnin taustainformaatiota.

Toimintolaskennan kehittämistä sivuavat monet muut hallinnonalan kehittämishankkeet, jotka voivat hyödyntää toimintolaskennan tuottamia tietoja. Näitä ovat esim. oikeuslaitoksen raportointihankkeet, talousraportoinnin kehittäminen, henkilöstöraportoinnin kehittäminen, tulokortin kehittäminen, intranetin kehittäminen, strategian kuvaajat ja mittarit –hanke sekä tietohallinnon mittareiden kehittämishanke.

Ministeriössä tehtiin laaja pilotointiprojekti toimintolaskennan käytöstä. Sen aikana määriteltiin toiminnot, suoritteet ja laskentamalli kustannusten kohdistamiseksi. Projektin aikana seurattiin työajan jakautumista eri toiminnoille, toteutettiin mallin mukainen laskenta ja laadittiin loppuraportin liitteenä olevat raportit.

Oikeusministeriö pyysi kustannuslaskentaan osallistuneilta virastoilta (19) lausuntoa kustannuslaskentahankkeen loppuraportissa esitetyistä tuloksista, johtopäätöksistä ja kehittämistavoitteista. Samasta aiheesta pyydettiin mielipiteitä ja näkemyksiä myös Valtiontalouden tarkastusvirastolta, Valtiokonttorilta ja oikeusministeriön sisäisen tarkastuksen yksiköltä syyskuussa 2001. Lausunnoista on laadittu yhteenveto 19.11.2001 (3279/20/99 OM). Yhteenvedon lopussa todetaan, että kustannuslaskennan käyttöönoton laajentaminen edellyttää:

- kustannuslaskennan tuottaman informaation hyötynäkökulman konkretisoimista osaksi ohjausjärjestelmiä,
- tietojen luotettavuuden vahvistamista,
- takautuvaa kaksi kertaa vuodessa tehtävää työajanseurantaa,
- teknisesti helpompaa työajanseurantamenetelmää ja
- tiiviimpää vuorovaikutusta virastojen kanssa (raportit) sekä
- laajempaa otantaa tiedon luotettavuuden ja vertailtavuuden lisäämiseksi

Oikeusministeriö päätti asettaa hankkeen valmistelemaan oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen työajan- ja toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoa (OM 4/013/2002). Sen tavoitteena on luoda oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen ohjausjärjestelmiä tukeva kustannuslaskentajärjestelmä, joka tuottaa riittävät ja luotettavat tiedot sekä ministeriön hallinnonalan, eri sektoreiden ja virastojen sisäisen johtamisen tueksi. Tämän hankkeen ensimmäinen osa painottuu selkeästi kustannuslaskennan hyödyntämiseen.

Hankkeen tehtävänä on:

- laatia ministeriön johdolle raportti kustannuslaskennan hyödyntämisestä oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen johtamisessa 28.2.2002 mennessä,
- valmistella työajan- ja kustannuslaskentajärjestelmien tarjouspyyntö 31.3.2002 mennessä,
- järjestelmien valinta ja päätösehdotus 11.6.2002 mennessä,
- tehdä alustava ehdotus osastopäällikkökokouksessa käsiteltäväksi, miten laajalti toimintolaskentaa otetaan käyttöön oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa,

- toteuttaa edellä olevassa kohdassa tehtävän päätöksen mukaisesti työajanlaskentajärjestelmän käyttöönotto 1.10.2002 mennessä ja toiminto- laskentajärjestelmän käyttöönotto 1.2.2003 mennessä sekä
- vastata vuoden 2002 aikana käynnissä olevista toimintolaskennan pilottihankkeista.

Kustannuslaskennan tuottamien tietojen hyödyntämistä on tammi- ja helmikuun aikana käyty läpi kaikkiaan kymmenessä tilaisuudessa, joissa aihetta on käsitelty hallinnonalan-, sektoreiden- ja virastojen johtamisen näkökulmista. Lisäksi tilaisuuksissa on selvitetty kustannuslaskennan roolia suhteessa henkilöstö- ja taloushallinnon sekä suoritustietojen raportointiin. Erikseen on vielä selvitetty hyödyntämistä maksullisessa toiminnassa.

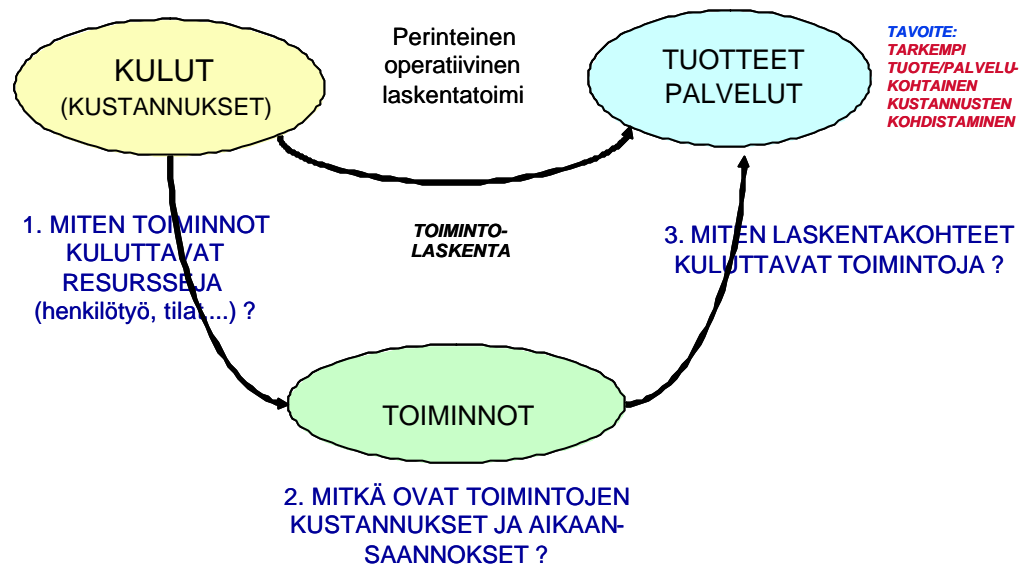
Toimintolaskennan hyödyntämiskeskustelut käytiin läpi liitteenä olevan viitekehyksen mukaisesti. Pilotoinnista saatuja raportteja syvennettiin, analysoitiin ja selvitettiin niiden hyödyntämistä hallinnonalan-, sektorin- ja viraston johtamisessa. Näkökulmina olivat mm. strategiaprosessin, toiminnan ja talouden suunnittelun ja tulosohjauksen toimintolaskennalta saama tietotuki. Myös tukitoimintojen osalta selvitettiin toimintolaskennan tuottamien tietojen hyödyntämismahdollisuuksia.

Virastotasolla korostui ennen kaikkea henkilötyövuosien kohdentuminen toiminnoille ja kuinka eri henkilöstöryhmien ajankäyttö jakautui toiminnoille. Mielenkiintoa herätti samankaltaisten virastojen vertaaminen toisiinsa taloudellisuus- ja tuottavuusluvuilla. Tähän raporttiin on tehty kooste toimintolaskennan hyödyntämismahdollisuuksista. Raportti koostuu toimintolaskennan roolista, lisäarvosta ja hyödyntämistarkasteluista kolmella eri tasolla: hallinnonala-, sektori- ja virastotasolla.

2. Toimintolaskennan lisäarvo

Prosessijohtamisen kehittyminen 1980-luvulla toi paineita kustannuslaskennan kehittämiseksi. Perinteisen laskentatoimen tuottamat tiedot eivät enää antaneet tarpeeksi informaatiota toiminnan kehittämiseksi, kustannuspaikat eivät riittä selvittämään mihin toimintaan kustannukset menevät ja kohdistuvat. Prosessiajattelu perustuu toiminnan jakamiseen

osiin, toimintoihin, joille kustannukset halutaan kohdistaa. Tämä tekee mahdolliseksi arvioida sitä, miten hyvin tai tehokkaasti toiminnot tehdään. Toimintojen tehokkuuden arviointi pitää sisällään myös aikaansaatuisten suoritteiden mittaamisen. Toimintolaskennan keskeisin tavoite on toimintokohtaisten kustannusten selvittäminen ja niiden avulla tapahtuva suoritekohtaisten kustannusten määrittäminen.



Toimintolaskennassa mitataan ensin eri resurssien, esim. henkilöt, tilat, tietotekniikka ... jaksotetut kustannukset (esim. kalenterivuosi). Samanaikaisesti ryhmitetään yrityksen toiminta toiminnoiksi / prosesseiksi ja kohdistetaan niille kustannukset, eli selvitetään miten em. resurssien käyttö jakaantuu eri toiminnoille. Lopuksi mitataan ne osuudet, joilla eri suoritteet (ja/tai niiden ryhmät) käyttävät em. toimintoja. Tukitoimintojen kustannukset kohdistetaan päätoiminnoille ja edelleen suoritteille.

Tulokset ovat oikeastaan kolmivaiheisia. Ensimmäisessä vaiheessa saadaan selville kunkin toiminnon kustannukset. Toisessa vaiheessa saadaan kustannukset kohdistettua suoritekohtaisesti siten, että jokaisella suoritteella on kohtuullisen 'tarkka' omakustannushinta. Kolmannessa vaiheessa suoritteet (ja niiden kustannukset) luokitellaan ryhmiksi siten, että esimerkiksi hinnoittelu voi perustua tavoitteiden mukaisesti näihin luokkiin ja niiden välisiin eroihin.

Toiminto- tai suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen ei sinällään muuta mitään. Tietoja pitää pystyä vertaamaan, jotta nähtäisiin millainen kehityspotentiaali on olemassa. Lisäksi täytyy olla mahdollisuudet ja keinot tuon potentiaalın hyödyntämiseen. Vertailu tapahtuu esim. samanlaisten yksiköiden välillä tai vertaamalla samaa yksikköä eri vuosina. Vertailu voidaan tehdä myös eri organisaatioiden vastaavien toimintojen välillä. Toimintolaskennalla voidaan esim. selvittää jonkin tukitoiminnon kokonaiskustannukset ja kustannukset per suorite ja verrata saatuja tuloksia ulkopuoliselta ostetun palvelun hintaan.

Toimintolaskennan soveltaminen sisältää jo itsessään aiheuttamisperiaatteen hyväksymisen ja toteutuksen. Eli kustannukset pyritään kohdistamaan sille toiminnolle, suoritteelle, asiakkaalle, jne., joka ko. kustannukset aiheuttaa. Tässä yhteydessä pitää erityisesti huomioida, että näiden kustannusten laskeminen ja kohdistaminen ei välttämättä tarkoita niiden perimistä hinnoittelussa. Hinnoitteluun liittyvät periaate- ja soveltamis päätökset tulee tehdä kustannuksista tietoisena, mutta kuitenkin erillisenä kokonaisuutena.

Tyypillisesti toimintolaskennan tietoja hyödynnetään prosessin muuttamisessa, henkilöstömäärän ja rakenteen sovittamisessa tarvetta vastaavaksi, työnjaossa eri henkilöiden välillä, koulutustarpeiden tunnistuksessa jne. Yleisiä hyödyntämiskohteita ovat mm.:

- toimintaprosessien kehittäminen (best practices)
- suoritteiden hinnoittelu
- tehtyjen (ja suunniteltujen) muutostoimenpiteiden resurssi- ja kustannusvaikutusten mittaaminen (ja arviointi)
- ostaa – tehdä itse- päätökset
- keskitys- hajautus- päätökset

Toimintolaskennan avulla voidaan nykyistä oleellisesti tarkemmin selvittää mihin (toimintoihin) työ henkilöstöryhmittäin kohdentuu. Vertaamalla aikaansaatuja suoritteita toimintoon käytettyihin henkilötyövuosiin saadaan myös tuottavuudesta ja sen kehittymisestä aiempaa parempaa tietoa.

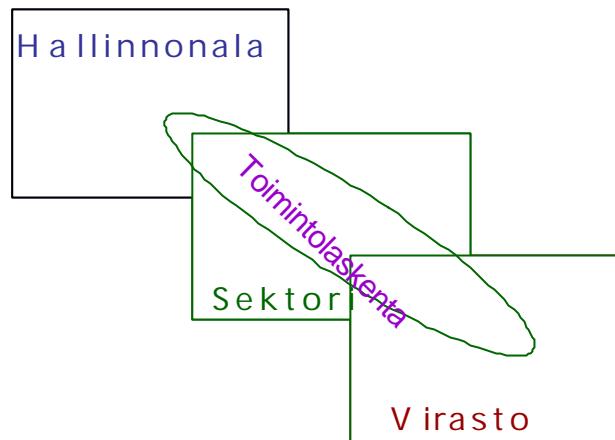
Seuraavaan taulukkoon on koottu vertailutietoja nykyisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan välillä.

Nyt	Toimintolaskennalla
<ul style="list-style-type: none"> • kokonais HTV, ja henkilöstöryhmittäin HTV 	<ul style="list-style-type: none"> • HTV:t toiminnoittain ja esim. toiminnoittainhenkilöstöryhmittäin
<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuus: asia/HTV 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuus: toiminnoittain, asiaryhmittäin asia/HTV/toiminto...
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamenot menolajeittain, tulot, palkat henkilöstöryhmittäin 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkat / HTV, henkilöstöryhmittäin palkat / HTV, kustannukset toiminnoittain
<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisuus €/asia 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisuus: toiminnoittain asiaryhmittäin €/asia/toiminto. €/toiminto

Kirjanpidossa kustannuksia tarkastellaan menolajeittain ja toimintolaskennassa toiminnoittain. Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä, mutta toiminnan kehittämisen kannalta merkittävämpi näkökulma on toimintokohtaisuus. Toimintolaskenta parantaa selkeästi tuottavuustarkastelua, koska se tuo mukanaan tarkemmin määritellyt suoritteet, toimintokohtaiset aikaansaannokset.

Toimintolaskennan hyödyntämistä tapahtuu kolmella tasolla: hallinnonalan, sektorin- ja viraston johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Hallinnonala voi olla kiinnostunut esimerkiksi tietohallinnon kustannusten kohdistumisesta eri sektoreille ja virastoille sekä vertaamaan kustannuksia muiden hallinnonalojen vastaaviin kustannuksiin (€työasema), hankkeiden vaikutuksesta tuleviin resurssitarpeisiin toiminnoittain, arvioimaan tietohallinnon taloudellisuutta ja tuottavuutta ja niiden kehittymistä. Sektoritasolla ollaan kiinnostuneita tietämään, kuinka paljon tietohallinnon resursseista kohdentuu ao. sektorille ja mitä tietohallintopalvelut ”maksavat” suhteessa muihin sektoreihin. Viraston näkökulmasta tärkeitä on tietää, miten paljon viraston resursseja (htv, €) käytetään tietohallintoon ja miten paljon keskitetyistä tietohallintopalvelujen kustannuksista kohdennetaan ao. virastolle. Vastaava ntyyppistä tarkastelua voidaan tehdä eri strategia-alueiden ja toimintasektoreiden osalta mm. tulosohjauksen

näkökulmasta. Toimintolaskennan hyödyntämistä eri tasoilla on kuvattu alla.

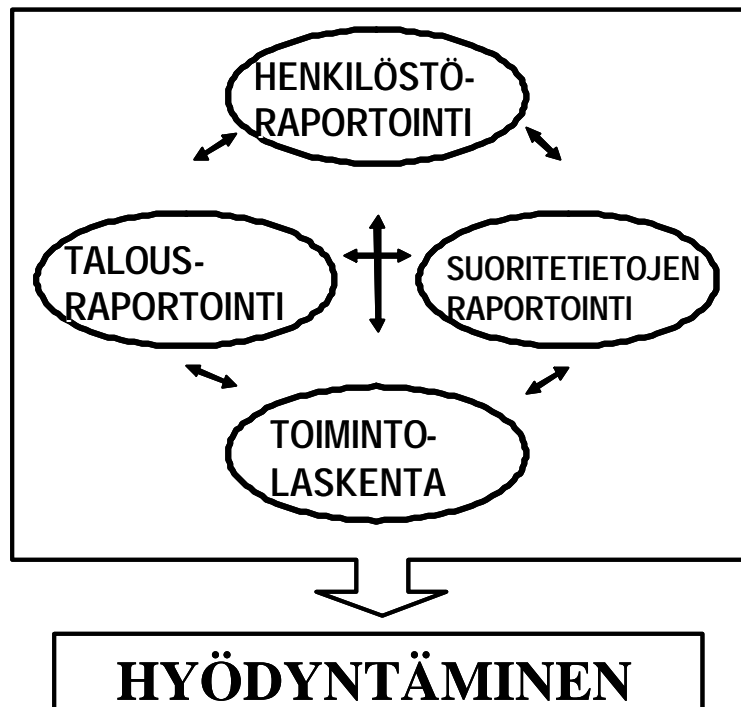


Kuvalla halutaan korostaa sitä, että toimintolaskennan hyödyntämistä tapahtuu toisaalta kaikilla kolmella johtamistasolla ja toisaalta sitä, että sen suurin hyödyntäjä on sektoritaso. Sille on keskeistä arvioida prosessien toimivuutta ja tärkeä rooli toiminnan kehittämisessä ja epäkohtien havaitsemisessa. Sektoritaso on tavallaan raharesurssien niukkuuden ja operatiivisen toiminnan henkilöresurssien välissä ohjaamassa myös taloudelliseen ja tehokkuuteen vaikuttavia asioita.

Toimintolaskenta tukee sektoreita hallinnonalan kanssa käytävässä keskustelussa tuottamalla nykyistä parempaa tietoa toiminnan suunnittelulle esim. resurssitarpeiden kehityksestä antamalla pohjatietoa muutosten vaikutusten arviointiin toimintotasolla. Toimintolaskenta antaa sektorille selittävää perustietoa myös tulosjohtamiseen. Tulostavoitelukujen taustalla olevista asioista voidaan tehdä analyysejä tarkastelemalla tehokkuutta toiminnoittain, selvittämällä mitkä henkilöstöryhmät toimintoja tekevät jne. Virastoja voidaan myös vertailla toisiinsa täydentämällä nykyisiä vertailu- ja tilastotietoja.

3. Toimintolaskennan rooli Oikeusministeriössä

Toimintolaskenta on oikeusministeriössä muita laskenta- ja raportointimenetelmiä täydentävä kokonaisuus. Se saa ja hyödyntää tietoja henkilöstö- ja talousraportoinnista sekä suoritetietojen raportoinnista. Henkilöstöraportoinnista saadaan palkkatiedot ja poissaolot toimintolaskentaan. Lisäksi se tuottaa henkilötyövuodet, joita käytetään työajanseurannan tietojen laskennassa ja vastausprosentin tarkistuksessa. Talousraportoinnista saadaan kustannukset sekä maksullisen toiminnan tuotot toiminto- laskentaan. Suoritetiedot toimintolaskenta saa suoritetietojen raportoinnista. Maksullisen toiminnan tilastot tuottaa myyntireskontra.

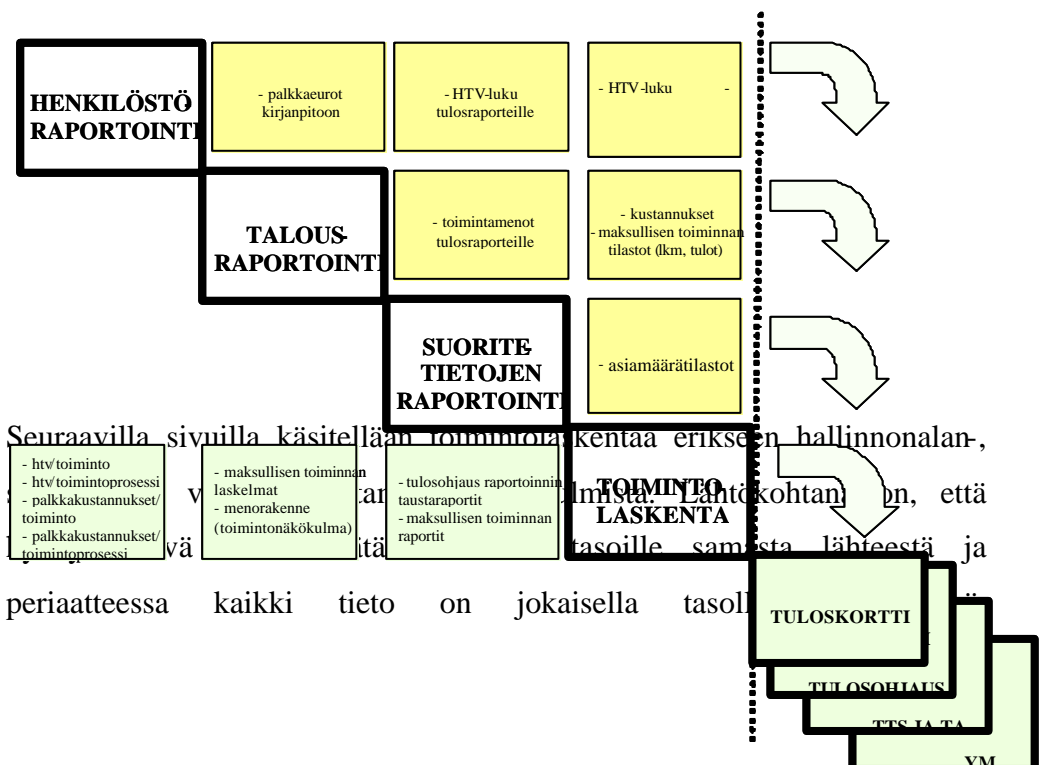


Toimintolaskennan tehtävänä on henkilöiden työajan kohdistaminen toiminnoille sekä kustannusten kohdistaminen toiminnoille ja niiden kautta suoritteille. Toimintolaskenta tuottaa myös maksullisen toiminnan raportit. Toimintolaskentaa on pidettävä muuta raportointia tukevana toimintana eikä niinkään itsenäisenä erillisenä funktiona. Se tukee tulosohjausta, toiminnan ja talouden suunnittelua, talousjohtamista, henkilöstöhallintoa, tietohallintoa jne. tuottamalla nykyistä paremmin kohdistettua ja tarkempaa tietoa eri toimintojen taloudellisuudesta ja tuottavuudesta päätösten tekijöille. Jatkossa toimintolaskennan tuottama tieto pitää yhdistää eri tietolähteistä saataviin tietoihin johtamisen kannalta järkeväksi kokonaisuudeksi.

Edellä mainituista syistä toimintolaskennan tuottaman informaation luotettavuutta arvioitaessa onkin otettava huomioon, että se käyttää neljän eri perusjärjestelmän (Prima, uusi työajanlaskentajärjestelmä, Raindance, BO) tuottamaa informaatiota. Mikäli perusjärjestelmien tuottama informaatio on puutteellista tai virheellistä (esim. poissaolojen puuttuminen ei työaikaansidotuilla henkilöstöryhmillä, juttujen lukumäärätietojen erilaiset kirjaamisperusteet), perusjärjestelmien tietojen luotettavuus heikkenee ja virhe kertaantuu toimintolaskennassa. Työajanseurannan tuottama informaatio on avainasemassa toimintolaskennan luotettavuuden arvioinnissa. Tästä syystä työajanseurannan tulee olla riittävän kattava, se tulee tehdä riittävän usein ja tietojen luotettavuutta tulee arvioida erityisesti virastotasolla.

Tietojen luotettavuuden lisäksi on tärkeää, että raporttien sisällöt sekä niissä käytetyt määrittelyt (esim. henkilötyövuosi, kustannus) ja lukujen laskentaperusteet on kuvattu selkeästi eri käyttötarkoitusten mukaisesti.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tiedon tuottajat ja jalostajat siten, että tiedot virtaavat lävistäjälaatikoiden yläpuolella vasemmalta oikealle ja niiden alapuolella oikealta vasemmalle. Tulokortti, tulosohtaus jne. saavat tietoja kaikilta raportoinneilta (käyrät nuolet).



Tarkoituksenmukaisuussyistä johtuen eri tasot käyttävät eri tavoin yhdistettyä tietoa.

Pääsääntöisesti tiedot ovat yhdistettyä tietoa ajallisesti, eli esim. palkkakustannukset, asiamäärät jne. ovat puolivuositason tietoja. Toki työajanseuranta voi tapahtua lyhyemmissäkin jaksoissa, mutta tietojen hyväksikäytössä tietoja käsitellään puolivuositain. Näin ollen toimintolaskennan hyödyntäminen tukee johtamista pitkällä tähtäyksellä, päivittäiseen ohjaukseen tiedot antavat raameja.

4. Hallinnonalan johtamisen näkökulma

Toimintolaskenta tuottaa entistä enemmän tietoa hallinnonalan johtamisen, strategian, tulokortin ja talousarvion laadinnan ja seurannan tueksi. Resurssien kohdentumisesta kertova tieto on tärkeä, kun toiminnan kehittämisessä on jatkuvasti otettava huomioon niukat resurssit, jotka tulee pystyä kohdentamaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Toisaalta toimintolaskenta tuottaa tietoa strategisten hankkeiden resurssivaikutuksista ja luo siten entistä paremmat edellytykset arvioida mm. lainvalmisteluhankkeiden kustannusvaikutuksia. Tulokortin mittariston kehittämisessä on hyvin tärkeää tunnistaa mahdollisimman moniulotteisesti, miten resurssit kohdistuvat eri toimintoprosesseihin ja mitä tietyt yksittäiset toiminnot maksavat.

Toimintolaskennan avulla voidaan täydentää myös nykyistä talous- ja henkilöstöinformaatiota. Perinteisen liike- ja talousarviokirjanpidon rinnalla menoja voidaan tarkastella toimintopohjaisesti ja nykyistä henkilötöyövuosiraportointia voidaan täydentää toimintonäkökulmalla. Tukitoimintojen johtamisessa toimintolaskennan tuottamasta informaatiosta on hyötyä, kun arvioidaan esimerkiksi tukitehtävien hajauttamisen ja ostopalveluiden tarkoituksenmukaisuutta ja kustannusvaikutuksia.

STRATEGIA JA TULOSKORTTI

Hallinnonalan johtamista toimintolaskenta voi tukea mm.:

- tuottamalla kustannustietoja seuraamalla panostuksia valituille strategia-alueille ja hankkeille,
- strategisten hankkeiden kustannusvaikutuksia arvioimalla,
- tuottamalla nykyistä parempia taustatietoja kehys- ja budjettineuvotteluille,
- tuottamalla pohjatiedot maksustrategialle,
- tehostamalla kustannus- ja tehokkuustiedon saatavuutta ja luotettavuutta sekä
- tuottamalla kustannustietoja tuloskortin mittareille ja kuvaajille

Toimintolaskennan kautta voidaan saada vastauksia ja taustatukea esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Montako euroa ja henkilötyövuotta on panostettu strategia-alueelle ja sen kuhunkin hankkeeseen?
- Paljonko suunniteltu muutos vaikuttaa eri toimintoihin käytettyihin henkilötyövuosiin ja kustannuksiin, kun nykytilanne on tunnettu?
- Kuinka toteutettu muutos on vaikuttanut resurssitarpeeseen ja kustannuksiin, seurantaluvut useammalta vuodelta?
- Paljonko henkilöresursseja käytetään rikosprosessiin ketjussa syyttäjä, KO, HO, KKO per asia?
- Mitkä ovat rikosprosessin aiheuttamat kustannukset (ml. prosessit, MOK) yhteiskunnalle (OM:n hallinnonalan osuus)
- Mitkä ovat riita-asian suullisen käsittelyn kustannukset per asianosainen ja asia?
- Paljonko koulutukseen on käytetty resursseja (htv, €)?
- Mitkä ovat koulutuskustannukset henkilötyövuotta kohden?
- Paljonko tietohallintoon on käytetty resursseja (htv, €)?

Edellä luetelluissa asioissa on paljon tietoa, joiden tuottaminen on tällä hetkellä mahdotonta tai suuren vaivan takana ja joiden luotettavuus paranee toimintolaskennan avulla.

TOIMINNAN JA TALOUDEN SUUNNITTELU

Toimintolaskenta tuottaa taustalaskelmia TTS:n ja TA:n laadinnan tueksi. Ennen kaikkea se tuo lisäarvoa sitä kautta, että toiminnan suunnittelua voidaan tarkastella myös toimintopohjaisesti. On myös nähtävissä, että organisaation kyky arvioida lainvalmisteluhankkeiden resurssivaikutuksia paranee toimintolaskennan tuottaman toimintokohtaisen resurssiseurannan myötä. Tähän on myös vaikuttamassa se, että muutosten jälkeistä resurssien käyttöä seurataan, joten arvioinnin onnistumista voidaan jatkossa paremmin seurata toimintotasolla. Toimintolaskennasta saadaan vastauksia esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on toimintoperusteinen meno- ja henkilöstörakenne?
- Lainvalmisteluhankkeiden resurssivaikutusten arvioinnin kehittäminen?
- Minkälaisia resurssivaikutuksia eri prosessiuudistuksilla on?
- Mitä maksaa suullinen pääkäsittely hovioikeudessa?
- Paljonko henkilötyövuosia eri henkilöstöryhmissä tarvitaan käräjäoikeuden kiinteistöasioiden käsittelyyn/asia?
- Mitä maksaa syyttämättäjättämispäätös?
- Mitä maksaa oikeudellisen neuvon antaminen oikeusaputoimistossa?
- Mikä on maksullisen toiminnan kustannusvastaavuusprosentti?

Kun edellä mainittuihin kysymyksiin saadaan vastauksia useilta saman sektorin virastoilta, voidaan tuloksia vertailla ja käyttää hyväksi myös sisäisessä toimintoprosessien toimivuuden ja tuloksellisuuden arvioinnissa (benchmarking). Toimintolaskennan hyödyntämistä tulosjohtamisessa tarkastellaan sektorien johtamisen yhteydessä.

TALOUSJOHTAMINEN

Tässä taloushallintoa tarkastellaan tukitoimintona, joka tuottaa palveluja organisaatiolle. Sen kustannukset on kohdistettava edelleen prosesseille ja

toiminnoille. Myös taloushallinnossa voidaan soveltaa tulosjohtamista, jolle toimintolaskenta tuottaa taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyviä tietoja tunnuslukujen pohjaksi. Sen osalta voidaan hakea vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat taloushallinnon kustannukset esim. euroina henkilötyövuotta kohden?
- Miten kustannukset ovat kehittyneet eri vuosina?
- Mitkä ovat maksukeskuspalveluiden kustannukset?
- Mitkä ovat viraston taloushallintotehtävien kustannukset? (hintana)
- Mikä on taloushallinnon tuottavuus? (suoritteet/henkilötyövuosi)
- Mihin taloushallinnon työ kohdentuu? (henkilötyövuodet/virasto)

Toimintolaskenta nostaa myös taloushallinnon palveluiden laatua tuottamalla pohjatiedot toimintotietokulmasta laadittuun menorakenneraporttiin, jonka taloushallinto tuottaa eri yksiköille. Samoin palvelutasoa kohottaa toiminto- ja suoritekohtaisten tietojen tuottaminen.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Toimintolaskenta tuottaa tietoa, jota voidaan varsin laajasti hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Varsinkin sisäisten vertailujen avulla voidaan hakea hyvää henkilöstörakennetta, joka on tasapainossa suhteessa virastojen toimintaan ja asiarakenteeseen pitkällä tähtäimellä. Toisaalta myös henkilöstön sisäistä työhajautusta voidaan kehittää vertailutietojen avulla, eli selvittää miten työt kannattaa jakaa olemassa olevien henkilöiden kesken. Työnjaon pohtiminen voi johtaa myös koulutustarpeiden havaitsemiseen. Vertailutiedoista voidaan saada apua myös keskitys-hajautus –päätöksiin. Tietoja voidaan hyödyntää myös henkilöstötilinpäätöksen raportoinnissa.

Toimintolaskenta tuottaa vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on henkilöstörakenne eri strategia-alueilla ja toimintasektoreilla?
- Mikä on tukitoimintojen osuus kaikista henkilöresursseista?

- Mikä on poissaolon vaikutus käytettävissä oleviin resursseihin?
- Miten kunkin henkilöstöryhmän työaika jakautuu toiminnoille?
- Mikä on eri henkilöstöryhmien prosentuaalinen osuus toimintojen henkilötyövuosista ja kustannuksista?
- Mitkä ovat kunkin henkilöstöryhmän palkkakustannukset toiminnoittain ja prosesseittain?

Myös henkilöstöhallinnolle voidaan tuottaa toimintolaskennan avulla vastaavat kustannus- ja tehokkuustiedot kuin muillekin tukitoiminnoille (esim. €htv). Toimintolaskenta tukee myös henkilöstöhallinnon johtamista tuottamalla sille tietoja henkilöstöhallinnon taloudellisuudesta ja tuottavuudesta. Tällöin vastauksia haetaan seuraaville kysymyksille:

- Miten henkilöstöhallinnon resurssit ja niiden kustannukset kohdentuvat eri toiminnoille ja suoritteille?
- Mitkä ovat henkilöstöhallinnon kustannukset per kaikki henkilötyövuodet?
- Mitkä ovat henkilöstöhallintotoiminnon henkilöstöresurssit per virasto?

TIETOHALLINTO

Toimintolaskenta palvelee myös tietohallintoa taloudellisuus ja tuottavuustiedoilla, jotka tukevat sitä mm. seuraavissa asioissa:

- Ostaako vai tehdä itse –päätökset
- Hajauttaako vai keskittää –päätökset
- Tietohallinnon resurssit ja niiden kustannusten kohdentuminen toiminnoille
- Tietohallinnon taloudellisuuden ja tuottavuuden arviointi
- Hajautettujen tietohallintotehtävien henkilöresurssien kustannukset ja niiden kohdentuminen virastoille

Lisäksi toimintolaskenta antaa vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat tietohallintokustannukset (€htv, €työasema)

- Mitkä ovat kunkin viraston tietohallinnon kustannukset (€htv, €työasema)
- Tietohallintotoiminnon henkilöstöresurssit (htv) virastoittain
- Keskitettyjen tietohallintokustannusten kohdentuminen virastoille (€virasto)

Edellisten asioiden lisäksi tietohallinnon johto on kiinnostunut toimintolaskennan tuloksista oman alansa johtamisen kannalta. Tarkastelunäkökulma menee yksittäisiin toimintoihin ja niiden aikaansaamiin suoritteisiin. Mielenkiinnon kohteena saattaa olla esim. kysymys mitä maksaa käyttöpalvelut ja järjestelmähallinta työasemaa kohden laskettuna ja kuinka nämä kustannukset kohdentuvat tietohallinnon asiakkaille. Toimintolaskenta antaa perustiedot tietohallinnon johdolle, kun pohditaan ostetaanko jokin työ ulkoa vai tehdäänkö itse jne. Tietohallinnon on myös hyvä tietää paljonko henkilötyövuosia tehdään eri yksiköissä hajautettuna toimintoina ja mitä tuo työ maksaa, mikä antaa perusteita keskitys / hajautus –päätösten tekemiselle.

5. Sektorien johtamisen näkökulma

Ehkä keskeisin merkitys toimintolaskennan hyödyntämisessä kohdistuu sektoritasolle, jolle tulosjohtaminen on jo vakiintunutta toimintaa. Toiminnan ja talouden suunnittelun tärkeys korostuu tällä tasolla, missä on oltava näkemys koko sektorin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Sillä on myös vastuu tulostavoitteiden asettamisesta ja koko sektorin operatiivisen toiminnan ohjaus ja toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus toteutuu sen kautta.

Toimintolaskenta tuottaa toiminnoista taustatietoja ja tunnuslukuja, jotka syventävät tulostavoitteiden käyttöä mahdollistaen mm. lukujen takana olevien syiden nykyistä monipuolisempaa tarkastelua. Seuraavassa joitakin hyödyntämisalueita:

- Tulostavoitteiden asettamisen taustatieto (mm. tulotavoitteet, uudistusten resurssi-vaikutukset)

- Tunnuslukuja täydentävät toimintolaskennan luvut (esim. htv/toiminto/asiaryhmä, €/toiminto/asiaryhmä)
- Tulostavoitteiden toteutumisen arvioinnin syventäminen nykyisiä tunnuslukuja ja tilastoja täydentäen
- Resurssien kohdentuminen toiminnoittain ja toimintoprosesseittain

Toimintolaskennan tulosten pohjalta sektoritaso voi arvioida eri käsittelyprosessien resurssivaikutuksia, tukitoimintojen hajauttamisen hyötyjä ja haittoja sekä delegoinnin resurssivaikutuksia.

TOIMINNAN JA TALOUDEN SUUNNITTELU

Kehys- ja budjettineuvotteluissa käydään läpi myös sektorin resurssitarpeet, joiden pohjaksi toimintolaskenta tuottaa tarvittaessa varsin yksityiskohtaistakin tietoja. Erilaisten kehityshankkeiden vaikutusten arviointia voidaan parantaa selvittämällä resurssivaikutuksia eri toiminnoille ja toimintoprosesseille. Toimintolaskennan tuottaman tehokkuustiedon pohjalta sektorin resurssien käyttöä voidaan arvioida entistä paremmin, myös pullonkaulat tulevat selkeämmin esille. Seuraavaksi luetellaan joitakin esimerkkejä kustannuslaskennan hyödyntämisestä.

- Toimintoprosessien toimivuuden arviointi (benchmarking)
- Resurssitarpeiden arviointi
- Mihin taloudelliset panokset kohdentuvat (vrt. nykyinen toimintamenomääräraha –ajattelu)?
- Mitä tehdään itse ja mitä ostetaan (osaamisvalinta, edullisuusvertailut)?
- Mitä tukitoiminnot maksavat virastolle (ml. ministeriön keskitetyt talous-, henkilöstö- ja tietohallintopalvelut)?

Tulosjohtamisen tueksi toimintolaskenta tuottaa virastokohtaisesti toiminnan tuottavuuteen ja taloudellisuuteen liittyvää taustatietoa, jonka avulla voidaan pureutua mahdollisten ongelmien syihin nykyistä syvällisemmin.

Resurssien kohdentumisesta ja tuottavuuden tarkastelusta voidaan esittää seuraavia esimerkkejä:

- Paljonko viraston päätoimintoprosessille kohdentuu henkilöstöresursseja? (henkilötyövuodet/toimintoprosessi)
- Paljonko yksittäiselle toiminnolle kohdentuu henkilöstöresursseja? (htv/toiminto)
- Miten henkilötyövuodet kohdistuvat eri asiaryhmille?
- Mikä on tukitoimintojen osuus henkilötyövuosista?
- Mikä on poissaolojen osuus henkilöstöresursseista?
- Miten työnjako vaikuttaa toiminnon kustannuksiin ja resurssien käyttöön?
- Miten tuottava on yksittäinen toiminto(prosessi)?
- Suoritekohtainen tuottavuus? (suorite/htv)

Taloudellista informaatiota lisätään tuottamalla tietoja seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä maksavat eri toimintoprosessit? (€toimintoprosessi)
- Mikä on yksittäisen toiminnon kustannus? (€toiminto)
- Mitkä ovat asiaryhmäkohtaiset kustannukset? (€asiaryhmä)
- Mikä on yksittäisen toiminnon tuottaman asian (esim. tiedoksianto, suullinen käsittely) kustannus? (€asia)
- Mikä on suoritteiden yksikkökustannus? (€suorite)
- Toiminnon/toimintoprosessin taloudellisuus? (€toiminto/suorite)
- Mikä on henkilötyövuoden hinta toiminnoittain? (€toiminto/htv)

Sektoritasolla vertaillaan nykyisinkin yksiköiden välisiä eroja tulosohjauksen tunnuslukujen ja muiden tilastollisten lukujen pohjalta ja haetaan syitä niiden erilaisuudelle. Toimintolaskenta mahdollistaa entistä paremmin parhaiden toimintatapojen tunnistamisen, koska käytössä on nykyisten tilastojen lisäksi eri näkökulmasta (toiminto) tuotettua vertailutietoa. Myös toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia eri toimintojen resursseihin voidaan seurata vuosittain.

Toimintolaskenta tukee myös maksullisen toiminnan johtamista. Sektorit ovat vastuussa esim. oikeusavun ja ulosoton hinnoista. Virastojen välistä vertailua voidaan tehdä myös maksullisen toiminnan osalta. Esimerkiksi oikeusaputoimistoissa saadaan selville toimintolaskennan avulla oikeudellisen neuvon kustannus (vrt. oikeusapumaksu) ja ulosotossa voidaan selvittää kaupanvahvistuksen kustannukset (vrt. kaupanvahvistusmaksu).

6. Viraston näkökulma

Virastoilla on samat tiedot käytettävissä kuin sektoreilla, joten toimintolaskennan hyödyntäminen on molemmilla tasoilla samankaltaista, mutta painottuu kuitenkin eri tavalla. Toimintamenomääräraha – näkemyksen lisäksi viraston kustannuksia voidaan tarkastella toiminnoittain, jolloin nähdään konkreettisemmin mihin toimintaan rahat käytetään.

Vertailemalla omia lukujaan muiden vastaavien virastojen lukuihin, voidaan saada nykyistä parempi kuva toimintoprosessien tehokkuudesta ja taloudellisuudesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Viraston johtamisessa tulosohejaus antaa raamit, joihin voidaan etsiä taustainformaatiota toimintolaskennasta ja verrata lukuja perinteisen tulosohejauksen mittareihin ja muihin toimintaa selittäviin tekijöihin.

Viraston kannalta toimintolaskennan hyöty korostuu henkilöstöjohtamisessa. Toimintolaskenta tuottaa työajanseurannan kautta tiedot siitä mihin kunkin henkilöstöryhmän työaika virastossa kohdentuu. Näitä tietoja virasto voi käyttää arvioidessaan oman henkilöstön määrää ja rakennetta suhteessa tarpeeseen sekä pohtiessaan mitä tehtäviä kannattaa teettää milläkin henkilöstöryhmällä. Seurattavia asioita ovat mm.:

- Miten eri henkilöstöryhmien työaika jakautuu eri toiminnoille?
- Mikä on tukitoimintojen osuus kokonaishenkilötyövuosista?
- Mikä on poissaolojen vaikutus viraston käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin?

- Mitkä ovat palkkakustannukset toimintoa kohden ja miten ne jakautuvat eri henkilöstöryhmille?

Henkilöstörakenteiden arvioinnissa virasto voi hyödyntää vertailutietoja selvittämällä:

- Mihin toimintoprosessin vaiheisiin omat henkilöstöresurssit käytetään?
- Mikä on kunkin henkilöstöryhmän panos kussakin toiminnossa?
- Miten saavutetaan henkilöstöryhmien välinen tasapaino suhteessa viraston toimintaan ja asiarakenteeseen?

Viraston henkilöstöresurssien käyttöä voidaan verrata muiden vastaavanlaisten virastojen kanssa ja tutkia, olisiko niistä otettavissa mallia omien töiden toisenlaiseen järjestämiseen, kun tarkastellaan erilaisia tuottavuuslukuja.

Henkilöstörakenteen pohdinnan yhteydessä saattaa syntyä virikkeitä kehityskeskusteluihin, kun pohditaan sitä millainen on yksittäisen henkilön tehtäväkuva. Sama pohdinta saattaa johtaa myös koulutustarpeiden näkemiseen.

Toiminnan ja talouden suunnittelussa virasto voi arvioida toimintaansa vertaamalla toteutuneita lukuja muihin vastaaviin yksiköihin tai vuosivertailuna oman toiminnan osalta. Olenaisia vertailutietoja ovat mm. seuraavat kysymykset:

- Mikä on viraston tuottavuus eri toiminnoissa, henkilöstö- ja asiaryhmissä?
- Mikä on viraston taloudellisuus eri toiminnoissa, henkilöstö- ja asiaryhmissä?
- Miten resurssit kohdentuvat eri toiminnoille suhteessa vastaavan viraston toimintaan?
- Miksi jokin tietty asiaryhmä tuotetaan jossakin toisessa yksikössä huomattavasti edullisemmin tai kalliimmin?

7. Maksullinen toiminta

Maksullinen toiminta on suurelta osin lainsäädännöllä ohjattua toimintaa. Suomen perustuslain 81 §:n 2 momentin mukaan valtion viranomaisten virkatoimien, palvelujen ja muun toiminnan maksullisuuden sekä perittävien maksujen suuruuden yleisistä perusteista säädetään lailla. Oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen maksullisen toiminnan tuotoista yli 90 % kertyy erillislakien mukaisista suoritteista ja vajaa 10 % maksuperustelain mukaisista suoritteista. Valtion maksuperustelaissa (150/1992, muut. 348/1994, 749/1996, 961/1998 ja 721/2000) säädetään niistä yleisperusteista, joiden mukaisesti suoritteiden maksullisuus, suoritteista perittävien maksujen suuruus sekä maksujen muut perusteet määräytyvät.

Maksuperustelaki on yleislaki, jonka nojalla valtiolla perittävistä maksuista voidaan päättää. Laki on kuitenkin toissijainen siten, että jos muulla lailla tai laissa olevan valtuutuksen nojalla annetaan valtion maksuperustelaista poikkeavia säännöksiä, niin niitä on noudatettava. Johtuen seikasta, että oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen maksullisen toiminnan tuotoista yli 90 % kertyy erillislakien mukaisista suoritteista on maksuperustelain merkitys erityislainsäädäntöä ja niiden nojalla annettuja asetuksia vähäisempi. Oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen maksullista toimintaa ohjaava erityislainsäädäntö on lueteltu alla:

- Laki ulosottomaksuista (34/1995, muut. 976/2001) ja vastaava asetus (35/1995, muut. 1177/1995, 730/1996, 518/1999 ja 1072/2001)
- Laki tuomioistuinten ja eräiden oikeushallintoviranomaisten suoritteista perittävistä maksuista (701/1993, muut. 714/1994, 1651/1995, 889/1996, 901/1998, 153/1999, 964/1999, 110/2000, 60/2001, 582/2001, 974/2001 ja 1546/2001) sekä vastaava asetus 774/1993, muut. 1030/1993, 393/1994, 100/1996, 891/1996 ja 1035/2001
- Laki yleisestä oikeusavusta (104/1998) ja asetus yleisestä oikeusavusta ja maksuttomasta oikeudenkäynnistä (358/1998, muut. 1065/2001)
- Kaupanvahvistaja-asetus (958/1996, muut. 1202/1999, 471/2000 ja 1036/2001)

- Oikeusministeriön asetus oikeusministeriön ja eräiden hallinnonalalla toimivien viranomaisten suoritteista perittävistä maksuista (1159/2001)

Valtion talousarviosta annettu laki (423/1988, muut. 1372/1991, 165/1992, 307/1992, 978/1995, 380/1996, 430/1998, 960/1998, 217/2000, 384/2000, 678/2000, 898/2000, 689/2001 ja 1109/2001) sekä valtion talousarvioasetus (1243/1992, muut. 927/1994, 1587/1995, 1042/1996, 600/1997, 823/1997, 1111/1998, 263/2000, 1054/2000 ja 1252/2001) ottavat myös kantaa maksulliseen toimintaan. Valtion talousarvioasetuksen mukaan viraston tai laitoksen tulee järjestää laskentatoimensa ja seurantajärjestelmänsä siten, että ne tuottavat sisäisen johtamisen ja ulkoisen ohjauksen edellyttämät tiedot suoritteiden määrästä, laadusta ja maksullisen toiminnan kannattavuudesta sekä kehityksestä. Valtiokonttori on antanut määräyksen (8/03/97) kustannusvastaavuuslaskelman laatimisesta. Kustannusvastaavuuslaskelman tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot maksullisen toiminnan tuotoista, kustannuksista sekä kannattavuudesta tai kustannusvastaavuudesta.

Valtiontalouden tarkastusvirasto on useissa tarkastuskertomuksissaan kiinnittänyt huomiota OM:n hallinnonalan maksullista toimintaa koskeviin puutteisiin. Keskeisenä ongelmana on ollut maksullisen toiminnan kannattavuus- ja kustannusvastaavuuslaskelmien puuttuminen tai puutteellisuus. Huomiota on kiinnitetty myös yhtenevän maksupolitiikan, säännöllisesti arvioitavien hinnoitteluperiaatteiden sekä maksullisen toiminnan tulostavoitteiden puutteellisuuksiin.

Kritiikkiin on reagoitu ja oikeusministeriössä on aloitettu työ mm. oikeusministeriön hallinnonalan maksustrategian laatimiseksi. Tavoitteena on, että maksustrategiaan määritellään riittävän selkeät ja avoimet maksullisen toiminnan periaatteet ja tavoitteet sekä maksullisen toiminnan ohjaus- ja raportointimenetelmät. Samalla tulee määritellä maksullisen toiminnan laskelmien sisältö ja laskentaperiaatteet.

Toimintolaskennalla on selkeä lisäarvo maksullisessa toiminnassa. Paitsi, että toimintolaskentaa voidaan hyödyntää maksustrategian

luomisessa/päivittämisessä niin toimintolaskennan avulla on mahdollista tuottaa talousarvion tulotavoitteiden liitelaskelmat, hinnoittelulaskelmat sekä tilinpäätökseen sisältyvät kustannus- ja kannattavuuslaskelmat. Toimintolaskennan hyödynnettävyys on selkeä myös tulotavoitteita arvioitaessa, raportoinnissa sekä jossain määrin myös virastojen välisessä vertailussa (esim. oikeusaputoimistot: oikeudellisen neuvon kustannus vrt. oikeusapumaksu).

8. Tiivistelmä ja hankkeen eteneminen

Hankkeen etenemisen kannalta oli erittäin hyvä käydä hyödyntämismahdollisuuksia läpi tilaisuuksissa, joihin osallistui projektiryhmän lisäksi laaja joukko asiantuntijoita ministeriöstä ja virastoista. Asioiden merkitys käytännön johtamisen kannalta auttoi projektiryhmää hahmottamaan paremmin toimintolaskennan hyötyjä.

Keskusteluissa kävi selkeästi ilmi, että toimintolaskennan hyödyntämistä on hyvä tarkastella hallinnonalan, sektorin ja viraston näkökulmista. Vaikka tietojen alkuperä on sama kaikille tasoille, on lähestymistavoissa ja hyödyntämisessä eroja. Sektorin asema toimintolaskennan tulosten hyödyntäjänä korostui.

Toimintolaskennan kehittämistä voidaan välittömästi hyödyntää myös muissa meneillään olevissa hankkeissa. Näitä ovat mm. yleinen talousraportoinnin kehittäminen, oikeusapu-uudistuksen vaikutusten arviointi, henkilöstötilinpäätöksen kehitystyö jne.

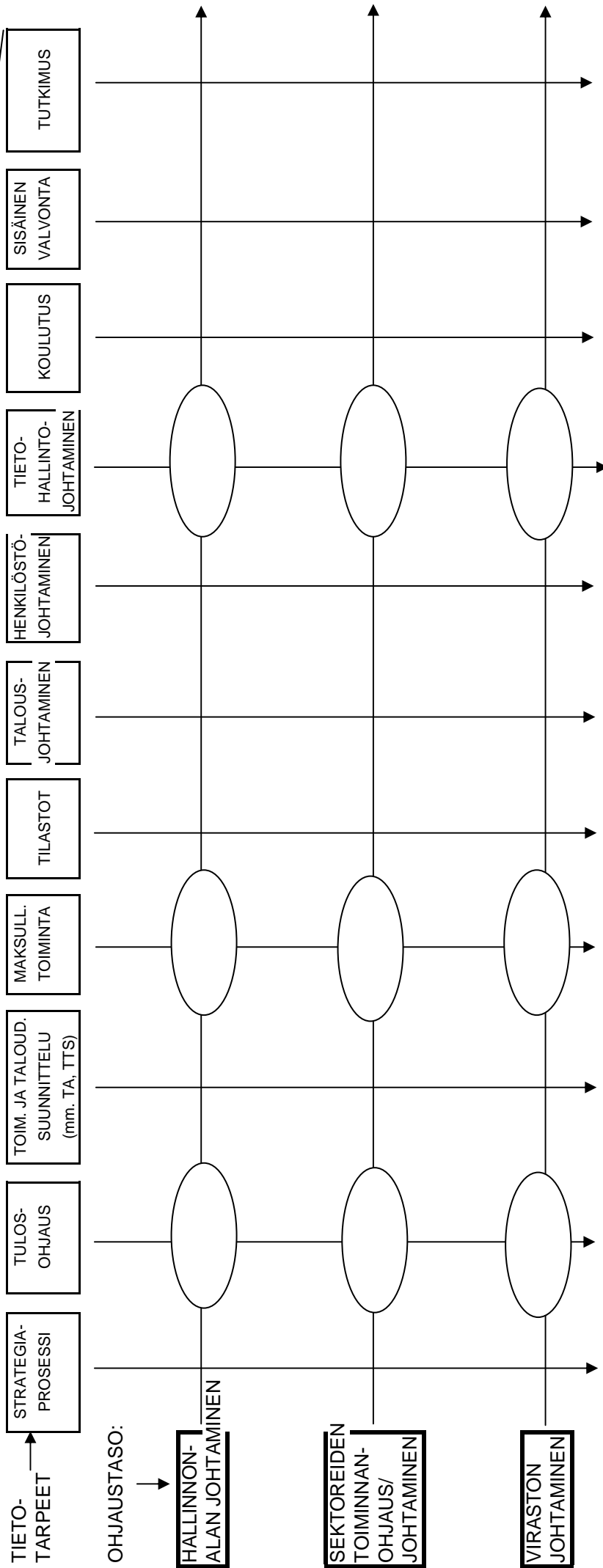
Toimintolaskennasta ei tule erillistä ilmiötä ministeriön eikä oikeuslaitoksen johtamiseen. Se tulee tuottamaan tietoa toimintojen taloudellisuudesta ja tuottavuudesta muiden lähteiden ohella. Keskeisin informaatio liittyy toimintojen kustannuksiin ja niiden kohdistumiseen eri suoritteille. Näin ollen koko kustannuslaskennan onnistuminen riippuu siitä, kuinka tarkasti työaika voidaan kohdentaa toiminnoille ja kuinka se edelleen kohdennetaan suoritteille.

Toimintolaskennan käytännön läpivienti tulee oleellisesti helpottumaan nykyisestä pilotoinnista järjestelmien myötä. Työajanseuranta on tehtävä niin helpoksi ja tulosten laskenta niin automaattiseksi, ettei niistä aiheudu merkittävää lisätyötä kenellekään.

Hanke jatkuu kevään aikana pilotoinnin osalta vielä vanhalla tavalla. Toimintoihin ja suoritteisiin sekä laskentamalliin tehdään tarvittavia korjauksia tulosten käyttökelpoisuuden parantamiseksi. Saman aikaisesti mietitään työajanseurannan ja toimintolaskennan tietoteknisiä ratkaisuvaihtoehtoja. Tarjouspyyntö valmistellaan maaliskuun aikana. Tavoitteena on tehdä järjestelmäratkaisut kesäkuussa. Työajanseurannan käyttöönotto tapahtuu lokakuussa ja toimintolaskennan vastaavasti tammikuussa 2003.

TOIMINTOLASKENNAN HYÖDYNTÄMISEN VIITEKEHYS

OHJAUS, RAPORTOINTI, TUKITOIMINNOT



LIITE