OPETUSMINISTERIÖ
Palvelukeskushankkeen ohjausryhmä
2.6.2006

OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUSHANKE

ESISELVITYS

Opetusministeriölle

Opetusministeriö on asettanut 14.10.2005 (Dnro 61/040/2005) hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen ja sen ohjausryhmän. Toimikausi päättyy 31.12.2008.

Hankkeen tavoitteena on suunnitella opetusministeriön hallinnonalalle soveltuva talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusratkaisu sekä valmistella ja toimeenpanna ohjausryhmän ja ministeriön päätösten mukaiset ratkaisut. Tavoitteena on siirtyä palvelukeskusmalliin vaiheittain vuodesta 2008 lukien.

Hankkeen tehtävänä on tehdä esiselvitys, suunnitella, valmistella ja toimeenpanna palvelukeskusratkaisu (sisältää palvelukeskuksen hallinto- ja ohjausmallin sekä toimintatavat), suunnitella ja valmistella palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden väliset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukevat tietojärjestelmäratkaisut, selvittää ja tarvittaessa valmistella tilivirastorakenteen yksinkertaistamista sekä laatia muutosten edellyttämä suunnitelma henkilöstöjärjestelyistä ja niihin liittyvistä toimista sekä toteuttaa tarvittavat muutokset hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Lisäksi hankkeen vastuulla on tiedottaa hankkeen etenemisestä.

Hankkeen ensimmäisenä vaiheena olevan esiselvityksen tulee sisältää nykytilan tiedot hallinnonalan virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisestä, kustannuksista, voimavaroista (henkilötyövuodet) ja tietojärjestelmistä sekä muista seikoista, jotka liittyvät tehtävien kokoamiseen palvelukeskusmallin mukaisesti. Selvityksen tulee sisältää palvelukeskusratkaisun voimavaratarve- ja kustannuslaskelmat, arviot tuottavuushyödyistä sekä suunnitelma ja ehdotus hankkeen jatkovalmistelusta.

Selvityksessä ja valmistelussa tulee ottaa huomioon valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelman yhteydessä tehty palvelukeskusten perustamiseen tähtäävä valmistelutyö sekä palvelukeskusten perustamiseen liittyvät periaatelinjaukset sekä henkilöstöpoliittiset periaatteet.

Hankkeen on turvattava opetusministeriön hallinnonalalla tarvittava talous- ja henkilöstöhallinnon erityisosaaminen.

Organisointi

Hallinnonalan palvelukeskushankkeen suunnittelua ja toteuttamista varten asetettiin ohjausryhmä, joka ohjaa selvitystyötä ja vastaa hankkeen toteutuksen organisoinnista, linjauksista, ohjauksesta ja valvonnasta, projektiryhmien nimittämisestä sekä hankkeen eri vaiheiden tulosten hyväksymisestä.

Hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen koordinoinnista vastaa päätoiminen projektipäällikkö. Opetusministeriö on nimittänyt ajalle 1.9.2005–31.8.2006 projektipäälliköksi Kirsti Torvisen, joka toimii myös ohjausryhmän pääsihteerinä ja esiselvityksen kokoajana.

Ohjausryhmän kokoonpano

Asettamispäätöksessä nimettiin ohjausryhmään seuraavat henkilöt:

Puheenjohtaja: Talousjohtaja Eero Pulkkinen
Jäsenet: Neuvotteleva virkamies Erkki Norbäck
Opetusneuvos Juhani Dammert
Hallitusneuvos Pia Nyblom
Laskentapäällikkö Pirkko Hämäläinen
Projektipäällikkö Kirsti Torvinen
Hallintojohtaja Esa Ahonen, Helsingin kauppakorkeakoulu
Kouluneuvos Tellervo Renko, Opetushallitus
Ylitarkastaja Inari Paukkula, Museovirasto
Kehitysjohtaja Timo Hietanen, Valtiokonttori
Ylitarkastaja Hannu Tolonen, henkilöstön edustaja, opetusministeriö

Ohjausryhmää täydennetään tarvittaessa myöhemmin. Ohjausryhmä voi asettaa hankkeen toteuttamista varten projektiryhmiä. Projekteissa tulee olla tarvittava edustus hallinnonalan virastoista ja laitoksista. Projektiryhmiä perustettaessa ohjausryhmä esittää, kuinka toiminnalliset muutokset valmistellaan ja toimeenpannaan virastoissa ja laitoksissa. Hankkeessa voidaan käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita.

Ohjausryhmän kokoonpanoon tehtiin 2.2.2006 opetusministeriön päätöksellä seuraavat muutokset: Valtiokonttorin edustajaksi nimettiin Timo Hietasen tilalle toimialajohtaja Mikko Kangaspunta ja Opetushallituksen edustajaksi Tellervo Rengon tilalle talousjohtaja Jutta Petäjä. Ohjausryhmän pysyvänä asiantuntijana on toiminut erikoistutkija Helena Törmänen Valtiokonttorista. Ohjausryhmän kokousten sihteerinä on toiminut 12.4.2006 lukien taloustarkastaja Kirsti Tikka.

Henkilöstön pääsopijajärjestöjen edustajat ovat saaneet hankkeen tiedotteet ja ohjausryhmän kokousmuistiot samalla kuin virastojen ja laitosten tiedotusvastaavat. Pääsopijajärjestöjen edustajat ovat osallistuneet ohjausryhmän kokouksiin 22.5.2006 lukien.

Ohjausryhmä ehdottaa, että hallinnonalalle perustetaan yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, mihin lisäksi liittyisi Suomen Akatemia. Ohjausryhmä ehdottaa edelleen, että hallinnonalan kuusi muuta tilivirastoa eli opetusministeriö, Opetushallitus, Kansallisarkisto, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta ja Valtion taidemuseo liittyisivät Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkaiksi.

Saatuaan hankkeen ensimmäisenä vaiheena laaditun esiselvityksen valmiiksi ohjausryhmä luovuttaa muistionsa opetusministeriölle. Ohjausryhmä jatkaa tehtäväänsä annetun toimeksiannon mukaisesti.

Helsingissä 2. kesäkuuta 2006.

OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUSHANKE: Esiselvitys

Sisällysluettelo

1. Opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushanke 4
1.1. Esiselvityksen sisältö ja tavoitteet 4
1.2. Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palveluyksikköhanke 5
2. Hankkeen taustaa 6
2.1. Tuottavuusohjelmat ja valtioneuvoston päätökset 6
2.2. Talous- ja henkilöstöhallinnon selvitykset vuonna 2003 6
2.3. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelma Kieku 8
2.4. Kuvaus Kieku-ohjelman kehittämästä kustannus-hyötytyövälineestä 9
2.5. Muita palvelukeskustoiminnan periaatteita ja selvityksiä 10
3. Taloushallinnon nykytila ja tehostumisarviot 11
3.1. Yliopistojen taloushallinto 11
3.1.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia 11
3.1.2. Henkilöstön eläköitymisaikataulu 18
3.1.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet 19
3.2. Hallinnonalan muiden virastojen ja laitosten taloushallinto 21
3.2.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia 21
3.2.2. Eläköitymisaikataulu 27
3.2.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet 27
3.3. Yhteenveto taloushallinnon prosesseista hallinnonalalla 27
4. Henkilöstöhallinnon nykytila ja tuottavuushyödyt 31
4.1. Yliopistojen henkilöstöhallinto 31
4.1.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia 31
4.1.2. Eläköitymisaikataulu 38
4.1.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet 38
4.2. Hallinnonalan muiden virastojen ja laitosten henkilöstöhallinto 38
4.2.1. Kustannushyötyanalyysin tuloksia 38
4.2.2. Eläköitymisaikataulu 44
4.2.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet 44
4.3. Yhteenveto henkilöstöhallinnon prosesseista hallinnonalalla 44
5. Suunnittelua ohjaavat periaatteet ja toimenpiteet 48
5.1. Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset 48
5.2. Henkilöstöpolitiikka 51
5.3. Viestintä 52
5.4. Muutoksenhallinta 53
5.5. Yhteistoimintamenettelyt 53
6. Hankkeen jatkosuunnittelun lähtökohdat 53
6.1. Alustavat palvelukeskusmallit 53
6.2. Ehdotus hallinnonalan palvelukeskusratkaisuksi 54

6.3. Tuottavuustavoitteet..... 55
6.4. Hankkeen jatko-organisointi ja resursointi..... 60
6.5. Muuta..... 63

Taulukko 1. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2004: YLIOPISTOJEN NYKYTILAN YHTEENVETO..... 12
Taulukko 2. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: YLIOPISTOT YHTEENSÄ..... 14
Taulukko 3. TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON TEHTÄVIÄ HOITAVAN HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TILIVIRASTOISSA VUOSINA 2006-2015..... 18
Taulukko 4. OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TILIVIRASTOJEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PERUSTIETOJÄRJESTELMÄT..... 19
Taulukko 5. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2004: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUN TILIVIRASTON NYKYTILAN YHTEENVETO..... 21
Taulukko 6. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ..... 23
Taulukko 7. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT OPM:N HALLINNONALALLA VUONNA 2004..... 27
Taulukko 8. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO TALOUSHALLINNON TAPAHTUMAMÄÄRISTÄ VUONNA 2004..... 30
Taulukko 9. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO TALOUSHALLINNON TUNNUSLUVUISTA VUONNA 2004..... 31
Taulukko 10. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2005: YLIOPISTOJEN NYKYTILAN YHTEENVETO..... 32
Taulukko 11. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUSHYÖTY-ANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: YLIOPISTOT YHTEENSÄ..... 34
Taulukko 12. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2005: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUN TILIVIRASTON NYKYTILAN YHTEENVETO..... 38
Taulukko 13. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: HALLINNONALAN 7 MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ..... 40
Taulukko 14. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄTOPM:N HALLINNONALALLA VUONNA 2005..... 45
Taulukko 15. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO HENKILÖSTÖHALLINNON TAPAHTUMAMÄÄRISTÄ VUONNA 2005..... 47
Taulukko 16. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO HENKILÖSTÖHALLINNON TUNNUSLUVUISTA VUONNA 2005..... 48
Taulukko 17. YLIOPISTOJEN KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSIEN YHDISTELMÄ JA TUOTTAVUUSTAVOITTEET..... 55
Taulukko 18. OPM:N HALLINNONALAN 7 MUUN TILIVIRASTON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSIEN YHDISTELMÄ JA TUOTTAVUUSTAVOITTEET..... 57

Kuva 1. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT YLIOPISTOISSA VUONNA 2004..... 28
Kuva 2. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT HALLINNONALAN SEITSEMÄSSÄ MUUSSA TILIVIRASTOSSA V. 2004..... 29
Kuva 3. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT YLIOPISTOISSA VUONNA 2005..... 45

Kuva 4. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT HALLINNONALAN SEITSEMÄSSÄ MUUSSA TILIVIRASTOSSA VUONNA 2005 46
Kuva 5. OPM:N HALLINNONALAN PALVELUKESKUSHANKKEEN JATKO-ORGANISOINTI .. 60

1. Opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushanke

1.1. Esiselvityksen sisältö ja tavoitteet

Esiselvitys

Opetusministeriön tuottavuusohjelman yhtenä tavoitteena on lisätä talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuutta ja palvelukykyä. Palvelukeskushankkeen tavoitteena on suunnitella opetusministeriön hallinnonalalle soveltuva talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusratkaisu sekä valmistella ja toimeenpanna hankkeen ohjausryhmän ja ministeriön päätösten mukaiset ratkaisut. Tavoitteena on siirtyä palvelukeskusmalliin vaiheittain vuodesta 2008 lukien.

Hankkeen asettamispäätöksen mukaan esiselvityksen tulee sisältää nykytilan tiedot hallinnonalan virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisestä, kustannuksista, voimavaroista (henkilötyövuodet) ja tietojärjestelmistä sekä muista seikoista, jotka liittyvät tehtävien kokoamiseen palvelukeskusmallin mukaisesti. Selvityksen tulee sisältää palvelukeskusratkaisun voimavaratarve- ja kustannuslaskelmat, arviot tuottavuushyödyistä sekä suunnitelma ja ehdotus hankkeen jatkovalmistelusta.

Esiselvityksessä tarvittu tieto kerättiin toimittamalla hallinnonalan virastoille ja laitoksille kaksi kyselyä. Kyselyt sisälsivät talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysin nykytilatietojen kartoituksen. Lisäksi pyydettiin kuvaamaan lyhyesti talous- ja henkilöstöhallinnon nykyistä organisointia, ilmoittamaan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavien henkilöiden kokonaismäärät ja hankkeen yhteyshenkilöt, esittämään viraston talous- ja henkilöstöhallintoon liittyviä erityispiirteitä, tietojärjestelmiä sekä kehittämissuunnitelmia. Erityispiirteet ovat aiheita, joita voi olla tarpeen selvittää hankkeen valmisteluvaiheessa tarkemmin. Virastot ja laitokset saivat esittää muitakin näkemyksiä, kommentteja ja ehdotuksia talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien uudelleen järjestämisestä.

Taloushallinnon kysely toimitettiin virastoille ja laitoksille 20.10.2005. Henkilöstöhallinnon kysely toimitettiin 1.3.2006. Käsillä oleva muistio sisältää tiivistelmän laajasta vastausmateriaalista ja sen perusteella tehdyistä kustannushyötyanalyysien tuloksista. Kullekin virastolle ja laitokselle toimitetaan sen omat tunnusluvut ja vastaavat vertailutiedot. Virastokohtaisia tietoja ei julkaista tässä muistiossa.

Virastot ja laitokset vastaavat esiselvityksen lähtötietojen oikeellisuudesta. Palvelukeskushanke on vastannut kerätyn tiedon kokoamisesta, käsittelystä ja analysoinnista. Analysointivaiheessa on toimittu pienryhmissä, joissa on ollut mukana Valtiokonttorin, yliopistojen ja muiden tilivirastojen edustajia.

Erityisesti kustannus-hyötytyövälinettä käytettäessä on ollut tärkeätä, että prosessien tiedot on käsitelty yhtenäisellä ja vertailukelpoisella tavalla. Tuottavuushyötyjen toteutumista seurataan samalla kustannus-hyötytyövälineellä.

Opetusministeriö päätti syksyllä 2005 alustavasti seuraavista hallinnonalan palvelukeskusmallin suunnitteluun liittyvistä linjauksista:

1. Opetusministeriön hallinnonalan kaikkien virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinto (myöhemmin määriteltävin osin) viedään palvelukeskusmalliin. Linjaus perustuu

hallituksen asettamiin hallinnon tuottavuustavoitteisiin sekä talous- ja henkilöstöhallinnon tehostamisedellytyksiin.

2. Palvelukeskusmalli koskee niitä talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja, jotka myöhemmin päätetään hallinnonalan palvelukeskushankkeessa palvelukeskukseen siirrettäviksi. Mallissa otetaan huomioon Valtiokonttorin koordinoimassa talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelmassa (Kieku) tehdyt määrittelyt palvelukeskuksiin soveltuvista talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseista.

3. Opetusministeriössä valittiin suunnittelun pohjaksi kaksi vaihtoehtoa hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmalliksi:

I Hallinnonalan virastot ja laitokset ryhmittyvät kahteen palvelukeskukseen.
Perustettaisiin yliopistoille oma palvelukeskus ja muut seitsemän tilivirastoa liittyisivät Valtiokonttorin palvelukeskukseen.

II Keskitetään kaikki hallinnonalan virastot ja laitokset omaan palvelukeskukseen.
Perustettaisiin hallinnonalalle yksi palvelukeskus.

4. Palvelukeskukseen siirtyminen toteutetaan vaiheittain. Tilivirastoja pyydettiin esittämään esiselvityksen yhteydessä niille parhaiten soveltuva ratkaisumalli ja aikataulu.

5. Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palveluverkostohanke kytketään hallinnonalan palvelukeskushankkeeseen. Palvelukeskushankkeessa päätetään muita hankkeen projekteja asetettaessa, kuinka yliopistojen palveluverkostohanke sijoittuu ja toteuttaa hallinnonalan palvelukeskushanketta. Yliopistojen palveluverkostohankkeen tavoitteena on tuottaa selvityksiä ja esityksiä, joita käytetään mahdollisuuksien mukaan hyödyksi niin hallinnonalan palvelukeskushankkeessa kuin em. Valtiokonttorin koordinoimassa Kieku-ohjelmassa.

1.2. Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palveluyksikköhanke

Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopistoa aloittivat vuoden 2005 keväällä palveluverkostohankkeen (PAVE), jonka koordinoinnista vastaa Helsingin kauppakorkeakoulu. Hankkeeseen osallistuvat Helsingin kauppakorkeakoulun lisäksi Svenska Handelshögskolan, Teknillinen korkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu, Teatterikorkeakoulu, Sibelius-Akatemia ja Kuvataideakatemia. Hankkeen tarkoituksena on parantaa taloushallinnon tuottavuutta ja laatua hankkeeseen osallistuvien yliopistojen omista lähtökohdista hyödyntäen myös verkostomaisia toimintatapoja. Lisäksi hankkeessa on tarkoitus tehdä ehdotus kirjanpitomallista, joka perustuu liikekirjanpitoon ja kirjanpitolakiin. Tavoitteena on keskittyä tehtäviin, joiden yhteisellä hoitamisella voidaan saavuttaa mittakaavaetuja tai jotka vaativat erikoistumista sekä monistettavissa olevaan kehittämistoimintaan. Hanke on aloitettu taloushallinnon yhteistyöstä.

Hankkeessa pyritään maksimaalisten tuottavuushyötyjen saavuttamiseen yhtenäistämällä yliopistojen taloushallinnon prosesseja ja rakenteita, hyödyntämällä sähköisen hallinnon mahdollisuudet ja hoitamalla soveltuvassa laajuudessa keskitetysti järjestelmä-, raportointi- ja muita yhteisiä palveluja. Yhtenäiset rakenteet mahdollistavat kehityspanosten jakamisen ja ratkaisujen monistamisen sekä resurssien joustavan käytön eri yliopistojen välillä. Rakenteiden yhtenäistämistä ei kuitenkaan tehdä yksittäisten yliopistojen yksilöllisten tietotarpeiden kustannuksella.

Taloushallinnon perustehtävien lisäksi on kartoitettu myös henkilöstöhallinnon prosesseja sekä mahdollisia yhteisesti hoidettavia asiantuntijatehtäviä, kuten hankintatoimen tukipalveluja. Yhteisiä asiantuntijapalveluita voitaisiin tuottaa joko yhteisessä palveluyksikössä tai verkostomaisesti siten, että joku osallistuvista yliopistoista tuottaa palvelut.

Kehittämishankkeessa toimii johtoryhmä ja projektiryhmä, joissa on kaikkien hankkeessa mukana olevien yliopistojen edustus. Tarkoitus on, että mukana olevien yliopistojen hallitukset hyväksyvät kesäkuuhun 2006 mennessä yhteisen erillislaitoksen perustamissopimuksen ja johtosäännön. Erillislaitos hoitaa 1.1.2007 alkaen palveluyksikön tehtäviä osapuolten sopimassa laajuudessa. Laitosta hallinnoi Teknillinen korkeakoulu.

Helsingin yliopisto ei ole mukana pääkaupunkiseudun yliopistojen PAVE-hankkeessa, mutta yliopisto on opetusministeriön kanssa käydyissä tulosneuvotteluissa vuosille 2007–2009 ilmoittanut sitoutuvansa oman palvelukeskusmallinsa kautta opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskuksille asetettuihin tuottavuustavoitteisiin. Helsingin yliopiston konsistori on 10.5.2006 päättänyt perustaa palvelukeskukset yliopiston neljälle kampukselle.

2. Hankkeen taustaa

2.1. Tuottavuusohjelmat ja valtioneuvoston päätökset

Julkisen sektorin toimintaa tehostetaan hallinnonalakohtaisilla tuottavuusohjelmilla. Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelman 2006–2010 yhtenä tavoitteena on lisätä talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuutta. Tämä toteutetaan ohjelman mukaan perustamalla opetusministeriön hallinnonalalle yksi tai kaksi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta.

Hallitusohjelmassa ja hallituksen strategia-asiakirjassa on asetettu tavoitteeksi valtion toimintojen tuottavuuden lisääminen. Tukipalvelujen tehostamisella luodaan mahdollisuuksia lisätä voimavaroja ydintoimintoihin. Tavoitteena on keskittää hallinnolliset tukipalvelut niihin erikoistuneille yksiköille.

Valtioneuvoston 21.3.2006 tekemän kehyspäätöksen mukaan

"Valtionhallintoon perustetaan jo perustetut palvelukeskukset mukaan lukien viisi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, jotka muodostavat yhtenäisin periaattein toimivan verkoston. Ministeriöt tekevät osaltaan ja ohjaavat hallinnonalansa virastot tekemään vuoden 2006 loppuun mennessä päätöksen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tuottamisesta palvelukeskustoimintamallilla viimeistään vuonna 2009.

Palvelukeskuksiin tukeutuminen mahdollistaa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien tuottavuuden ja tehokkuuden merkittävän lisäämisen ja toiminnan laadun kehittämisen sekä henkilöstövoimavarojen vähentämisen palvelujen tuotannossa."

2.2. Talous- ja henkilöstöhallinnon selvitykset vuonna 2003

Valtiokonttori toteutti vuonna 2003 talous- ja henkilöstöhallinnon selvitykset, joiden tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen lähtökohta valtion talous- ja henkilöstötoiminnon kehittämiselle.

Selvitysten perusteella todettiin, että valtionhallinnon yksiköt ovat toimintatavoiltaan erilaisia ja lisäksi niissä tehty kehitystyö on lähtenyt osaksi eri tavoitteista, ja on tällä hetkellä eri kehitysvaiheissa. Henkilöstön eläköityminen koetaan ja tunnistetaan riskiksi jo lähivuosina. Se saattaa aiheuttaa merkittävää osaamiskatoa. Samalla kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Lisähaasteena nähtiin kiristyvä budjettitalous, joka vähentää taloudellisia resursseja ja aiheuttaa paineen siirtää resursseja tukitehtävistä ydintehtävien hoitamiseen.

Taloushallintoselvityksen mukaan tavoitetilassa valtion taloushallinto tukee johtamista ja päätöksentekoa laadukkaasti noudattaen konserniohjauksen periaatteita. Taloushallinnon strategiset tavoitteet vuoteen 2010 mennessä yksilöitiin seuraavasti:

- Taloushallinnon roolit ja vastuut ovat selkeät valtiokonsernin joka tasolla.
- Taloushallinnolla on arvostettu asema johdon kumppanina toiminnan ohjauksessa.
- Taloushallinnon tietojärjestelmät ovat ajanmukaisia, yhtenäisiä, integroituja, käyttäjäystävällisiä ja tietoturvallisia.
- Taloushallinnon prosessit ovat yhtenäisiä, tarkoituksenmukaisia ja kustannustehokkaita.
- Taloushallinnon henkilöstö on osaavaa, yhteistyökykyistä ja kehittymismyönteistä.

Taloushallinnon benchmarking-tutkimuksessa valtion tilivirastojen taloushallinnon prosessien nykytilan suorituskykyä verrattiin vertailuorganisaatioihin. Tutkimuksen mukaan valtion taloushallinnon prosessit sitoivat kaikkiaan 3 734 henkilötyövuotta ja aiheuttivat 172 miljoonan euron vuotuiset kustannukset. Tilivirastojen ajankäytöstä 73 prosenttia (2 711 HTV) käytettiin kirjanpidon prosesseihin ja 27 prosenttia (1 023 HTV) taloushallinnon lisäarvoprosesseihin. Vastaava luku benchmark-organisaatioissa oli 55 prosenttia kirjanpidon prosesseihin ja 45 prosenttia lisäarvoprosesseihin.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että valtion taloushallinnon tehtäviä oli voimakkaasti hajautettu substanssiyksiköihin varsinaisten taloushallintoyksiköiden lisäksi. Henkilötyövuosina mitattuna taloushallintoyksiköissä hoidettiin vain 42 prosenttia eli 1 551 henkilötyövuotta taloushallinnon prosesseista.

Valtion taloushallinnon prosessien tuottavuus, taloudellisuus ja koko olivat selvityksen mukaan heikolla tasolla verrattuna benchmark-organisaatioihin. Syiksi nähtiin se, että skaalaetuja ei hyödynnetä, eivätkä tilivirastot hyödyntäneet toistensa osaamista tai resursseja. Manuaalisen työn osuus oli suuri. Kirjanpidon perusprosessit kuten myös taloushallinnon lisäarvoprosessit sisälsivät useita tarkastuksia, täsmäytyksiä, kopiointeja sekä tiedon manuaalista siirtämistä järjestelmästä toiseen. Tietotekniikan ja automaation hyödyntäminen oli pientä. Lisäksi nähtiin, että prosesseja ei ole tarkastettu ja tehostettu uusien järjestelmien käyttöönoton yhteydessä, joten järjestelmistä ei ollut saatu tavoiteltuja tehokkuushyötyjä.

Taloushallintoselvityksen mukaan valtion taloushallinto oli noin neljä kertaa kalliimpi kuin benchmark-organisaatioiden taloushallinto keskimäärin tarkasteltaessa prosessien kustannuksia suhteessa liikevaihtoon.

Taloushallintoselvityksen haastatteluissa käsiteltiin myös palvelukeskusmallia. Haastatellut näkivät taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämisen ja tehostamisen tilivirastojen sisällä ensisijaiseksi kehityskohteeksi. Kun tiliviraston sisäiset taloustoiminnot ovat kunnossa, nähtiin toimintojen siirtäminen palvelukeskukseen hyvänä vaihtoehtona.

Työvoiman riittävyys ja osaamisen ylläpitäminen olivat haastateltujen mielestä palvelukeskuksen tärkeimmät edut. Etenkin pienet tilivirastot näkivät, että palvelukeskusmalli on hyödyllinen, kun haasteena on osaavan työvoiman saatavuus sekä varamiesjärjestelyjen hoitaminen. Joissakin tilivirastoissa palvelukeskusmallia ei pidetty järkevänä vaihtoehtona, koska nähtiin, että tilivirastoon jäisi ns. varjo-organisaatio substanssiosaamisen puuttuessa palvelukeskuksesta, jolloin osa kustannussäästöpotentiaalista jäisi realisoitumatta.

Taloushallintoselvitystä täydennettiin henkilöstöhallintoselvityksellä. Henkilöstötoiminto on organisoitu eri virastoissa ja hallinnonaloilla eri tavoin, mutta palkkahallinnon prosessi oli kaikista prosesseista yhdenmukaisimmin hoidettu. Eri henkilöstöhallinnon prosesseiden arvioitiin sitovan 3 685 henkilötyövuotta.

Palkkahallintoprosessia arvioitiin selvityksessä tarkemmin. Sitä verrattiin kansainväliseen tietokantaan ja suomalaisten palvelukeskusten vertailuaineistoon. Valtion tehokkuus oli mediaania heikompaa verrattuna suomalaiseen palvelukeskusaineistoon, kun tarkasteltiin taloudellisuutta ja tehokkuutta palkkalaskelmittain ja työntekijöittäin. Palkkahallinnon tehokkuus vaihteli virastojen ja hallinnonalojen välillä. Palkkahallintoa keskittäneet olivat hajautetun mallin mukaan toimivia yksiköitä tehokkaampia.

Haastatellut kokivat, että rutiinitehtävien tehokkaampi hoitaminen vapauttaisi aikaa analysointiin, seurantaan ja ydintoiminnan tukemiseen. Kuitenkin nähtiin, että monet prosessit, kuten suoritusten johtaminen, rekrytointi ja resurssointi sekä henkilöstön kehittäminen on ainakin osittain toteutettava hajautetusti, mutta näitä prosesseja ja niiden kehittämistä voidaan sekä koordinoida että toteuttaa yhteistyönä.

Palvelukeskusmallin suurimmaksi riskiksi henkilöstöhallinnon selvityksessä nähtiin vaara, että prosessit tulevat liian jäykiksi ja sitoviksi, eivätkä ne ota riittävästi huomioon virastojen erityispiirteitä. Suurimpana hyötynä koettiin, että asiantuntemusta voidaan keskittää ja syventää eli voidaan toteuttaa henkilöstöpalveluiden huippuyksikkö, joka turvaa toiminnan kaikissa tilanteissa.

2.3. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelma Kieku

Valtiokonttori on käynnistänyt 31.5.2004 valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelman (Kieku). Ohjelman tavoitteena on toimintatapoja, rakenteita sekä välineitä kehittämällä lisätä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukykyä ja parantaa hallinnon tuottavuutta. Ohjelman tavoitteena on aikaansaada sellainen kehitys, että talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuus paranee kohdealueilla viidessä vuodessa noin 40 % ja samalla sekä asiakas- että työtyytyväisyys ovat talous- ja henkilöstöhallintotehtävissä nykyistä parempia.

Vuonna 2005 Kieku-ohjelman tehtävät painottuivat talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnan nopean tehostamisen edellytysten luomiseen yhteistyössä vuonna 2006 toimintansa aloittaneiden palvelukeskusten hallinnonalakohtaisten hankkeiden kanssa.

Konkreettinen työ Kieku-projekteissa keväällä 2005 painottui ensimmäisen vaiheen perusprosessien määrittämiseen ja palvelukeskustoiminnan käynnistämistä tukevien työkalujen työstämiseen yhteistyössä palvelukeskushankkeiden kanssa. Ensimmäisen vaiheen prosessit hyödyntävät parhaita käytäntöjä ja pyrkivät yhtenäisyyteen, mutta tukeutuvat mm. nykyiseen lainsäädäntöön. Koska palvelukeskukset käynnistivät toimintansa pääsääntöisesti nykyisin tietojärjestelmin, edellytti Kieku-prosessin käyttöönotto hankekohtaista hienosäätöä.

Kieku-ohjelman syksy 2005 painottui hallinnonalahankkeiden ja Kieku-ohjelman yhteistyön syventämiseen. Lisäksi Kieku-ohjelman tehtävänä oli syksyllä 2005 levittää hyödynnettävissä olevia tuloksia myös muiden virastojen saataville. Lisäksi keskityttiin tunnistamaan mahdollisia valtionhallintotasoisia kehittämiskohteita.

Vuosi 2006 on Kieku-ohjelman kannalta yhtenäisen kehityksen turvaamisen vuosi. Ohjelman tehtävänä on tukea valtion palvelukeskusten verkostoitumista eli valtion palvelukeskusverkoston syntyä. Syksyllä 2005 alkanut valtiokonsernitasoisten kehittämiskohteiden tunnistaminen jatkuu.

Vuonna 2007 tavoitteena on, että talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit on yhtenäistetty ja että palvelukeskusverkostoon kuuluvien valtion palvelukeskusten tavoitetilan toimintamalli on yhtenäinen ja hyödyntää parhaita käytäntöjä. Yhtenäistettyjä talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja sekä palvelukeskusverkoston toimintaa tukevat tietojärjestelmät on määritelty ja hankittu. Ohjelman tulokset saatetaan luovutuskuntoon. Lisäksi valmistellaan etenemissuunnitelma 2008 – 2012, joka kattaa yhtenäisten toimintaprosessien ja keskitetysti hankittujen tietojärjestelmien käyttöönotot sekä tukee virastojen siirtymistä palvelukeskusverkoston asiakkaiksi.

2.4. Kuvaus Kieku-ohjelman kehittämästä kustannus-hyötytyövälineestä

Kieku-ohjelma hankki keväällä 2005 valtion sisäiseen käyttöön kustannus-hyötytyövälineen, jolla arvioidaan taloushallinnon prosesseja. Syksyllä 2006 välinettä kehitettiin edelleen, jotta samalla logiikalla voidaan arvioida myös henkilöstöhallinnon prosesseja. Opetusministeriön palvelukeskushanke on ollut henkilöstöhallinnon kustannus-hyötytyövälineen käyttöönoton pilottina.

Kustannus-hyötytyöväline sisältää laskentamallin, ohjatun tiedonkeräys- ja analysointiprosessin sekä laskentaa ja prosessia tukevan Excel-työkirjaston. Kieku-ohjelman kustannus-hyötytyöväline on hyödynnettävissä valtionhallinnon sisäisesti. Se soveltuu hallinnonaloille sekä kaikille tulosvastuullisille valtion virastoille ja laitoksille, jotka vastaavat oman talous- ja henkilöstöhallintonsa järjestämisestä. Kustannus-hyötytyöväline on ensisijaisesti tarkoitettu hallinnonalan käyttöön, mutta erityisen perustelluista syistä laskentamalli ja sitä tukevat Excel-työkirjat voidaan luovuttaa myös yksittäisen viraston tai laitoksen käyttöön.

Kustannus-hyötytyöväline soveltuu erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon toimintamallia uudistavien kehittämishankkeiden, kuten palvelukeskushankkeiden kannattavuuden arviointiin. Kustannussäästöpotentiaalin lisäksi kustannus-hyötytyövälineen avulla voidaan arvioida tavoiteltavan toimintatavan edellyttämien henkilöresurssien määrää talous- ja henkilöstöhallinnon eri prosesseissa. Välinettä voidaan hyödyntää tuottavuuden ja sen kehittymisen mittaamisessa, palvelujen hinnoittelussa, toiminnan tehokkuuden vertailussa sekä olemassa olevan kehittämispotentiaalin määrittelyssä.

Kustannus-hyötytyövälineen laskentalogiikka ja sitä tukeva Excel-työkirjasto perustuvat BearingPoint Finland Oy:n (BearingPoint) käyttämään malliin, jota on käytetty usean suomalaisen palvelukeskuksen käynnistämisvaiheessa. Tiedonkeräys- ja analysointiprosessia sekä laskentamallia on testattu ja muokattu Kieku-projektissa yhteistyössä BearingPointin sekä sisäasiainministeriön ja valtiovarainministeriön palvelu-keskushankkeiden kanssa.

2.5. Muita palvelukeskustoiminnan periaatteita ja selvityksiä

Palvelukeskukseen siirrettävät tehtävät

Palvelukeskusten perustamisvaiheessa on perusteltua aloittaa tehtävistä, joissa on suuret volyymit ja joissa jo nykyisin on yhtenäisimmät menettelyt. Asiakkaan kanssa tehtävässä palvelusopimuksessa yksilöidään, mitkä asiakaskohtaiset tehtävät hoidetaan palvelukeskuksessa ja mitkä jäävät asiakkaan hoidettavaksi.

Eri palvelukeskusten käynnistämisvaiheen palveluvalikoima voi vaihdella. Ensivaiheessa palvelukeskuksen palveluvalikoimaan voisi kuuluu seuraavien prosessien tehtäviä:

Taloushallinto
- Osto- ja matkalaskujen käsittely, ostoreskontran hoito ja maksatus
- Myyntireskontra ja perintä
- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Laskujen ja kirjanpitoaineiston arkistointi
- Käyttöomaisuuskirjanpito ja poistolaskenta
- Tietojärjestelmien pääkäyttäjätehtävät (ylläpito ja tekninen tuki).

Henkilöstöhallinto
- Palkkahallinto
• Palkkojen ja palkkioiden laskenta ja maksu sekä niihin liittyvät työnantajamaksujen tilitykset.
• Palkkausjärjestelmien tekninen ylläpito

- Muita henkilöstöhallinnon prosessien tehtäviä
• Lomaoikeuksien laskenta ja muu lomakirjanpito
• Nimikirjanpito
• Nimittämis- ym. päätösten valmistelu
• Virkavapauksien valmistelu
• Työajanseuranta
• Tietosisällön tuottaminen henkilöstötilinpäätökseen palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmistä.
• Rekrytointiin liittyvät rutiinit kuten hakuilmoitusten välittäminen eri medioihin, hakemusten esiseulonta ja valintapäätösten lähettäminen hakijoille.
• Osaamisen kehittämisen teknisen toteutuksen tuki, kuten tarvittavien menetelmien ja työkalujen ylläpito sekä osaamisen hallintaan liittyvien tunnuslukujen kehittäminen.
• Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ylläpito ja tekninen tuki.

Palvelukeskusten hyödyt

Vuonna 2003 tehdyn selvityksen mukaan (BearingPoint) palvelukeskuksesta saatavia hyötyjä ovat mm. käyttökustannusten ja investointikustannusten merkittävä pieneneminen verrattuna hajautettuun toimintamalliin. Samalla henkilöstö on osaavaa ja innostunutta ja työntekijät ovat moniosaajia, joilla on joustava urakehitys. Palveluprosessit ovat tehokkaat ja korkealaatuiset, ja ne ovat kaikkien osapuolien käytettävissä. Toimintaperiaatteet ovat yhtenäiset, samoin tietomallit. Tietojärjestelmät hyödynnetään maksimaalisesti. Palvelukeskus mahdollistaa nopeat ja kustannustehokkaat tietojärjestelmien implementointiprojektit sekä organisaation uudelleen järjestelyt.

3. Taloushallinnon nykytila ja tehostumisarviot

3.1. Yliopistojen taloushallinto

3.1.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia

Liitteessä 1 on kuvattu kustannus-hyötytyövälineen sisältämien taloushallinnon prosessien sisällöt.

Sisältöohjeita taulukoihin 1 ja 5:
Tiedot perustuvat yliopistojen sekä hallinnonalan virastojen ja laitosten antamiin vastauksiin opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen esiselvityskyselyyn. Tiedot on koottu syksyllä 2005. Vuotta 2004 koskevat tiedot kuvaavat yliopistojen ja virastojen taloushallinnon nykytilaa. Näitä nykytilan tuloksia käytetään vertailukohtana myöhemmin tuottavuustavoitteiden toteutumisen seurannassa. Prosessien tiedot sisältävät summattuina sekä talousyksiköiden että substanssiyksiköiden osuudet.

Yliopistot yhteensä ja 7 tilivirastoa yhteensä -riveillä tunnusluvut on laskettu ko. ryhmän yhteenlaskettujen htv-, kustannus-, ja tapahtumamäärien perusteella. Yhteissummien kautta lasketut tunnusluvut poikkeavat jonkin verran virastokohtaisten tulosten kautta lasketuista keskiarvoista. Mediaani osoittaa arvojoukon keskelle sijoittuvan virastokohtaisen tuloksen.

Prosessien virastokohtaiset min- ja max-arvot osoittavat virastokohtaisten tulosten pienimmät ja suurimmat arvot ja samalla myös yliopistojen tai muiden tilivirastojen välisten tehokkuuserojen suuruuden. Esim. tehokkaimmassa yliopistossa käsitellään 10 900 ostolaskua/henkilötyövuosi ja pienin tulos on 1 200 ostolaskua/henkilötyövuosi. Vastaavasti pienin ostolaskun käsittelyn yksikköhinta on 4,40 euroa ja kallein tulos on 35,62 euroa/ostolasku.

Yliopistot sekä virastot ja laitokset ovat ilmoittaneet vastauksissaan prosesseittain henkilötyövuodet, kustannukset (erikseen henkilöstökustannukset, välittömät ja välilliset IT-kustannukset sekä yhteiskustannukset) ja avaintapahtumien määrän. Kustannus-hyötytyövälineessä määritellyt tunnusluvut (tapahtumat/HTV, kustannukset/tapahtumat ja kustannukset/menot) on laskettu työvälineellä virastojen vastausten perusteella keskitetysti.

Koska kaikki yliopistot sekä virastot ja laitokset eivät ole ilmoittaneet yhtä kattavasti välillisiä IT-kustannuksia ja yleiskustannuksia, on kustannuksiin perustuvien tunnuslukujen vertailukelpoisuus huonompi kuin tapahtuma- ja henkilötyövuosimääriin perustuvat tunnusluvut.

Taulukkoon 1 on koottu yliopistojen taloushallinnon yhteenvetotietoja. Taulukon lukumääriä on täydennetty sisäisen laskennan -prosessilla, suunnitteluprosessilla sekä raportointi- ja analysointiprosessilla laskennallisesti, koska Helsingin yliopisto ei ole antanut ko. prosesseille tietoja ollenkaan. Min-, max- ym. vertailuissa on mukana vain yliopistojen ilmoittamat vastaukset. Myyntireskontra ja maksuliike -prosessille sekä kirjanpito ja tilinpäätökset -prosessille Helsingin yliopisto on ilmoittanut vain talousyksikössä toteutuneet henkilötyövuosimäärät. Näille prosesseille ei ole arvioitu substanssiyksiköiden osuuden lisäystä.

Taulukkoon 1 täydennetyt tiedot antavat yliopistojen taloushallinnon volyymeistä oikeamman suuruusluokan kuin pelkästään yliopistojen ilmoittamat tiedot.

Taulukko 1. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2004: YLIOPISTOJEN NYKYTILAN YHTEENVETO

1) Menot = yliopistojen toiminnasta aiheutuneet kokonaismenot v. 2004 oli 2.034.000.000 €
Yliopiston henkilöstömäärä oli 30.11.2004 yhteensä 33.046 henkilöä.

Prosessi * Prosessin tapahtumatiedot		**Prosessilla toteutuneet henkilötyö-vuodet**	**Prosessin kustannuk-set (EUR)**	**Avaintapah-tumien lukumäärä**	**Tapahtumat/ Henkilötyö-vuodet**	**Kustannuk-set/ Tapahtumat (EUR)**	**Kustannuk-set/ Menot (1 (%)**
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**Yliopistot yhteensä**	**196,7**	**8 432 537**	**637 700**	**3 242**	**13,22**	**0,40 %**
* Ostolaskut ja hyvityslaskut	MIN (pienin yliopistokohtainen luku)	0,8	36 000	2 439	1 231	4,40	0,10 %
	MAKS (suurin yliopistokohtainen luku)	29,4	1 368 969	186 000	10 920	35,62	1,10 %
	MEDIAANI (keskimmäinen yliopistokoht. arvo)	5,5	255 968	20 249	3 195	14,82	0,60 %
	KESKIARVO	9,8	421 627	31 885	3 839	16,13	0,50 %
Matkalaskut	**Yliopistot yhteensä**	**93,2**	**4 051 509**	**133 608**	**1 434**	**30,32**	**0,20 %**
* Matkalaskut	MIN	0,1	4 500	111	665	12,32	0,10 %
	MAKS	14,3	676 383	15 000	3 640	60,67	0,50 %
	MEDIAANI	3,2	145 000	6 530	1 674	30,66	0,30 %
	KESKIARVO	4,7	202 575	6 680	1 696	32,65	0,20 %
Maksuliike (Lähtevä raha)	**Yliopistot yhteensä**	**14,1**	**649 402**	**806 186**	**57 245**	**0,81**	**0,00 %**
* Lähtevien maksujen lukumäärä	MIN	0,2	8 900	2 832	11 573	0,19	0,00 %
	MAKS	2,4	99 000	210 250	280 333	4,24	0,20 %
	MEDIAANI	0,5	24 500	27 643	50 069	1,10	0,00 %
	KESKIARVO	0,7	32 470	40 309	65 272	1,39	0,10 %
Laskutus	**Yliopistot yhteensä**	**65,7**	**2 573 260**	**216 452**	**3 293**	**11,89**	**0,10 %**
* Myyntilaskut ja hyvityslaskut	MIN	0,0	2 000	133	1 233	2,60	0,00 %
	MAKS	10,0	382 497	38 000	17 293	27,84	0,30 %
	MEDIAANI	1,4	52 000	6 283	3 834	11,74	0,10 %
	KESKIARVO	3,3	128 663	10 823	4 966	13,73	0,10 %
Myyntireskontra ja maksuliike (saapuva raha)	**Yliopistot yhteensä**	**25,9**	**1 096 994**	**266 852**	**10 305**	**4,11**	**0,10 %**
* Saapuvien maksujen lukumäärä	MIN	0,1	2 000	268	3 556	1,46	0,00 %
	MAKS	4,2	196 824	68 000	25 185	11,42	0,20 %
	MEDIAANI	0,9	30 890	8 709	10 116	4,68	0,10 %
	KESKIARVO	1,3	54 850	13 343	10 480	5,17	0,10 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	**Yliopistot yhteensä**	**17,8**	**721 062**	**459 830**	**25 769**	**1,57**	**0,00 %**
* Käyttöomaisuuskohteet ja - tapahtumat	MIN	0,1	4 500	356	2 541	0,61	0,00 %
	MAKS	3,5	126 000	116 300	65 502	19,66	0,20 %
	MEDIAANI	0,5	20 350	10 081	21 856	1,90	0,00 %
	KESKIARVO	0,9	36 053	22 992	23 121	4,31	0,10 %
Kirjanpito ja tilinpäätökset	**Yliopistot yhteensä**	**63,4**	**2 940 567**				**0,10 %**
	MIN	0,9	42 000				0,10 %
	MAKS	12,3	473 430				0,90 %
	MEDIAANI	2,0	95 814				0,20 %
	KESKIARVO	3,2	147 028				0,30 %
Sisäinen laskenta	**Yliopistot yhteensä**	**50,3**	**2 248 886**				**0,20 %**
Helsingin yliopiston osuus on arvioitu laskennallisesti.	MIN	0,0	1 000	vertailutiedot on laskettu 19 yliopiston			0,00 %
	MAKS	9,8	370 150	vastauksista (ei sis. HY:n arviolukuja)			0,40 %
	MEDIAANI	1,1	50 000				0,10 %
	KESKIARVO	2,0	90 998				0,10 %
Suunnitteluprosessi	**Yliopistot yhteensä**	**87,8**	**4 621 800**				**0,40 %**
Helsingin yliopiston osuus on arvioitu laskennallisesti.	MIN	0,4	19 000	vertailutiedot on laskettu 19 yliopiston			0,00 %
	MAKS	13,0	559 490	vastauksista (ei sis. HY:n arviolukuja)			0,70 %
	MEDIAANI	2,2	114 200				0,30 %
	KESKIARVO	3,6	187 015				0,30 %
Raportointi ja analysointi	**Yliopistot yhteensä**	**156,3**	**7 600 532**				**0,60 %**
Helsingin yliopiston osuus on arvioitu laskennallisesti.	MIN	0,2	6 500	vertailutiedot on laskettu 19 yliopiston			0,10 %
	MAKS	22,2	1 133 647	vastauksista (ei sis. HY:n arviolukuja)			0,70 %
	MEDIAANI	3,6	180 000				0,40 %
	KESKIARVO	6,3	307 545				0,40 %
Valtuusseuranta	**Yliopistot yhteensä**	**0,9**	**37 538**				**0,00 %**
	MIN	0,0	0				0,00 %
	MAKS	0,4	15 538				0,10 %
	MEDIAANI	0,0	0				0,00 %
	KESKIARVO	0,0	1 976				0,00 %
Prosessit yhteensä	**20 yliopistoa yhteensä**	**772,1**	**34 974 087**				

Nykyiset yliopistojen väliset tehokkuuserot ovat merkittävät. Ne osoittavat, että prosesseissa on jo parhaita käytäntöjä hakemalla tehostamismahdollisuuksia. Yliopistokohtaisia tuloksia vertailtaessa todettiin, että prosessien sisäisellä organisointitavalla on selvä vaikutus prosessien hoidon tehokkuuteen. Keskitetyt organisointitavat ovat tehokkaampia kuin ratkaisut, joissa tehtäviä on hajautettu vahvasti substanssiyksikköihin.

Sisältöohjeita taulukoihin 2 ja 6:
Taulukossa 2 ja 6 esitetään kustannus-hyötytyövälineen vaiheet, joissa nykytilan tulosten perusteella on arvioitu palvelukeskusmallissa prosessien työnjakoa ja tehokkuuden tavoitearvoja. Prosessien tunnuslukutavoitteet on arvioitu palvelukeskusmalliin parhaimpien nykytilatulosten pohjalta. Taloushallinnon tavoitteita arvioitaessa on ollut käytettävissä vertailutietoa suomalaisten palvelukeskusten toteutuneista min-, max- ja mediaaniarvoista sekä eräiden valtion palvelukeskushankkeiden vastaavia tavoitearvioita. Taulukossa 2 ja 6 olevat vaaleat osat sisältävät analysoinnissa täytettyjä lukuja ja tummennetut osat sisältävät työvälineen laskemia tuloksia.

Taulukoissa esitetään tarkempia sisältöohjeita eri vaiheiden yhteydessä. Taloushallinnon prosesseissa, joissa ei voi käyttää tapahtumamääriä, käytetään tunnuslukuna kustannukset/toimintamenot -suhdelukua. Toimintamenot sisältävät kaikki viraston omaan toimintaan käyttämät määrärahat, myös täydentävän rahoituksen, mutta ei virastojen maksamia siirtomenoja.

Taulukko 2. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: YLIOPISTOT YHTEENSÄ

1.1. NYKYINEN TYÖMÄÄRÄ PROSESSEITTAIN (HTV)

HTV-määrät on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

Sisältää yliopistojen ilmoittamat tiedot, mutta ei ole huomioitu eräille prosesseille arvioituja laskennallisia HTV-lukuja (ero taulukkoon 1 on 68 HTV).

PROSESSI	TALOUSYKSIKKÖ	SUBSTANSSI-YKSIKKÖ	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	54,0	142,7	196,7
Matkalaskut	21,9	71,3	93,2
Maksuliike (Lähtevä raha)	9,8	4,3	14,1
Laskutus	7,1	58,7	65,7
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	18,8	7,1	25,9
Kirjanpito ja tilinpäätökset	41,2	22,2	63,4
Käyttöomaisuuskirjanpito	7,3	10,5	17,8
Sisäinen laskenta	13,7	25,0	38,7
Suunnitteluprosessi	9,2	58,3	67,5
Raportointi ja analysointi	21,1	99,0	120,2
Valtuusseuranta	0,3	0,6	0,9
YHTEENSÄ (HTV)	**204,5**	**499,6**	**704,1**

1.2. NYKYINEN TYÖNJAKO PROSESSEITTAIN (%)

Laskettu kohdan 1.1. HTV-määrien perusteella prosessien työnjako-osuudet talousyksikön ja substanssiyksiköiden välillä.

PROSESSI	TALOUSYKSIKKÖ	SUBSTANSSI-YKSIKKÖ	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	27 %	73 %	100 %
Matkalaskut	24 %	76 %	100 %
Maksuliike (Lähtevä raha)	70 %	30 %	100 %
Laskutus	11 %	89 %	100 %

Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	73 %	27 %	100 %
Kirjanpito ja tilinpäätökset	65 %	35 %	100 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	41 %	59 %	100 %
Sisäinen laskenta	35 %	65 %	100 %
Suunnitteluprosessi	14 %	86 %	100 %
Raportointi ja analysointi	18 %	82 %	100 %
Valtuusseuranta	33 %	67 %	100 %
YHTEENSÄ	**29 %**	**71 %**	**100 %**

2.1. TYÖNJAKO PALVELUKESKUSMALLISSA (%)

Arvioitu palvelukeskusmallin mahdollista työnjakoa. Arvioinnin lähtökohtana on käytetty prosessien nykytilan työnjakoa. Uusi työnjakoarvio sisältää myös työnjakoon tavoiteltuja painopisteiden muutoksia.
Analysointiryhmä on tehnyt työnjakoarvioista ehdotuksen. Ohjausryhmän käsittelyssä on tehty eräisiin työnjako-osuuksiin muutoksia.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	60%	40%	100%
Matkalaskut	30%	70%	100%
Maksuliike (Lähtevä raha)	90%	10%	100%
Laskutus	10%	90%	100%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	80%	20%	100%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	50%	50%	100%
Käyttöomaisuuskirjanpito	35%	65%	100%
Sisäinen laskenta	10%	90%	100%
Suunnitteluprosessi	5%	95%	100%
Raportointi ja analysointi	15%	85%	100%
Valtuusseuranta	0%	100%	100%

2.2. VANHA TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA (HTV)

Laskettu kohdan 2.1. työnjako-osuuksien mukaiset HTV-määrät. Kokonais-HTV-määrä ei muutu vielä kohdan 1.1. summaan verrattuna.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	118,0	78,7	196,7
Matkalaskut	28,0	65,2	93,2
Maksuliike (Lähtevä raha)	12,7	1,4	14,1
Laskutus	6,6	59,2	65,7
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	20,7	5,2	25,9
Kirjanpito ja tilinpäätökset	31,7	31,7	63,4
Käyttöomaisuuskirjanpito	6,2	11,6	17,8
Sisäinen laskenta	3,9	34,8	38,7
Suunnitteluprosessi	3,4	64,1	67,5
Raportointi ja analysointi	18,0	102,1	120,2
Valtuusseuranta	0,0	0,9	0,9
YHTEENSÄ (HTV)	**249,1**	**454,9**	**704,1**
%-osuudet	35 %	65 %	100 %

3.1. TAVOITETEHOKKUUDET

Prosessien kokonais-HTV-määrä = kohta 1.1. yhteensä

Henkilöstökustannukset on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	NYKYTILAN HTV	HENKILÖSTÖKUST.	HLÖ.KUST. /HTV
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	196,7	6 250 000	31 778
Matkalaskut	93,2	2 992 000	32 103
Maksuliike (Lähtevä raha)	14,1	439 000	31 201
Laskutus	65,7	1 935 000	29 439
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	25,9	801 000	30 939
Kirjanpito ja tilinpäätökset	63,4	2 153 000	33 959
Käyttöomaisuuskirjanpito	17,8	538 000	30 157
Sisäinen laskenta	38,7	1 304 000	33 704
Suunnitteluprosessi	67,5	2 870 000	42 525
Raportointi ja analysointi	120,2	4 445 000	36 989
Valtuusseuranta	0,9	31 000	34 444
YHTEENSÄ	**704,1**	**23 758 000**	**33 744**

Nykyarvo on laskettu kustannus-hyötyanalyysissä yliopistojen yhteissummien kautta esim. ostolaskut yht. /ostolaskujen htv:t yht.
Arvioitu palvelukeskusmallin tavoitearvot kustannus-hyötytyövälineessä määriteltyjen mittareiden/tunnuslukujen mukaan.

AR = Analysointiryhmä
KTO= Projektipäällikkö on tarkistanut tavoitetta analysointiryhmän käsittelyn jälkeen nykytilatuloksiin tulleiden muutosten tai ohjausryhmän käsittelyn perusteella.

PROSESSI	MITTARI	NYKYARVO	TAVOITE-ARVO	MIHIN TAVOITE PERUSTUU
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	ostolaskut/HTV	**3 242**	**6 500**	KTO: 3 yo:lla 6000 -10900 (AR 6000)
Matkalaskut	matkalaskut/HTV	**1 434**	**3 200**	KTO: 2 yo:lla 3600 (AR: 3000)
Maksuliike (Lähtevä raha)	tapahtumat/HTV	**57 245**	**140 000**	AR: Paras 140000, 2 yo:lla 108000-134000
Laskutus	asiakaslaskut/HTV	**3 293**	**17 000**	AR: 2 yo:lla 16500-17300
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	tapahtumat/HTV	**10 305**	**20 000**	AR: 2 yo:lla 22600-25200
Kirjanpito ja tilinpäätökset	kustannukset/toimintameno	**0,100 %**	**0,100 %**	AR: 7 yo:lla 0,100 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	tapahtumat/HTV	**25 769**	**40 000**	KTO: paras 65500, 5 yo:lla 30000-44000 (AR: 30000)
Sisäinen laskenta	kustannukset/toimintameno	**0,100 %**	**0,000 %**	KTO: 6 yo:lla 0,0%
Suunnitteluprosessi	kustannukset/toimintameno	**0,200 %**	**0,000 %**	KTO: 7 yo:lla 0,0 - 0,1
Raportointi ja analysointi	kustannukset/toimintameno	**0,400 %**	**0,100 %**	KTO: 5 yo:lla 0,0-0,1
Valtuusseuranta	kustannukset/toimintameno	**0,000 %**	**0,000 %**	AR

Tapahtumat yht. = yliopistojen avaintapahtumat yhteensä kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmissa (v. 2004)

PROSESSI	TAPAHTUMAT YHT.	TEHOSTUMINEN %
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**637 700**	**100%**
Matkalaskut	**133 608**	**123%**
Maksuliike (Lähtevä raha)	**806 186**	**145%**
Laskutus	**216 452**	**416%**
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	**266 852**	**94%**
Kirjanpito ja tilinpäätökset		**0%**
Käyttöomaisuuskirjanpito	**459 830**	**55%**
Sisäinen laskenta		**100%**
Suunnitteluprosessi		**100%**
Raportointi ja analysointi		**75%**
Valtuusseuranta		**0%**

3.2. UUSI TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA, HTV (ASIAKKAALLA EI TAPAHDU TEHOSTUMISTA)

Laskettu palvelukeskusmallin HTV-määrät.

Uuteen HTV-määrään vaikuttavat kohdan 2.1 työnjakoarviot, kohdan 3.1. tavoitearviot ja tapahtumien lukumäärä.

Kustannus-hyötytyöväline laskee tehostumisen (HTV-vähennyksen) vain palvelukeskukselle. Asiakkaan HTV-määrä on sama kuin kohdassa 2.2., jossa on huomioitu vain uusi työjako.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	58,9	78,7	137,5
Matkalaskut	12,5	65,2	77,8
Maksuliike (Lähtevä raha)	5,2	1,4	6,6
Laskutus	1,3	59,2	60,4
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	10,7	5,2	15,9
Kirjanpito ja tilinpäätökset	31,7	31,7	63,4
Käyttöomaisuuskirjanpito	4,0	11,6	15,6
Sisäinen laskenta	0,0	34,8	34,8
Suunnitteluprosessi	0,0	64,1	64,1
Raportointi ja analysointi	4,5	102,1	106,7
Valtuusseuranta	0,0	0,9	0,9
YHTEENSÄ (HTV)	**128,8**	**454,9**	**583,7**
%-osuus	22 %	78 %	100 %

Käytännössä prosesseja on kehitettävä kokonaisuutena sekä palvelukeskuksessa että yliopistoissa.

Koska analyysiväline kohdistaa kaiken tehostumisen palvelukeskukselle, on OPM:ssä muokattu HTV-laskelmaa:

Kohdan 3.2. %-osuudet	22%	78%	100%
Kohdan 2.2. ja 3.2. erotus, tehostuminen (HTV) = kohta 4	-120,4	0,0	-120,4
Tehostuminen, muutos (%)	48%	0%	17%
17 % kokonaistehostuminen suhteutettuna palvelukeskukselle ja asiakkaalle (HTV)	-26,6	-93,8	-120,4
Korjatut HTV-määrät, kun tehostuminen jaettu	**222,6**	**361,1**	**583,7**
Korjatut %-osuudet	**38%**	**62%**	**100%**

4. TEHOSTUMINEN HENKILÖTYÖVUOSISSA JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSISSA

Lasketaan nykytilan ja tavoitetilan välisen erotuksen mukainen tehostuminen henkilötyövuosissa, henkilöstökustannuksissa ja muutos prosentteina.

PROSESSI	Tehostuminen htv:ssa	Tehostuminen euroissa	HTV %	euro %
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	59,1	1 879 429	30%	30%
Matkalaskut	15,4	495 486	17%	17%
Maksuliike (Lähtevä raha)	7,5	233 396	53%	53%
Laskutus	5,3	156 017	8%	8%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	10,0	310 559	39%	39%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	0,0	0	0%	0%
Käyttöomaisuuskirjanpito	2,2	66 963	12%	12%
Sisäinen laskenta	3,9	130 400	10%	10%
Suunnitteluprosessi	3,4	143 500	5%	5%
Raportointi ja analysointi	13,5	500 063	11%	11%
Valtuusseuranta	0,0	0	0%	0%
YHTEENSÄ	**120,4**	**3 915 813**	**17%**	**16%**

Yliopistojen taloushallinnon kustannus-hyötyanalyysin tulokset osoittavat tehostumista 120 henkilötyövuotta, mikä merkitsisi 3,9 miljoonan euron säästöä henkilöstökustannuksissa. Kun kokonaistehostuminen on tavoitettu 1-3 vuoden kuluttua, kertaantuu henkilöstökustannusten säästö vuosittain. Yliopistojen taloushallinnon tehostamismahdollisuus olisi 17 prosenttia nykytilan henkilötyövuosimäärään verrattuna.

Kun 17 prosentin tehostuminen jaetaan kustannus-hyötytyövälineen laskentatavasta poiketen sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle (yliopistoille), olisi taloushallinnon henkilöstötarve palvelukeskuksessa 223 HTV ja yliopistoissa 361 HTV, mikä on yhteensä 584 HTV. Analyysissä käytetyt henkilötyövuosimäärät kuvaavat tehollista työaikaa. Lopullisissa henkilöstötarpeen määrissä on otettava huomioon vuosilomien ja muiden poissaolojen vaikutus sekä palvelukeskuksen johdon ja hallinnon osuus.

Prosessikohtaisesti tarkasteltuna suurimmat tehostumismahdollisuudet olisivat maksuliikkeessä lähtevän rahan käsittelyssä (53 %) ja saapuvan rahan käsittelyssä (39 %) sekä ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra -prosessissa (30 %).

3.1.2. Henkilöstön eläköitymisaikataulu

Taulukkoon 3 on koottu kaikilta hallinnonalan virastoilta ja laitoksilta saadut vastaukset talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön eläköitymisestä vuosina 2006 - 2015. Vastauksista puuttuu muutamien virastojen ja laitosten tiedot, lopputulosten kannalta suurimpana Helsingin yliopisto.

Mukana ovat henkilöt, jotka tekevät taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon tehtäviä yli 50 % työajasta. Kyselyssä pidetään eläkkeelle jäämisen oletuksena sitä vuotta, jolloin henkilö täyttää 65 vuotta.

.

Taulukko 3. TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON TEHTÄVIÄ HOITAVAN HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TILIVIRASTOISSA VUOSINA 2006-2015

Taloushallinnon tehtäviä hoitavat henkilöt, lkm 65v. täyttävistä										
	v. 2006	v. 2007	v. 2008	v. 2009	v. 2010	v. 2011	v. 2012	v. 2013	v. 2014	v. 2015
Talousyksiköt/vuosi, lkm	3	2	1	4	8	10	14	14	9	20
Muut yksiköt/vuosi, lkm	1	2	5	4	6	3	10	10	7	9
Kaikki yhteensä/vuosi, lkm	**4**	**4**	**6**	**8**	**14**	**13**	**24**	**24**	**16**	**29**
	Kertymä v. 2006-2009:			**22**	**Kertymä v. 2006-2015:**					**142**

Taloushallinnon prosesseihin käytetään hallinnonalalla kaikkiaan 891 HTV. Vuosina 2006 - 2009 eläkkeelle jäävien (22 henkilöä) osuus olisi 2 % taloushallinnon henkilötyövuosista. Vuosina 2006 -2015 eläkkeelle jäävien (142 henkilöä) osuus olisi 16 % taloushallinnon henkilötyövuosista.

Henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavat henkilöt, lkm 65 v. täyttävistä										
	v. 2006	v. 2007	v. 2008	v. 2009	v. 2010	v. 2011	v. 2012	v. 2013	v. 2014	v. 2015
Hallintoyksiköt/vuosi, lkm	2	1	5	5	8	9	3	6	11	10
Muut yksiköt/vuosi, lkm	0	1	4	5	10	3	7	2	13	2
Kaikki yhteensä/vuosi, lkm	**2**	**2**	**9**	**10**	**18**	**12**	**10**	**8**	**24**	**12**
	Kertymä v. 2006-2009:			**23**	**Kertymä v. 2006-2015:**					**107**

Henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetään hallinnonalalla kaikkiaan 521 HTV. Vuosina 2006 - 2009 eläkkeelle jäävien (23 henkilöä) osuus olisi 4 % henkilöstöhallinnon henkilötyövuosista. Vuosina 2006 -2015 eläkkeelle jäävien (107 henkilöä) osuus olisi 21 % henkilöstöhallinnon

henkilötyövuosista.

Yhteenveto talous- ja henkilöstöhallinnosta, lkm 65 v. täyttävistä

	v. 2006	v. 2007	v. 2008	v. 2009	v. 2010	v. 2011	v. 2012	v. 2013	v. 2014	v. 2015
Talous- ja hallintoyksiköt/ vuosi, lkm	5	3	6	9	16	19	17	20	20	30
Muut yksiköt/vuosi, lkm	1	3	9	9	16	6	17	12	20	11
Kaikki yhteensä/vuosi, lkm	**6**	**6**	**15**	**18**	**32**	**25**	**34**	**32**	**40**	**41**
	Kertymä v. 2006-2009:			**45**	**Kertymä v. 2006-2015:**					**249**

Kun hallinnonalalla on palvelukeskusmalliin siirtymisen tavoiteaikatauluna vuodet 2008 - 2009, toteutuu kyselyn perusteella siihen mennessä 45 henkilön eläkkeelle siirtyminen. Tämä olisi 3 % talous- ja henkilöstöhallinnon henkilötyövuosista. Vuosien 2006 - 2015 aikana talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö olisi vähentynyt eläkkeelle siirtymisen myötä kaikkiaan 249 henkilöllä, mikä olisi 18 % talous- ja henkilöstöhallinnon henkilötyövuosista.

3.1.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet

Taulukossa 4 on yhteenveto loka-marraskuussa 2005 kartoitetusta tilanteesta hallinnonalan virastojen ja laitosten käytössä olevista talous- ja henkilöstöhallinnon perustietojärjestelmistä (mm. kirjanpito- ja palkanlaskentajärjestelmät).

Hallinnonalalla on 27 tilivirastoa (20 yliopistoa ja 7 muuta tilivirastoa). Opetushallituksen ja opetusministeriön maksupisteillä on pääsääntöisesti samat perusjärjestelmät kuin päämaksupisteellä, mutta muutamia poikkeuksiakin on.

Taulukko 4. OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TILIVIRASTOJEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PERUSTIETOJÄRJESTELMÄT

Taloushallinnon tietojärjestelmät	Virastojen lkm	Huomioita, tavoitteita
Kirjanpidon perusjärjestelmät		**VK/Kiekun tavoite: V. 2008 aikana tuotantokäyttöön otettavissa uudet TAHA- ja HEHA järjestelmät.** * Järjestelmän uusiminen sopii palvelukeskushankkeen aikatauluun. * Käytännössä uuden järjestelmän käyttöönotto toteutunee vaiheistetusti.
AdeEko+	16	Ylläpito päättyy v. 2010. (1
Raindance	10	Elinkaaren päättymistä ei ole näköpiirissä. (1
Intime Open	1	Vain lakimuutosten edellyttämät kehitystyöt tehdään. (1
Yhteensä	27	
Paperittoman kirjanpidon järjestelmä		**VK/Kiekun tavoite: paperiton taloushallinto v. 2006 loppuun mennessä kaikkiin virastoihin.**
Rondo		Rondo on elinkaarensa alkupäässä. (1
Ostolaskujen kierrätys ja arkistointi	19	* Ostolaskun kierrätys puuttuu hallinnonalalla 8 tilivirastolta.
Muiden tositteiden kierrätys ja arkistointi	5	* Hallinnonalan suunnitelmat (ostolaskut): v. 2006 aloittaa 5 tilivirastoa,
Raporttien arkistointi	14	v. 2007 alussa aloittaa 2 virastoa, 1 tieto puuttuu
Maksuliikeohjelmat		
Analyste Maksuliikenne (ent. Kokopankki)	17	Ohjelmiston elinkaaren päättymistä ei ole näköpiirissä. (1
Analyste Cash Management -maksuliikeohjelmisto	5	
Cash Manager	3	
Opus Capita	1	Tuotteen elinkaaren päättymistä ei ole näköpiirissä. (1
Tieto puuttuu	1	
Yhteensä	27	
Taloushallinnon tietojärjestelmät	Virastojen lkm	Huomioita, tavoitteita
Matkahallinta		**VK/Kiekun tavoite: Matkahallinta levitetään v. 2006 loppuun mennessä 60 % volyymiin.**
Personec Travel/ASP	3	
Personec Travel (osa voi olla ASP-ratkaisuja	6	* Hallinnonalan suunnitelmat Travelin käyttöönotosta: v. 2006 3 tilivirastoa,
Webtraveller	1	v. 2007 7 tilivirastoa ja v. 2008 1 tilivirasto.
Yhteensä	10	
Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät	Virastojen lkm	Huomioita, tavoitteita
Palkanlaskentajärjestelmät		**Kiekun tavoite: V. 2008 aikana tuotantokäyttöön otettavissa uudet TAHA- ja HEHA järjestelmät.**
		V. 2004-2005 toteutettu henkilöstöhallinnon tietojärj:n puitesopimuskilpailutus keskeytetty v. 2006 markkinaoikeuden päätöksen vuoksi.
Personec FV (korvaava nimi Fortimelle, Fort	17	
HelmiPalkka	9	Helmi ja Hevi poistuu mahdollisesti käytöstä vuoden 2006 lopussa. (1
Prima	1	Elinkaarensa alussa. (1
Status	1	Poistuu käytöstä.
Silta Oy:n palvelu	2	
Yhteensä	30	Joissakin maksupisteissä eri järjestelmä kuin TV:ssa muutoin.

1) Valtiokonttorin Kieku-ohjelmassa laadittu yhteenveto nykyisten talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien elinkaariarvioista (25.5.2005).

Näillä näkymin valtion uudet keskitetysti hankitut talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät olisivat otettavissa käyttöön vuoden 2008 aikana. Toivottavaa olisi, että palvelukeskus voisi aloittaa toimintansa suoraan uusilla tietojärjestelmillä. Hankkeessa on seurattava hankintojen edistymistä ja valmistauduttava tarvittaessa aloittamaan palvelukeskustoiminta joillakin jo käytössä olevilla talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmillä.

Paperittoman kirjanpidon järjestelmät (Rondo ja Travel) ovat edellytyksenä prosessien hoitoon palvelukeskuksen ja asiakasviratojen välillä. Suositeltavaa on, että virastot ja laitokset ottavat paperittoman kirjanpidon järjestelmät käyttöön ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä.

Liitteenä 2 on kooste muista hallinnonalan tilivirastojen käytössä olevista talous- ja henkilöhallinnon tietojärjestelmistä. Nämä muut tietojärjestelmät ovat useissa tapauksissa ns. kirjanpidon esijärjestelmiä, jolloin tietoa siirretään perusjärjestelmien ja esijärjestelmien välillä.

Liitteenä 3 on kooste tietojärjestelmien kehittämishankkeista.

3.2. Hallinnonalan muiden virastojen ja laitosten taloushallinto

3.2.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia

Liitteessä 1 on kuvattu kustannus-hyötytyövälineen sisältämien taloushallinnon prosessien sisällöt.

Taulukkoon 5 on koottu hallinnonalan seitsemään muun tiliviraston taloushallinnon yhteenvetotietoja. Yhteenveto sisältää seuraavat tilivirastot: Museovirasto, Valtion taidemuseo, Suomen Akatemia, Kansallisarkisto, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus ja opetusministeriö. Liitteessä 7 on luettelo Opetushallituksen ja opetusministeriön maksupisteistä. Tiedot perustuvat ryhmään kuuluvien virastojen ja laitosten antamiin vastauksiin opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen esiselvityskyselyyn. Katso taulukon 5 sisältöohjeet kohdasta 3.1.1.

Taulukko 5. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2004: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUN TILIVIRASTON NYKYTILAN YHTEENVETO

1) Menot = tilivirastojen toiminnasta aiheutuneet kokonaismenot = 7 muuta tilivirastoa yhteensä v. 2004 275.993.000 €
7 muun tiliviraston henkilöstömäärä oli 30.11.2004 yhteensä 3940 henkilöä.

Prosessi * Prosessin tapahtumatiedot		Prosessilla toteutuneet henkilö-työvuodet	Prosessin kustannukset (EUR)	Avaintapahtumien lukumäärä	Tapahtumat/ Henkilö-työvuodet	Kustannukset/ Tapahtumat (EUR)	Kustannukset/ Menot (1 (%)
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**7 tilivirastoa yhteensä**	**47,1**	**2 409 380**	**112 670**	**2 393**	**21,38**	**0,90 %**
* Ostolaskut ja hyvityslaskut	MIN (pienin tilivirastokohtainen luku)	1,5	47 100	4 231	1 712	9,45	0,40 %
	MAKS (suurin tilivirastokohtainen luku)	18,1	865 487	54 144	3 321	32,72	1,80 %
	MEDIAANI (keskimmäinen tiliv.koht. arvo)	4,0	207 000	6 846	2 095	25,80	0,80 %
	KESKIARVO	6,7	344 197	16 096	2 261	22,95	1,00 %
Matkalaskut	**7 tilivirastoa yhteensä**	**20,8**	**1 143 903**	**29 059**	**1 393**	**39,36**	**0,40 %**
* Matkalaskut	MIN	0,1	2 500	100	574	23,03	0,04 %
	MAKS	7,9	472 901	16 883	2 242	97,44	0,62 %
	MEDIAANI	1,8	80 000	1 300	1 196	50,61	0,36 %
	KESKIARVO	3,0	163 415	4 151	1 271	51,11	0,36 %
Maksuliike (Lähtevä raha)	**7 tilivirastoa yhteensä**	**7,1**	**352 085**	**188 519**	**26 468**	**1,87**	**0,10 %**
* Lähtevien maksujen lukumäärä	MIN	0,2	9 000	5 200	12 314	1,25	0,05 %
	MAKS	3,5	159 886	86 084	51 081	3,58	0,24 %
	MEDIAANI	0,6	26 000	10 447	20 894	1,96	0,15 %
	KESKIARVO	1,0	50 298	26 931	24 811	2,24	0,14 %
Laskutus	**7 tilivirastoa yhteensä**	**13,9**	**635 731**	**79 199**	**5 721**	**8,03**	**0,02 %**
* Myyntilaskut ja hyvityslaskut	MIN	0,2	9 000	635	1 671	4,11	0,07 %
	MAKS	4,9	221 972	43 988	8 978	33,57	0,68 %
	MEDIAANI	1,4	68 170	5 500	4 268	11,72	0,21 %
	KESKIARVO	2,0	90 819	11 314	4 868	12,88	0,32 %
Myyntireskontra ja maksuliike (saapuva raha)	**7 tilivirastoa yhteensä**	**8,8**	**431 936**	**91 349**	**10 447**	**4,73**	**0,20 %**
* Saapuvien maksujen lukumäärä	MIN	0,2	9 000	1 065	4 671	1,11	0,05 %
	MAKS	4,4	226 750	49 990	36 748	11,88	0,52 %
	MEDIAANI	0,8	31 700	4 700	7 375	6,74	0,10 %
	KESKIARVO	1,2	61 705	13 050	12 036	6,14	0,18 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	**7 tilivirastoa yhteensä**	**4,4**	**203 344**	**76 467**	**17 429**	**2,66**	**0,10 %**
* Käyttöomaisuuskohteet ja - tapahtumat	MIN	0,0	1 000	170	850	0,27	0,01 %
	MAKS	2,4	116 683	43 194	190 282	42,35	0,12 %
	MEDIAANI	0,2	12 249	3 765	7 582	6,29	0,05 %
	KESKIARVO	0,6	29 047	10 924	57 767	12,22	0,07 %
Kirjanpito ja tilinpäätökset	**7 tilivirastoa yhteensä**	**20,6**	**1 039 755**				**0,40 %**
	MIN	0,8	43 000				0,22 %
	MAKS	5,6	322 360				1,18 %
	MEDIAANI	2,0	108 677				0,36 %
	KESKIARVO	2,9	148 536				0,51 %
Sisäinen laskenta	**7 tilivirastoa yhteensä**	**8,7**	**670 753**				**0,20 %**
	MIN	0,2	10 300				0,06 %
	MAKS	3,9	259 966				0,40 %
	MEDIAANI	0,9	36 000				0,18 %
	KESKIARVO	1,2	95 822				0,21 %
Suunnitteluprosessi	**7 tilivirastoa yhteensä**	**29,7**	**1 781 871**				**0,60 %**
	MIN	0,3	10 300				0,09 %
	MAKS	14,1	917 060				1,63 %
	MEDIAANI	3,4	194 863				0,87 %
	KESKIARVO	4,2	254 553				0,70 %
Raportointi ja analysointi	**7 tilivirastoa yhteensä**	**25,0**	**1 335 753**				**0,50 %**
	MIN	0,4	13 400				0,22 %
	MAKS	8,7	485 126				0,59 %
	MEDIAANI	2,0	87 000				0,45 %
	KESKIARVO	3,6	190 822				0,45 %
Valtuusseuranta	**7 tilivirastoa yhteensä**	**0,7**	**27 524**				**0,00 %**
	MIN	0,1	2 536				0,00 %
	MAKS	0,5	17 000				0,13 %
	MEDIAANI	0,2	7 988				0,04 %
	KESKIARVO	0,2	9 175				0,06 %
Prosessit yhteensä	**7 tilivirastoa yhteensä**	**186,8**	**10 032 035**				

Tässä muiden tilivirastojen ryhmässä virastojen väliset tehokkuuserot eivät ole yhtä suuret kuin yliopistoissa. Prosesseissa on kuitenkin jo parhaita käytäntöjä hakemalla tehostamismahdollisuuksia.

Kohdassa 3.1.1. on ennen taulukkoa 2 sisältöohjeita myös taulukkoon 6.

Taulukko 6. TALOUSHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ

1.1. NYKYINEN TYÖMÄÄRÄ PROSESSEITTAIN (HTV)

HTV-määrät on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	TALOUS-YKSIKKÖ	SUBSTANSSI-YKSIKKÖ	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	23,6	23,5	47,1
Matkalaskut	8,0	12,8	20,8
Maksuliike (Lähtevä raha)	6,2	0,9	7,1
Laskutus	8,0	5,9	13,9
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	8,0	0,8	8,8
Kirjanpito ja tilinpäätökset	16,3	4,3	20,6
Käyttöomaisuuskirjanpito	3,5	0,9	4,4
Sisäinen laskenta	5,3	3,4	8,7
Suunnitteluprosessi	10,1	19,6	29,7
Raportointi ja analysointi	11,1	13,9	25,0
Valtuusseuranta	0,5	0,2	0,7
YHTEENSÄ (HTV)	**100,6**	**86,2**	**186,8**

1.2. NYKYINEN TYÖNJAKO PROSESSEITTAIN (%)

Laskettu kohdan 1.1. HTV-määrien perusteella prosessien työnjako-osuudet talousyksikön ja substanssiyksiköiden välillä.

PROSESSI	TALOUS-YKSIKKÖ	SUBSTANSSI-YKSIKKÖ	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	50%	50%	100%
Matkalaskut	38%	62%	100%
Maksuliike (Lähtevä raha)	87%	13%	100%
Laskutus	58%	42%	100%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	91%	9%	100%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	79%	21%	100%
Käyttöomaisuuskirjanpito	80%	20%	100%
Sisäinen laskenta	61%	39%	100%
Suunnitteluprosessi	34%	66%	100%
Raportointi ja analysointi	44%	56%	100%
Valtuusseuranta	71%	29%	100%
YHTEENSÄ	**54%**	**46%**	**100%**

2.1. TYÖNJAKO PALVELUKESKUSMALLISSA (%)

Arvioitu palvelukeskusmallin mahdollista työnjakoa. Arvioinnin lähtökohtana on käytetty prosessien nykytilan työnjakoa. Uusi työnjakoarvio sisältää myös työnjakoon tavoiteltuja painopisteiden muutoksia.
Analysointiryhmä on tehnyt työnjakoarvioista ehdotuksen. Ohjausryhmän käsittelyssä on tehty eräisiin työnjako-osuuksiin muutoksia.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	50%	50%	100%
Matkalaskut	30%	70%	100%
Maksuliike (Lähtevä raha)	90%	10%	100%
Laskutus	40%	60%	100%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	90%	10%	100%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	60%	40%	100%
Käyttöomaisuuskirjanpito	80%	20%	100%
Sisäinen laskenta	25%	75%	100%
Suunnitteluprosessi	20%	80%	100%
Raportointi ja analysointi	30%	70%	100%
Valtuusseuranta	10%	90%	100%

2.2. VANHA TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA (HTV)

Laskettu kohdan 2.1. työnjako-osuuksien mukaiset HTV-määrät.

Kokonais-HTV-määrä ei muutu vielä kohdan 1.1. summaan verrattuna.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	23,6	23,6	47,1
Matkalaskut	6,2	14,6	20,8
Maksuliike (Lähtevä raha)	6,4	0,7	7,1
Laskutus	5,6	8,3	13,9
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	7,9	0,9	8,8
Kirjanpito ja tilinpäätökset	12,4	8,2	20,6
Käyttöomaisuuskirjanpito	3,5	0,9	4,4
Sisäinen laskenta	2,2	6,5	8,7
Suunnitteluprosessi	5,9	23,8	29,7
Raportointi ja analysointi	7,5	17,5	25,0
Valtuusseuranta	0,1	0,6	0,7
YHTEENSÄ (HTV)	**81,2**	**105,6**	**186,8**
%-osuus	43%	57%	100%

3.1. TAVOITETEHOKKUUDET

Prosessien kokonais-HTV-määrä = kohta 1.1. yhteensä

Henkilöstökustannukset on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	NYKYTILAN HTV	HLÖ.KUST	HLÖ.KUST./HTV
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**47,1**	1 619 000	**34 374**
Matkalaskut	**20,8**	738 000	**35 481**
Maksuliike (Lähtevä raha)	**7,1**	230 000	**32 394**
Laskutus	**13,9**	457 000	**32 878**
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	**8,8**	298 000	**33 864**
Kirjanpito ja tilinpäätökset	**20,6**	694 000	**33 689**
Käyttöomaisuuskirjanpito	**4,4**	123 000	**27 955**
Sisäinen laskenta	**8,7**	366 000	**42 069**
Suunnitteluprosessi	**29,7**	1 374 000	**46 263**
Raportointi ja analysointi	**25,0**	1 010 000	**40 400**
Valtuusseuranta	**0,7**	21 000	**30 000**
YHTEENSÄ	**186,8**	**6 930 000**	**37 099**

Nykyarvo on laskettu kustannus-hyötyanalyysissä virastojen ja laitosten yhteissummien kautta esim. ostolaskut yht. /ostolaskujen HTV yht.
Arvioitu palvelukeskusmalliin tavoitearvo kustannus-hyötytyövälineessä määriteltyjen mittareiden/tunnuslukujen mukaan.

KTO= Projektipäällikkö on tarkistanut tavoitetta analysointiryhmän käsittelyn jälkeen esim. nykytilatuloksiin tulleiden muutosten tai ohjausryhmän käsittelyn perusteella.

PK = Palvelukeskus
TV = tillivirasto (hallinnonalan 7 muun TV:n ryhmä)

PROSESSI	MITTARI	NYKYARVO	TAVOITEARVO	MIHIN PERUSTUU
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	ostolaskut/HTV	**2 393**	**6 000**	analysointiryhmän määrittämä
Matkalaskut	matkalaskut/HTV	**1 393**	**3 000**	analysointiryhmän määrittämä
Maksuliike (Lähtevä raha)	tapahtumat/HTV	**26 468**	**50 000**	analysointiryhmän määrittämä
Laskutus	asiakaslaskut/HTV	**5 721**	**10 000**	analysointiryhmän määrittämä
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	tapahtumat/HTV	**10 447**	**30 000**	analysointiryhmän määrittämä
Kirjanpito ja tilinpäätökset	kustannukset/ toimintameno	**0,400 %**	**0,200 %**	KTO: paras TV 0,2%, muut valtion PK:t 0,1-0,2 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	tapahtumat/HTV	**17 429**	**50 000**	KTO: paras TV 190.000 tap/HTV, ka. 57.767 tap/HTV
Sisäinen laskenta	kustannukset/ toimintameno	**0,200 %**	**0,100 %**	KTO: paras TV 0,1%, muut valtion PK:t 0,1%
Suunnitteluprosessi	kustannukset/ toimintameno	**0,600 %**	**0,200 %**	KTO: paras TV 0,1%, muut valtion PK:t 0,1-0,2 %
Raportointi ja analysointi	kustannukset/ toimintameno	**0,500 %**	**0,200 %**	KTO: paras TV 0,2%, muut valtion PK:t 0,1%
Valtuusseuranta	kustannukset/ toimintameno	**0,000 %**	**0,000 %**	

Tapahtumat yht. = virastojen ja laitosten avaintapahtumat yhteensä kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmissa (v. 2004)

PROSESSI	TAPAHTUMAT YHT.	TEHOSTUMINEN %
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**112 670**	**151%**
Matkalaskut	**29 059**	**115%**
Maksuliike (Lähtevä raha)	**118 150**	**89%**
Laskutus	**79 199**	**75%**
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	**91 349**	**187%**
Kirjanpito ja tilinpäätökset		**50%**
Käyttöomaisuuskirjanpito	**76 467**	**187%**
Sisäinen laskenta		**50%**
Suunnitteluprosessi		**67%**
Raportointi ja analysointi		**60%**
Valtuusseuranta		**0%**

3.2. UUSI TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA, HTV (ASIAKKAALLA EI TAPAHDU TEHOSTUMISTA)

Laskettu palvelukeskusmallin HTV-määrät.

Uuteen HTV-määrään vaikuttavat kohdan 2.1 työnjakoarviot, kohdan 3.1. tavoitearviot ja tapahtumien lukumäärä.

Kustannus-hyötytyöväline laskee tehostumisen (HTV-vähennyksen) vain palvelukeskukselle. Asiakkaan HTV-määrä on sama kuin kohdassa 2.2., jossa on huomioitu vain uusi työjako.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot	YHTEENSÄ
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	9,4	23,6	32,9
Matkalaskut	2,9	14,6	17,5
Maksuliike (Lähtevä raha)	2,1	0,7	2,8
Laskutus	3,2	8,3	11,5
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	2,7	0,9	3,6
Kirjanpito ja tilinpäätökset	6,2	8,2	14,4
Käyttöomaisuuskirjanpito	1,2	0,9	2,1
Sisäinen laskenta	1,1	6,5	7,6
Suunnitteluprosessi	2,0	23,8	25,7
Raportointi ja analysointi	3,0	17,5	20,5
Valtuusseuranta	0,0	0,6	0,6
YHTEENSÄ (HTV)	**33,8**	**105,6**	**139,4**
%-osuus	24 %	76 %	100 %

Käytännössä prosesseja on kehitettävä kokonaisuutena sekä palvelukeskuksessa että yliopistoissa.

Koska analyysiväline kohdistaa kaiken tehostumisen palvelukeskukselle, on OPM:ssä muokattu HTV-laskelmaa:

Kohdan 3.2. %-osuudet	24%	76%	100%
Kohdan 2.2. ja 3.2. erotus, tehostuminen (HTV) = kohta 4	-47,4	0,0	-47,4
Tehostuminen, muutos (%)	58%	0%	25%
25 % kokonaistehostuminen suhteutettuna (HTV)	-11,5	-35,9	-47,4
Korjatut HTV-määrät, kun tehostuminen jaettu palvelukeskuksen ja virastojen kesken	**69,7**	**69,7**	**139,4**
Korjatut %-osuudet	**50%**	**50%**	**100%**

4. TEHOSTUMINEN HENKILÖTYÖVUOSISSA JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSISSA

Lasketaan nykytilan ja tavoitetilan välisen erotuksen mukainen tehostuminen HTV:ssa, henkilöstökustannuksissa ja muutos prosentteina.

PROSESSI	Tehostuminen htv:ssa	Tehostuminen euroissa	HTV %	euro %
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	14,2	486 760	30%	30%
Matkalaskut	3,3	118 296	16%	16%
Maksuliike (Lähtevä raha)	4,3	138 107	60%	60%
Laskutus	2,4	78 645	17%	17%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	5,2	175 398	59%	59%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	6,2	208 200	30%	30%
Käyttöomaisuuskirjanpito	2,3	64 198	52%	52%
Sisäinen laskenta	1,1	45 750	13%	13%
Suunnitteluprosessi	4,0	183 200	13%	13%
Raportointi ja analysointi	4,5	181 800	18%	18%
Valtuusseuranta	0,1	2 100	10%	10%
YHTEENSÄ	**47,4**	**1 682 454**	**25%**	**24%**

Hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston taloushallinnon kustannus-hyötyanalyysin tulokset osoittavat tehostumista 47 henkilötyövuotta, mikä merkitsisi 1,7 miljoonan euron säästöä henkilöstökustannuksissa. Kun kokonaistehostuminen on tavoitettu 1-3 vuoden kuluttua, kertaantuu henkilöstökustannusten säästö vuosittain. Seitsemän muun tiliviraston taloushallinnon tehostamismahdollisuus olisi 25 prosenttia nykytilan henkilötyövuosimäärään verrattuna.

Kun 25 prosentin tehostuminen jaetaan kustannus-hyötytyövälineen laskentatavasta poiketen sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle (tilivirastoille), olisi taloushallinnon henkilöstötarve palvelukeskuksessa 70 HTV ja tilivirastoissa 70 HTV, mikä on yhteensä 140 HTV. Analyysissä käytetyt henkilötyövuosimäärät kuvaavat tehollista työaikaa. Lopullisissa henkilöstötarpeen määrissä on otettava huomioon vuosilomien ja muiden poissaolojen vaikutus sekä palvelukeskuksen johdon ja hallinnon osuus.

Prosessikohtaisesti tarkasteltuna suurimmat tehostumismahdollisuudet olisivat maksuliikkeessä lähtevän rahan käsittelyssä (60 %) ja saapuvan rahan käsittelyssä (59 %). Käyttöomaisuuskirjanpidossa tehostuminen olisi 52 prosenttia ja ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra -prosessissa 30 %.

3.2.2. Eläköitymisaikataulu

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön eläköitymisaikataulusta on kooste kohdassa 3.1.2.

3.2.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käsitellään kohdassa 3.1.3.

3.3. Yhteenveto taloushallinnon prosesseista hallinnonalalla

Taulukkoon 7 on koottu yliopistoissa sekä hallinnonalan seitsemässä muussa tilivirastossa taloushallinnon prosesseilla vuonna 2004 toteutuneet henkilötyövuosikertymät. Henkilötyövuosimääriin sisältyvät sekä talous- että substanssiyksiköissä kyselyn prosesseille käytetyt henkilötyövuodet. Kyselyn ulkopuolelle on voinut jäädä joitakin taloushallinnon tehtäviä. Henkilötyövuosimäärät perustuvat kustannus-hyötyanalyysin nykytilatietoihin. Seuraavaan taulukkoon sisältyy Helsingin yliopiston osalta laskennallisesti arvioidut henkilötyövuodet (vrt. taulukko 1), kun taas taulukossa 17 olevat nykytilan henkilötyövuodet sisältävät vain yliopistojen ilmoittamat henkilötyövuodet (erotus 68 HTV).

Taulukko 7. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT OPM:N HALLINNONALALLA VUONNA 2004

Taloushallinnon prosessien henkilötyövuosimäärät v. 2004						
Prosessit	**Yliopistot**		**7 muuta tilivirastoa**		**Hallinnonala yhteensä**	
	HTV	%-osuus	**HTV**	%-osuus		%-osuus
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	**196,7**	25 %	**47,1**	25 %	**244,1**	25 %
Raportointi ja analysointi (1	**156,3**	20 %	**25,0**	13 %	**181,5**	19 %
Suunnitteluprosessi (1	**87,8**	11 %	**29,7**	16 %	**117,6**	12 %
Matkalaskut	**93,2**	12 %	**20,8**	11 %	**114,1**	12 %

Kirjanpito ja tilinpäätökset	**63,4**	8 %	**20,6**	11 %	**84,1**	9 %
Laskutus	**65,7**	9 %	**13,9**	7 %	**79,7**	8 %
Sisäinen laskenta (1	**50,3**	7 %	**8,7**	5 %	**59,1**	6 %
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	**25,9**	3 %	**8,8**	5 %	**34,7**	4 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	**17,8**	2 %	**4,4**	2 %	**22,2**	2 %
Maksuliike (Lähtevä raha)	**14,1**	2 %	**7,1**	4 %	**21,2**	2 %
Valtuusseuranta	**0,9**	0 %	**0,7**	0 %	**1,6**	0 %
YHTEENSÄ	**772,1**	**100 %**	**186,8**	**100 %**	**959,9**	**100 %**

1) Helsingin yliopisto ei ole antanut ko. prosessin tietoja, joten sen osuus on lisätty yliopistojen henkilötyövuosiin arvioimalla.

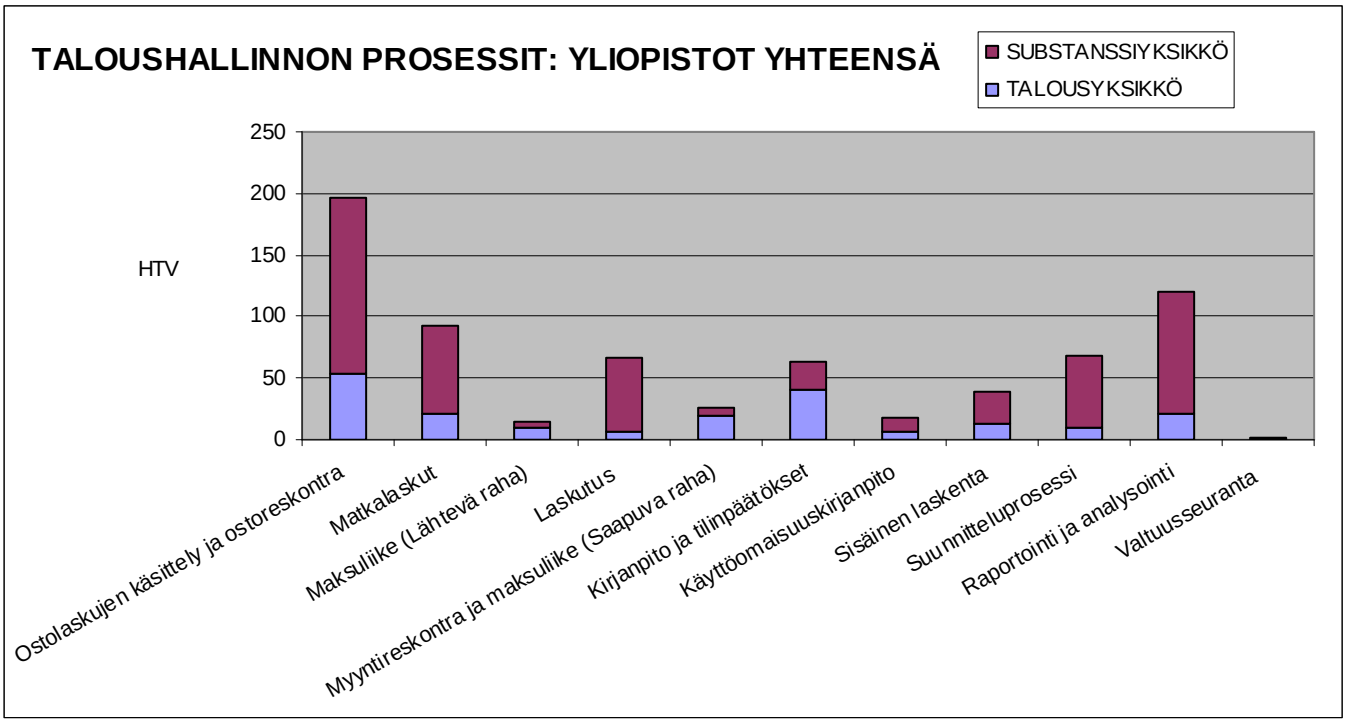
Helsingin yliopistolle arvioitu osuus on laskettu 19 muun yliopiston henkilöstömäärien ja ko. prosessin htv-kertymien suhteessa.

Hallinnonalalla käytetään kaikkiaan 960 tehollista henkilötyövuotta taloushallinnon prosesseihin. Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra -prosessiin sitoutuu suurin osuus taloushallinnon työpanosta (244 HTV). Niin yliopistoissa kuin hallinnonalan muissa tilivirastoissa ostolasku-prosessin osuus on 25 prosenttia taloushallintoon käytetyistä henkilötyövuosista. Raportointi ja analysointi -prosessiin käytetään hallinnonalalla 19 prosenttia taloushallinnon henkilötyövuosista (182 HTV). Yliopistoilla raportointiprosessin työmäärä korostuu enemmän (20 %) kuin toisessa tilivirastoryhmässä (13 %). Yliopistoissa raportointia lisää mm. täydentävän rahoituksen käyttö. Suunnitteluprosessi erottuu toiseksi suurimmalla osuudella (16 %) seitsemän muun tiliviraston ryhmässä.

Valtiokonttorin vuonna 2003 teettämässä taloushallintoselvityksessä oli jaettu prosessit kahteen ryhmään. Kirjanpidon prosesseihin luetaan ostolaskut, matkalaskut, maksuliike, laskutus, käyttöomaisuuskirjanpito sekä kirjanpito ja tilinpäätökset. Taloushallinnon lisäarvoprosesseihin sisältyy sisäinen laskenta, suunnittelu, raportointi ja analysointi sekä valtuuskirjanpito. Koko valtion taloushallintoa koskevassa selvityksessä tilivirastojen ajankäyttö jakaantui kirjanpidon prosesseille 73 prosenttia ja taloushallinnon lisäarvoprosesseille 27 prosenttia. Palvelukeskushankkeessa tehdyn kustannus-hyötyanalyysin nykytilatulosten perusteella opetusministeriön hallinnonalalla taloushallinnon resurssit kohdistuvat noin 60 prosenttia kirjanpidon prosesseihin ja noin 40 prosenttia taloushallinnon lisäarvoprosesseihin. Tulokset ovat samansuuntaiset sekä yliopistoilla että muiden tilivirastojen ryhmässä. Vuoden 2003 taloushallintoselvityksessä on tavoitetasolle esitetty suhdeluvut 30/70 lisäarvoprosessien hyväksi.

Kuvassa 1 esitetään yliopistojen toteutuneet henkilötyövuodet taloushallinnon prosesseilla vuonna 2004. Kuvan prosessikohtaisissa pylväissä näkyy erikseen talous- ja substanssiyksiköiden osuudet henkilötyövuosimääristä. Vastaavat henkilötyövuosimäärät on esitetty taulukon 2 kohdassa 1.1. Nykyinen työmäärä prosesseittain (HTV).

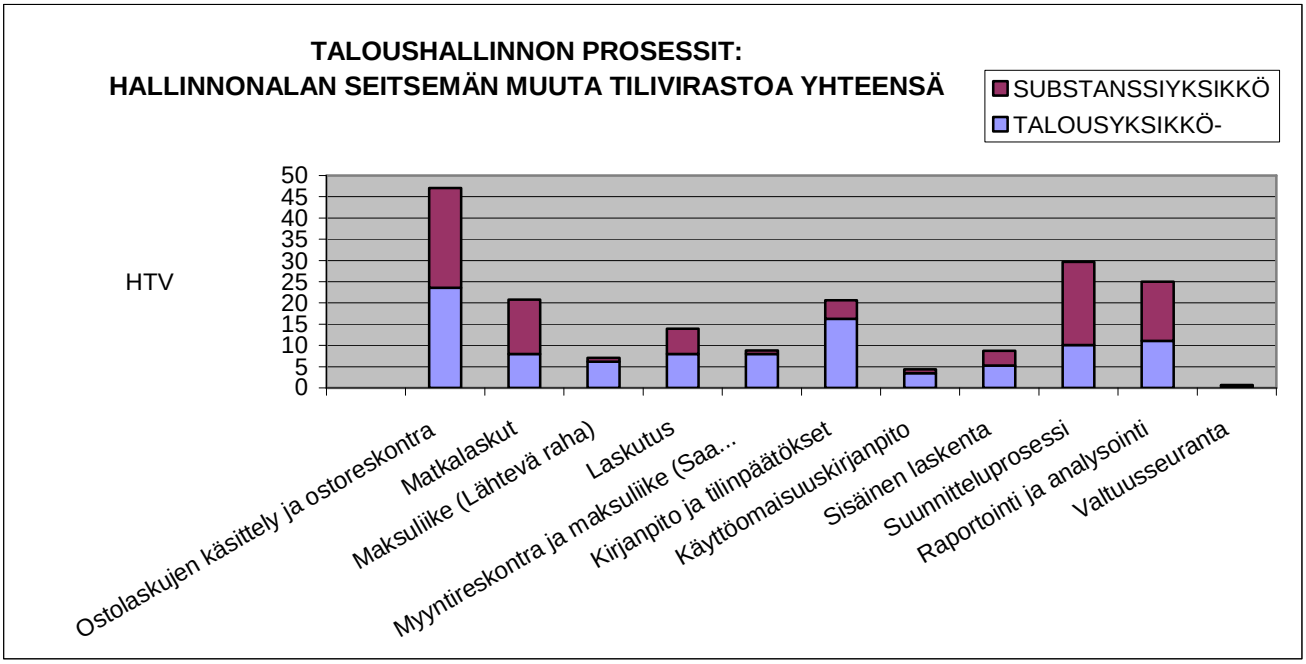
Kuva 1. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT YLIOPISTOISSA VUONNA 2004



Yliopistojen nykyisissä taloushallinnon organisointitavoissa korostuu vahva toimintojen hajauttaminen. Vuoden 2004 nykytilatulosten perusteella (ks. taulukko 2, kohta 1.2.) substanssiyksiköiden osuus on 71 % taloushallintoon käytetyistä henkilötyövuosista. Taulukon 2 kohdassa 3.2. laaditussa palvelukeskusmallin henkilöstötarvelaskelmassa henkilötyövuodet jakautuisivat 38 prosenttia palvelukeskukselle ja 62 prosenttia yliopistoille.

Kuvassa 2 näkyy hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston toteutuneet henkilötyövuodet taloushallinnon prosesseilla vuonna 2004. Kuvien prosessikohtaisissa pylväissä on eritelty erikseen talous- ja substanssiyksiköiden osuudet henkilötyövuosimääristä. Vastaavat henkilötyövuosimäärät on esitetty taulukon 4 kohdassa 1.1. Nykyinen työmäärä prosesseittain (HTV).

Kuva 2. TALOUSHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT HALLINNONALAN SEITSEMÄSSÄ MUUSSA TILIVIRASTOSSA V. 2004



Hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston vuoden 2004 nykytilatulosten perusteella (ks. taulukko 6, kohta 1.2.) talousyksiköiden osuus on 54 % taloushallintoon käytetyistä henkilötyövuosista. Seitsemän tiliviraston ryhmässä talous- ja henkilöstöhallinnon työnjako on keskitetympää kuin yliopistoissa Taulukon 6 kohdassa 3.2. laaditussa palvelukeskusmallin henkilöstötarvelaskelmassa henkilötyövuodet jakautuisivat 50 prosenttia palvelukeskukselle ja 50 prosenttia virastoille ja laitoksille.

Taulukossa 8 esitetään kustannus-hyötyanalyysien nykytilatietojen perusteella hallinnonalan yhteenveto taloushallinnon prosessien tapahtumamääristä. Yhteenveto perustuu taulukossa 1 ja 5 käsiteltyihin avaintapahtumiin.

Taulukko 8. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO TALOUSHALLINNON TAPAHTUMAMÄÄRISTÄ VUONNA 2004

Taloushallinnon tapahtumamäärät v. 2004					
Ryhmä	**Ostolaskut**	**Matkalaskut**	**Lähtevät maksut**	**Myyntilaskut**	**Saapuvat maksut**
Yliopistot	**637 700**	**133 600**	**806 200**	**216 400**	**266 800**
7 muuta tilivirastoa	**112 700**	**29 100**	**188 500**	**79 200**	**91 300**
YHTEENSÄ	**750 400**	**162 700**	**994 700**	**295 600**	**358 100**

Vuonna 2004 hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa on käsitelty yhteensä 750 000 ostolaskua, 163 000 matkalaskua ja 296 000 myyntilaskua. Maksuliikkeessä on lähteviä maksuja ollut kaikkiaan 995 000 kappaletta ja saapuvia maksutapahtumia on kertynyt 358 000 kappaletta.

Taulukossa 9 esitetään kustannus-hyötyanalyysien nykytilatietojen perusteella hallinnonalan yhteenveto taloushallinnon prosessien tunnusluvuista. Yhteenveto perustuu taulukossa 1 ja 5 käsiteltyihin tuloksiin.

Esitetyt tunnusluvut ovat keskimääräisiä tuloksia, jotka on saatu yliopisto-ryhmän ja seitsemän muun tilivirasto-ryhmän kokonaismäärien kautta laskemalla.

Taulukko 9. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO TALOUSHALLINNON TUNNUSLUVUISTA VUONNA 2004

Taloushallinnon tunnuslukuja v. 2004					
Ryhmä	**Ostolaskut Tap./HTV**	**Matkalaskut Tap./HTV**	**Lähtevät maksut Tap./HTV**	**Myyntilaskut Tap./HTV**	**Saapuvat maksut Tap./HTV**
Yliopistot	**3 200**	**1 400**	**57 200**	**3 300**	**10 300**
7 muuta tilivirastoa	**2 400**	**1 400**	**26 500**	**5 700**	**10 400**

Tunnusluvuilla kuvataan prosessien hoidon tehokkuutta. Yliopistoissa käsitellään keskimäärin 3 200 ostolaskua/henkilötyövuosi ja seitsemän muun tiliviraston ryhmässä 2 400 ostolaskua/henkilötyövuosi. Matkalaskujen sekä saapuvien maksujen käsittelyssä tehokkuuden tunnusluku on molemmissa ryhmissä sama eli 1 400 matkalaskua/henkilötyövuosi ja reilut 10 000 saapunutta maksua/henkilötyövuosi.

Ostolaskujen ja lähtevien maksujen käsittelyssä näyttäisi yliopistojen suuremmat lasku- ja maksumäärät tuovan volyymietua tehokkuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Myyntilaskujen tunnuslukujen eroon yliopistojen (3 300 myyntilaskua/HTV) ja seitsemän muun tiliviraston (5 700 myyntilaskua/HTV) välillä vaikuttaa mm. se, että yliopistoissa tehdään paljon yksilöllisiä laskuja (esim. täydentävän rahoituksen laskutus) ja osassa muiden tilivirastojen ryhmää tehdään enemmän yksikköhintoihin perustuvaa massalaskutusta.

Palvelukeskusmallin tavoitetehokkuudet on arvioitu prosesseille taulukossa 2 (yliopistot) ja taulukossa 6 (muut tilivirastot) vastaavia tunnuslukuja käyttäen.

4. Henkilöstöhallinnon nykytila ja tuottavuushyödyt

4.1. Yliopistojen henkilöstöhallinto

4.1.1. Kustannus-hyötyanalyysin tuloksia

Liitteessä 4 on kuvattu kustannus-hyötytyövälineen sisältämien henkilöstöhallinnon prosessien sisällöt.

Sisältöohjeita taulukoihin 10 ja 12:
Tiedot perustuvat yliopistojen antamiin vastauksiin opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen esiselvityskyselyyn. Tiedot on koottu keväällä 2006. Vuotta 2005 koskevat tiedot kuvaavat virastojen henkilöstöhallinnon nykytilaa. Näitä nykytilan tuloksia käytetään vertailukohtana myöhemmin tuottavuustavoitteiden toteutumisen seurannassa. Prosessien tiedot sisältävät summattuina sekä talousyksiköiden että substanssiyksiköiden osuudet.

Yliopistot yhteensä- ja 7 tilivirastoa yhteensä -riveillä tunnusluvut on laskettu ko ryhmien yhteenlaskettujen htv-, kustannus-, ja tapahtumamäärien perusteella. Yhteissummien kautta lasketut tunnusluvut poik-

keavat jonkin verran virastokohtaisten tulosten kautta lasketuista keskiarvoista. Mediaani osoittaa arvojoukon keskelle sijoittuvan virastokohtaisen tuloksen. Prosessien yliopistokohtaiset min- ja max-arvot osoittavat virastokohtaisten tulosten pienimmät ja suurimmat arvot ja samalla myös virastojen välisten tehokkuuserojen suuruuden.

Yliopistot sekä virastot ja laitokset ovat ilmoittaneet vastauksissaan prosesseittain henkilötyövuodet, kustannukset (erikseen henkilöstökustannukset, välittömät ja välilliset IT-kustannukset sekä yhteiskustannukset) ja avaintapahtumien määrän. Kustannus-hyötytyövälineessä määritellyt tunnusluvut (tapahtumat/HTV, kustannukset/tapahtumat, kustannukset/henkilöstömäärä ja kustannukset/palkansaajat) on laskettu työvälineellä virastojen vastausten perusteella keskitetysti.

Koska kaikki yliopistot sekä virastot ja laitokset eivät ole ilmoittaneet yhtä kattavasti välillisiä IT-kustannuksia ja yleiskustannuksia, on kustannuksiin perustuvien tunnuslukujen vertailukelpoisuus huonompi kuin tapahtuma- ja henkilötyövuosimääriin perustuvat tunnusluvut.

Taulukkoon 10 on koottu yliopistojen henkilöstöhallinnon yhteenvetotietoja. Helsingin yliopisto ei ole vastannut henkilöstöhallinnon kustannus-hyötykyselyyn. Helsingin yliopiston osuus on arvioitu taulukkoon 10 mukaan laskennallisesti: henkilötyövuosi- ym. määrät on laskettu 19 yliopiston toteutumatiedon perusteella henkilöstömääriin suhteutettuna. Taulukkoon 10 täydennetyt tiedot antavat yliopistojen henkilöstöhallinnon volyymeistä oikeamman suuruusluokan kuin 19 yliopiston ilmoittamat tiedot.

Taulukko 10. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2005: YLIOPISTOJEN NYKYTILAN YHTEENVETO

20 yliopiston henkilöstömäärä oli 30.11.2005 yhteensä 33.902 henkilöä, jossa HY:n osuus on 7606 henkilöä.

Prosessi * Prosessin tapahtuma-tiedot		**Prosessilla toteutuneet henkilö-työvuodet**	**Prosessin kustannukset (EUR)**	**Avaintapah-tumien lukumäärä**	**Tapahtu-mat/ Henkilö-työvuodet**	**Kustan-nukset/ Tapahtumat (EUR)**	**Kustan-nukset/ Henkilös-tö-määrä**	**Kustan nuk-set/Pal kan-saajat**
Palkanlas-kenta	**Yliopistot yh-teensä**	**78,2**	**3 670 701**	**529 791**	**6 772**	**6,93**	**108,27**	**53,62**
* Palkkalas-kelmien lkm	MIN (pienin yli-opistokohtainen luku)	0,5	29 220	1 336	1 710	1,80	30,80	15,41
	MAKS (suurin yliopistokohtainen luku)	8,6	488 000	60 043	26 106	28,91	561,92	264,88
	MEDIAANI (kes-kimmäinen yli-opistokoht. arvo)	2,3	108 000	14 950	5 500	7,19	125,90	61,83
	KESKIARVO	3,2	149 851	21 628	6 916	9,50	172,13	82,51
Palkkiolas-kenta	**Yliopistot yh-teensä**	**49,1**	**2 236 893**	**52 738**	**1 075**	**42,42**	**65,98**	**32,68**
* Palkkioiden lkm	MIN	0,2	4 010	122	76	7,05	3,99	2,00
	MAKS	7,6	361 960	5 675	6 617	636,07	378,54	294,29
	MEDIAANI	1,3	50 080	1 260	1 200	35,64	59,52	30,57
	KESKIARVO	2,0	91 318	2 153	1 435	66,85	91,40	55,85
Henkilöstön poissaolot	**Yliopistot yh-teensä**	**55,4**	**2 483 461**	**145 954**	**2 635**	**17,02**	**73,25**	**36,28**
* Poissa-oloilmoitus-	MIN	0,2	380	132	637	2,88	7,31	1,14

ten lkm								
	MAKS	9,7	463 800	16 323	13 500	72,25	147,85	77,76
	MEDIAANI	1,8	78 790	3 957	2 336	18,07	71,43	35,71
	KESKIARVO	2,3	101 384	5 958	4 285	19,45	72,20	40,02
Rekrytointi	**Yliopistot yhteensä**	**94,2**	**4 435 030**	**38 906**	**413**	**113,99**	**130,82**	**64,79**
* Tehtyjen rekrytointien lukumäärä	MIN	0,2	13 000	14	25	14,20	9,72	3,78
	MAKS	17,9	899 000	5 117	2 766	1 650,00	439,86	359,05
	MEDIAANI	2,6	123 200	828	245	103,20	134,81	74,71
	KESKIARVO	3,8	181 054	1 677	524	248,48	153,95	85,27
Perehdyttäminen	**Yliopistot yhteensä**	**26,2**	**1 185 745**	**5 805**	**222**	**204,25**	**34,98**	**17,32**
* Perehdytettävänä olleiden henkilöiden lukumäärä	MIN	0,1	4 000	5	47	62,62	4,76	1,98
	MAKS	2,6	111 000	730	1 010	1 097,06	144,33	117,81
	MEDIAANI	0,9	50 660	173	196	166,67	26,95	14,29
	KESKIARVO	1,1	48 406	250	254	249,68	46,54	27,34
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	**Yliopistot yhteensä**	**29,0**	**1 568 625**				**46,27**	**22,91**
	MIN	0,1	5 000				4,21	1,26
	MAKS	4,4	175 490				638,20	163,13
	MEDIAANI	0,9	46 110				33,30	21,12
	KESKIARVO	1,2	64 037				78,32	36,06
Raportit ja tilastot	**Yliopistot yhteensä**	**28,0**	**1 376 424**				**40,60**	**20,11**
	MIN	0,1	380				7,31	1,14
	MAKS	3,9	162 000				170,20	65,87
	MEDIAANI	1,0	48 000				35,71	23,50
	KESKIARVO	1,1	56 191				50,68	26,04
Henkilöstösuunnittelu	**Yliopistot yhteensä**	**44,0**	**2 249 501**				**66,35**	**22,86**
	MIN	0,1	4 000				12,81	4,98
	MAKS	9,4	444 000				407,32	141,30
	MEDIAANI	1,1	60 760				54,53	37,15
	KESKIARVO	1,8	91 833				87,38	48,00
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	**Yliopistot yhteensä**	**28,4**	**1 920 357**				**56,64**	**28,05**
	MIN	0,3	7 080				6,12	2,55
	MAKS	3,2	362 150				708,71	532,57
	MEDIAANI	1,0	61 000				54,66	30,84
	KESKIARVO	1,2	78 396				96,26	62,72
Työaikatietojen ylläpito	**Yliopistot yhteensä**	**13,2**	**692 454**				**20,43**	**10,12**
	MIN	0,1	380				0,34	0,14
	MAKS	2,7	143 860				194,12	179,14
	MEDIAANI	0,3	17 970				19,07	11,53
	KESKIARVO	0,5	26 356				23,41	11,68
Henkilötietojen, palvelussuhdetietojen ja vakanssitietojen ylläpito	**Yliopistot yhteensä**	**98,2**	**4 321 396**				**127,47**	**63,13**
	MIN	0,2	5 570				52,11	16,73
	MAKS	16,8	603 000				308,29	177,70
	MEDIAANI	2,5	113 150				120,42	61,67
	KESKIARVO	4,1	181 971				130,00	68,84

Prosessit yhteensä	**20 yliopistoa yhteensä**	**543,9**	**26 140 587**	

Taulukossa 11 esitetään kustannus-hyötytyövälineen vaiheet, joissa nykytilan tulosten perusteella on arvioitu palvelukeskusmallissa prosessien työnjakoa ja tehokkuuden tavoitearvoja. Prosessien tunnuslukutavoitteet on arvioitu palvelukeskusmalliin parhaimpien nykytilatulosten pohjalta. Taulukossa olevat vaaleat osat sisältävät analysoinnissa täytettyjä lukuja ja tummennetut osat sisältävät työvälineen laskemia tuloksia.

Taulukon 11 henkilötyövuosissa on mukana 19 yliopiston ilmoittamat tiedot, mutta ei taulukossa 10 laskennallisesti täydennettyjä henkilötyövuosia (ero on 122 HTV). Taulukossa esitetään tarkempia sisältöohjeita eri vaiheiden yhteydessä.

Taulukko 11. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUSHYÖTY-ANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: YLIOPISTOT YHTEENSÄ

1.1. NYKYINEN TYÖMÄÄRÄ PROSESSEITTAIN (HTV)

HTV-määrät siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.
Helsingin yliopistolle laskennallisesti arvioidut HTV-määrät eivät sisälly taulukon lukuihin.

PROSESSI	HENKILÖSTÖ-HALLINTO	SUBSTANSSI-YKSIKÖT	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	44,9	15,8	60,7
Palkkiolaskenta	17,4	20,7	38,1
Työaikatietojen ylläpito	3,4	6,9	10,3
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	38,0	38,2	76,2
Henkilöstön poissaolot	18,9	24,1	43,0
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	11,9	10,8	22,6
Rekrytointi	9,5	63,6	73,1
Perehdyttäminen	1,9	18,4	20,3
Raportit ja tilastot	9,1	12,3	21,4
Henkilöstösuunnittelu	5,5	28,6	34,1
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	13,1	8,9	22,0
YHTEENSÄ (HTV)	**173,3**	**248,4**	**421,7**

1.2. NYKYINEN TYÖNJAKO PROSESSEITTAIN (%)

Laskettu kohdan 1.1. HTV-määrien perusteella prosessien työnjako-osuudet henkilöstöhallintoyksikön ja substanssiyksiköiden välillä.

PROSESSI	HENKILÖSTÖ-HALLINTO	SUBSTANSSI-YKSIKÖT	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	74%	26%	100%
Palkkiolaskenta	46%	54%	100%
Työaikatietojen ylläpito	33%	67%	100%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	50%	50%	100%
Henkilöstön poissaolot	44%	56%	100%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	52%	48%	100%
Rekrytointi	13%	87%	100%
Perehdyttäminen	9%	91%	100%
Raportit ja tilastot	43%	57%	100%
Henkilöstösuunnittelu	16%	84%	100%

Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	60%	41%	100%
YHTEENSÄ	**41%**	**59%**	**100%**

2.1. TYÖNJAKO PALVELUKESKUSMALLISSA (%)

Arvioitu palvelukeskusmallin mahdollista työnjakoa. Arvioinnin lähtökohtana on käytetty prosessien nykytilan työnjakoa. Uusi työnjakoarvio sisältää myös työnjakoon tavoiteltuja painopisteiden muutoksia. Analysointiryhmä on tehnyt työnjakoarvioista ehdotuksen. Ohjausryhmän käsittelyssä on tehty eräisiin työnjako-osuuksiin muutoksia.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	95%	5%	100%
Palkkiolaskenta	60%	40%	100%
Työaikatietojen ylläpito	20%	80%	100%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	50%	50%	100%
Henkilöstön poissaolot	60%	40%	100%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	10%	90%	100%
Rekrytointi	5%	95%	100%
Perehdyttäminen	0%	100%	100%
Raportit ja tilastot	60%	40%	100%
Henkilöstösuunnittelu	0%	100%	100%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	5%	95%	100%

2.2. VANHA TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA (HTV)

Laskettu kohdan 2.1. työnjako-osuuksien mukaiset HTV-määrät.
Kokonais-HTV-määrä ei muutu vielä kohdan 1.1. summaan verrattuna.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	57,6	3,0	60,7
Palkkiolaskenta	22,8	15,2	38,1
Työaikatietojen ylläpito	2,1	8,2	10,3
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	38,1	38,1	76,2
Henkilöstön poissaolot	25,8	17,2	43,0
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	2,3	20,4	22,6
Rekrytointi	3,7	69,4	73,1
Perehdyttäminen	0,0	20,3	20,3
Raportit ja tilastot	12,8	8,5	21,4
Henkilöstösuunnittelu	0,0	34,1	34,1
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	1,1	20,9	22,0
YHTEENSÄ (HTV	**166,2**	**255,4**	**421,7**
%- osuus	39 %	61 %	100 %

3.1. TAVOITETEHOKKUUDET

Prosessien kokonais-HTV-määrä= kohta 1.1. yhteensä
Henkilöstökustannukset on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	NYKYTILAN HTV	HLÖ.KUST
Palkanlaskenta	**60,7**	1 938 600
Palkkiolaskenta	**38,1**	1 186 920
Työaikatietojen ylläpito	**10,3**	383 170

Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	**76,2**	3 233 840
Henkilöstön poissaolot	**43,0**	572 080
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	**22,6**	900 010
Rekrytointi	**73,1**	2 629 590
Perehdyttäminen	**20,3**	718 560
Raportit ja tilastot	**21,4**	795 320
Henkilöstösuunnittelu	**34,1**	1 424 320
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	**22,0**	907 840
YHTEENSÄ	**421,7**	**14 690 250**

Nykyarvo on laskettu kustannus-hyötyanalyysissä yliopistojen yhteissummien kautta esim. palkkalaskelmat yhteensä/palkanlaskennan HTV:t yht.
Arvioitu palvelukeskusmalliin tavoitearvot kustannus-hyötytyövälineessä määriteltyjen mittareiden/tunnuslukujen mukaan.

Prosesseissa, joissa palvelukeskuksen osuus on vähäinen, on tavoitearvona käytetty nykyarvoa.

PROSESSI	MITTARI	NYKYARVO	TAVOITE ARVO
Palkanlaskenta	palkkalaskelmat/HTV	**6 772**	**9 500**
Palkkiolaskenta	palkkiot/HTV	**1 075**	**1 700**
Työaikatietojen ylläpito	kustannukset/palkansaaja	**10**	**8**
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	kustannukset/palkansaaja	**63**	**45**
Henkilöstön poissaolot	poissaoloilmoitusten lkm/HTV	**2 635**	**5 000**
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	kustannukset/henkilöstön lkm	**46**	**46**
Rekrytointi	kustannukset/tapahtuma	**113**	**113**
Perehdyttäminen	kustannukset/tapahtuma	**204**	**204**
Raportit ja tilastot	kustannukset/henkilöstön lkm	**41**	**35**
Henkilöstösuunnittelu	kustannukset/henkilöstön lkm	**66**	**66**
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	kustannukset/henkilöstön lkm	**57**	**57**

AR = analysointiryhmä.

KTO= Projektipäällikkö on tarkistanut tavoitetta analysointiryhmän käsittelyn jälkeen esim. nykytilatuloksiin tulleiden muutosten tai ohjausryhmän käsittelyn perusteella.

PROSESSI	MIHIN TAVOITE-ARVO PERUSTUU
Palkanlaskenta	KTO: Parhaat yo:t 9000-10000 tap. (AR: 9000)
Palkkiolaskenta	KTO: Toiseksi parhaat 3 yo 1600-1900 tap. (AR: 1600)
Työaikatietojen ylläpito	AR: Parhaat 5 yo 3-8 euroa
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	AR: Parhaat 5 yo nyt 16-45 euroa
Henkilöstön poissaolot	KTO: Toiseksi parhaan ryhmän 4 yo 4400-5300 tap. (AR: 4800)
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	sama kuin nykyarvo
Rekrytointi	sama kuin nykyarvo
Perehdyttäminen	sama kuin nykyarvo
Raportit ja tilastot	AR: Mediaani (tehostettava, mutta nopeus ja laatu tärkeä)
Henkilöstösuunnittelu	sama kuin nykyarvo
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	sama kuin nykyarvo

Tapahtumat yhteensä = yliopistojen avaintapahtumat yhteensä kustannus-hyötylaskelmien nykytilatiedoissa (v. 2005)

PROSESSI	TAPAHTUMAT YHT.	TEHOSTUMINEN %
Palkanlaskenta	**410 931**	**40%**
Palkkiolaskenta	**40 906**	**58%**
Työaikatietojen ylläpito		**21%**
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.		**29%**

Henkilöstön poissaolot	**113 209**	**90%**
Henkilöstön osaamisen kehittäminen		**1%**
Rekrytointi	**30 177**	**0%**
Perehdyttäminen	**4 503**	**0%**
Raportit ja tilastot		**14%**
Henkilöstösuunnittelu		**1%**
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen		**-1%**

3.2. UUSI TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA, HTV (ASIAKKAALLA EI TAPAHDU TEHOSTUMISTA)

Laskettu palvelukeskusmallin HTV-määrät.
Uuteen HTV-määrään vaikuttavat kohdan 2.1 työnjakoarviot, kohdan 3.1. tavoitearviot ja tapahtumien lukumäärä.

Kustannus-hyötytyöväline laskee tehostumisen (HTV-vähennyksen) vain palvelukeskukselle. Asiakkaan HTV-määrä on sama kuin kohdassa 2.2., jossa on huomioitu vain uusi työjako.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = yliopistot	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	41,1	3,0	44,1
Palkkiolaskenta	14,4	15,2	29,7
Työaikatietojen ylläpito	1,6	8,2	9,8
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	27,2	38,1	65,2
Henkilöstön poissaolot	13,6	17,2	30,8
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	2,2	20,4	22,6
Rekrytointi	3,7	69,4	73,1
Perehdyttäminen	0,0	20,3	20,3
Raportit ja tilastot	11,1	8,5	19,6
Henkilöstösuunnittelu	0,0	34,1	34,1
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	1,1	20,9	22,0
YHTEENSÄ (HTV)	**116,0**	**255,4**	**371,4**
%-osuus	31 %	69 %	100 %

Käytännössä prosesseja on kehitettävä kokonaisuutena sekä palvelukeskuksessa että yliopistoissa.

Koska analyysiväline kohdistaa kaiken tehostumisen palvelukeskukselle, on OPM:ssä muokattu HTV-laskelmaa:

Kohdan 3.2. %-osuudet	31%	69%	100%
Kohdan 2.2. ja 3.2. erotus, tehostuminen (HTV) = kohta 4	-50,3	0,0	**-50,3**
Tehostuminen, muutos (%)	30%	0%	**12%**
12 % kokonaistehostuminen suhteutettuna (HTV)	-15,7	-34,6	-50,3
Korjatut HTV-määrät, kun tehostuminen jaettu palvelukeskuksen ja yliopistojen kesken	**150,5**	**220,8**	**371,4**
Korjatut %-osuudet	**41%**	**59%**	**100%**

4. TEHOSTUMINEN HENKILÖTYÖVUOSISSA JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSISSA

PROSESSI	Tehostuminen htv:ssa	Tehostuminen euroissa	HTV %	euro %
Palkanlaskenta	16,6	528 831	27%	27%
Palkkiolaskenta	8,4	261 914	22%	22%
Työaikatietojen ylläpito	0,4	16 054	4%	4%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	10,9	464 355	14%	14%

Henkilöstön poissaolot	12,2	162 341	28%	28%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	0,0	525	0%	0%
Rekrytointi	0,0	105	0%	0%
Perehdyttäminen	0,0	0	0%	0%
Raportit ja tilastot	1,8	65 820	8%	8%
Henkilöstösuunnittelu	0,0	0	0%	0%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	0,0	-289	0%	0%
YHTEENSÄ	**50,3**	**1 499 656**	**12%**	**10%**

Yliopistojen henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysin tulokset osoittavat tehostumista 50 henkilötyövuotta, mikä merkitsisi 1,5 miljoonan euron säästöä henkilöstökustannuksissa. Kun kokonaistehostuminen on tavoitettu 1-3 vuoden kuluttua, kertaantuu henkilöstökustannusten säästö vuosittain. Yliopistojen henkilöstöhallinnon tehostamismahdollisuus olisi 12 prosenttia nykytilan henkilötyövuosimäärään verrattuna.

Kun 12 prosentin tehostuminen jaetaan kustannus-hyötytyövälineen laskentatavasta poiketen sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle (yliopistoille), olisi henkilöstöhallinnon henkilöstötarve yliopistojen palvelukeskuksessa 150 HTV ja yliopistoissa 221 HTV, mikä on yhteensä 371 HTV. Analyysissä käytetyt henkilötyövuosimäärät kuvaavat tehollista työaikaa. Lopullisissa henkilöstötarpeen määrissä on otettava huomioon vuosilomien ja muiden poissaolojen vaikutus sekä palvelukeskuksen johdon ja hallinnon osuus.

Prosessikohtaisesti tarkasteltuna yliopistoissa olisi suurimmat tehostumismahdollisuudet henkilöstön poissaolot -prosessissa (28 %), palkanlaskennassa (27 %) ja palkkiolaskennassa (22 %).

4.1.2. Eläköitymisaikataulu

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön eläköitymisaikataulusta on kooste kohdassa 3.1.2.

4.1.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käsitellään kohdassa 3.1.3.

4.2. Hallinnonalan muiden virastojen ja laitosten henkilöstöhallinto

4.2.1. Kustannushyötyanalyysin tuloksia

Liitteessä 4 on kuvattu kustannus-hyötytyövälineen sisältämien henkilöstöhallinnon prosessien sisällöt.

Taulukkoon 12 on koottu hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon yhteenvetotietoja. Yhteenveto sisältää seuraavat tilivirastot: Museovirasto, Valtion taidemuseo, Suomen Akatemia, Kansallisarkisto, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus ja opetusministeriö. Opetushallituksen ja opetusministeriön tilivirastoihin kuuluvat muut maksupisteet on lueteltu liitteessä 7. Taulukkoon 12 liittyviä sisältöohjeita on kohdassa 4.1.1. ennen taulukkoa 10.

Taulukko 12. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI VUODELTA 2005: HALLINNONALAN SEITSEMÄN MUUN TILIVIRASTON NYKYTILAN YHTEENVETO

7 tiliviraston toiminnasta aiheutuneet kokonaismenot yhteensä v. 2005 oli 281.047.000 €
7 tiliviraston henkilöstömäärä oli 30.11.2005 yhteensä 4373 henkilöä.

Prosessi * Prosessin tapahtuma-tiedot		**Prosessilla toteutuneet henkilö-työvuodet**	**Prosessin kustannuk-set (EUR)**	**Avaintapah-tumien lukumäärä**	**Tapah-tumat/ Henkilö-työvuo-det**	**Kustan-nukset/ Tapah-tumat (EUR)**	**Kustannuk-set/ henkilöstö-määrä**	**Kustan-nukset/ palkan-saajat**
Palkanlaskenta	**7 tilivirastoa yhteensä**	**18,6**	**1 059 200**	**65 883**	**3 548**	**16,08**	**242,21**	**176,65**
* Palkkalaskelmien lkm	MIN (pienin tiliv-rastokohtainen luku)	0,1	3 240	159	1 462	7,67	98,21	87,28
	MAKS (suurin tilivirastokohtai-nen luku)	1,6	90 940	8 645	8 410	50,92	727,52	544,55
	MEDIAANI (kes-kimmäinen ti-liv.koht. arvo)	0,5	25 200	1 409	3 169	16,73	253,18	197,20
	KESKIARVO	0,6	31 153	1 938	3 766	20,51	300,72	220,52
Palkkiolaskenta	**7 tilivirastoa yhteensä**	**6,4**	**334 460**	**20 410**	**3 189**	**16,39**	**76,48**	**55,78**
* Palkkioiden lkm	MIN	0,1	70	6	590	5,11	0,00	0,00
	MAKS	1,0	48 340	7 097	10 997	110,17	842,73	515,00
	MEDIAANI	0,1	4 360	103	1 583	25,90	59,78	52,03
	KESKIARVO	0,2	9 837	600	2 133	33,81	96,53	69,14
Henkilöstön poissaolot	**7 tilivirastoa yhteensä**	**12,7**	**635 130**	**36 171**	**2 853**	**17,56**	**145,24**	**105,93**
* Poissaoloilmoitusten lkm	MIN	0,1	700	46	1 222	4,43	18,92	16,28
	MAKS	1,6	94 000	5 000	11 200	50,64	610,48	534,17
	MEDIAANI	0,2	11 805	677	3 173	16,60	118,64	91,96
	KESKIARVO	0,4	18 680	1 064	3 773	18,54	141,36	107,95
Rekrytointi	**7 tilivirastoa yhteensä**	**11,3**	**630 610**	**2 813**	**250**	**224,18**	**144,21**	**105,17**
* Tehtyjen rekrytointien	MIN	0,1	550	1	18	16,67	6,11	4,14
lukumäärä	MAKS	2,2	115 500	995	3 567	2 463,75	305,56	242,65
	MEDIAANI	0,2	7 910	34	204	234,19	89,77	67,63
	KESKIARVO	0,3	18 547	83	434	438,02	114,20	81,73
Perehdyttäminen	**7 tilivirastoa yhteensä**	**7,0**	**356 120**	**1 071**	**152**	**332,51**	**81,44**	**59,39**
* Perehdytettävänä olleiden	MIN	0,1	130	1	41	16,57	5,74	4,50
henkilöiden lukumäärä	MAKS	1,6	98 000	266	3 500	2 790,00	219,73	122,35
	MEDIAANI	0,1	3 740	22	167	241,19	49,79	37,82
	KESKIARVO	0,2	10 474	32	342	368,64	61,42	44,18
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	**7 tilivirastoa yhteensä**	**7,0**	**362 780**	**0**	**0**	**0,00**	**82,96**	**60,50**
	MIN	0,1	90	0	0	0,00	3,75	4,42
	MAKS	1,2	81 000	0	0	0,00	353,17	241,64
	MEDIAANI	0,1	2 840	0	0	0,00	38,48	32,59
	KESKIARVO	0,2	10 670	0	0	0,00	67,60	49,29
Raportit ja tilastot	**7 tilivirastoa yhteensä**	**5,9**	**324 290**	**0**	**0**	**0,00**	**74,16**	**54,08**
	MIN	0,1	350	0	0	0,00	9,46	8,14
	MAKS	0,8	67 000	0	0	0,00	272,27	189,74
	MEDIAANI	0,1	3 960	0	0	0,00	46,78	35,52
	KESKIARVO	0,2	9 538	0	0	0,00	79,07	58,41
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	**7 tilivirastoa yhteensä**	**8,7**	**493 620**	**0**	**0**	**0,00**	**112,88**	**82,32**
	MIN	0,1	890	0	0	0,00	13,69	10,23
	MAKS	1,4	72 110	0	0	0,00	835,33	696,11

	MEDIAANI	0,2	8 390	0	0	0,00	70,04	60,80
	KESKIARVO	0,3	14 518	0	0	0,00	155,82	117,63
Henkilöstösuunnittelu	**7 tilivirastoa yhteensä**	**4,0**	**227 620**	**0**	**0**	**0,00**	**52,05**	**37,96**
	MIN	0,0	90	0	0	0,00	4,50	4,50
	MAKS	1,0	52 800	0	0	0,00	283,17	193,75
	MEDIAANI	0,1	2 180	0	0	0,00	29,46	22,41
	KESKIARVO	0,1	6 695	0	0	0,00	48,67	35,39
Työaikatietojen ylläpito	**7 tilivirastoa yhteensä**	**7,6**	**373 770**	**0**	**0**	**0,00**	**85,47**	**62,34**
	MIN	0,1	470	0	0	0,00	6,31	6,31
	MAKS	1,7	96 000	0	0	0,00	423,18	338,46
	MEDIAANI	0,1	6 865	0	0	0,00	66,42	50,88
	KESKIARVO	0,2	10 993	0	0	0,00	88,38	63,00
Henkilötietojen, palvelussuhdetietojen ja vakanssitietojen ylläpito	**7 tilivirastoa yhteensä**	**10,3**	**584 830**	**0**	**0**	**0,00**	**133,74**	**97,54**
	MIN	0,1	580	0	0	0,00	27,00	20,77
	MAKS	1,7	104 000	0	0	0,00	296,15	242,50
	MEDIAANI	0,2	8 875	0	0	0,00	96,28	68,96
	KESKIARVO	0,3	17 201	0	0	0,00	121,68	89,47
Prosessit yhteensä	**7 tilivirastoa yhteensä**	**99,5**	**5 382 430**					

Taulukossa 13 esitetään kustannus-hyötytyövälineen vaiheet, joissa nykytilan tulosten perusteella on arvioitu palvelukeskusmallissa prosessien työnjakoa ja tehokkuuden tavoitearvoja. Prosessien tunnuslukutavoitteet on arvioitu palvelukeskusmalliin parhaimpien nykytilatulosten pohjalta. Taulukossa olevat vaaleat osat sisältävät analysoinnissa täytettyjä lukuja ja tummennetut osat sisältävät työvälineen laskemia tuloksia.

Taulukko 13. HENKILÖSTÖHALLINNON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI, HENKILÖSTÖTARPEEN LASKENTA: HALLINNONALAN 7 MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ

1.1. NYKYINEN TYÖMÄÄRÄ PROSESSEITTAIN (HTV)

HTV-määrät on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	HENKILÖSTÖ-HALLINTO	SUBSTANSSI-YKSIKÖT	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	17,7	0,9	18,6
Palkkiolaskenta	5,1	1,3	6,4
Työaikatietojen ylläpito	3,3	4,4	7,6
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	9,3	1,0	10,3
Henkilöstön poissaolot	8,1	4,6	12,7
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	3,2	3,9	7,1
Rekrytointi	4,3	7,0	11,3
Perehdyttäminen	1,5	5,5	7,0
Raportit ja tilastot	5,3	0,6	5,9
Henkilöstösuunnittelu	1,6	2,4	4,0

Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	3,9	4,8	8,6
YHTEENSÄ	**63,3**	**36,1**	**99,4**

1.2. NYKYINEN TYÖNJAKO PROSESSEITTAIN (%)

Laskettu kohdan 1.1. HTV-määrien perusteella prosessien työnjako-osuudet henkilöstöhallinto- ja substanssiyksiköiden välillä.

PROSESSI	HENKILÖSTÖ-HALLINTO	SUBSTANSSI-YKSIKÖT	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	95%	5%	100%
Palkkiolaskenta	80%	20%	100%
Työaikatietojen ylläpito	43%	57%	100%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	90%	10%	100%
Henkilöstön poissaolot	64%	36%	100%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	45%	55%	100%
Rekrytointi	38%	62%	100%
Perehdyttäminen	21%	79%	100%
Raportit ja tilastot	90%	10%	100%
Henkilöstösuunnittelu	40%	60%	100%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	45%	55%	100%
YHTEENSÄ	**64%**	**36%**	**100%**

2.1. TYÖNJAKO PALVELUKESKUSMALLISSA (%)

Arvioitu palvelukeskusmallin mahdollista työnjakoa. Arvioinnin lähtökohtana on käytetty prosessien nykytilan työnjakoa. Uusi työnjakoarvio sisältää myös työnjakoon tavoiteltuja painopisteiden muutoksia.
Analysointiryhmä on tehnyt työnjakoarvioista ehdotuksen. Ohjausryhmän käsittelyssä on tehty eräisiin työnjako-osuuksiin muutoksia.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot ja laitokset	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	95%	5%	100%
Palkkiolaskenta	80%	20%	100%
Työaikatietojen ylläpito	60%	40%	100%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	70%	30%	100%
Henkilöstön poissaolot	80%	20%	100%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	10%	90%	100%
Rekrytointi	30%	70%	100%
Perehdyttäminen	5%	95%	100%
Raportit ja tilastot	90%	10%	100%
Henkilöstösuunnittelu	0%	100%	100%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	30%	70%	100%

2.2. VANHA TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA (HTV)

Laskettu kohdan 2.1. työnjako-osuuksien mukaiset HTV-määrät.

Kokonais-HTV-määrä ei muutu vielä kohdan 1.1. summaan verrattuna.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot ja laitokset	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	17,6	0,9	18,6
Palkkiolaskenta	5,1	1,3	6,4

Työaikatietojen ylläpito	4,6	3,1	7,6
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	7,2	3,1	10,3
Henkilöstön poissaolot	10,1	2,5	12,7
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	0,7	6,4	7,1
Rekrytointi	3,4	7,9	11,3
Perehdyttäminen	0,4	6,7	7,0
Raportit ja tilastot	5,3	0,6	5,9
Henkilöstösuunnittelu	0,0	4,0	4,0
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	2,6	6,0	8,6
YHTEENSÄ	**57,0**	**42,4**	**99,4**
%-osuus	57%	43%	100 %

3.1. TAVOITETEHOKKUUDET

Prosessien kokonais-HTV-määrä = kohta 1.1. yhteensä

Henkilöstökustannukset on siirretty kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmista.

PROSESSI	NYKYTILAN HTV	HLÖ.KUST, €	HLÖ.KUST./ HTV
Palkanlaskenta	**18,6**	618 970	**33 332**
Palkkiolaskenta	**6,4**	226 520	**35 394**
Työaikatietojen ylläpito	**7,6**	263 380	**34 474**
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	**10,3**	503 580	**48 939**
Henkilöstön poissaolot	**12,7**	269 390	**21 245**
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	**7,1**	290 940	**41 151**
Rekrytointi	**11,3**	480 400	**42 664**
Perehdyttäminen	**7,0**	276 110	**39 220**
Raportit ja tilastot	**5,9**	226 620	**38 410**
Henkilöstösuunnittelu	**4,0**	186 430	**47 078**
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	**8,6**	385 330	**44 702**
YHTEENSÄ	**99,4**	**3 727 670**	**37 490**

Nykyarvo on laskettu kustannus-hyötyanalyysissä virastojen ja laitosten yhteissummien kautta esim. palkkalaskelmat yht. /palkanlaskennan htv:t yht.
Arvioitu palvelukeskusmalliin tavoitearvot kustannus-hyötytyövälineessä määriteltyjen mittareiden/tunnuslukujen mukaan.

Prosesseissa, joissa palvelukeskuksen osuus on vähäinen, on tavoitearvona käytetty nykyarvoa.

AR= analysointiryhmä
Kto = projektipäällikkö

PROSESSI	MITTARI	NYKY-ARVO	TAVOITE-ARVO	MIHIN PERUSTUU
Palkanlaskenta	palkkalaskelmat/HTV	**3 548**	**5 000**	AR: Useilla vir:lla nykyarvo yli 5000
Palkkiolaskenta	palkkiot/HTV	**3 189**	**3 500**	AR: 5 vir:lla nykyarvo yli 3500
Työaikatietojen ylläpito	kustannukset/palkansaaja	**62**	**45**	Kto lisännyt
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	kustannukset/palkansaaja	**98**	**60**	Kto lisännyt
Henkilöstön poissaolot	poissaoloilmoitusten lkm/HTV	**2 853**	**4 500**	AR: Useilla vir:lla nykyarvo yli 4500
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	kustannukset/henkilöstön lkm	**83**	**83**	Nykyarvo
Rekrytointi	kustannukset/tapahtuma	**224**	**224**	Nykyarvo
Perehdyttäminen	kustannukset/tapahtuma	**333**	**333**	Nykyarvo
Raportit ja tilastot	kustannukset/henkilöstön lkm	**74**	**50**	AR: Nykyistä keskita-

				soa
Henkilöstösuunnittelu	kustannukset/henkilöstön lkm	**52**	**52**	Nykyarvo
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	kustannukset/henkilöstön lkm	**113**	**113**	Nykyarvo

Tapahtumat yht. = virastojen ja laitosten avaintapahtumat yhteensä kustannus-hyötyanalyysin nykytilalaskelmissa (v. 2005)

PROSESSI	TAPAHTUMAT YHT.	TEHOSTUMINEN %
Palkanlaskenta	**65 883**	**41%**
Palkkiolaskenta	**20 410**	**10%**
Työaikatietojen ylläpito		**28%**
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.		**38%**
Henkilöstön poissaolot	**36 171**	**58%**
Henkilöstön osaamisen kehittäminen		**0%**
Rekrytointi	**2 813**	**0%**
Perehdyttäminen	**1 071**	**0%**
Raportit ja tilastot		**33%**
Henkilöstösuunnittelu		**0%**
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen		**0%**

3.2. UUSI TYÖMÄÄRÄ UUDELLA TYÖNJAOLLA, HTV (ASIAKKAALLA EI TAPAHDU TEHOSTUMISTA)

Lasketaan palvelukeskusmallin HTV-määrät.

Uuteen HTV-määrään vaikuttavat kohdan 2.1 työnjakoarviot, kohdan 3.1. tavoitearviot ja tapahtumien lukumäärä.

Kustannus-hyötytyöväline laskee tehostumisen (HTV-vähennyksen) vain palvelukeskukselle. Asiakkaan HTV-määrä on sama kuin kohdassa 2.2., jossa on huomioitu vain uusi työjako.

PROSESSI	PALVELU-KESKUS	ASIAKAS = virastot ja laitokset	YHTEENSÄ
Palkanlaskenta	12,5	0,9	13,4
Palkkiolaskenta	4,7	1,3	5,9
Työaikatietojen ylläpito	3,3	3,1	6,4
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	4,4	3,1	7,5
Henkilöstön poissaolot	6,4	2,5	9,0
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	0,7	6,4	7,1
Rekrytointi	0,0	7,9	7,9
Perehdyttäminen	0,0	6,7	6,7
Raportit ja tilastot	3,6	0,6	4,2
Henkilöstösuunnittelu	0,0	4,0	4,0
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	2,6	6,0	8,6
YHTEENSÄ	**38,2**	**42,4**	**80,6**
%-osuus	47 %	53 %	100 %

Käytännössä prosesseja on kehitettävä kokonaisuutena sekä palvelukeskuksessa että yliopistoissa.

Koska analyysiväline kohdistaa kaiken tehostumisen palvelukeskukselle, on OPM:ssä muokattu HTV-laskelmaa:

Kohdan 3.2. %-osuudet	47%	53%	100%
Kohdan 2.2. ja 3.2. erotus, tehostuminen (HTV) = kohta 4	-18,8	0,0	-18,8
Tehostuminen, muutos (%)	33%	0%	19%
19% kokonaistehostuminen suhteutettuna (HTV)	-8,9	-9,9	-18,8
Korjatut HTV-määrät, kun tehostuminen jaettu	**48,1**	**32,5**	**80,6**

palvelukeskuksen ja virastojen kesken			
Korjatut %-osuudet	**60%**	**40%**	**100%**

4. TEHOSTUMINEN HENKILÖTYÖVUOSISSA JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSISSA

PROSESSI	Tehostu-minen htv:ssa	Tehostuminen euroissa	HTV %	euro %
Palkanlaskenta	5,1	170 783	28%	28%
Palkkiolaskenta	0,5	16 099	7%	7%
Työaikatietojen ylläpito	1,3	43 956	17%	17%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläp.	2,8	135 668	27%	27%
Henkilöstön poissaolot	3,7	78 896	29%	29%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	0,0	-14	0%	0%
Rekrytointi	3,4	144 120	30%	30%
Perehdyttäminen	0,4	13 806	5%	5%
Raportit ja tilastot	1,7	66 446	29%	29%
Henkilöstösuunnittelu	0,0	0	0%	0%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	0,0	-123	0%	0%
YHTEENSÄ	**18,8**	**669 637**	**19%**	**18%**

Hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysin tulokset osoittavat tehostumista 19 henkilötyövuotta, mikä merkitsisi 0,7 miljoonan euron säästöä henkilöstökustannuksissa. Kun kokonaistehostuminen on tavoitettu 1-3 vuoden kuluttua, kertaantuu henkilöstökustannusten säästö vuosittain. Seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon tehostamismahdollisuus olisi 19 prosenttia nykytilan henkilötyövuosimäärään verrattuna.

Kun 19 prosentin tehostuminen jaetaan kustannus-hyötytyövälineen laskentatavasta poiketen sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle (virastoille ja laitoksille), olisi henkilöstöhallinnon henkilöstötarve palvelukeskuksessa 48 HTV ja tilivirastoissa 33 HTV, mikä on yhteensä 81 HTV. Analyysissä käytetyt henkilötyövuosimäärät kuvaavat tehollista työaikaa. Lopullisissa henkilöstötarpeen määrissä on otettava huomioon vuosilomien ja muiden poissaolojen vaikutus sekä palvelukeskuksen johdon ja hallinnon osuus.

Prosessikohtaisesti tarkasteltuna seitsemän muun tiliviraston ryhmässä olisi henkilöstön poissaolot -prosessissa 29 %, raportit ja tilastot -prosessilla 29 % ja palkanlaskennassa (28 %) tehostumismahdollisuudet.

4.2.2. Eläköitymisaikataulu

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön eläköitymisaikataulusta on kooste kohdassa 3.1.2.

4.2.3. Tietojärjestelmät ja kehittämishankkeet

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käsitellään kohdassa 3.1.3.

4.3. Yhteenveto henkilöstöhallinnon prosesseista hallinnonalalla

Taulukkoon 14 on koottu yliopistoissa sekä hallinnonalan seitsemässä muussa tilivirastossa henkilöstöhallinnon prosesseilla vuonna 2005 toteutuneet henkilötyövuosikertymät. Henkilötyövuosimääriin sisältyvät sekä talous- että substanssiyksiköissä kyselyn prosesseille käytetyt henkilötyövuodet. Kyselyn ulkopuolelle on jäänyt mm. johtamiseen luettuja henkilöstöhallinnon tehtäviä. Henkilötyövuosimäärät pe-

rustuvat kustannus-hyötyanalyysin nykytilatietoihin. Seuraavaan taulukkoon sisältyy Helsingin yliopiston osalta laskennallisesti arvioidut henkilötyövuodet (vrt. taulukko 10), kun taas taulukossa 11 olevat nykytilan henkilötyövuodet sisältävät vain 19 yliopiston ilmoittamat henkilötyövuodet (erotus 122 HTV).

Taulukko 14. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄTOPM:N HALLINNONALALLA VUONNA 2005

Henkilöstöhallinnon prosessien henkilötyövuosimäärät v. 2005						
Prosessit	**Yliopistot (1**		**7 muuta tilivirastoa**		**Hallinnonala yhteensä**	
	HTV	%-osuus	**HTV**	%-osuus		%-osuus
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito	**98,2**	18 %	**10,3**	10 %	**108,7**	17 %
Rekrytointi	**94,2**	17 %	**11,3**	11 %	**105,7**	16 %
Palkanlaskenta	**78,2**	14 %	**18,6**	19 %	**96,9**	15 %
Henkilöstön poissaolot	**55,4**	10 %	**12,7**	13 %	**68,2**	11 %
Palkkiolaskenta	**49,1**	9 %	**6,4**	6 %	**55,6**	9 %
Henkilöstösuunnittelu	**44,0**	8 %	**4,0**	4 %	**48,1**	7 %
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	**28,4**	5 %	**8,7**	9 %	**37,2**	6 %
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	**29,0**	5 %	**7,0**	7 %	**36,1**	6 %
Raportit ja tilastot	**28,0**	5 %	**5,9**	6 %	**34,0**	5 %
Perehdyttäminen	**26,2**	5 %	**7,0**	7 %	**33,2**	5 %
Työaikatietojen ylläpito	**13,2**	2 %	**7,6**	8 %	**20,8**	3 %
YHTEENSÄ	**543,9**	**100 %**	**99,5**	**100 %**	**644,4**	**100 %**

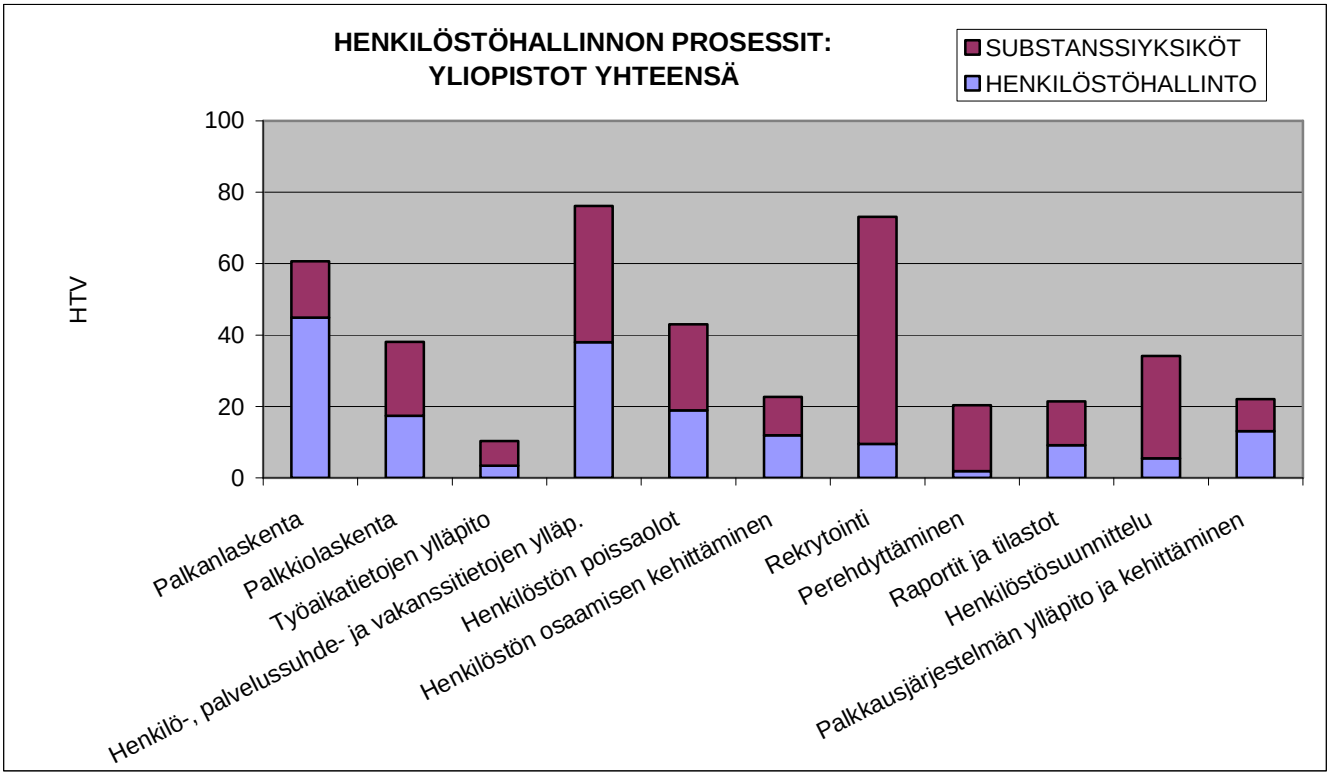
1) Helsingin yliopisto ei ole vastannut henkilöstöhallinnon kustannus-hyötykyselyyn, joten sen osuus on arvioitu mukaan. Helsingin yliopistolle arvioitu osuus on laskettu 19 muun yliopiston henkilöstömäärien ja ko. prosessin htv-kertymien suhteessa.

Henkilöstöhallinnon prosesseihin sitoutuu hallinnonalalla kaikkiaan 644 HTV.

Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito -prosessiin käytetään hallinnonalalla eniten (109 henkilötyövuotta) henkilöstöhallinnon työpanosta. Prosessilla on suurin suhteellinen osuus hallinnonalan kokonaistasolla (17 %) sekä yliopistoissa (18 %). Seitsemän muun tiliviraston ryhmässä käytetään palkanlaskennan resursseja suhteellisesti eniten (19 prosenttia). Em. kahden prosessin välinen rajanveto on ollut analyysien perusteella jossain määrin hankalaa ja tulkintaeroja sisältävä. Lisäksi rekrytointiin ja henkilöstön poissaolot -prosessiin sitoutuu hallinnonalalla yli 10 prosentin osuuksia henkilöstöhallinnon resursseista.

Kuvassa 3 esitetään yliopistojen toteutuneet henkilötyövuodet henkilöstöhallinnon prosesseilla vuonna 2005. Kuvan pylväissä näkyy erikseen henkilöstöhallinto- ja substanssiyksiköiden osuudet prosessien henkilötyövuosimääristä. Vastaavat henkilötyövuosimäärät on taulukon 11 osassa 1.1. Nykyinen työmäärä prosesseittain (HTV).

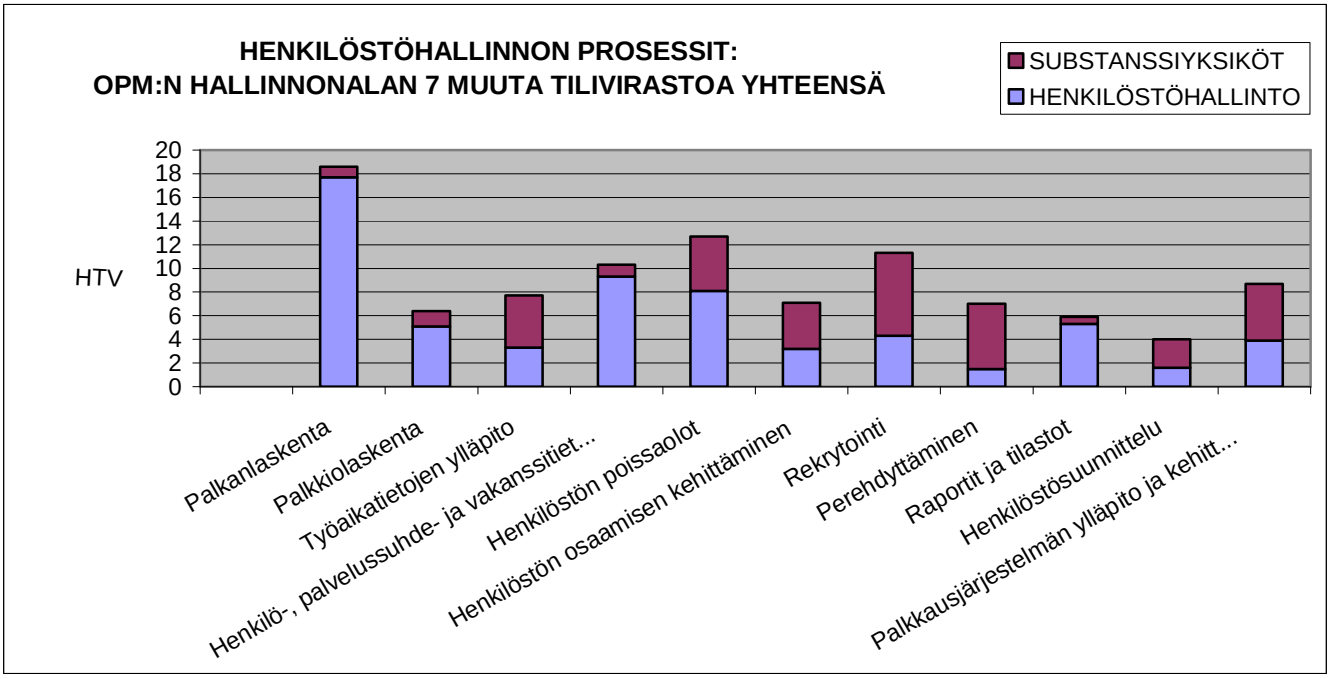
Kuva 3. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT YLIOPISTOISSA VUONNA 2005



Vuoden 2005 nykytilatulosten perusteella yliopistojen substanssiyksiköiden osuus on 59 % henkilöstöhallintoon käytetyistä henkilötyövuosista (vrt. hallinnonalan 7 muussa tilivirastossa vastaava suhdeluku on 36 %) Yliopistojen tavoitearvioissa suhde säilyy samana 41%/59 %

Kuvassa 4 esitetään hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston toteutuneet henkilötyövuodet henkilöstöhallinnon prosesseilla vuonna 2005. Kuvan pylväissä näkyy erikseen talous- ja substanssiyksiköiden osuudet prosessien henkilötyövuosimääristä. Vastaavat henkilötyövuosimäärät ovat taulukon 13 osassa 1.1. Nykyinen työmäärä prosesseittain (HTV).

Kuva 4. HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TOTEUTUNEET HENKILÖTYÖVUOSIMÄÄRÄT HALLINNONALAN SEITSEMÄSSÄ MUUSSA TILIVIRASTOSSA VUONNA 2005



Vuoden 2005 nykytilatulosten perusteella hallinnonalan muiden tilivirastojen ryhmässä on henkilöstöhallinnon osuus 64 % ja substanssiyksiköiden osuus 36 %.

Taulukossa 15 esitetään kustannus-hyötyanalyysien nykytilatietojen perusteella hallinnonalan yhteenveto henkilöstöhallinnon prosessien tapahtumamääristä. Yhteenveto perustuu taulukossa 10 ja 12 käsiteltyihin lukuihin.

Taulukko 15. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO HENKILÖSTÖHALLINNON TAPAHTUMAMÄÄRISTÄ VUONNA 2005

Henkilöstöhallinnon tapahtumamäärät v. 2005 (kpl)					
Ryhmä	**Palkka-laskelmat**	**Palkkiot**	**Poissaolo-ilmoitukset**	**Rekrytoinnit**	**Perehdy-tettävänä olleet**
Yliopistot	**529 800**	**52 700**	**146 000**	**38 900**	**5 800**
7 muuta tilivirastoa	**65 900**	**20 400**	**36 200**	**2 800**	**1 100**
YHTEENSÄ	**595 700**	**73 100**	**182 200**	**41 700**	**6 900**

Vuonna 2005 hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa on käsitelty yhteensä 596 000 palkkatapahtumaa, 73 000 palkkiota (sisältää sekä kotimaisille että ulkomaisille palkkionsaajille maksetut palkkiot.) Vuosiloma- ja sairauspoissaolo- ym. poissaoloilmoituksia on käsitelty 182 000 kappaletta. Rekrytointeja (sisältää sekä ulkoiset että sisäiset rekrytoinnit) on tehty 42 000 kappaletta. Vuoden aikana tehtyjen rekrytointien määrä on erityisesti yliopistoissa suuri (38 900 rekrytointia), kun ottaa huomioon, että yliopistojen henki-

löstömäärä oli 31.11.2005 noin 34 000 henkilöä. Perehdytettettävänä olleiden henkilöiden lukumäärä 6 900 kuvaa hallinnonalan virastoihin ja laitoksiin vuoden aikana tulleiden uusien henkilöiden lukumäärää.

Taulukossa 16 esitetään kustannus-hyötyanalyysien nykytilatietojen perusteella hallinnonalan yhteenveto henkilöstöhallinnon prosessien tunnusluvuista. Yhteenveto perustuu taulukossa 10 ja 12 käsiteltyihin tuloksiin. Esitetyt tunnusluvut ovat keskimääräisiä tuloksia, jotka on saatu yliopisto-ryhmän ja seitsemän muun tilivirasto-ryhmän kokonaismäärien kautta laskemalla.

Taulukko 16. OPM:N HALLINNONALAN YHTEENVETO HENKILÖSTÖHALLINNON TUNNUSLUVUISTA VUONNA 2005

Henkilöstöhallinnon tunnuslukuja v. 2005							
Ryhmä	Palkan-laskenta Tap./HTV	Palkkiot Tap./HTV	Poissaolot Tap./HTV	Rekrytointi Kust/tapaht.	Perehdyt-täminen Kust/tapaht.	Raportit ja tilastot Kust./henk.lkm	Henkilötie-tojen yms. ylläpito Kust./palkans.
Yliopistot	6 800	1 100	2 600	114	204	41	63
7 muuta tilivirastoa	3 500	3 200	2 900	224	333	74	98

Tunnusluvuilla kuvataan prosessien hoidon tehokkuutta. Yliopistoissa käsitellään keskimäärin 6 800 palkkatapahtumaa/henkilötyövuosi ja seitsemän muun tiliviraston ryhmässä 3 500 palkkatapahtumaa/henkilötyövuosi. Palkanlaskentaprosessissa suuremmat yliopistokohtaiset tapahtumamäärät näyttävät tuovan volyymietua tehokkuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Yliopistoissa käsitellään keskimäärin 1 100 palkkiota/henkilötyövuosi ja muissa tilivirastoissa vastaava tehokkuusluku on 3 200 palkkiota/henkilötyövuosi. Tulosten eroon vaikuttavat mm. se, että yliopistoissa on keskimäärin enemmän ulkomaisia palkkioita ja muutamissa toisen ryhmän virastoissa runsaasti käsittelyltään samankaltaisia kokous- yms. palkkioita. Poissaoloilmoitusten käsittelyssä on suhteellisen samansuuruiset tulokset eli yliopistot 2 600 poissaoloilmoitusta/henkilötyövuosi ja muissa tilivirastoissa 2 900 poissaoloilmoitusta/henkilötyövuosi.

Yliopistojen sekä virastojen ja laitosten kustannuslaskennassa on siinä määrin eroja, että kustannuksiin perustuvat tunnusluvut eivät ole yhtä vertailukelpoisia keskenään kuin em. volyymipohjaiset tunnusluvut. Tulosten mukaan henkilötietojen, palvelussuhdetietojen ja vakanssitietojen ylläpitoa hoitavat yliopistot 63 eurolla/palkansaaja ja muut tilivirastot 98 eurolla/palkansaaja.

Palvelukeskusmallin tavoitetehokkuudet on arvioitu prosesseille taulukossa 11 (yliopistot) ja taulukossa 13 (muut tilivirastot) vastaavia tunnuslukuja käyttäen.

5. Suunnittelua ohjaavat periaatteet ja toimenpiteet

5.1. Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset

Palvelukeskus on tuotantotapa**,** jossa kootaan ydintoiminnan tuottamista tukevia toimintoja, osaamista ja infrastruktuuria yhteen, säilyttäen varsinaiset ydintehtävät alkuperäisessä organisaatiossa. Toiminta perustuu tuotteistettuihin palveluihin, yhtenäisiin tuotantoprosesseihin ja toimintaa tukevan informaatioteknologian hyödyntämiseen. Palvelukeskuksella tulee olla mahdollisuus kasvaa niin, että saavutetaan todellisia mittakaavahyötyjä. Järjestely turvaa palvelujen saatavuuden, mahdollistaa asiantuntemuksen kasvattamisen, palvelujen korkean laatutason sekä aiempaa paremman tuottavuuden. Palvelukeskuksen ohjaus perustuu asiakasohjaukseen.

Valtion palvelukeskus on valtion virastoille ja laitoksille tukipalveluja tuottava valtion virasto. Palvelukeskus muodostetaan kokoamalla ministeriöistä ja virastoista palvelukeskuksen toimipaikalla ja muilta alueilta taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tehtäviä yhteen organisaatioon. Tukitehtävistä omana työnään luopuvasta virastosta tulee palvelukeskuksen asiakas. Palvelukeskukseen siirretään myös tehtävien hoitamiseksi tarvittavat henkilöstö- ja muut voimavarat niistä virastoista, joista tulee palvelukeskuksen asiakkaita. Vastuu henkilöstötarpeen sopeuttamisesta tehostuneeseen toimintaan on asiakasvirastolla ja asiakasta ohjaavalla ministeriöllä. Valtion palvelukeskukset muodostavat valtion palvelukeskusverkoston, jonka toimintatapoja, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehitetään jatkossakin koordinoidusti yhtenäisten, yhteisten ja yhteensopivien järjestelmien ja arkkitehtuurin mukaisesti.

Mittakaavaetujen saaminen edellyttää perustettavalta palvelukeskukselta riittävän suurta kokoa. On arvioitu, että palvelukeskuksessa tulisi olla vähintään 100 työntekijää, jotta se kannattaa perustaa. Kuitenkin on havaittu että, jos palvelukeskus kasvaa yli 500 – 600 henkilön yksiköksi, yksikön koon edelleen kasvattaminen aiheuttaa vähentymistä tuottavuudessa. (Management Accounting 2000 Vol. 78 Issue 7.)

Valtiovarainministeriö asetti 7.7.2004 ohjausryhmän valmistelemaan ja koordinoimaan henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskusten perustamishankkeita. Ohjausryhmä on määritellyt I osamietinnössään 29.10.2004 palvelukeskusten perustamisen periaatelinjaukset sekä II osamietinnössään 29.4.2005 palvelukeskusten perustamisen edellyttämiä konkreettisia toimenpiteitä.

Seuraavassa esitetään valtiovarainministeriön ohjausryhmän kannanottoja.

Palvelukeskuksen toimintamalli
Palvelukeskus on järjestely, jossa tilaaja-, tuottaja- sekä ohjausrooli ovat erotetut toisistaan. Tämä merkitsee, että tilaaja vastaa ostamisesta, tuottaja palvelun tuotannosta ja kokonaisuuden ohjaus on erotettu edellä mainituista.

Kokonaiset prosessit tai prosessien tehtävät sekä niiden hoitamisen edellyttämät voimavarat on siirretty tilaajalta (asiakas) tuottajalle (palvelukeskus). Palvelut on tuotteistettu ja ne ovat maksullisia. Tilaaja ja tuottaja määrittelevät etukäteen asiakaskohtaisen palvelukokonaisuuden palvelusopimuksessa.

Roolit valtion palvelukeskusverkostossa
Valtion palvelukeskuksen käynnistäminen edellyttää, että ohjaava ministeriö on sitoutunut tavoitteeseen ja sen kaikki ohjausimpulssit tukevat määrätietoisesti palvelutoiminnan uudelleenorganisointia. Tämä näkyy ministeriön tulosohjauksessa, säädösohjauksessa, budjettiohjauksessa sekä muussa voimavaraohjauksessa. Ohjaava ministeriö vastaa tuottavuussäästöjen hallinnoinnista.

Valtion palvelukeskus on erillinen taloudellinen yksikkö, jolla on itsenäinen vastuu tehtävistään. Se ei voi tukeutua hallinnonalansa ministeriön tai virastojen työjärjestyksiin ja taloussääntöihin eikä muihinkaan sisäisiin määräyksiin, vaan sille tulee laatia omat hallintoa koskevat määräykset.

Valtion palvelukeskus tuottaa palveluita valtion virastoille. Aluksi valtion palvelukeskuksella ei ole budjettitalouden ulkopuolisia asiakkaita. Näin ollen sillä on in house –asema, mikä merkitsee, että asiakkaan ei tarvitse kilpailuttaa palveluhankintaansa.

Palvelutuotannon organisointi palvelukeskusmalliin on merkittävä muutosprosessi sekä palvelukeskukselle että sen tuleville asiakasvirastoille. Palvelukeskus toimintamallina on toiminnan ja henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä asiakasvirastojen, valtion palvelukeskus-verkoston sekä sitä ohjaavien viranomaisten kanssa.

Palvelukeskus - palvelutuotannon järjestäjä
Palvelukeskus voidaan käynnistää joko osana asiakasorganisaatiota, jolloin palvelukeskus tukeutuu asiakasorganisaatiota koskeviin säännöksiin, työjärjestykseen ja muihin virastokohtaisiin sääntöihin tai itsenäisenä virastona. Palvelukeskuksella on virastona omaan hallintoasetukseen perustuva itsenäinen toimivalta ja vastuu sekä oma työjärjestys ja muut palvelukeskuskohtaiset määräykset.

Palvelukeskus vastaa omasta palvelutuotannostaan. Palvelukeskuksen tulee huolehtia mm. tietoturvasta ja ottaa huomioon julkisuuslain ja henkilötietolain velvoitteet. Palvelukeskuksen käynnistämisvaiheen palveluvalikoima voi olla suppea. Palvelu-valikoima laajenee ja palveluja kehitetään tuotantovaiheen aikana.

Palvelukeskuksen käynnistäminen edellyttää toimintaprosessien yhtenäistämistä. Käynnistäminen voi tapahtua nykyisiin tietojärjestelmiin tukeutuen, mutta sitoutuen valtion yhteiseen ja yhtenäistyvään prosessi- ja järjestelmäkehitykseen. Kuitenkin niin, että palvelukeskus käyttää jo käynnistysvaiheessa laskujen sähköisessä kierrätyksessä valtiolle yhteisesti hankittua sähköistä laskujen kierrätysjärjestelmää, valtion yhteisesti kilpailuttamaa ulkoista skannauspalvelua ja matkahallinta-järjestelmää.

Palvelukeskuksen oma organisaatio tulee rakentaa niin, että se tukee monitasoista yhteistyötä palvelukeskuksen ja asiakasorganisaatioiden välillä. Organisaatiorakenteen on tuettava sekä asiakaspalvelua että palvelutuotantoa. Tämä tarkoittaa, että palvelukeskuksessa on asiakasvastaavat ja asiakastiimit sekä tuotantoprosessin omistajat ja tuotantotiimit. Palvelukeskusmalliin siirtyminen edellyttää henkilöstön osaamisen vahvistamista palvelutuotannossa sekä hankinta- ja sopimusosaamisessa.

Asiakasvirasto - palvelun ostaja ja käyttäjä
Tavoitteena on, että asiakasvirasto keskittyy ydintehtäviensä hoitamiseen. Tukitoiminnot hankitaan valtion palvelukeskukselta. Asiakasvirasto toimii palvelujen tilaajana palvelukeskukseen nähden. Onnistunut palvelukeskustoiminta edellyttää aktiivista vuorovaikutusta tilaajan ja tuottajan välillä.

Asiakasviraston on määriteltävä palvelutarpeensa. Asiakasvirastossa on palvelujen tilaamisesta (hankinnasta) vastaava ja palvelujen käyttäjät. Tämä edellyttää asiakasvirastolta hankinta- ja sopimusosaamista sekä laadunhallinnan osaamista.

Asiakkaalla on kokonaisvastuu toiminnasta mukaan lukien toiminta, jonka se on keskittänyt valtion palvelukeskuksen hoidettavaksi. Palvelukeskus vastaa asiakkaalle omasta palvelutuotannostaan

Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyminen edellyttää muutoksia asiakasvirastoissa. Muutokset kohdistuvat asiakasvirastojen toimintatapoihin, työjärjestyksiin ja muihin hallinnollisiin määräyksiin sekä mahdollisesti myös hallintoasetuksiin. Käytännössä tämä merkitsee, että asiakasviraston toimenkuviin ja toimintaprosesseihin tulee muutoksia. Omien toimintaprosessien sopeuttaminen valtion yhtenäisiksi prosesseiksi kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisin ja se on mahdollista jo ennen päätöstä palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisestä.

Tulosohjaus
Palvelukeskus on ohjaavan ministeriön tulosohjauksessa. Ohjaava ministeriö tai, jos palvelutoiminta aloitetaan viraston yksikkönä, virastot rahoittavat toiminnan käynnistämistä edeltävät investoinnit. Tarkoituksena on, että aloitusvaiheen jälkeen toiminta rahoitetaan maksuilla. Myös asiakasohjaukseen siirtyminen edellyttää palvelujen muuttamista maksullisiksi.

Hinnoittelun tarkoituksena on ohjata sekä palvelukeskuksen että asiakkaan toimintaa entistä tehokkaammaksi. Palvelukeskustoiminnan edellytyksenä on, että sen toiminta ja kustannusrakenne on läpinäkyvää ja hinnoitteluperusteet voidaan esittää yksilöidysti.

Toiminta käynnistyy palvelukeskuksen nettobudjetoidun määrärahan puitteissa tai emoviraston (palvelukeskustoiminnan osalta nettobudjetoidun) määrärahan puitteissa. Ensi vaiheessa palvelukeskuksen käyttöön osoitetaan määräraha, mikä vastaa palvelujen tuottamisen aiheuttamia menoja. Palvelukeskuksen käynnistäminen ja toimintojen siirtäminen näkyy valtion talousarviossa asiakasviraston ja palvelukeskuksen määrärahojen mitoituksessa. Toiminnan vakiintumisen myötä palvelukeskus muutetaan tulorahoitteiseksi, jolloin asiakasvirastojen ja palvelukeskuksen toimintamenomäärärahoja tarkistetaan vastaavasti palvelujen hankkimiseen tarvittavilla määrärahoilla. Tuottavuuskehitystä seurataan vuosittain.

Muu ohjaus
Valtion palvelukeskus on oma erillinen taloudellinen ja tuotannollinen yksikkö. Sen hallintomalli on tavoitetilassa erillinen valtion virasto, jota ministeriö tulosohjaa.

Valtion palvelukeskus perustetaan antamalla palvelukeskuskohtainen hallintoasetus, johon otetaan palvelukeskuksen toimialaa, tehtäviä, asiakaskuntaa, ratkaisuvallan käyttöä, organisointia ja muita toiminnan perusteita koskevat tarvittavat säännökset. Hallintoasetuksessa määritellään asiakasorganisaatioiden lisäksi palvelukeskuksen toimiala ja tehtävät, kuten valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen tuottaminen valtionhallinnolle tai asianomaisen ministeriön toimialan virastoille ja laitoksille.

Palvelukeskus noudattaa toiminnassaan yleisiä valtionhallintoa koskevia säännöksiä, määräyksiä ja toimintaperiaatteita. Keskeiset palvelukeskusta koskevat yleishallinto-oikeudellisten periaatteet sisältyvät seuraaviin säännöksiin: hallintolaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, arkistolaki ja kielilaki. Lisäksi palvelukeskuksen tulee noudattaa hallintotoimeen liittyviä säännöksiä esim. henkilötietolaki. Tästä johtuen palvelukeskuksessa tulee alusta lähtien olla riittävä yleishallinto-oikeudellisia periaatteita ja muita hallintotoimeen liittyviä säännöksiä koskeva asiantuntemus ja koko palvelukeskuksen henkilöstöllä tarvittava osaaminen. Myös palvelukeskuksen toimintaprosesseja kehitettäessä ja ohjeistettaessa edellä mainitut periaatteet tulee ottaa huomioon. Koska palvelukeskus on in house -organisaatio, ei julkisista hankinnoista annettua lainsäädäntöä noudateta, vaan palvelusopimus ja siihen perustuva hankinta tapahtuu sopimuksen mukaisesti osapuolten välillä.

5.2. Henkilöstöpolitiikka

Valtiovarainministeriö asetti 15.3.2005 työryhmän laatimaan alueellistamisessa, palvelukeskusten perustamisessa ja muissa organisaation muutostilanteissa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet. Työryhmä laati esityksen henkilöstöpoliittisista toimintatavoista valtionhallinnon organisaatiomuutoksissa (8/2005, 15.6.2005).

Valtioneuvosto teki yleisistunnossa 23.3.2006 periaatepäätöksen valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. Periaatepäätöksellä vahvistetaan yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin muun muassa alueellistamis- ja tuottavuusohjelmia toteutettaessa. Niiden tarkoituksena on turvata henkilöstön asema ja tukea muutosten hallintaa ja laadukasta joh-

tamista. Päätös täydentää valtioneuvoston 30.8.2001 tekemää periaatepäätöstä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta.

Palvelukeskushankkeen asettamispäätöksessä on annettu tehtäväksi laatia muutosten edellyttämä suunnitelma henkilöstöjärjestelyistä ja niihin liittyvistä toimista sekä toteuttaa tarvittavat muutokset hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.

Henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstösuunnittelua ja niiden toimeenpanoon liittyviä asioita valmistellaan hallinnonalan yhteisessä henkilöstöprojektissa. Hankkeen jatko-organisointiin liittyviä projekteja käsitellään tarkemmin kohdassa 6.4. Hankkeen jatko-organisointi ja resurssointi.

5.3. Viestintä

Viestintäsuunnitelma

Hankkeelle on laadittu viestintäsuunnitelma, joka hyväksyttiin ohjausryhmässä ohjeellisena 26.1.2006. Viestintäsuunnitelma on raportin liitteenä 5.1.

Viestinnän periaatteena on, että se on avointa, aktiivista, tasapuolista, nopeaa ja asiakaskeskeistä. Tiedon tulee olla ajankohtaista ja luotettavaa. Tiedon tulee olla saatavilla helposti, ymmärrettävässä muodossa ja myös nopeasti. Lisäksi on varmistettava mahdollisuudet vuorovaikutukseen. Viestintä välittää tietoa sekä ylläpitää yhteistyötä ja sitouttaa. Muutostilanteisiin liittyvän viestinnän tulee olla säännöllistä - joskus on tarpeellista kertoa, että mitään ei ole tapahtunut.

Viestinnän tavoitteet tukevat hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on myös riittävän tiedon välittäminen ja vuorovaikutuksen edistäminen.

Viestintäsuunnitelma sisältää liitteen 5.2., jossa määritellään aikataulutettuna kohderyhmittäin palvelukeskushankkeen viestinnän sisällöt, vastuut, resurssit ja viestintämenetelmät. Viestintäsuunnitelmaa päivitetään hankkeen etenemisvaiheiden ja tarpeen mukaan.

Ensimmäinen viestintäsuunnitelman tarkistus tehdään esiselvityksen jälkeen alkavalle suunnittelu- ja valmisteluvaiheelle. Tavoitteena on, että jokaisessa tilivirastossa määriteltäisiin em. liitteen sisällön mukaisia asioita koskeva viestintäsuunnitelma. Virastoissa ja laitoksissa viestintää voidaan suunnitella ja toteuttaa organisaation sisäisen viestinnän käytäntöjä hyödyntäen.

Tiedotuksen toimivuutta arvioidaan viestintäsuunnitelman tarkennuksen yhteydessä. Hankkeessa on jo sovittu otettavan käyttöön osittain em. menettelyjä korvaavia ratkaisuja, muun muassa sähköinen uutiskirje ja kokousmateriaalien jakelua ja arkistointia helpottava internetin käyttöön perustuva Moodle-oppimisympäristö.

Viestintävastuu

Päävastuu opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen viestinnästä on hankkeen ohjausryhmällä ja projektipäälliköllä. Lisäksi tiedotusvastuu jakaantuu organisaatiokohtaisesti virastojen ja laitosten nimeämille tiedotusvastaaville ja projektiryhmien jäsenille ja niiden vastuuhenkilöille.

Hallinnonalan virastoja ja laitoksia pyydettiin syksyllä 2005 esiselvityskyselyn yhteydessä nimeämään tiedotusvastaava ja hänelle sijainen. Esiselvityksen aikana on tilivirastojen molemmille tiedotusvastaavil-

le, hallintojohtajille, talousjohdolle ja pääsopijajärjestöjen edustajille toimitettu sähköpostitse tiedote ajankohtaisista asioista sekä sen liitteenä palvelukeskushankkeen ohjausryhmän kokousmuistiot. Tiedotusvastaavien tehtävänä on välittää toimitettua tietoa tai materiaalia edelleen virastojen ja laitosten johdolle, talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstölle, luottamusmiehille ja muille asianosaisille.

5.4. Muutoksenhallinta

Valtiokonttorin Kaiku-työnantajapalvelut kytketään hankkeeseen sen jatkosuunnittelussa. Kaiku-työantajapalveluiden ydintehtävänä on tukea työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi.

5.5. Yhteistoimintamenettelyt

Hallinnonalan palvelukeskushanketta on käsitelty opetusministeriön johdolla yhteistoimintamenettelyissä lokakuussa 2004 (hallinnonalan tuottavuusohjelma 2005–2009), lokakuussa 2005 (hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006–2010) ja toukokuussa 2006 (opetusministeriön talousarvioehdotus 2007). Opetusministeriö järjesti palvelukeskushankkeen käynnistämisseminaarin hallinnonalan virastoille ja laitoksille 6.10.2005. Hanke asetettiin 14.10.2005.

Virastot ja laitokset huolehtivat hallinnonalaa koskevan yt-menettelyn lisäksi virasto- ja laitoskohtaisesta yhteistoimintamenettelystä.

6. Hankkeen jatkosuunnittelun lähtökohdat

6.1. Alustavat palvelukeskusmallit

Opetusministeriö päätti syksyllä 2005 alustavasti eräistä hallinnonalan palvelukeskusmallin suunnitteluun liittyvistä linjauksista. Linjaukset sisälsivät alustavasti kaksi ratkaisuvaihtoehtoa palvelukeskusmalliksi:

I Hallinnonalan virastot ja laitokset ryhmittyvät kahteen palvelukeskukseen. Tässä vaihtoehdossa perustettaisiin yliopistoille oma palvelukeskus ja muut seitsemän tilivirastoa liittyisivät Valtiokonttorin palvelukeskukseen.

II Keskitetään kaikki hallinnonalan virastot ja laitokset omaan palvelukeskukseen. Tässä vaihtoehdossa perustettaisiin hallinnonalalle yksi yhteinen palvelukeskus.

Syksyllä 2005 pyydettiin virastoja ja laitoksia arvioimaan taloushallinnon esiselvityskyselyn yhteydessä, mikä olisi niille parhaiten soveltuva palvelukeskusmalli ja siirtymäaikataulu (oletuksena, että koko hallinnonala siirtyy keskitettyyn palvelukeskusmalliin). Lisäksi keväällä 2006 oli mahdollisuus ilmoittaa tarkennettu aikataulu henkilöstöhallinnon tehtävien siirtämisen osalta palvelukeskusmalliin. Arviot olivat alustavia eivätkä sido virastoja.

Yhteenveto virastojen ja laitosten kannanotoista

Seuraavassa on yhteenveto virastojen ja laitosten kannanotoista palvelukeskusmalliin:

- Viisi yliopistoa esittää, että yliopistoille tulisi perustaa oma palvelukeskus. Perusteluissa korostetaan asiantuntijuutta yliopiston täydentävän rahoituksen käsittelyyn ja raportointiin. Suomen Akatemia olisi kiinnostunut liittymään yliopistojen palvelukeskukseen.

- Pääkaupunkiseudun palveluverkostohankkeen seitsemän yliopistoa sekä kaksi muuta yliopistoa esittävät ratkaisuksi verkosto- tai aluemallia. (Palveluverkosto ei sisältynyt kahteen pääasialliseen ratkaisuvaihtoehtoon.)
- Neljä yliopistoa ja yksi muu tilivirasto ilmoittivat, etteivät ne voi ottaa vielä kantaa. Perusteluissa esitetään, ettei palvelukeskuksista ole keskusteltu tulosneuvotteluissa, ettei aiheesta ole riittävästi tietoa tai että ensin täytyy tehdä kustannus-hyötyvertailut ym. selvitykset. Lisäksi virasto on ilmoittanut, että se haluaa hoitaa henkilöstöhallinnon mielellään itse, mutta talouden osalta se on kiinnostunut pääkaupungin seudun 7 korkeakoulun verkostohankkeesta.
- Kaksi yliopistoa ei puolla palvelukeskuksia.
- Kolme tilivirastoa ilmoittaa parhaaksi vaihtoehdoksi liittyä Valtiokonttorin palvelukeskukseen.
- Yksi tilivirasto esittää, että hallinnonalalle perustetaan yksi palvelukeskus.
- Vastauksissa korostetaan itsenäistä päätösoikeutta ja todetaan, että palvelukeskusta voidaan harkita, jos palvelut toteutetaan nykyistä paremmin ja edullisemmin.

Virastoille ja laitoksille sopivista siirtymäaikatauluista ilmoitettiin seuraavaa:

- Pääkaupunkiseudun palveluverkosto voisi yhdistää toimintojaan vähitellen ehkä jo vuodesta 2007 lukien.
- Neljä tilivirastoa ilmoittaa, että toimintoja voisi siirtää palvelukeskukseen vuonna 2008, kolme tilivirastoa ilmoittaa vuodet 2009–2010 ja yksi vuoden 2012. Muut eivät ota vielä kantaa ajankohtaan.

Yksityiskohtaisemmin yliopistojen ja muiden tilivirastojen esittämiä näkemyksiä palvelukeskusratkaisusta kuvataan liitteessä 6.

6.2. Ehdotus hallinnonalan palvelukeskusratkaisuksi

Ohjausryhmä ehdottaa, että hallinnonalalle perustetaan yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, mihin lisäksi liittyisi Suomen Akatemia. Ohjausryhmä ehdottaa edelleen, että hallinnonalan kuusi muuta tilivirastoa eli opetusministeriö, Opetushallitus, Kansallisarkisto, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta ja Valtion taidemuseo liittyisivät Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkaiksi.

Ehdotus hallinnonalan palvelukeskusratkaisuksi perustuu ennen muuta valtioneuvoston 21.3.2006 tekemään kehyspäätökseen, hallinnonalan tuottavuusohjelmaan sekä virastojen ja laitosten antamiin vastauksiin esiselvityksen yhteydessä. Ehdotuksessa on otettu huomioon se, että yliopistolaitos on valtionhallinnon laajin ja monimuotoisin kokonaisuus. Tuottavuustavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on eräiden talous- ja henkilöstöhallinnon keskeisten prosessien keskittäminen, yhdenmukaistaminen, yksinkertaistaminen, tuotteistaminen ja sähköistäminen. Palvelujen tulee olla saatavissa tarvittaessa molempien kotimaisten kielten lisäksi myös englanninkielisenä.

Yliopistojen palvelukeskus

Hallinnonalalle esitetään perustettavaksi yliopistojen palvelukeskus, mihin lisäksi liittyisi Suomen Akatemia. Esiselvityksessä Suomen Akatemiaa on käsitelty mm. kustannushyötyanalyysien yhteenvedoissa hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston ryhmässä. Akatemia on esittänyt esiselvitysvastauksissaan halukkuutensa liittyä yliopistojen palvelukeskukseen. Akatemian tutkimusrahoituksesta n. 85 prosenttia käytetään yliopistoissa. Akatemian toimintamenoista maksetaan virkatutkijoiden palkkamenoja noin 19 milj. € vuosittain.

Yliopistojen palvelukeskus olisi valtioneuvoston kehyspäätöksessä (21.3.2006) mainittu viides eli viimeinen perustettava valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

Yliopistojen palvelukeskuksen toimipaikkojen määrää tai sijaintipaikkoja ei käsitellä tässä esiselvityksessä. Opetusministeriön yliopistoyksikkö tekee erillisen selvityksen yliopistojen palvelukeskuksen sijaintipaikasta tai sijaintipaikoista.

Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkuus

Tehdyn esiselvityksen pohjalta ohjausryhmä esittää, että hallinnonalan kuusi muuta tilivirastoa eli Kansallisarkisto, Opetushallitus (sisältää 18 maksupistettä), opetusministeriö (sisältää 9 maksupistettä), Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta ja Valtion taidemuseo liittyisivät Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkaiksi. Valtiokonttorin palvelukeskus on ollut esillä jo opetusministeriön suunnittelua ohjaavissa alustavissa linjauksissa palvelukeskusmallin ratkaisuvaihtoehdoksi.

Ohjausryhmä näkee valtiovarainministeriön ohjauksessa toimivan Valtiokonttorin palvelukeskuksen luontevana ratkaisuna. Valtiokonttorin palvelukeskus on ottanut alusta asti asiakkaita yli hallinnonalarajojen, kun muut talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukset on perustettu ensi vaiheessa hallinnonalakohtaisiksi.

Koska vuosina 2005 ja 2006 toimintansa aloittaneiden valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten toimintakausi on lyhyt ja käyttöönoton vaiheistukset ovat vielä kesken, ei palvelukeskusten toimintoja voi toistaiseksi verrata keskenään. Hankkeessa on selvitetty toimivien palvelukeskusten eräitä taustatietoja. Kieku-ohjelmassa valmistellaan parhaillaan mittaristoa palvelukeskusten toiminnan vertailemiseksi yhtenäisten tunnuslukujen avulla.

6.3. Tuottavuustavoitteet

Taulukossa 17 on yhdistelmä yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysista.

Taulukko 17. YLIOPISTOJEN KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSIEN YHDISTELMÄ JA TUOTTAVUUS-TAVOITTEET

* Helsingin yliopisto on vastannut osittain taloushallinnon kyselyyn mutta ei ollenkaan henkilöstöhallinnon kyselyyn.

* Helsingin yliopisto on kustannus-hyötyanalyysin tuottavuuslaskelmissa siltä osin kuin se on antanut vastauksia. Nykytilalaskelmiin HY:n puuttuvat tiedot on arvioitu laskennallisesti, mutta näitä arviolukuja ei sisälly seuraaviin HTV-määriin.

1. TALOUSHALLINTO

1.1. Yliopistojen nykyinen työmäärä taloushallinnon prosesseissa (tiedot vuodelta 2004)

YLIOPISTOT YHTEENSÄ				
Prosessit	Taloushallinto, HTV	Substanssi-yksiköt, HTV	**Yhteensä, HTV**	%-osuus
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	54,0	142,7	**196,7**	28%
Matkalaskut	21,9	71,3	**93,2**	13%
Maksuliike (Lähtevä raha)	9,8	4,3	**14,1**	2%
Laskutus	7,1	58,7	**65,8**	9%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	18,8	7,1	**25,9**	4%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	41,2	22,2	**63,4**	9%
Käyttöomaisuuskirjanpito	7,3	10,5	**17,8**	3%

Sisäinen laskenta	13,7	25,0	**38,7**	5%
Suunnitteluprosessi	9,2	58,3	**67,5**	10%
Raportointi ja analysointi	21,1	99,0	**120,1**	17%
Valtuusseuranta	0,3	0,6	**0,9**	0%
Yhteensä, HTV	**204,4**	**499,7**	**704,1**	**100%**
%-osuus	29%	71%	100%	

1.2. Taloushallinnon uusi työmäärä uudella työnjaolla. Lopputulokseen vaikuttavat prosessien uusi työnjako ja tavoitetehokkuudet. KUHY-mallin laskema kokonaistehostuminen (17 %) on kohdistettu tässä sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle. (Ks. taulukko 2, kohdat 3.2. ja 4.)

	Palvelukeskus	Asiakas = yliopistot	Yhteensä
TALOUSHALLINNON PROSESSIT YHTEENSÄ, HTV	**223**	**361**	**584**
%-osuus	38%	62%	100%
Tehostuminen, HTV	18	-139	-120

2. HENKILÖSTÖHALLINTO

2.1. Yliopistojen nykyinen työmäärä henkilöstöhallinnon prosesseissa (tiedot vuodelta 2005)

YLIOPISTOT YHTEENSÄ				
Prosessit	Hallinto-yksiköt	Substanssi-yksiköt	Yhteensä	%-osuus
Palkanlaskenta	44,9	15,8	**60,7**	14%
Palkkiolaskenta	17,4	20,7	**38,1**	9%
Työaikatietojen ylläpito	3,4	6,9	**10,3**	2%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito	38,0	38,2	**76,2**	18%
Henkilöstön poissaolot	18,9	24,1	**43,0**	10%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	11,9	10,8	**22,7**	5%
Rekrytointi	9,5	63,6	**73,1**	17%
Perehdyttäminen	1,9	18,4	**20,3**	5%
Raportit ja tilastot	9,1	12,3	**21,4**	5%
Henkilöstösuunnittelu	5,5	28,6	**34,1**	8%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	13,1	8,9	**22,0**	5%
YHTEENSÄ	**173,6**	**248,3**	**421,9**	100%

2.1. Henkilöstöhallinnon uusi työmäärä uudella työnjaolla. Lopputulokseen vaikuttavat prosessien uusi työnjako ja tavoitetehokkuudet.

KUHY-mallin laskema kokonaistehostuminen (11 %) on kohdistettu tässä sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle. (Ks. taulukko 11, kohta 3.2. ja 4.)

	Palvelukeskus	Asiakas = yliopistot	Yhteensä
HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIT YHTEENSÄ, HTV	**150**	**221**	**371**
%-osuus	41%	59%	100%
Tehostuminen, HTV	-22	-28	-50

3. YLIOPISTOJEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINTO YHTEENSÄ

3.1. NYKYTILA, toteutunut työmäärä	Hallinto-yksiköt	Substanssi-yksiköt	Yhteensä
Talous- ja henkilöstöhallinto yhteensä, HTV	378	748	1126
%-osuus	34%	66%	100%

3.2. PALVELUKESKUSMALLI, arvio henkilöstötarpeesta	Palvelukeskus	Asiakas = yliopistot	Yhteensä
Talous- ja henkilöstöhallinto yhteensä, HTV	**373**	**582**	**955**
%-osuus	39%	61%	100%
Tehostuminen, HTV	-5	-166	-171
Tehostuminen, %	1%	22%	**15%**

Muistion kohdassa 3.1.1. on esitetty tulokset yliopistojen taloushallinnon prosessien nykytilasta prosesseihin käytetyt henkilötyövuosimäärät, kokonaiskustannukset, volyymit ja tunnusluvut (taulukko 1). Nykytilatietojen perusteella analysointiryhmässä ja ohjausryhmässä on arvioitu alustavasti yliopistojen taloushallinnon prosessien työnjakoa ja tavoitetehokkuuksia. Yliopistojen taloushallinnon tehostamispotentiaaliksi on saatu 120 HTV, mikä on 17 % nykyisestä HTV-määrästä. (taulukko 2).

Kohdassa 4.1.1. on esitetty tulokset yliopistojen henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta prosesseihin käytetyt henkilötyövuosimäärät, kokonaiskustannukset, volyymit ja tunnusluvut (taulukko 10). Nykytilatietojen perusteella analysointiryhmässä on arvioitu alustavasti yliopistojen henkilöstöhallinnon prosessien työnjakoa ja tavoitetehokkuuksia. Yliopistojen henkilöstöhallinnon tehostamispotentiaaliksi on saatu 50 HTV, mikä on 12 % nykyisestä HTV-määrästä. (taulukko 11).

Nykytilaselvitysten mukaan talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetään yliopistoissa yhteensä 1126 henkilötyövuotta. Talous- ja henkilöstöhallintoyksiköiden osuus on 34 % (378 HTV) ja substanssiyksiköiden osuus on 66 % (748 HTV) kaikista käsitellyistä prosesseista. Alustavan arvion mukaan palvelukeskusmallissa henkilöstötarve olisi kyselyn prosesseissa 955 HTV.

Ohjausryhmä on asettanut yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiseksi tuottavuustavoitteeksi 15 %.

Taulukossa 18 on yhdistelmä hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysistä. Ryhmään sisältyvät tilivirastot: Kansallisarkisto, Museovirasto, Valtion taidemuseo, Suomen Akatemia, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus ja opetusministeriö.

Taulukko 18. OPM:N HALLINNONALAN 7 MUUN TILIVIRASTON KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSIEN YHDISTELMÄ JA TUOTTAVUUSTAVOITTEET

1. TALOUSHALLINTO

1.1. Hallinnonalan 7 muun tiliviraston nykyinen työmäärä taloushallinnon prosesseissa (tiedot vuodelta 2004)

OPM:N HALLINNONALAN 7 MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ				
Prosessit	Taloushallinto, HTV	Substanssi-yksiköt, HTV	**Yhteensä, HTV**	%-osuus
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	23,6	23,5	**47,1**	25%

Matkalaskut	8,0	12,8	**20,8**	11%
Maksuliike (Lähtevä raha)	6,2	0,9	**7,1**	4%
Laskutus	8,0	5,9	**13,9**	7%
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	8,0	0,8	**8,8**	5%
Kirjanpito ja tilinpäätökset	16,3	4,3	**20,6**	11%
Käyttöomaisuuskirjanpito	3,5	0,9	**4,4**	2%
Sisäinen laskenta	5,3	3,4	**8,7**	5%
Suunnitteluprosessi	10,1	19,6	**29,7**	16%
Raportointi ja analysointi	11,1	13,9	**25,0**	13%
Valtuusseuranta	0,5	0,2	**0,7**	0%
Yhteensä, HTV	**100,6**	**86,2**	**186,8**	**100%**
%-osuus	54%	46%	100%	

1.2. Taloushallinnon uusi työmäärä uudella työnjaolla.
Lopputulokseen vaikuttavat prosessien uusi työnjako ja tavoitetehokkuudet.

KUHY-mallin laskema kokonaistehostuminen (25%)
on kohdistettu tässä sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle. (Ks. taulukko 6, kohdat 3.2. ja4.)

	Palvelukeskus	Asiakas = virastot	Yhteensä
TALOUSHALLINNON PROSESSIT YHTEENSÄ, HTV	**70**	**70**	**140**
%-osuus	50%	50%	100%
Tehostuminen, HTV	-31	-17	-47

2. HENKILÖSTÖHALLINTO

2.1. Hallinnonalan 7 muun tiliviraston nykyinen työmäärä henkilöstöhallinnon prosesseissa (tiedot vuodelta 2005)

OPM:N HALLINNONALAN 7 MUUTA TILIVIRASTOA YHTEENSÄ				
Prosessit	Hallinto-yksiköt	Substanssi-yksiköt	Yhteensä	%-osuus
Palkanlaskenta	17,6	0,9	**18,5**	19%
Palkkiolaskenta	5,2	1,3	**6,5**	7%
Työaikatietojen ylläpito	3,3	4,4	**7,6**	8%
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito	9,3	1,0	**10,3**	10%
Henkilöstön poissaolot	8,1	4,6	**12,6**	13%
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	3,3	3,9	**7,1**	7%
Rekrytointi	4,3	7,0	**11,3**	11%
Perehdyttäminen	1,5	5,5	**7,0**	7%
Raportit ja tilastot	5,2	0,6	**5,8**	6%
Henkilöstösuunnittelu	1,6	2,4	**4,0**	4%
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	4,0	4,8	**8,7**	9%
YHTEENSÄ	**63,3**	**36,1**	**99,4**	100%
%-osuus	64%	36%	100%	

2.1. Henkilöstöhallinnon uusi työmäärä uudella työnjaolla.
Lopputulokseen vaikuttavat prosessien uusi työnjako ja tavoitetehokkuudet.

KUHY-mallin laskema kokonaistehostuminen (19%) on kohdistettu tässä sekä palvelukeskukselle että asiakkaalle. (Ks. taulukko 13, kohdat 3.2. ja 4.)

	Palvelukeskus	Asiakas = virastot	Yhteensä
HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIT YHTEENSÄ, HTV	**48**	**33**	**81**
%-osuus	60%	40%	100%
Tehostuminen, HTV	-15	-4	-19

3. SEITSEMÄN MUUN TILIVIRASTON TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINTO YHTEENSÄ

3.1. NYKYTILA, toteutunut henkilöstömäärä	Hallinto-yksiköt	Substanssi-yksiköt	Yhteensä
Talous- ja henkilöstöhallinto yhteensä, HTV	164	122	286
%-osuus	57%	43%	100%

3.2. PALVELUKESKUSMALLI, arvio henkilöstötarpeesta	Palvelukeskus	Asiakas = virastot	Yhteensä
Talous- ja henkilöstöhallinto yhteensä, HTV	**118**	**102**	**220**
%-osuus	54%	46%	100%
Tehostuminen, HTV	-46	-20	-66
Tehostuminen, %	28%	16%	**23%**

Kohdassa 3.2.1. on esitetty tulokset hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston taloushallinnon prosessien nykytilasta eli prosesseihin käytetyt henkilötyövuosimäärät, kokonaiskustannukset, volyymit ja tunnusluvut (taulukko 5). Nykytilatietojen perusteella analysointiryhmässä ja ohjausryhmässä on arvioitu alustavasti hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston taloushallinnon prosessien työnjakoa ja tavoitetehokkuuksia. Hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston taloushallinnon tehostamispotentiaaliksi on saatu 47 HTV, mikä on 25 % nykyisestä HTV-määrästä (taulukko 6).

Kohdassa 4.2.1. on esitetty tulokset hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta eli prosesseihin käytetyt HTV-määrät, kokonaiskustannukset ja tunnusluvut (taulukko 12). Nykytilatietojen perusteella analysointiryhmässä ja ohjausryhmässä on arvioitu alustavasti hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon prosessien työnjakoa ja tavoitetehokkuuksia. Seitsemän muun tiliviraston henkilöstöhallinnon tehostamispotentiaaliksi on saatu 19 HTV, mikä on 19 % nykyisestä henkilöstökustannusten määrästä. (taulukko 13).

Nykytilaselvitysten mukaan hallinnonalan seitsemän muun tiliviraston talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetään yhteensä 286 henkilötyövuotta. Talous- ja henkilöstöhallintoyksiköiden osuus on 57 % (164 HTV) ja substanssiyksiköiden osuus on 43 % (122 HTV) kyselyn prosesseista. Alustavan arvion mukaan palvelukeskusmallissa henkilöstötarve olisi kyselyn prosesseissa 220 HTV.

Ohjausryhmä on asettanut hallinnonalan muiden tilivirastojen talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiseksi tuottavuustavoitteeksi 22 %.

Sekä nykytilan että tavoiteasetannan henkilötyövuosiluvut ovat prosessiin käytettyä tehollista aikaa. Lopullisissa henkilöstömäärissä on otettava huomioon mm. vuosilomien ja muiden poissaolojen vaikutus. Luvut tulevat tarkentumaan valmistelun myöhemmässä vaiheessa. Yliopistojen työnjako- ja tavoitearvioissa on noudatettu suhteellisen varovaista linjaa. Yliopistojen tuottavuustavoite jää alhaisemmaksi kuin hallinnonalan 7 muun tiliviraston tavoite mm. täydentävän rahoituksen aiheuttaman lisätyön vuoksi.

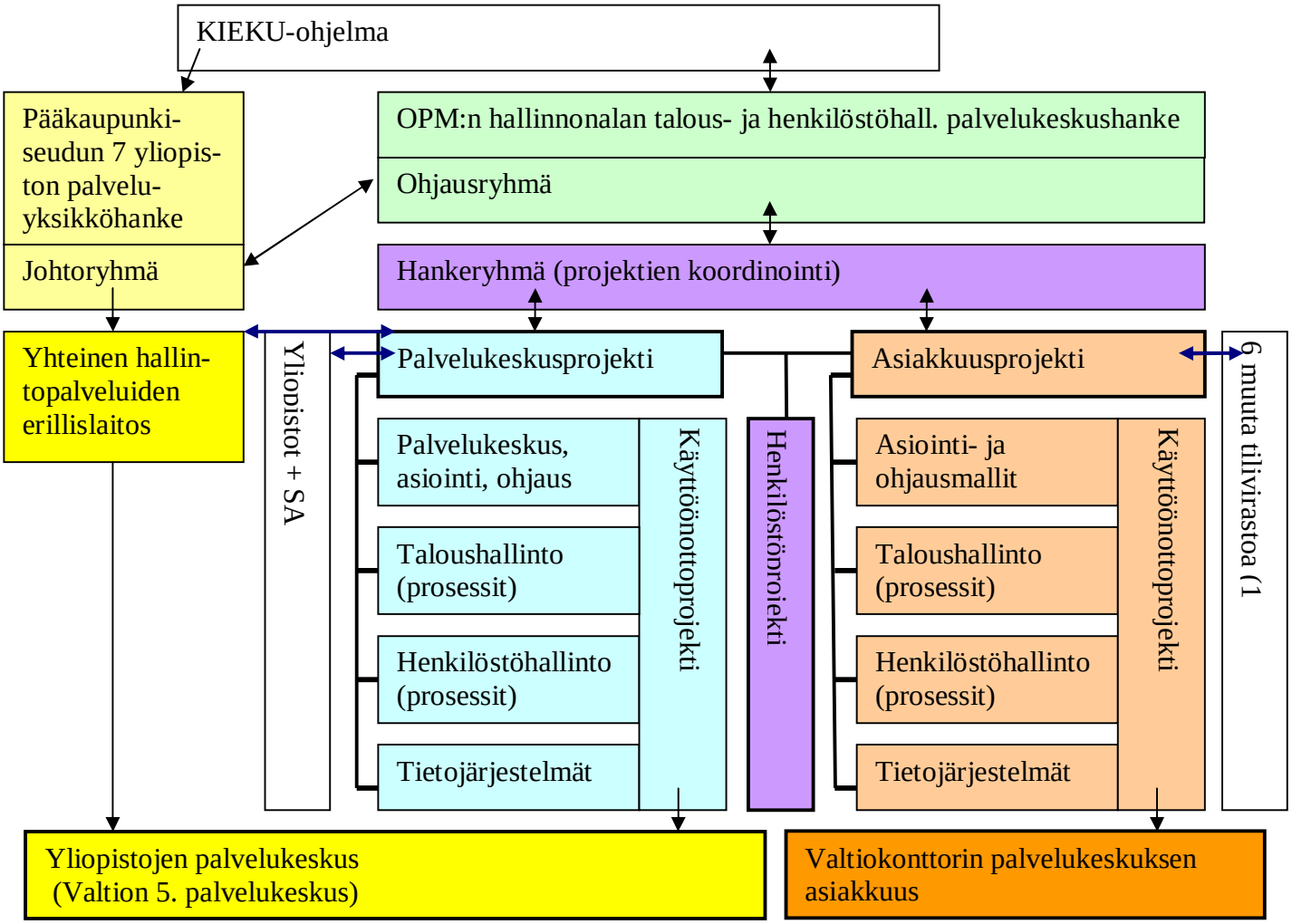
Opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushankkeessa asetetut talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuustavoitteet eli yliopistoille 15 prosenttia ja hallinnonalan muille tilivirastoille 22 prosenttia nykyisestä talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien henkilötyövuosimäärästä on suhteellisen pieni. Jo toimintansa aloittaneilla valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksilla vastaavat tuottavuustavoitteet ovat olleet 25 - 35 prosenttia. Valtiokonttorin koordinoimalla Kieku-ohjelmalla on tavoitteena tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja 40 %

6.4. Hankkeen jatko-organisointi ja resursointi

Hankkeen jatko-organisointiehdotus esitetään kuvassa 5.

Kuva 5. OPM:N HALLINNONALAN PALVELUKESKUSHANKKEEN JATKO-ORGANISOINTI

1) 6 muuta hallinnonalan tilivirastoa ovat Kansallisarkisto, Opetushallitus, opetusministeriö, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta ja Valtion taidemuseo. Suomen Akatemia liittyy yliopistojen palvelukeskusprojektiin.



Valtiokonttorin Kieku-ohjelma

Opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushanke osallistuu ja on sitoutunut Valtiokonttorin Kieku-ohjelmaan. Hankkeen puheenjohtaja ja projektipäällikkö osallistuvat Kieku-ohjelman ryhmiin. Kieku-ohjelman edustajat ja asiantuntijat ovat osallistuvat hankkeen ohjausryhmään ja kustannushyötytulosten analysointiryhmään.

Kieku-ohjelman projekteissa tuotetaan malleja ja välineitä sekä annetaan tukea palvelukeskushankkeille. Ohjelma seuraa valtion palvelukeskusten toimintaa ja välittää saatua kokemustietoa uusille hankkeille. Hankkeessa hyödynnetään Kiekun tuottamaa materiaalia. Valtiokonttori nimeää Kieku-ohjelman edustajan myös Pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköhankkeeseen.

Pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköhanke (PAVE)

Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palveluyksikköhankkeen strategisena ryhmänä toimii ko. yliopistojen hallintojohtajista koottu johtoryhmä. Lisäksi johtoryhmä valmistelee mm. yhteisen palveluyksikön organisointia ja asiointimalleja. Talouspäälliköistä ja projektipäälliköstä muodostuva taloushallintoryhmä (projektiryhmä) suunnittelee ja valmistelee operatiivisella tasolla palveluyksikön toimintaa.

Pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköhankeen seitsemän yliopiston tavoitteena on perustaa yhteinen erillislaitos, joka tuottaa vuoden 2007 alusta lukien ko. yliopistoille taloushallinto- ym. hallintopalveluita. Yhteiselle erillislaitokselle tulee oma johtokunta.

Pääkaupunkiseudun yliopistojen yhteinen hallintopalvelujen erillislaitos on ydin myöhemmin hallinnonalalle perustettavalle yliopistojen palvelukeskukselle, jonka tarkemmasta muodosta päätetään erikseen hankkeen edetessä yhteistyössä yliopistojen kanssa. Pääkaupunkiseudun yliopistojen hankkeesta nimetään yksi edustaja jokaiseen hallinnonalan hankkeen palvelukeskusta valmistelevaan projektiin. Tavoitteena on hyödyntää ja soveltaa yhteisessä yliopistojen palvelukeskushankkeessa pääkaupunkiseudun yliopistojen hankkeen ratkaisumalleja ja kokemuksia.

Hallinnonalan palvelukeskushanke

Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen strategisesta ohjaamisesta ja päätöksenteosta vastaa ohjausryhmä, joka on nimetty hankkeen asettamispäätöksessä. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii opetusministeriön talousjohtaja. Hankkeen suunnittelua ja valmistelua johtaa ja koordinoi projektipäällikkö.

Asetettavaan hankeryhmään kuuluisivat hankkeen projektipäällikkö, palvelukeskusta valmistelevien alaprojektien, asiakkuutta valmistelevien projektien ja yhteisen henkilöstöprojektin projektipäälliköt sekä henkilöstöjärjestöjen edustajat ja hankkeen tiedotuksesta vastaava/toimeenpaneva henkilö. Hankeryhmän tehtävänä on ohjata ja koordinoida hankkeen alaprojektien toimintaa sekä valmistella ohjausryhmälle esiteltävät asiat. Hankeryhmässä varmistetaan yhteistyö ja tiedonkulku alaprojektien välillä.

Palvelukeskusprojekti

Hallinnonalalle perustettavan yliopistojen palvelukeskuksen valmistelua varten kootaan palvelukeskusprojekti. Siinä toimivat seuraavat osaprojektit:

1. Palvelukeskus- ja asiointi -projekti suunnittelee ja valmistelee palvelukeskuksen organisointimallin, ohjaus- ja toimintamallin ja toimeenpanee palvelukeskuksen perustamisen. Tämä projekti käsittelee henkilöstöpoliittisia kysymyksiä siltä osin kuin ne on tarkoituksenmukaista käsitellä yliopistojen palvelukeskusprojektin tasolla. Vrt. hallinnonalan yhteinen henkilöstöprojekti.

2. Taloushallintoprojekti suunnittelee ja valmistelee palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden väliset taloushallinnon prosessit. Tavoitteena on yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa taloushallinnon prosesseja, toimintatapaa ja tietosisältöä.

3. Henkilöstöhallintoprojekti suunnittelee ja valmistelee palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden väliset henkilöstöhallinnon prosessit. Tavoitteena on yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa henkilöstöhallinnon prosesseja, toimintatapaa ja tietosisältöä.

4. Tietojärjestelmäprojekti suunnittelee, valmistelee ja yhteen sovittaa talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäkokonaisuutta ja tietoteknisiä kysymyksiä edistäen mm. tietoturvaan, järjestelmäintegraatioon ja tietovarastointiin liittyviä asioita. Projektin tulee olla yhteistyössä yliopistojen sekä virastojen ja laitosten tietohallinnon kanssa.

5. Käyttöönottoprojekti kokoaa osaprojektien valmistelutyön käyttöönottosuunnitelmaksi ja toimeenpanee palvelukeskustoiminnan asiakasvirastoissa ja laitoksissa. Käyttöönottoprojekti käynnistyy myöhemmin, lähempänä palvelukeskuksen toiminnan aloitusta. Käyttöönottoprojekti varmistaa käyttöönoton ja vanhojen toimintatapojen ja -ohjeiden yhteensovittamisen asiakasvirastoissa.

Projektien tehtävät määritellään tarkemmin asettamispäätöksissä. Palvelukeskusprojektiin osallistuvat pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköhanke ja muut yliopistot tulosneuvotteluissa sovituilla tavoilla. Lisäksi palvelukeskusprojektiin tulisi mukaan Suomen Akatemian edustus. Koska Joensuun yliopisto on vuosina 2007–2009 sisäasiainhallinnon palvelukeskuksen asiakas, sovitaan sen osallistumisesta alaprojekteihin erikseen. Joensuun yliopiston kokemukset palvelukeskustoiminnasta kootaan palvelukeskusprojektin käyttöön.

Palvelukeskusprojektin tavoitteena on perustaa ja käynnistää yliopistojen palvelukeskus.

Asiakkuusprojekti

Asiakkuusprojektin tavoitteena on valmistella talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen siirtoa Valtiokonttorin palvelukeskukseen.

Hallinnonalan kuusi muuta tilivirastoa siirtyvät Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkaiksi. Kansallisarkisto, Opetushallitus (sisältää 18 maksupistettä), opetusministeriö (sisältää 9 maksupistettä), Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta ja Valtion taidemuseo muodostavat yhdessä Valtiokonttorin palvelukeskuksen kanssa asiakkuusprojektin. Liitteessä 7 luetellaan Opetushallituksen ja opetusministeriön tilivirastoihin kuuluvat muut maksupisteet. Asiakkuusprojekti sisältää soveltuvin osin edellä palvelukeskusprojektin yhteydessä mainitut osaprojektit.

Hallinnonalan yhteinen henkilöstöprojekti

Henkilöprojektin tehtävänä on tukea palvelukeskushankkeeseen liittyvää henkilöstösuunnittelua, rekrytointiprosessia ja henkilöstömuutosta. Henkilöstöprojektissa suunnitellaan, valmistellaan ja toimeenpannaan henkilöstöpoliittisia linjauksia ja toimenpiteitä sekä niihin liittyvää tiedotusta. Henkilöstöprojekti suunnittelee, valmistelee ja toimeenpanee myös muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Projektien resurssointi

Hankkeen laajuudesta johtuen on tarkoituksenmukaista, että kaikissa projekteissa on edustus myös hallinnonalan virastoista ja laitoksista. Poikkeuksena on pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköhanke, josta riittää yksi yhteinen edustaja kuhunkin projektiin. Myös Opetushallituksen ja opetusministeriön maksupisteistä valittaisiin vain muutamia edustajia (suurimmat ja mahdollisia talous- ja henkilöstöhallinnon erityispiirteitä omaavat maksupisteet). Projektit voisivat toimia käytännön syistä itse valitsemassaan suppeassa ja laajassa kokoonpanossa. Projektien kokouksille sovitaan asettamisvaiheessa vakioidut kokouspäivät ja kokoontumisvälit. Projektit kokoontuvat yhteisiin hankeseminaareihin 2-4 kertaa vuodessa.

Kaikkiin projekteihin pyydetään Valtiokonttorin edustus. Valtiontalouden tarkastusviraston edustusta voisi harkita ainakin taloushallintoprojektiin. Henkilöstöprojektissa on mukana henkilöstöjärjestöjen edustus.

Ainakin projektipäälliköt joutuvat sitoutumaan hankkeeseen valmisteluvaiheen ajan lähes päätoimisesti.

Virastokohtaiset projektit

Hankkeen ja palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyvien virastojen tueksi tulisi asettaa tarpeelliset virastokohtaiset projektit. Näiden tehtävänä on varmistaa, että hankkeessa suunnitellut uudet palvelukeskusprosessit ja niihin liittyvät uudet työohjeet ja toimintamallit otetaan käyttöön virastoissa. Virastokohtaisten projektien asettamisesta annetaan virastoille ja laitoksille tarkemmat ohjeet.

Aikataulut

Virastoilta ja laitoksilta pyydetään kesän 2006 aikana ehdotukset projektien vetäjistä ja edustajista. Hankkeen asettamispäätöksen mukaan ohjausryhmä voi asettaa hankkeen projektit. Hankkeen alaprojektit voidaan asettaa, kun palvelukeskusratkaisun edellyttämät päätökset on tehty. Virastoille, laitoksille ja henkilöjärjestöille annetaan mahdollisuus antaa esiselvityksestä lausunto.

Palvelukeskusprojektin ja asiakkuusprojektin suunnittelu- ja valmisteluvaihe käynnistyy alaprojektien asettamisen jälkeen. Tavoitteena on, että projektien yhteinen hankeseminaari voitaisiin järjestää syyslokakuussa 2006. Valmisteluvaihe jatkuu ainakin vuoden 2007 loppuun asti, mahdollisesti vuoden 2008 alkupuolelle asti. Käyttöönottoprojektit ajoittuisivat vuoden 2007–2008 vaihteeseen. Tuotantokäyttöön siirtyminen toteutettaisiin vaiheistetusti vuosina 2008–2009.

Koska asiakkuusprojekti on sisällöltään suppeampi ja kestoltaan lyhyempi, voidaan valmisteluvaiheen aloitusajankohtaa tai tuotantokäytön aloitusajankohtaa siirtää.

Hankkeen aikatauluja tarkennetaan projektien asettamispäätöksissä sekä tarvittaessa projektityön yhteydessä.

6.5. Muuta

Tilivirastorakenne

Yksi hankkeen asettamispäätöksessä määritelty tehtävä on valmistella tilivirastorakenteen yksinkertaistamista. Esiselvityksessä asiaa ei ole käsitelty. Valtiovarain controller-toiminto on tehnyt esityksen tilivi-

rasto-käsitteestä luopumisesta. Hanke seuraa tätä valtiotasoista kehitystavoitetta ja tekee tarvittaessa asiaa koskevia esityksiä.

Kustannuslaskelmat

Esiselvityksen tulisi sisältää palvelukeskusratkaisun kustannuslaskelmat. Koska yliopistojen palvelukeskuksen sijoituspaikkojen määrä ja sijoittuminen eivät ole vielä tiedossa, ei kustannusarvioita ole voitu tehdä. Palvelukeskusinvestoinnin kustannuslaskelmat laaditaan hyväksyttyjen ratkaisujen jälkeen.

Hallinnonalan hankintatoimen asiantuntijaryhmä

Yliopistojen palvelukeskukseen on lisäksi esitetty 1-3 hengen suuruisen hankintatoimen asiantuntijaryhmän perustamista. Ryhmän tehtävänä olisi osaltaan avustaa hallinnonalan niissä kilpailutuksissa ja hankinnoissa, joihin Hansel ei tarjoa palvelujaan. Asiantuntijaryhmä tarjoaisi palveluja koko hallinnonalalle.

Yhteistoiminta henkilöstön kanssa

Hankkeessa tulee huolehtia siitä, että henkilöstöjärjestöjen ja henkilöstön edustus tai mahdollisuus vaikuttaa valmistelussa on turvattu riittävällä tavalla kaikilla tasoilla: strategisen suunnittelun, hallinnonalan ja virastojen tasolla.

Yhteistoimintamenettelyn perustana ovat valtion yhteistoimintalaki (651/1988), keskus-tason sopimus yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevissa henkilöstöasioissa sekä mahdolliset virastokohtaiset yhteistoimintasopimukset. Yhteistoimintamenettely piiriin kuuluvat kaikki asiat, jotka koskevat henkilöstön työtä ja työoloja. Ytmenettelyyn liittyviä yleisiä periaatteita ovat:

- Yhteistoimintamenettely aloitetaan sellaisessa valmisteluvaiheessa, jossa asiaan vaikuttaminen voi myös käytännössä toteutua.
- Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään yhdessä valmisteilla olevan toimenpiteen perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja.
- Menettelyn tarkoituksena on lisätä osapuolten tietoja sekä yhteneviä käsityksiä asiasta ja edistää yhteisymmärrykseen pääsyä.

Henkilöstölle on syytä tiedottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa esim. seuraavista asioista: hankkeen ja siihen liittyvän päätöksenteon kuvaus sekä hankkeen piirissä oleva henkilöstö, vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön asema, palvelussuhdeturva muutostilanteessa, yhteistoimintaorganisaatio ja yhteistoimintamenettely.

Liite 1. Kieku, kustannus-hyötytyöväline: Taloushallinnon prosessit
Liite 2. OPM:n hallinnonalan tilivirastojen talous- ja henkilöhallinnon tietojärjestelmät: Kooste muista käytössä olevista talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä
Liite 3. OPM:n hallinnonalan tilivirastojen talous- ja henkilöhallinnon tietojärjestelmät: Kooste tietojärjestelmien kehittämishankkeista
Liite 4. Kieku, kustannus-hyötytyöväline: Henkilöstöhallinnon prosessit
Liite 5.1. Palveluskeskushankkeen viestinnän suunnittelu
Liite 5.2. Palveluskeskushankkeen viestintäsuunnitelma
Liite 6. Virastojen ja laitosten vastauksia palvelukeskusmallin ratkaisuvaihtoehdoista ja siirtymäaikatauluista

Liite 1. Kieku, kustannus-hyötytyöväline: Kuvaus taloushallinnon prosessien sisällöistä

Prosessi	Alku	Loppu	Tehtävät
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra			
	1 Uuden toimittajan perustamispyyntö saapuu	Toimittajatiedot päivitetty toimittajarekisteriin	Toimittajatietojen ylläpito
	2 Ostolasku saapuu postitse / elektroninen lasku saapuu	Maksuaineisto valmis ja toimitettu rajapinnalle maksuliikettä varten	Postin käsittely
		Ostolaskut kirjanpidon saldoissa	Ostolaskujen skannaus
			Ostolaskujen kirjaaminen järjestelmään
			Ostolaskujen tarkastaminen / hyväksyminen
			Ostolaskujen tiliöinti
			Maksuaineiston luonti
			Ostoreskontran selvittelytyöt ja täsmäyttäminen

Matkalaskut			
	Matkasuunnitelman laadinta	Maksuaineisto valmis ja toimitettu rajapinnalle maksuliikettä varten	Matkaennakoiden maksu, valuuttojen varaus
		Matka- ja kululaskut kirjanpidon saldoissa	Matkasuunnitelman laadinta, hyväksyminen
			Matka- tai kululaskun laadinta, tiliöinti, tarkastaminen/hyväksyminen
			Maksuperusteiden tarkistus sekä verollisen osuuden tarkistus. Maksuaineiston valmistelu

Maksuliike (Lähtevä raha)			
	1 Maksuaineisto käsiteltävissä	Maksuaineisto toimitettu pankkiin	Maksaminen ja maksuaineiston hyväksyminen
	2 Saadaan manuaalinen maksutoimeksianto (syötetään suoraan pankkiyhteysjärjestelmään)	Maksu kuitattu pois ostoreskontrasta ja välitililtä	Manuaalitoimeksiantojen syöttö
		Pääkirja ajantasalla	Tiliotteiden käsittely
			Maksujen kuittaus
			Käteiskassojen hoito

Laskutus			
	Laskutustiedot saatavilla	Lasku luotu ja tiedot toimitettu reskontraan/reskontran saataville	Laskujen luonti (laskutusajo)
			Myyntilaskujen numero- ja asiatarkastaminen sekä hyväksyminen
			Laskujen lähettäminen asiakkaille

Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)			
	1 Uuden asiakkaan perustamispyyntö	Asiakastiedot ajantasalla	Asiakastietojen päivittäminen
	2 Kirjataan lasku myyntireskontraan tai vastaanotetaan laskuaineisto, joka liittymäajolla tuodaan myyntireskontraan	Myyntireskontra ja pääkirja ajantasalla	Tapahtumien siirto kirjanpitoon, asiakastietojen ylläpito myyntireskontrajärjestelmässä
	3 Tiliote käsiteltävissä	Suoritukset kuitattu/kohdistettu	Tiliotteen ja viiteaineiston haku
			Saatavien valvonta ja selvittelytyöt
			Suoritusten kirjaus, kuittaus, kohdistus
			Tapahtumien siirto kirjanpitoon ja täsmäyttäminen
			Maksuhuomautusten tulostus ja lähetys

Kirjanpito ja tilinpäätökset			
	1 <u>Kauden aikana:</u> tarve manuaalitositteelle	<u>Kauden aikana:</u> manuaalitapahtumat viety sisään	<u>Kauden aikana:</u> tilikartan ylläpito, kauden katko, korjauskirjaukset, muistioviennit, jaksotuskirjaukset.

	2 Kauden katko: reskontrat suljettu, tapahtumat viety kirjanpitoon, kauden katko	Kauden katko: tuotto- ja kululaskelma ja taselaskelma valmis, seuraava kausi avattu, tiedot täsmäytetty, muu kauden katkon raportointi tehty. Tiedot lähetetty keskuskirjanpitoon.	Kauden katko: kauden sulkeminen, tilien täsmäytys, muistioviennit, arvostusajot, jaksotuskirjaukset, tuotto- ja kululaskelma ja taselaskelman laadinta, seuraavan kauden avaus, täsmäytyslaskelman ja tili-ilmoituksen tarkastaminen.
	-	-	Tilinpäätösprosessi kattaa tilinpäätösasiakirjan laatimisen ja hyväksymisen. Tilinpäätösasiakirja sisältää tilinpäätöslaskelmat, laskelmia täydentävät liitetiedot sekä toimintakertomuksen. Toimintakertomukseen sisällytetään tuloksellisuuden kuvaus ja tilinpäätöslaskelmien tarkastelu.

Käyttöomaisuuskirjanpito			
	Käyttömaisuuskohteen perustaminen	Käyttöomaisuuskohteen poistaminen	Käyttöomaisuusrekisterin ylläpito ja käyttöomaisuuskirjanpito. Myynti, romutus-, ja siirtoilmoitusten tekeminen sekä käsittely. Poistojen laskenta Täsmäytys- ja selvittelytyöt

Sisäinen laskenta			
			Kustannuslaskentaprosessi ml. suoritekohtainen, toimintokohtainen, tulosaluekohtainen ym. kustannuslaskenta, hinnoittelulaskenta Maksullisen toiminnan kannattavuuslaskenta (kustannusvastaavuus) Työaikakirjanpito (työajan kohdentaminen eri laskentakohteille)

Suunnitteluprosessi	Toiminta- ja taloussuunnitelman laatiminen ja hyväksyminen Talousarvioehdotusten laatiminen Sisäinen budjetointi
Raportointi ja analysointi	Toiminnan ja talouden raportointi sekä raportoinnin kehittäminen Johdon ym. muiden tieto- ja raportointijärjestelmien ylläpito Säännönmukainen tilikauden/varainhoitovuoden aikainen raportointi sekä Ad hoc –raportit. Tilastojen laadinta.
Valtuusseuranta	Talousarviossa myönnettyjen valtuuksien, valtuuksien käytön ja käytöstä aiheutuvien menojen seuranta

Liite 2. OPM:n hallinnonalan tilivirastojen talous- ja henkilöhallinnon tietojärjestelmät: Kooste muista käytössä olevista talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä

* Perustuu loka-marraskuussa 2005 tehdyn palvelukeskushankkeen esiselvityskyselyn vastauksiin
* Talous- ja henkilöstöhallinnon perusjärjestelmät on koottu muistion kohtaan 3.1.3.

Käyttötarkoitus	**Muut taloushallinnon tietojärjestelmät** esim. laskutus, kassa, suunnittelu	**Tilivirasto**	**Huomautuksia**
Valtion maksuvalmius	Varakas (kassavirrat)	Helsingin kauppakorkeakoulu	VM:n rakennuttama järjestelmä
	Varakas	Kuopion yliopisto	
	Varakas	Opetusministeriö	
Kassatoiminnot	Cash Manager Palvelukassa	Lapin yliopisto	
	Palvelukassa (kassatoiminnot)	Helsingin kauppakorkeakoulu	
	Analyste palvelukassa	Kuopion yliopisto	
	Casio-kassajärjestelmä	Museovirasto	Osassa museoita
	CPU kassapankkijärjestelmä	Helsingin yliopisto	
	Winpos-kassajärjestelmä	Valtion taidemuseo	
Budjetointi- ja suunnittelu	Tassu (budjetointi)	Sibelius-Akatemia	
	Tupasu - Filemarker - suunnittelu	Opetushallitus	(mp 001)
Työajan suunnittelu, -seuranta	Otus työajansuunnittelu	Oulun yliopisto	
	Sole TM-työajan kohdentaminen	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	
	SoleTM -järjestelmä (työajanseuranta), Sole Novo Oy	Turun yliopisto	
	Sole TM (työajanseuranta)	Jyväskylän yliopisto	
	Työajanseurannan järjestelmänä Raindance	Museovirasto	
	Fortime työajan kohdentamiseen	Opetushallitus	(mp 001) Joillakin maksupisteillä omia työajan seurantaohjelmia
	Työajan kohdentamisohjelma	Vaasan yliopisto	
	Oma työajan kohdentamisohjelma	Valtion taidemuseo	

	TAHA (työajan-hallintajärjestelmä)	Teknillinen korkeakoulu	
	IRMA (= opettajien koko-naistyöajan hallintajärj.)	Sibelius-Akatemia	
Kustannuslaskenta	Kusti (kustannuslaskaskenta)	Sibelius-Akatemia	
	Oros-kustannuslaskenta	Tampereen teknillinen yliopisto	
	QPR Software Oy:n CostControl -järjestelmä (kustannuslaskenta)	Turun yliopisto	
	QPR Cost Control	Oulun yliopisto	
	Kustannuslaskenta-ohjelmisto	Vaasan yliopisto	
Myyntilaskutus - voi sis. myös tila-us-, projektinhallin-ta- ja varastonhallin-ta-toimintoja	In time -laskutus	Opetushallitus	(mp 001)
	Julkaisujen myynnin kassa-, laskutus- ja varastojärjestel-mä Jaswin, Kassone Oy	Tampereen yliopisto	
	JasWin (laskutus)	Turun yliopisto	Substanssiyksiköissä on omia myyntilasku-tus-järjestelmiä, joista laskut siirretään esi-järjestelmä-siirtoina AdeEkoon.
	Major Blue (laskutus)	Turun yliopisto	
	MBK (täydennyskoulutuksen projektinhallinta ja laskutusohjelma), Wm-data	Tampereen yliopisto	
	MBK	Jyväskylän yliopisto	
	MBK	Opetushallitus	(mp 001, 325)
	Nova -tilaus ja myyntilasku-tusjärjestelmä	Lapin yliopisto	
	Nova	Jyväskylän yliopisto	Useita laskutus- ja toiminnanohjausjär-jestelmiä, joista liittymä AdeE-ko+ reskontraan
	Pro elaskutusjärj.	Helsingin yliopisto	
	Laskutus Raindancella	Museovirasto	
	Samba (laskutus)	Turun yliopisto	
	Taypro-ohjelma (avoimen yliopiston laskutus), Adica consulting	Tampereen yliopisto	
	Täydennyskoulutuskeskuksen oma laskutusjärjestelmä	Turun yliopisto	

	Jetform, laskujen tulostus	Museovirasto	
	Jetform	Kuopion yliopisto	
	Tenho (myyntitilauksien laskuttaminen)	Opetusministeriö	Suomen Elokuva-arkisto
	Hotellinx (asuntolatoiminnan laskutus- ja varausjärjestelmä),	Opetusministeriö	Kansainvälisen henkilövaihdon keskus Cimo
	HotelLinx	Opetushallitus	(mp 325)
Johdon tietojärj., raportointi	Johdon tietojärjärjestelmä (raportointi)	Sibelius-Akatemia	
	SAS SPM johdon tietojärj.	Oulun yliopisto	
	AdeDW (raportointi)	Helsingin kauppakorkeakoulu	
	Tane (raportointi)	Sibelius-Akatemia	
Henkilöstötietojen raportointi	Helmi Info	Lapin yliopisto	
	Helmi-info (raportointijärj.)	Oulun yliopisto	
	Helmi-info (raportointijärj.)	Turun yliopisto	
	Personec HR	Vaasan yliopisto	
Muut talous- ja henk. hall. järjestelmät	Cognos-tietovarasto	Tampereen teknillinen yliopisto	
	Keskustarvikevaraston varastokirjanpito-ohjelma, Vetokonsultit Oy	Tampereen yliopisto	
	Timmi-tilanhallintajärjestelmä	Oulun yliopisto	
	SolePRO-Projektinhallinta	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	
	Harava harkinnanvaraisten valtionavustusten järjestelmä	Opetusministeriö	Liittymät Raindance-kirjanpito-järjestelmään ja maksuliikeohjelmaan
	Valos-valtionosuusjärjestelmä	Opetusministeriö	Liittymät Raindance-kirjanpito-järjestelmään ja maksuliikeohjelmaan
	Apurahasovellus käyttöön v. 2006-2007	Sibelius-Akatemia	
	KOHA (konferenssienhallintajärj.)	Teknillinen korkeakoulu	
	Asiakirjojen paperiton arkistointi	Vaasan yliopisto	
	Oma opasvaraus-ohjelma	Valtion taidemuseo	
	Virkojen vaativuusryhmien laskentajärjestelmä	Valtion taidemuseo	
	Oma palkkajako-ohjelma	Valtion taidemuseo	

Käyttötarkoitus ei tiedossa	Gallery	Jyväskylän yliopisto	
	JD Edwards	Jyväskylän yliopisto	
	Vintage	Teknillinen korkeakoulu	
	Optio 3	Jyväskylän yliopisto	
	Streamserve	Teknillinen korkeakoulu	
	SecGo VPN	Kuopion yliopisto	
Ei ole ilmoitettu muita talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä		Joensuun yliopisto	
		Kansallisarkisto	
		Kuvataideakatemia	
		Suomenlinnan hoitokunta	
		Svenska handelshögskolan	
		Taideteollinen korkeakoulu	
		Teatterikorkeakoulu	
		Turun kauppakorkeakoulu	
		Vaasan yliopisto	
		Åbo Akademi	

Liite 3. OPM:n hallinnonalan tilivirastojen talous- ja henkilöhallinnon tietojärjestelmät: Kooste tietojärjestelmien kehittämishankkeista

* Perustuu loka-marraskuussa 2005 tehdyn palvelukeskushankkeen esiselvityskyselyn vastauksiin

Käyttötarkoitus	**Tietojärjestelmien kehittämishankkeet** (käyttöönoton aikataulu:kk/vuosi)	**Tilivirasto**
Ostolaskujen sähköinen käsittely/Rondo	**Rondon käyttöönottosuunnitelma**	**Kiekun tavoite: Paperiton taloushallinto v. 2006 loppuun mennessä kaikkiin virastoihin**
	Rondo ostolaskut 4/2006	Tampereen yliopisto
	Rondo ostolaskujen kierrätys 6/06	Teatterikorkeakoulu
	Rondon ostolaskujen käsitely 9 muuhun maksupisteeseen, kevät 2006	Opetusministeriö (päämaksupisteessä OPM:ssä Rondo käytössä)
	Rondo: laskujen kierrätys 2006	Opetushallitus
	Rondo käyttöön v. 2006	Sibelius-Akatemia
	Rondo ostolaskut n. 1.11.2006	Taideteollinen korkeakoulu
	Rondo 1.1.2007	Kansallisarkisto
	Rondo 2006/2007 alusta	Kuvataideakatemia
	Rondo v. 2006	Suomenlinnan hoitokunta
Rondon käytön laajennus	Rondo arkisto 12/2005	Tampereen yliopisto
	Tiliotteet ja muistiot Rondoon kevään 2006 aikana	Museovirasto
	Rondo arkistointi n. 1.4.2006	Taideteollinen korkeakoulu
	Rondon käytön laajennuksia päämp:ssä 2006	Opetusministeriö
	Kirjanpitoaineiston ja muiden taloushallinnon asiakirjojen sähköinen arkistointi; kevät 2006.	Turun yliopisto
	Myyntilaskujen kierrätys Rondossa, sähköinen välitys ja arkistointi on suunniteltu otettavaksi käyttöön, kun tuotteistus on käyttövalmiina.	Museovirasto
	Myyntilaskujen sähköinen käsittely/Rondo-järjestelmä 2007	Turun yliopisto
Matkahallinta/ Travel	**Travelin käyttöönottosuunnitelma**	**Kiekun tavoite: Matkahallinta levitetään v. 2006 loppuun mennessä 60 % volyymiin.**
	Personec Travel koko talo 4/2005	Helsingin kauppakorkeakoulu

	Travel tuotanto-käyttöön 1.2.2006.	Museovirasto
	Travel 09/2006	Vaasan yliopisto
	Travel valmis 10/06	Lapin yliopisto
	Travel ~2006-2007	Opetushallitus
	Travel käyttöön v. 2006-2007	Sibelius-Akatemia
	Travel, syksy 2007	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
	Travel 2007	Kuopion yliopisto
	Travel 2007	Svenska handelshögskolan
	Travel v. 2007	Turun kauppakorkeakoulu
	Travel 2007	Åbo Akademi
	Travel 06/2008	Joensuun yliopisto
	Travelista ei ole tehty päätöstä	Kansallisarkisto
	Matkahall. käyttöönotosta ei tietoa	Kuvataideakatemia
	Travel tuotantoon palvelukeskukseen siirtymisen yhteydessä	Valtion taidemuseo
	Ei suunnitelmissa ottaa käyttöön Travel-matkahallintaa	Suomen Akatemia
Matkahallinta/ Muu	Matkahallinta-järjestelmän **hankinta** ja käyttöönotto 2006-2007	Turun yliopisto
Kassatoiminnot	Kassapäätejärjestelmän hankinta; kevät 2006	Turun yliopisto
	Kassasystem	Åbo Akademi
Työajanseuranta (kohdentaminen), kustannuslaskenta	Työajanseuranta-ja kustannuslaskenta-järjestelmä 2006	Opetusministeriö
	Työajanseuranta käyttöön 2006	Sibelius-Akatemia
	Sole Time Management työajankohdentamis-projekti käynnistetty, käyttöönotto v. 2006.	Taideteollinen korkeakoulu
	SoleTM	Åbo Akademi
	Allokering av arbetstid	Svenska handelshögskolan
	Työajan kohdentamisjärjestelmä, käyttöön 1.1.2007	Kuopion yliopisto

Johdon tietojärjestelmät, budjetointi, seuranta, raportointi	Johdon suunnittelu-järjestelmä koko TV:lle (1+18 mp)	Opetushallitus
	Budjetointi- ja seurantajärjestelmä, käyttöön 1.1.2007	Kuopion yliopisto
	Johdon raportointijärjestelmä, käyttöön 1.1.2007	Kuopion yliopisto
	Tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimen järjestelmän suunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto; 2006-2008.	Turun yliopisto
	URTHA (ulkopuolisen rahoituksen hallintajärj.)	Teknillinen korkeakoulu
	Budjetoinnin, talousraportoinnin ja projektinhallinnan hankinta (alustava suunnitelma)	Tampereen yliopisto
Tietovarastointi	Tietovarastohanke	Tampereen yliopisto
	Tietovarastointi	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
	Data Warehousing	Svenska handelshögskolan
Muut talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät	Oodi (opiskjärj) 2005 -06, Oodin ja av.yo-järj:n (SUVI) yht. sovittam. 2006 - 07	Vaasan yliopisto
	Optimaze 01/2006	Vaasan yliopisto
	Tukipalvelujen velotusjärjestelmä, käyttöön 1.1.2007	Kuopion yliopisto
	Taloushallinnon laskentajärjestelmän uusiminen; 2007-2008 (kirjanpitojärjestelmä?)	Turun yliopisto
	Sähköisen hankintatoimen linkittäminen taloushallinnon laskentajärjestelmään; 2007-2008.	Turun yliopisto
	Käyttöomaisuus-järjestelmän uusiminen	Tampereen yliopisto
	Distribuerad fakturering	Svenska handelshögskolan
	Toiminnanohjausjärjestelmää harkitaan lähivuosina (eri järjestelmien tulisi keskustella keskenään).	Vaasan yliopisto

Henkilöstöohjaus	Henkilöstöhallintoon on tulossa Fortime-järjestelmä syksyllä 2006.	Turun yliopisto
	Fortime 2006	Kuvataideakatemia
	Prima-henkilöstöohjauksen järjestelmä otetaan käyttöön 2006	Joensuun yliopisto
	Henkilöstö- ja palkkakokonais-järjestelmän hankintaprojekti käynnis-tyy 2006	Tampereen yliopisto
	Tahti-hanke (henkilöstötietojärj.)	Lapin yliopisto
	Personec HR och ESS	Svenska handelshögskolan
	Personec VF v.2006	Museovirasto

Liite 4. Kieku, kustannus-hyötytyöväline: Kuvaus henkilöstöhallinnon prosessien sisällöistä

Prosessi	Alku	Loppu	Tehtävät
Palkanlaskenta			
	Henkilöstö-, työaika- ym. tietojen (esim. ylityöt ym. korvaukset, vuokratiedot) siirtäminen / tallentaminen palkanlaskentajärjestelmäänpalkka-ajoa varten.	Palkkojen maksu- ja kirjanpitotiedostot on luotu ja tilitystositteet on tehty (esim. työnantajamaksut, jäsenmaksut).	Palkanlaskentaa koskevien tietojen täydentäminen järjestelmään (esim. tilipuitteita, ulosottoja). Jäsenmaksutietojen päivittäminen. Palkanlaskenta-ajojen ajaminen ja tarkastaminen Tilitystositteiden laadinta (vero- ja sotutilitys, työnantajamaksut, mahd. muut palkasta pidätykset) Palkkalaskelmien toimittaminen palkansaajille Palkanlaskentaan liittyvä selvittelytyö Palkkoihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus
Palkkiolaskenta			
	Tunnistetaan tehtävä tai palvelu, johon toimeksianto tehdään	Toimeksiantosopimus on tehty	Free-lancer-kysymysten, tekijänoikeuksien ym. selvittäminen ja toimeksiantosopimuksen laatiminen
	Toimeksiantajan ja toimeksisaajan välinen sopimus on tehty ja palkkiolasku on tullut virastoon.	Palkkiolaskut on käsitelty ja tiedot viety palkanlaskentajärjestelmään palkkionlaskentaa varten.	Laskun käsittely (tiliöinti, tarkastus, hyväksyminen) ja toimittaminen palkanlaskentaan liitteineen
	Palkkiolasku on käsitelty	Palkkioiden maksu- ja kirjanpitotiedostot on luotu ja tilitystositteet on tehty (esim. ulosotot, ennakonpidätykset).	Palkkionsaajien ja palkkiolaskujen tietojen tallennus järjestelmään. palkkiolaskenta-ajojen ajaminen ja tarkastaminen Tilitystositteiden laadinta (vero- ja sotutilitys, ulosotot, mahd. muut palkasta pidätykset)

			Palkkiolaskentaan liittyvä selvittelytyö Palkkioihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus
Henkilöstön poissaolot			
Sairauspoissaolot			Sairauspoissaoloilmoituksen käsittely ja hyväksyminen Sairauspoissaolotiedon tallentaminen järjestelmään Sairauspoissaoloa koskevien hakemusten laatiminen (esim. Kelaan, Valtiokonttoriin, vakuutusyhtiölle)
Virkavapaudet			Virkavapaushakemuksen käsittely ja hyväksyminen Virkavapauden tallentaminen järjestelmään
Vuosilomat			Vuosilomaan oikeuttavan palveluajan laskenta Vuosilomahakemuksen käsittely ja hyväksyminen
Lomarahan vaihtovapaat ja säästövapaat			Lomarahanvaihtovapaan ja/tai säästövapaan käsittely ja hyväksyminen Lomarahanvaihtovapaan ja/tai säästövapaan tallentaminen järjestelmään
			Lomiin, virkavapauksiin ja muihin poissaoloihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus
Rekrytointi			
	Rekrytointitarve on tunnistettu	Valittua henkilöä esitetään nimitettäväksi virkaan tai työsopimussuhteeseen.	Hakuilmoituksen laatiminen ja julkaiseminen
			Hakemusten käsittely Tiedusteluihin vastaaminen

		Haastattelut Soveltuvuustesteihin liittyvät tehtävät Nimittämismuistion ja yhteenvetojen laatiminen Muille hakijoille ilmoittaminen Koeaikana tapahtuvien palvelussuhteiden päättymiseen liittyvät tehtävät
Perehdyttäminen	Henkilö on päätetty palkata Henkilö on perehdytetty	Henkilökohtaisen perehdytyssuunnitelman laatiminen Perehdytyksen toteuttaminen Kaikille uusille henkilöille tarkoitettujen "tulokastilaisuuksien" järjestäminen Työtehtävän opettelu ei tule tähän, vaan ao.prosessille Perehdytyksen seuranta ja arviointi
Henkilötietojen, palvelussuhdetietojen ja vakanssitietojen ylläpito		Nimikirjojen (tai tulevan järjestelmän) ylläpito Henkilötietojen ylläpito Nimittämiskirjojen ja työsopimusten laatiminen sekä virkasopimusten tekeminen Palvelussuhteisiin liittyvien tietojen ylläpito Henkilöiden palkkaukseen liittyvien tietojen ylläpito Virkajärjestelyihin liittyvien tietojen ylläpito Henkilökiertoon liittyvien tietojen ylläpito Palvelussuhteen päättymiseen liittyvät tehtävät Henkilötietoihin, palvelussuhdetietoihin ja vakanssitietoihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus

Työaikatietojen ylläpito	
Kulunvalvonta	Kulunvalvontaan liittyvät tehtävät
Työvuorosuunnittelu	Työvuorosuunnitelmien laatiminen Työaikatietojen selvittely-tehtävät Palkanlaskentaan vaikuttavien työaikatietojen kirjaaminen järjestelmiin
Ylityökorvaukset	Ylityökorvauksiin liittyvät tehtävät ja ylityötietojen toimittaminen palkanlaskentaan
Työaikapankki	Työaikapankkijärjestelmään liittyvät tehtävät Työaikatietoihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Tähän ei kuulu koulutukseen osallistuminen tai kouluttaminen Osaamiskartoitusten tekeminen Henkilöstökoulutuksen suunnittelu (poislukien palkkausjärjestelmään liittyvä koulutus) Henkilöstökoulutuksen järjestämiseen liittyvät tehtävät, ml koulutuksen hankinta
Raportit ja tilastot	Henkilöstöhallinnon raporttien laatiminen Henkilöstöhallinnon tilastotietojen kerääminen ja toimittaminen Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen
Henkilöstösuunnittelu	Henkilöstön määrän ja rakenteen suunnittelu

Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen		
		Palkkausjärjestelmän rakenteiden ja luokitusten ylläpito Tehtäväkuvausten laatimisen ohjeistaminen Suoritusarvioinnin tekemisen ohjeistaminen ja koordinointi Tulos- ja kehityskeskustelujen ohjeistaminen ja koordinointi Palkkausneuvottelujen valmisteluun liittyvät tehtävät Tehtäväkuvausten käsittely ja arviointi Palkkausjärjestelmän seuranta ja kehittäminen Palkkausneuvottelujen valmisteluun liittyvät tehtävät Palkkausjärjestelmään liittyvä neuvonta ja ohjeistus

Liite 5.1. Palveluskeskushankkeen viestinnän suunnittelu

Opetusministeriön hankkeissa noudatetaan ministeriön viestintästrategian 2003-2005 linjauksia. (Valmisteilla 2006-2008 viestintäohjelma, joka vastaa viestintästrategiaa.) Viestintästrategia tukee ministeriön strategisia tavoitteita ja toteuttaa hallinnon julkisuusperiaatetta.

Viestintä on kiinteä osa strategista johtamista. Kaikkiin merkittäviin hankkeisiin liitetään viestintäsuunnitelma yhteistyössä viestinnän ammattilaisten kanssa. Opetusministeriön viestinnän tavoitteena on tiedon, ymmärryksen ja vuorovaikutuksen lisääminen ministeriön tavoitteista, toiminnasta ja vaikutuksista.

Viestinnän vaikuttavuutta myös arvioidaan.

Viestinnän periaatteet

Viestintä on avointa, aktiivista, tasapuolista, nopeaa ja asiakaskeskeistä. Tiedon tulee olla ajankohtaista, luotettavaa. Tiedon tulee olla saatavilla helposti, ymmärrettävässä muodossa ja myös nopeasti. Lisäksi on varmistettava mahdollisuudet vuorovaikutukseen. Viestintä välittää tietoa sekä ylläpitää yhteisöä ja sitouttaa. Muutostilanteisiin liittyvän viestinnän tulee olla säännöllistä - joskus on tarpeellista kertoa, että mitään ei ole tapahtunut.

Viestintävastuu hankkeen johdolla

Päävastuu opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen onnistuneesta viestinnästä on hankkeen ohjausryhmällä ja projektipäälliköllä. Ohjausryhmällä ja projektipäälliköllä on yleinen hallinnonalan kattava viestintävastuu. Lisäksi tiedotusvastuu jakautuu organisaatiokohtaisesti virastojen ja laitosten nimeämille tiedotusvastaaville ja projektiryhmien jäsenille. Projektiryhmän vastuuhenkilö on vastuussa siitä, että keskeiset asiat viestitään kullekin määritetylle ryhmälle.

Viestinnän tavoitteet

Viestinnän tavoitteet tukevat hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän tavoitteena on myös riittävän tiedon välittäminen ja vuorovaikutuksen edistäminen.

- Palvelukeskushankkeen tavoitteet, tehtävät ja tulokset sekä hyödyt tunnetaan
- Vaikutukset (taloudelliset, henkilöstövaikutukset) ja velvoitteet tunnetaan
- Palvelukeskushankkeen vuorovaikutteisen valmistelun tukeminen ja yhteistyön edistäminen
- Muutoksen esteiden vähentäminen, huhujen minimointi
- Virastojen ja laitosten erillisten / omien kehittämisprojektien tukeminen
- Markkinointi

Kohderyhmät / osalliset

Viestinnän kohderyhmiä määriteltäessä, on tarpeen määritellä myös yhteistyökumppanit ja muuten osallisina olevat tahot, joita on hyvä informoida hankkeen etenemisestä. Viestintään ja yhteydenpitoon, vuorovaikutukseen tällä on suuri merkitys.

- Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö opetusministeriön hallinnonalalla
- Virastojen ja laitosten kehittämisprojekteihin osallistuvat
- Virastojen ja laitosten johto
- Virastojen ja laitosten muu henkilökunta
- Henkilöstöjärjestöt, luottamusmiehet ja yhteistoimintaryhmät

- OPM-PAKE - ohjausryhmä, projektiryhmät, muut työryhmät. Ohjelmassa työskentelevät eli ns. muutosagentit: hankkeen johto (ohjausryhmän puheenjohtaja, jäsenet), hankkeen projektipäällikkö sekä projektien päälliköt ja jäsenet
- Pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluverkostohanke: ohjausryhmä
- Virastojen ja laitosten palvelukeskushankkeelle nimetyt tiedotusvastaavat
- Virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöpäälliköt

- Valtiokonttori, Kieku-hanke, VM, VTV

- Opetusministeriön talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö
- Opetusministeriön johto(kansliapäällikön johtoryhmä, ministereiden johtoryhmät)
- Virastoja ja laitoksia tulosohjaavat OPM:n yksiköt (yksiköiden päälliköt ja muut yhdyshenkilöt)
- OPM:n viestintäyksikkö (tiedottajat / sisäinen viestintä)
- Opetusministeriön henkilökunta

- Tavaran toimittajat, pankit
- Kunnat

- Media

Hankkeen perusviestit ja sisällöt

Perusviestien määrittely terävöittää viestintää ja varmistaa halutun sanoman toistumiseen kaikessa hankkeen viestinnässä.

- Palvelukeskuksen tavoite ja tarkoitus
- Henkilöstön asema
- Yhdessä suunniteltu ja toteutettu - sitoutuminen yhteiseen päämäärään
- Sitoutuminen vuorovaikutteiseen valmisteluprosessiin

Perusviestin lisäksi varmistetaan, että kaikista hankkeen onnistumisen kannalta tärkeistä asioista ja prosessin vaiheista viestitään.

- Tavoitteet ja tulokset ja vaikutukset sekä päätöksenteon kuvaus
- Ajankohtainen tilanne - valmisteluvaiheet

- Hankkeen tai projektin organisaatio ja aikataulu sekä niiden muutokset
- Yleisten palvelukeskusmallien ja -linjausten huomioiminen
- Henkilöstön asema, palvelussuhdeturva muutostilanteissa, yhteistoimintamenettely

Sisältönä ovat erilaiset raportit (esim. edistysraportit, projektiraportit) ja kokouksissa, työpajoissa ja muissa tilaisuuksissa tarvittava ja syntyvä materiaali sekä päätökset, pöytäkirjat, muistiot.

Viestintäkanavat / keinot

Viestintäkanavat ja keinot valitaan hankkeen luonteen, yhteistyökumppaneiden ja kohderyhmän mukaisesti sekä käytössä olevien resurssien rajoissa.

- Tiedotustilaisuudet, koulutustilaisuudet, road show -kierrokset (käynnit virastoissa ja laitoksissa), videoneuvottelut, webcasting-lähetykset (ohjelman lähettäminen internetin kautta)
- Tulos- ja kehityskeskustelut, muut henkilökohtaiset tapaamiset
- Sähköposti, tekstiviesti, kirje, henkilöstötiedote
- Virastojen ja laitosten intranetit, henkilöstölehdet (printti ja netti), keskustelupalstat
- Henkilöstöjärjestöjen julkaisut
- Newsletterit, esitteet, videot /dvd, kuvat, muu visu-materiaali (seinäkkeet, julisteet, kortit)
- Internet-sivut, asiakaslehdet, radio/TV-kampanjat, ulkomainokset
- Moodle (oppimisympäristö) projektinhallintavälineeksi (käyttömahdollisuus selvitetään)
- KIEKU-sivut (www.kiekuohjelma.fi)
- Mediatiedotteet

Sisäisen markkinoinnin = muutosagenttien apuvälineet

Laajoissa hankkeissa on useita toimijoita mukana. He viestivät hankkeesta omilla tahoillaan. Näissä tapauksissa on hyvä suunnitella myös yhteisesti käytettäviä välineitä ja hankkeen visuaalista ilmettä.

- Valmiit tiedotepohjat, PowerPoint-pohjat, nettisivu-pohjat,
- Tiedotus- ja koulutustilaisuuksien runko,
- Kutsupohjat,
- Sähköpostipohjat,
- Uutiskirje-pohja (Newsletter),
- Kuvat
- Viestijän opas (tarkistuslista)

Liitteenä on viestintäsuunnitelma, jossa määritellään aikataulutettuna kohderyhmittäin opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen viestinnän sisällöt, vastuut, resurssit ja viestintämenetelmät. Viestintäsuunnitelmaa päivitetään hankkeen etenemisvaiheiden ja tarpeen mukaan.

Liite 5.2. Palveluskeskushankkeen viestintäsuunnitelma

Hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen viestintäsuunnitelmassa määritellään aikataulutettuna kohderyhmittäin tarkemmin viestinnän sisällöt, vastuut, resurssit ja viestintämenetelmät. Viestintäsuunnitelmaa päivitetään etenemisvaiheittain ja tarpeen mukaan. Viestintäsuunnitelman mahdollisimman tarkalla esittämisellä pyritään informaation kulun varmistamiseen ja viestintävastuun selkeyttämiseen. Hankkeen yhteistä suunnitelmaa täydennetään tarpeen mukaan virastojen ja laitosten omilla suunnitelmilla, joissa hyödynnetään organisaatiossa vakiintuneita ja hyviksi havaittuja viestintäkäytäntöjä. (mahdollisuus myös levittää yhteiseksi hyödyksi hyviä käytäntöjä)

Viestintään vaikuttaa palvelukeskushankkeen etenemisen vaiheet. Suunnitelma jakautuu suunnittelu- ja kartoitusvaiheen viestintään, varsinaisen valmisteluvaiheen viestintään ja käyttöönottovaiheen viestintään.

Suunnitelman avulla halutaan korostaa myös viestinnän vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuutta pyritään korostamaan erityisesti osallistamalla kohderyhmiä palvelukeskushankkeeseen, hyödyntämällä palautekanavia ja vastaamalla kysymyksiin mahdollisimman nopeasti.

Viestinnän tehokkuutta mitataan ainakin selvittämällä kohderyhmien tietoisuutta hankkeen etenemisestä ja muutoksista. Jatkossa tullaan myös määrittelemään mittarit, joiden avulla viestien perille meno voidaan varmistaa.

Suunnittelu ja kartoitus 2006

Mitä? tapahtuma /asia /vaihe	Kenelle? kohderyhmä / yhteistyökumppani	Miten? kanava	Milloin? aikataulu	Kuka? vastuu	Resurssit / kustannukset /muuta huomioitavaa
Viestintäsuunnitelma - yleinen - pohja virastojen omille viestintäsuunnitelmille	Projektiin osallistuvat ja virastojen tiedotusvastaavat	- sähköpostilla tiedotusvastaaville - tilaisuus tiedotusvastaaville	helmikuu maaliskuu	- hyväksytään ohjausryhmässä - Kirsti Torvinen ja Marjo Merivirta	omana työnä / mahdollinen sparraus ulkopuoliselta viestintäkonsultilta
Visuaalinen suunnittelu 1. sähköpostipohjat 2. kutsupohjat 3. PowerPointpohjat 4. viestijän tarkistuslista	1-4 tarkoitettu tiedotusvastaavien ja myös projektin jäsenten käyttöön 5. käytetään hallinnonalan yleiseen tiedon välitykseen, kohderyhmänä virastojen henkilöstö		maaliskuun loppu	- hyväksytään ohjausryhmässä	1 000,- graafikko

5. Uutiskirje: 4/vuosi, printti/pdf					
Yleinen tieto - perustietoa palvelukeskushankkeesta - tavoitteet - vaikutukset	Virastot ja laitokset, johto ja henkilökunta, luottamusmiehet, henkilöstöjärjestöt	Uutiskirje - printti ja pdf Perustietopaketti virastojen ja laitosten intranettejä varten Valmis esittelyaineisto, myös yhteinen sisältö	noin 4/vuosi aloitus huhtikuussa	vastuu projektipäällikkö Kirsti Torvinen	toimitustyö, printtiversion painatuskulut päivitykset jakelut
Ajankohtainen tieto Ohjausryhmän kokoukset - kokousaineistot - päätökset - valmisteilla olevat asiat (kommentointimahdollisuus) - kokousmuistiot Projektiryhmien kokoukset - kokousaineistot - päätökset - valmisteilla olevat asiat (kommentointimahdollisuus) - kokousmuistiot OPM:n päätökset (ministerit, kansliapäällikön johtoryhmä)	Projektiin osallistuvat Hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinto Talous- ja henkilöstöhallinnon johtajat, hallintojohtajat	Sähköposti Uutiskirjeeseen kooste merkittävimmistä ajankohtaisista asioista Intranetit Henkilöstölehdet /henkilöstötiedotteet Projektiryhmiin osallistuvien käyttöön Valtiokonttorissa käytössä oleva Moodle (selvitetään)	säännöllisesti	Ohjausryhmän kokouksista Kirsti Torvinen Projektiryhmien kokouksista projektien vastuuhenkilöt Tiedotusvastaavat huolehtivat tiedonvälityksestä viraston sisäisen viestinnän käytäntöjen mukaan	toimitustyö, päivitykset jakelut

Vuorovaikutteisuus - Päätös virastokohtaisesti	Virastojen ja laitosten henkilöstö Talous- ja henkilöstöhallinnon johtajat	Virastojen ja laitosten intranettien keskustelupalstat	syksyllä 2006 -	Nimetty vastuuhenkilö	Tavoiteaika kysymyksiin vastaamiselle, Kooste usein kysytyistä kysymyksistä
Esiselvitys maaliskuussa - "Henkilöstölle tieto ensimmäisenä" - Työryhmämuistioita ja selvityksiä sarjaan /sähköinen(pdf)	Virastojen ja laitosten edustajat (120) Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö	Tiedotustilaisuus Henkilöstötiedote tiedotusvastaavien käyttöön, Tiedote medialle - OPM viestintä, Virastojen ja laitosten omat tiedotustilaisuudet	Huhtikuu	Ohjausryhmä päättää tiedotteiden sisällöstä	Muistion taittotyö Mediatiedote myös Valtiokonttori, Kieku, VM/Heikki Joustie
OPM-internetsivut palvelukeskushankkeelle - esiselvitys, muut raportit, päätökset, uutiskirjeet ja tiedotteet		sivusto Ministeriö-osuuteen - nostot avaussivulle	Tiedotustilaisuuspäivänä avaus	Kirsti Torvinen päivitysvastuu /TAL, Marja Vainio www-tiedottaja /nostot	
Poliittiset päätökset syksyynmennessä - tilivirastoja 27	Virastojen ja laitosten edustajat (120) Virastojen henkilöstö ja johto	Tiedotustilaisuus Mediatiedote Henkilöstötiedote Päätösten jälkeen kierros virastoissa, "Road show"	elo /syyskuu	Ohjausryhmä / ministerit päättävät tiedotteen sisällöstä Kierros: Kirsti Torvinen - yhteistyössä virastojen kanssa	Mediatiedote myös Valtiokonttori, Kieku, VM/Heikki Joustie

Valmisteluvaihe 2007
Käyttöönottovaihe 2008 -2009

Liite 6. Virastojen ja laitosten vastauksia palvelukeskusmallin ratkaisuvaihtoehdoista ja siirtymäaikatauluista

TILIVIRASTO	Parhaiten soveltuva palvelukeskusmalli	Perustelu	Sopiva siirtymäaikataulu	Muita huomioita
Yliopistot				
"Kannattaa palveluverkostoa", alueellinen toimintamalli				
Helsingin kauppakorkeakoulu	Palveluverkosto	Keskeistä on, mikä malli tarjoaa Suomen yliopistolaitokselle parhaat edellytykset vastata menestymiseen kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla.	Jos palveluverkostohanke etenee hyvin, eräiden toimintojen siirtyminen yhdessä hoidettavaksi tapahtunee vähitellen ehkä jo v:sta 2007 alkaen.	Vetovastuu palveluverkostohankkeessa. Selvitettävä verkostomallin tulokset ennen kuin tehdään päätöksiä muista ratkaisumalleista.
Teatterikorkeakoulu	Palveluverkosto	TeaK yhtyy HKKK:n perusteluihin.		Osallistuu palveluverkostohankkeeseen.
Kuvataideakatemia	Palveluverkosto		Palveluverkostohankkeen aikataulun mukaan	Osallistuu palveluverkostohankkeeseen.
Teknillinen korkeakoulu	Palveluverkosto		Jos palveluverkostohanke etenee hyvin, eräiden toimintojen siirtyminen yhdessä hoidettavaksi tapahtunee vähitellen ehkä jo v:sta 2007 alkaen.	TKK katsoo, että annettujen numerollisten taustaselvitysten pohjalta tulee tehdä tehokkuusanalyysit ja vasta sen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä tuottavuuden lisäämisestä talous- ja henkilöstöhallinnossa.

Sibelius-Akatemia	Palveluverkostohanke on yliopiston näkökulmasta lähtökohtaisesti laadullisesti palvelukeskusta uskottavampi.		SibAn pääpaino on v. 2006 aikana verkostomallin kehittämisessä, ja käyttöönoton on määrä tapahtua v. 2007.	SibA ei sulje pois palvelukeskustakaan mahdollisena keskitettyjen rutiinipalvelujen tuottajana, jos se kykenee osoittamaan tuottavansa palvelut nykyistä mallia ja suunnitteilla olevaa palveluverkostoa selvästi edullisemmin ja samalla laadullisesti riittävän hyvin SibAn yliopistollinen erityisluonne huomioon ottaen.
Taideteollinen korkeakoulu	III Palveluverkosto	TaiK yhtyy HKKK:n lausuntoon siltä osin kun se koskee palveluverkosto Paven näkemyksiä ja linjauksia.	Jos palveluverkostohanke etenee hyvin, eräiden toimintojen siirtyminen yhdessä hoidettavaksi tapahtunee vähitellen ehkäjo v:sta 2007 alkaen.	Korkeakoulu suhtautuu palvelukeskuksiin vielä kriittisesti, koska tuottavuuden parantamisen lisäksi palveluverkostohankkeen tarkoitus on saada pidettyä osaaminen lähellä omassa organisaatiossa. Rehtorineuvoston manifestissa sanottiin selkeästi, että tuottavuusohjelman esitykset keskitetystä virkapankista ja palvelukeskuksista uhkaavat yliopistojen perustuslaillista autonomiaa. TaiK haluaa parantaa tuottavuuttaan omilla toimilla ja kehittämispäätöksillä.

Svenska Handels-högskolan	Pilotprojektet "Huvudstadsre-gionens servicenät-verk" pågår och Hanken medverkar i projektet. Det bör slutföras och utvär-deras innan högsko-lan kan ta ställning till alternativa lös-ningar.	Inga förhandlingar har förts mellan universiteten och undervisning-sministeriet. Det föreligger inte heller några utredningar gällande olika ser-viceformer och cost/benefit för uni-versiteten.	Hanken förbehåller sig rätten att på basis av egna överväganden besluta om en utlo-kalisering av stöd-funktioner på mest fördelaktiga sätt. Köp av tjänster kommer att övervägas som ett alternativ ifall de är konkurrenskraftiga.	Hanken har i likhet med övriga univer-sitet meddelat sin beredskap att effek-tivera verksamheten. Universiteten har autonomi att göra sina egna bedömningar av hur detta skall och kan förverkligas. För ett universitet är det viktigast att verksamheten är effektiv. Ekonomi-förvaltningen är av marginell betydelse.
Tampereen yliopisto	Tukipalvelujen tuot-tavuutta voitaisiin lisätä parhaiten muo-dostamalla alueelli-sesti hajautettu ver-kostomuotoinen or-ganisaatio.	Ulkoisen palvelu-keskuksen käyttämisessä olen-nainen kysymys on tarjotun palvelun laatu ja siitä perittä-vä hinta. Valtion virastomallin mukaista budjettira-hoitteista palvelu-keskusta yliopisto ei pidä perusteltuna, vaan katsoo, että sen tulisi toimia liikelai-tosmaisesti täydellä kustannus-katteella. Näin voidaan var-mistua todellisesta hinnoittelusta.		Yliopisto pidättää itsellään oikeuden tehdä asiassa aito edullisuusvertailu ja siihen perustuva kokonaistaloudelli-sesti edullisimman vaihtoehdon valinta sen jälkeen, kun asiasta on esitetty vaihtoehtoisia mah-dollisuuksia. Toimintojen fyysi-nen keskittäminen aiheuttaa lisäkustan-nuksia. On halvem-paa siirtää dataa, kuin siirtää henki-löstöä paikasta toi-seen. Tuottavuutta olisi mahdol. lisätä yksinkertaistamalla taha:n prosesseja ja vähentämällä sää-dösten yksityiskoh-taisuutta.
Turun yliopisto	Alueellinen yliopis-tojen hallinnoima palvelukeskus	Kanta perustuu itse-hallintoon ja sen edellyttämään vas-tuun kantamiseen oman hallinnon hoi-tamisessa.		Yliopiston johdon tehtävää toteutta-massa tulee olla riit-tävästi asiantuntijoi-ta yliopiston omassa taloushallinnossa.

"Kaksi palvelukeskusta: yliopistoille oma"/ suhtautuu positiivisesti palvelukeskukseen				
Oulun yliopisto	I Yliopistoille perustetaan oma pääpalvelukeskus, jolla on alueepoliittisesti sijoitettu toimipaikka ja 1-2 sivutoimipistettä. Oulun yliopisto esittää, että pääpalvelukeskus sijoitetaan Ouluun.	Kun yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinto kootaan yhteen suureen palvelukeskukseen, ovat tapahtumavolyymit niin suuret, että palvelukeskuksella haettavat volyymiin perustuvat tehokkuushyödyt voivat jäädä odotettua pienemmiksi.	Vuodesta 2008 lähtien. Aikataulu palvelujen siirtämiseen ei voi olla kovin pitkä, koska myös siirtymäaikana yliopistojen taha- ja heha-tehtävät tulee hoitaa, vaikka näitä tehtäviä hoitavia henkilöitä hakeutuisikin toisiin tehtäviin.	Tehtävien siirtäminen palvelukeskuksiin edellyttää, että toimintaprosesseja yhtenäistetään. Tehtävien siirtäminen sellaisenaan palvelukeskukseen ei lisää tehokkuutta, ellei samalla puututa valtion taha:a ja heha:a sääntelevii n määräyksiin. Tietojärjestelmien tulisi palvella myös täydentävän rahoituksen raportointivaatimuksia.
Jyväskylän yliopisto	Yliopistoille oma PK.	Yliopistojen toiminta poikkeaa valtion virastojen yleisestä toiminnasta. Yliopistojen toimintamenomäärärahojen ohella käyttämän täydentävän rahoituksen menojen kohdentaminen ja rahoituksen käytön raportointi edellyttävät perehtymistä ja osaamista.	Liukuva (tehtävä kerrallaan) siirtyminen 2008 alkaen. Suhteellisen nopea siirtymäaika vähentää henkilöstön mahdollisesti kasvavan vaihtuvuuden aiheuttamia perehdyttämisen ja kouluttamisen kustannuksia.	Jyväskylän yliopistossa lähivuosien eläköityminen ei vapauta henkilöstöresursseja merkittävästi. Valtaosa taloushallinnon tehtäviä hoitavista henkilöistä osallistuu taha:n hoitamiseen ainoastaan osan työajastaan. Taloushallinnon tehtävien uudelleen järjestäminen vaikuttaa siten myös muun henkilöstön tehtäviin.
Lapin yliopisto	Yliopistoille oma PK.	Asiantuntijuus yliopistoon liittyvissä asioissa.	Vaikea ottaa kantaa tässä vaiheessa. Eläköityminen ja vaihtuvuus vähäistä.	Lapin yliopiston täytyy tehdä sopeutus omaan toimintaansa vähitellen, henkilöstönsä kanssa neuvotellen.

"Kaksi palvelukeskusta: yliopistoille oma"/ suhtautuu kriittisesti palvelukeskukseen				
Lappeen-rannan teknillinen yliopisto	Yliopistoille oma PK.		V. 2008.	Yliopisto lähtee siitä, että sillä on itsellään parhaat mahdollisuudet löytää ratkaisut hallinnon ja tukipalvelujen säästökohteista. Kaavamaisesta palvelukeskus-ratkaisusta ei ole vielä selvillä todellisia hyötyjä. Yliopisto pitää tärkeänä, että muiden hallintosektorien palvelukeskuksista tulee hankkia riittävästi kokemuksia, ennen kuin päätöksiä yliopistosektorin osalta voidaan tehdä. Yliopistolla on jo käynnissä oman hallinnollisen rakenteensa yksinkertaistaminen, jolla pyritään samalla hallinnollisten tehtävien vähentämiseen ja uudelleen organisointiin.
Turun kauppa-korkeakoulu	Siten palvelukeskus tarjoaa ostopalveluna apua taloushallintoon	Yliopistojen rahoitus ja raportointivaateet ovat hyvin monivivahteisia, edellyttää joka tapauksessa paikallistuntemusta; hyödyt palvelukeskuksesta olisivat marginaalisia	-	Tukkk esittää, että sen heha ja taha halutaan hoitaa jatkossakin yliopiston omassa piirissä. Mahdollisen palvelukeskuksen tulisi yliopistojen autonomian perusteella olla omavalintainen vaihtoehto muiden joukossa.
"Ei ota vielä kantaa"				
Joensuun yliopisto	Tässä vaiheessa vaikea ottaa kantaa.		Tässä vaiheessa vaikea ottaa kantaa.	Joensuun yliopistossa on käynnnistetty hallintorakenteiden kehittämisprosessi. Tarkoituksena on keskittää myös substanssiyksiköiden taloushallintoprosesseja perustettaviin taloushallintoyksiköihin.

Kuopion yliopisto	Vaikea tässä vaiheessa sanoa.	Pitäisi ensin tarkastella prosessit ja nähdä toimintavaihtoehdot.	Yliopisto ei tässä vaiheessa ota kantaa siirtymiseen selvitysten ja vaihtoehtojen ollessa täysin hahmottumatomia.	Oleellista on toimintaprosessien tarkastelu siten, että voidaan määrittää se osuus prosesseista, joka on mahdollisesti tarkoituksenmukaista siirtää palvelukeskukseen. Jotta uudistus sujuisi hyvin, tulisi yliopistolla olla aito mahdollisuus todeta em. hyöty ja tehdä sen perusteella asiaa koskevat päätökset itse.
Vaasan yliopisto	Vaasan yliopisto haluaa asiasta neuvottelun ennen kannanottoa.	Yliopiston ja OPM:n välisissä tulosneuvotteluissa ei ole käsitelty tätä asiaa. Jotta yliopisto voisi vastata kysymykseen, tulisi yliopiston ensin tietää, mitä palvelukeskushanke tarkoittaa OPM:n hallinnonalalla käytännössä.	Vaasan yliopisto haluaa asiasta neuvottelun ennen kannanottoa.	Yliopisto on omissa toiminnan kehittämissuunnitelmissaan sekä laatutyössään ottanut yhdeksi kohdealueeksi sisäisten palvelujen kehittämisen.
Tampereen teknillinen yliopisto	Vastaaminen kysymykseen on mahdotonta esiselvityksen tässä vaiheessa. Vasta aidon kustannushyötyvertailun jälkeen voidaan ylipäänsä arvioida palvelukeskusvaihtoehtoa tukipalveluiden tuottavuuden kannalta.		Näin suurien ratkaisujen valmisteluun on varattava vähintään vuosi aikaa.	Yliopisto haluaa pidättää itsellään oikeuden päättää mahdollisesta palvelujen ostamisesta vertaamalla kustannuksia ja tehokkuutta itse tuotettuun palveluun. Tukipalveluiden tuottavuutta parannetaan parhaiten yliopistojen yhteistyöllä erityisesti tietojärjestelmien hankinnassa sekä lisäksi valtion rahoitusrakennetta virtaviivaistamalla ja taloushallinnon säädöksiä yksinkertaistamalla.

"Ei usko palvelukeskuksiin tai vastustaa palvelukeskusmalleja"				
Åbo Akademi	Åbo Akademi förhåller sig skeptiskt till en landsomfattande servicecentral för samtliga universitet, och annu värre, samtliga ämbetsverk på undervisningsministeriets område.		-	Ett bättre sätt vore att utreda möjligheterna till regional och språkligt baserad samverkan inom ekonomi- och personalförfaltningen.
Helsingin yliopisto		Palvelukeskuksista ei ole missään vaiheessa keskusteltu yliopistojen kanssa eivätkä yliopistot ole ottaneet kantaa palvelukeskuksiin.		HY toteaa, että se haluaa vastaisuudessakin itse hoitaa oman talous- ja henkilöstöhallintonsa. Näitä toimintoja ollaan määrätietoisesti kehittämässä yliopistossa ottaen huomioon viime keväänä ulkopuolisten asiantuntijoiden tekemä hallinnon arviointi. Jos opetusministeriön hallinnonalalle halutaan perustaa palvelukeskuksia, yliopisto pidättää itsellään oikeuden myöhemmin päättää siitä, haluaako yliopisto ostaa sieltä joitakin palveluja.
Muut virastot ja laitokset				
Kansallisarkisto * Taloushallinto on hajautettu seitsemään maakunta-arkistoon.	Joitakin palveluja Valtiokonttorin palvelukeskuksesta, mm. laskujen skannaus heti vuoden 2007 alusta.		Ehkä vuodesta 2009 alkaen, lukuun ottamatta skannauspalveluja.	Sota-arkisto liitettäneen puolustushallinnosta OPM:n hallinnon alle Kansallisarkistoon v. 2008 alusta. Sota-arkiston toiminnot on ensin yhtenäistettävä arkistolaitoksen toimintoihin. Palvelukeskus ei vähennä yhtä hallintoon tarvittavaa henkilöä maakunnista.

Museovirasto	Mieluiten hoidetaan itse ja selvitetään, mistä tilataan. Jos OPM perustaa hallinnonalalle oman, jossa hyvät palvelut ja edullisemmat hinnat kuin yksityisellä yrityksellä, voidaan harkita tätä. Myös pääkaupunkiseudun korkeakoulujen verkostohanke kiinnostaa.		Ennenaikaista vastata tähän nyt, kun perusselvitystä ei ole tehty.	Asiaan voitaneen palata myöhemmin, kun esiselvitykset ja vertailuaineisto valmistuu.
Suomenlinnan hoitokunta	kaksi palvelukeskusta		V. 2012	
Valtion taidemuseo	Valtiokonttorin palvelukeskukseen tukeutuminen	Tärkeänä näkökohtana Taidemuseo pitää sitä, että kaikki kulttuurilaitokset tukeutuisivat samaan palvelukeskukseen (riittävän asiantuntemuksen turvaamiseksi).	V. 2009 - 2010	Taloushallinnon henkilöstö ei ole juurikaan eläköitymässä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Hankkeen valmistelussa tulisi huomioida riittävästä tiedotuksesta, henkilöstön osallistumisesta suunnitteluun sekä henkilöstön jaksamisesta. Hankkeen suunnitelluista aikatauluista tulisi pitää kiinni OPM:ssä ja ratkaisuja asiassa tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Lisäksi tulisi olla tietoa siitä, miten siirtymävaihe hoidetaan ja miten vastuut siirtyvät (siirtymävaihe tulee olemaan Valtion taidemuseolle erittäin kallis.)
Suomen Akatemia	Jos yliopistoille muodostetaan oma palvelukeskus, Suomen Akatemia sopisi tähän malliin. Muutoin Akatemian voisi sisällyttää VK:n tai johonkin muuhun kilpailutettuun palve-		Akatemia on TV:na pieni yksikkö eikä sen toimintojen uudelleen-organisoinnista ole saavutettavissa kovin suuria säästöjä.	Akatemian tutkimusrahoituksesta n. 85 % käytetään yliopistoissa. Akatemiaan toimintamenoista maksetaan virkatutkijoiden palkkamenot n. 19 milj. € vuosittain. Akatemian käsityksen mukaan hal-

	lukeskukseen, joka tuottaisi palvelut nykyistä edullisemmin.		Näin ollen Akatemian tavoitteena ei ole panostaa palvelukeskusten alkuvaiheen kehittämistyöhön. Akatemia voisi siirtyä palvelukeskuksen käyttäjäksi myöhemmässä vaiheessa, joten jätämme aikataulun määrittelyn avoimeksi. Kuitenkin tavoitteena on löytää kilpailun kautta edullisin vaihtoehto.	linnollinen hyöty tulisi siitä, että Akatemia toimisi yliopistojen kanssa samassa palvelukeskuksessa.
Opetusministeriö	OPM liittyisi Valtiokonttorin palvelukeskukseen.		V. 2008	
Opetushallitus	Hallinnonalalle yksi PK.	Hallinnonalan budjettirahoitus on merkittävä ja jakaantuu useampaan tilivirastoon ja siksi ko. palvelukeskuksella voisi vaikka olla yksi tai useampia sivutoimipisteitä.	V. 2009	Virastossamme ei ole vielä Rondoa eikä Travel-ohjelmistoja käytössä ja toisaalta niiden käyttöönotto 19-maksupisteisessä virastossa edellyttää, että ohjelmistot ovat jo käyttöönotettaessa toimivia. OPH:n päämaksupisteellä on vahva perinne toimia palvelukeskuksena jo omille 18 maksupisteelleen.

Liite 7. OPETUSHALLITUKSEN JA OPETUSMINISTERIÖN TILIVIRASTOIN KUULUVAT MUUT MAKSUPISTEET

Opetushallituksen maksupisteet

1. Alavuden erityisammattikoulu AEAK
2. Arlainstituutti
3. AURA-instituutti
4. Haukkarannan koulu
5. Helsingin ranskalais-suomalainen koulu
6. Jyväskylän näkövammaisten koulu
7. Kuhankosken erityisammattikoulu
8. Lohipadon erityiskoulu
9. Merenkulun turvallisuuskoulutuskeskus, Meriturva
10. Merikartanon koulu
11. Mikael-koulu
12. Mäntykankaan koulu
13. Opetusalan koulutuskeskus Opeko
14. Perttulan erityisammattikoulu
15. Ruskeasuon koulu
16. Saamelaisalueen koulutuskeskus SOGSAKK
17. Suomalais-venäläinen koulu
18. Svenska skolan för synskadade

Opetusministeriön maksupisteet

1. Celia - Näkövammaisten kirjasto
2. Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO
3. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus
4. Ortodoksinen kirkollishallitus
5. Suomen elokuva-arkisto
6. Valtion elokuvatarkastamo VET
7. Varastokirjasto
8. Venäjän ja Itä-Euroopan instituutti
9. Ylioppilastutkintolautakunta