

*Oikeusministeriön hallinnonalan  
talous- ja henkilöstöhallinnon  
tukipalveluiden kehittäminen*



*Oikeusministeriön hallinnonalan  
talous- ja henkilöstöhallinnon  
tukipalveluiden kehittäminen*

ISSN 1458-6436  
ISBN 952-466-126-8  
Edita Prima Oy  
Helsinki

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Selvitysryhmän pj. erikoissuunnittelija Jukka Vanhala (KPO) sihteeri talousjohtaja Tapio Hiltunen (HEV)		Julkaisun laji Työryhmän raportti, esiselvitys	
		Toimeksiantaja Oikeusministeriö	
		Toimielimen asettamispäivä 15.04.2003	
Julkaisun nimi Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen			
Julkaisun osat Esiselvityksen loppuraportti liitteineen (13 kpl)			
Tiivistelmä Nykytila: OM:n hallinnonalalla on kaksi tilivirastoa. Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluihin käytettiin vuonna 2002 hallinnonalan virastojen ja laitosten 9 736 henkilötyövuosista 7% ja 524 milj euron toimintamenoista 5,2%. Ko. tukipalvelujen tehtävät hoidetaan pääosin osa-aikaisesti, koska hallinnonalalla on yhteensä yli 300 varsin itsenäistä virastoa ja yksikköä. Ko. tukipalvelujen tehtävien tekemiseen kuluu lähes 670 tehollista henkilötyövuotta, vastaavien kustannusten ollessa 27 milj euroa. Ko. tukitoimintoihin osallistuu lähes 1 300 henkilö, joista päätoimisia on vain noin 370. Ko. tukipalvelujen tuottamisen toimintamalli on pääosin hajautettu ja vaikeasti hahmotettava. Eräiden toimintojen ja yksikköjen osalta ko. tukipalvelut on kuitenkin valtakunnallisesti keskitetty maksukeskuksiin.  Selvitysryhmä päätti esittää ko. toimintojen keskittämistä sekä vertaili kahta organisointimallia laajan kriteeristön ja kustannus-hyötylaskelmien avulla. Mallit olivat <u>maksukeskusmalli (malli 1)</u> , jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja keskitetään toimintaa tilivirastokohtaisiin (tv 150 ja tv 151) maksukeskuksiin sekä hallinnonalakohtainen <u>palvelukeskusmalli (malli 2)</u> , jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja jossa tukipalveluita tuottaa koko hallinnonalaan palveleva palvelukeskus. Taloudellisessa tarkastelussa mallit eivät eronneet toisistaan mutta ohjauksen ja kehittämisen synergiaetujen vuoksi selvitysryhmä esittää tavoitetilaksi mallia 2.  Kustannus-hyötylaskelmien perusteella molemmissa malleissa voitaisiin saavuttaa nykytilaan verrattuna vuoteen 2008-09 mennessä arviolta noin 28 %:n eli yli 7 miljoonan euron vuotuista säästöä. Laskennallisina henkilötyövuosina säästö merkitsee 180-200 henkilötyövuotta nykytilaan verrattuna. Vaadittavat kokonaisinvestoinnit työprosessien kehittämiseksi ja muutoksen läpiviemiseksi vuosina 2003-12 olisivat arviolta yhteensä yli 7 milj euroa. Investoinnista suurin osa olisi oman työn osuutta ja henkilöstökoulutusta. Arviolta 0.3 milj euroa jäisi pysyväksi kustannustason nousuksi lähinnä paperittoman kirjanpidon tietojärjestelmän ylläpidon takia. Koska tuottavuussäästöt ovat luonteeltaan laskennallisia, edellyttää niiden realisointi järjestelmällistä henkilöstösuunnittelua ja seuranta- sekä vapautuvan työpanoksen uudelleenohdentamista ja muutosta tukevaa henkilöstöpolitiikkaa ja johtamista.  Hankkeen ohjausryhmä katsoo, että esiselvityksen pohjalta ei ole vielä riittäviä perusteita valita jompaakumpaa mallia, vaan käynnistetään välittömästi jakohanke, joka kuvaa käytännön tasolla ko. työprosessit, työnjaon ja eri osapuolten roolit. Lisäksi täsmennetään hyötyjä ja kustannuksia ja niiden realisointia sekä laaditaan ehdotus (30.4.2004 mennessä) talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoimiseksi ottaen huomioon mm RAKE-II-projektit ja muut käynnissä olevat kehittämishankkeet.			
Avainsanat: (asiasanat) Tukipalvelut, henkilöstö- ja taloushallinto, maksukeskus, palvelukeskus, tavoitetila, arviointikriteerit, kustannus-hyötyanalyysi, synergiaetu, prosessit			
Muut tiedot OM 4/0119/2003			
Sarjan nimi ja numero Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2003: 17		ISSN 1458-6436	ISBN 952-466-126-8
Kokonaissivumäärä 150	Kieli suomi	Hintana Hintana	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Oikeusministeriö		Kustantaja Oikeusministeriö	

## PRESENTATIONSBLAD

## JUSTITIE MINISTERIET

Utgivningsdatum  
14.11.2003

Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare)	Typ av publikation Arbetsgruppens rapport, förhandsutredning		
Ordförandet för utredningsgruppen: specialsakkunnig Jukka Vanhala (kriminalpolitiska avdelningen) Sekreterare: economichef Tapio Hiltunen (Helsingfors fängelse)	Uppdragsgivare Justitieministeriet		
	Datum då organet tillsattes 15.4.2003		
Publikation (även den finska titeln) Utvecklande av stödtjänsterna för ekonomi- och personaladministrationen på justitieministeriets förvaltningsområde (Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen)			
Publikationens delar Slutrapporten av förhandsutredningen med bilagor (13 st.)			
Referat			
<p>Nuläge: På justitieministeriets förvaltningsområde finns det två räkenskapsverk. År 2002 användes 7 % av 9 736 årsverken på förvaltningsområdets ämbetsverk och inrättningar och 5,2 % av omkostnaderna på 524 milj. euro för stödtjänsterna för ekonomi- och personaladministrationen. Uppgifterna inom dessa stödtjänster sköts till största delen på deltid eftersom förvaltningsområdet har sammanlagt över 300 mycket självständiga ämbetsverk och enheter. Skötandet av stödtjänsterna tar nästan 670 effektiva årsverken och kostnaderna är 27 milj. euro. I stödtjänsterna deltar nästan 1 300 personer av vilka bara ca 370 är heltidsanställda. Verksamhetsmodellen för producerandet av stödtjänsterna är till största delen regionaliserad och svårbegriplig. För vissa funktioners och enheters del har stödtjänsterna centraliserats till betalningscentralerna.</p> <p>Utredningsgruppen beslöt att föreslå en centralisering av funktionerna och jämförde två organisationsmodeller med hjälp av ett brett kriterium och kostnads-nyttokalkyler. Modellerna var <u>betalningscentralmodellen (modell 1)</u> där ekonomi- och personaladministrationens processer utvecklas och verksamheten centraliseras till betalningscentralerna som ordnas enligt räkenskapsverken (tv 150 och tv 151), och <u>servicecentralmodellen (modell 2)</u> där ekonomi- och personaladministrationens processer utvecklas och stödprocesserna produceras av en servicecentral som betjänar hela förvaltningsområdet. I en ekonomisk jämförelse fanns det ingen skillnad mellan modellerna men p.g.a. synergiförmånerna av styrningen och utvecklandet lägger utredningsgruppen fram att den modellen som man skall sträva efter är modell 2.</p> <p>Enligt kostnads-nyttokalkylerna kan man i båda modellerna nå en besparing på ca 28 %, dvs. 7 milj. euro senast till åren 2008–09. I kalkylmässiga årsverken betyder besparingen 180–200 årsverken jämfört med nuläget. De behövliga helhetsinvesteringarna för utvecklandet av arbetsprocesserna och genomförandet av förändringen under åren 2003–12 är uppskattningsvis sammanlagt över 7 milj. euro. Största delen av investeringarna är arbete för egen räkning och personalutbildning. Kostnadsnivån kommer att förbli uppskattningsvis 0,3 milj. euro högre närmast p.g.a. handhavandet av datasystemet för den papperslösa bokföringen. Eftersom besparingar i produktiviteten är till sin natur kalkylmässiga förutsätter en realisering av dem en systematisk personalplanering och uppföljning samt en nyinriktning av arbetsinsatsen som blir fri samt en personalpolitik och ledning som stöder förändringen.</p> <p>Ledningsgruppen för projektet anser att det inte finns tillräckliga grunder att välja den ena modellen på basis av förhandsutredningen. Det skall inledas ett fortsättningsprojekt som beskriver arbetsprocesserna, arbetsfördelningen och de olika parternas roller på den praktiska nivån. Nyttan och kostnaderna och en realisering av dem skall göras klarare och det skall läggas fram ett förslag (senast den 30 april 2004) om organiseringen av stödtjänsterna för ekonomi- och personaladministrationen så att bl.a. RAKE II-projekten och andra pågående utvecklingsprojekt beaktas.</p>			
Nyckelord Stödtjänster, personal- och ekonomiadministration, betalningscentral, servicecentral, utvärderingskriterier, kostnads-nyttoanalys, synergiförmån, processer			
Övriga uppgifter (Oskari- och HARE-numren, andra referensnumren) JM 4/0119/2003			
Seriens namn och nummer Justitieministeriet, Verksamhet och förvaltning 2003:17		ISSN 1458-6436	ISBN 952-466-126-8
Sidoantal 150	Språk finska	Pris	Sekretessgrad offentlig
Distribution Justitieministeriet		Förlag Justitieministeriet	

# SISÄLTÖ

<b>YHTEENVETO</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>12</b>
1.1 Selvitystyön lähtökohdat.....	12
1.2 Selvitystyölle asetetut tavoitteet ja arviointikriteerit .....	13
1.3 Selvitystyön toteutustapa .....	15
1.3.1 <i>Vaiheet</i> .....	15
1.3.2 <i>Organisointi</i> .....	15
1.4 Selvitystyön rajaukset .....	16
<b>2 TUKIPALVELUIDEN NYKYTILA</b>	<b>18</b>
2.1 Nykytilan yleiskuvaus.....	18
2.1.1 <i>Hallinnonalan toiminta ja organisaatio</i> .....	18
2.1.2 <i>Hallinnonalan taloushallinto-organisaation yleiskuvaus</i> .....	19
2.1.3 <i>Taloushallinnon tukipalvelutehtävien organisointi</i> .....	23
2.1.4 <i>Henkilöstöhallinnon tukipalvelutehtävien organisointi</i> .....	25
2.1.5 <i>Tietojärjestelmät</i> .....	26
2.1.6 <i>Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kustannukset ja suoritteet</i> .....	27
2.2 Arvio talous- ja henkilöstöhallinnon nykytilasta .....	29
2.2.1 <i>Talous- ja henkilöstöhallinnon hajauttaminen liian pieniin yksiköihin</i> .....	30
2.2.2 <i>Manuaaliset prosessit</i> .....	30
2.2.3 <i>Osaamisen ja resurssien riittämättömyys</i> .....	31
2.2.4 <i>Tukipalvelujen toimintaidean ja johtamisen kehittämistarpeet</i> .....	32
2.2.5 <i>Päällekkäiset työt</i> .....	33
2.2.6 <i>Tietojärjestelmien ja raportoinnin kehitystarpeet</i> .....	33
2.2.7 <i>Hankintatoimen nykytila</i> .....	33
<b>3 TUKIPALVELUIDEN TAVOITETILA JA SEN KAKSI MALLIA</b>	<b>34</b>
3.1 Tavoitetilan mallien lähtökohdat .....	34
3.2 Prosessien organisointi tavoitetilassa .....	35
3.3 Tavoitetilan erityispiirteitä.....	36
3.4 Maksukeskusmallin ominaispiirteitä .....	37
3.5 Hallinnonalakohtaisen palvelukeskusmallin ominaispiirteitä.....	38
3.6 Arvio palvelukyvyn, tehokkuuden ja henkilöstökriteereiden täyttymisestä.....	40
<b>4 MALLIEN KUSTANNUKSET JA HYÖDYT</b>	<b>41</b>
4.1 Johdanto.....	41
4.2 Laskentalogiikka.....	41
4.3 Hyötyjen laskenta.....	42
4.4 Kustannusten laskenta.....	43
4.5 Yhteenveto kustannus-hyötyanalyysin tuloksista.....	43
4.6 Kustannus-hyötyanalyysin johtopäätökset .....	47
<b>5 MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>47</b>
5.1 Muutoksen vaiheistus.....	47
5.2 Arvio muutoksen toteutettavuuteen liittyvien kriteerien täyttymisestä.....	51
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET</b>	<b>51</b>
<i>Esitys jatkotoimiksi</i> .....	54

## **LIITTEET**

- Liite 1 Projektin asettamiskirje (ilman liitemuistiota)
- Liite 2 Projektin osallistujat
- Liite 3 Projektissa käytetyt määritelmät
- Liite 4 Maksukeskusten historia
- Liite 5 Taloushallinnon prosessien määritelmät sekä prosessien keskeisiä ongelmakohtia ja kehittämisehdotuksia
- Liite 6 Selvitystyössä laaditut prosessikaaviot valituista taloushallinnon nykyisistä prosesseista (Liite 6 julkaisun lopussa)
- Liite 7 Henkilöstöhallinnon prosessit sekä prosessien keskeisiä ongelmakohtia ja kehittämisehdotuksia
- Liite 8 Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien yhteenveto
- Liite 9 Talous- ja henkilöstöhallinnon kustannusten laskennan perusteet ja suoritteiden määritelmät sekä Risen talous- ja henkilöstöhallinnon selvityspyynnot vankiloille heinäkuussa 2003
- Liite 10 Keskeisimpien talous- ja henkilöstöhallinnon tavoitetilan prosessien alustavia kuvauksia
- Liite 11 Kustannus-hyötyanalyysissä tehdyt prosessikohtaiset olettamukset ja ajoittuminen
- Liite 12 Kriteerien arvioinnin yhteenveto
- Liite 13 Työntekijäjärjestöjen kannanotto



## YHTEENVETO

### Toimeksianto

Oikeusministeriö asetti 15.04.2003 hankkeen, jonka tehtävänä oli laatia selvitys oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoinnissa kyseeseen tulevista vaihtoehdoista sekä niiden eduista ja haitoista. Selvityksen tavoitteena oli antaa perusteet talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden järjestämisestä tulevaisuudessa koskevalle päätöksenteolle. Lisäksi selvitystehtävään kuului jatkotoimenpiteitä ja niiden aikataulua koskevien ehdotusten tekeminen.

### Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen nykytila

Tukipalvelut ovat operatiivisia, massaluonteisia palveluja, jotka

- tukevat ydintehtävien suorittamista joko välillisesti tai välittömästi, esimerkiksi ostolaskujen käsittely ja palkanmaksu
- tukevat hallinnonalan ja virastojen ohjausta ja johtamista
- toteuttavat sidosryhmien tietotarpeita ja muita vaatimuksia.

Selvityksessä on määritelty ja kuvattu keskeiset talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja tuottavat prosessit sekä niiden suhde hallinnonalan ja virastojen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Kuvat 1-3, sivut 16, 17 ja 18.

Hallinnonalan taloushallinto-organisaatio koostuu nykyisin kahdesta tilivirastosta, jotka ovat Oikeusministeriö ja oikeuslaitos (Tilivirasto 150) sekä Rikosseuraamusvirasto (Tilivirasto 151).

- Oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen tilivirastossa on keskusyksikkö (YLO/taloushallintoyksikkö), 11 maksupistettä ja 315 tilintekijää. Maksupisteistä seitsemän on ministeriön organisaatioon kuuluvaa maksukeskuksia.
- Rikosseuraamusviraston tilivirastossa on keskusyksikkö (RISE/taloushallinnon vastuualue) ja 19 maksupistettä ja 35 tilintekijää. Maksupisteistä kaksi on maksukeskuksia. Kuva 4, sivu 19.

Esiselvityksessä on karkealla tasolla kuvattu selvityksen piiriin kuuluvat tukipalveluprosessit ja niihin käytetyt resurssit. *Yhteensä talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluprosesseissa käytetään lähes 700 henkilötyövuoden (htv) henkilötyöpanos (7 % hallinnonalan 9 736 henkilötyövuodesta), jonka kustannukset ovat noin 27 milj. euroa ( 5,2 % hallinnonalan 523,7 milj. euron toimintamenoista). Kaikkiaan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen tekemiseen osallistuu 1269 henkilöä.* Kuvat 10 ja 12, sivuilla 27 ja 28.

	KOKO OIKEUSMINISTERIÖ			RIKOSSEURAAMUSVIRASTO TV151			OIKEUSMINISTERIÖ MUUT TV 150		
	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR
Taloushallinto	215	369	14,0	97	147	5,3	175	222	8,7
Henkilöstöhallinto	153	320	13,1	56	73	2,8	40	247	10,3
<b>Yhteensä</b>	<b>368</b>	<b>689</b>	<b>27,1</b>	<b>153</b>	<b>220</b>	<b>8,1</b>	<b>215</b>	<b>469</b>	<b>19,0</b>
<b>Päätoimisista:</b>									
-keskushallinnossa	28			15			13		
-maksukeskuksissa	70			10,5			59,5		
-linjaorganisaatiossa	270			128			143		

\* yli 50% työajasta  
\*\* laskennallinen

Työnjako keskushallinnon, maksukeskusten ja virastojen välillä vaihtelee huomattavasti hallinnonalan eri tehtäväalueilla.

## Keskeiset nykytilaa koskevat havainnot ja johtopäätökset

Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluihin käytetään 7 % hallinnonalan henkilötyövuosista ja 5,2 % hallinnonalan toimintamenoista. Nykyinen talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden toimintamalli on pääosin hajautettu, järjestämistapa eri tukiprosessien osalta on hyvin kirjava sekä toiminnan kokonaisuus on vaikeasti hahmotettava. Toisaalta esim. oikeusavussa ja kriminaalihuollossa toimintatapa sekä talous- että henkilöstöhallinnossa varsin keskitetty ja ilmeisen tehokas.

### Nykytilan vahvuuksia

- maksukeskukset toimivat luotettavasti ja valtionhallinnon vertailussa kustannustehokkaasti (esim. Valtiokonttorin taloushallintotoselvitys 15.4.2003).
- koko hallinnonalalla käytössä yhtenäiset, modernit tietojärjestelmät.

### Nykytilan haasteita

- hajauttaminen liian pieniin yksiköihin, mistä seurauksena mm. virhealttius ja aikatauluviiveet, mikä puolestaan aiheuttaa huomattavaa kuormitusta keskushallinnossa (neuvonta, ohjaus, virheiden jäljitys ja korjaaminen)
- tehokkuuden kannalta tarpeettoman paljon manuaalisia prosesseja, mikä osittain johtuu siitä, että tietotekniikan hyväksikäyttöä ei ole tarkoituksenmukaista levittää pieniin yksiköihin
- sekä osaamisen kehittämisen että tietojärjestelmien tehokkaan hyväksikäytön näkökulmasta liian laaja ja vaikeasti hallittava verkosto – esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon perusjärjestelmien käyttäjiä yhteensä lähes 1 300 henkilöä
- resurssien riittämättömyys erityisesti kehittämistehtävissä – kehittämistyö muutenkin kuormitettujen ihmisten harteilla

- virastoissa joudutaan keskittymään liiaksi rutiinien hallintaan ja tietojen tuottamiseen kuin johtamista ja toiminnan tehostamista palvelevan tiedon hyväksikäyttöön
- systemaattinen ja vahva kokonaisote palvelujen ja tehokkuuden parantamiseen puuttuu (organisaation hajanaisuus, kehittämisresurssien ja –strategian puute)
- joiltain osin päällekkäiset työt virastoissa ja maksukeskuksissa
- eläköitymisen myötä tapahtuva suuri henkilöstöpoistuma.

## **Tukipalveluiden kehittämistavoitteet ja tavoitetilan vaihtoehdot**

### **Lähtökohdat**

Hallinnonalan virastoista valtaosa on kooltaan varsin pieniä. Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämisessä voidaan toimintaprosessien kehittämiseen liittyen nähdä kaksi peruslinjaa: hajautetaan tehtäviä mahdollisimman pitkälle virastotasolle tai kootaan tehtäviä erikoistuneisiin yksiköihin.

Vaikka jatkossa virastoverkostoa koottaisiin (ainakin hallinnollisesti) olennaisesti suurempiin yksiköihin (vähintään 20-30 henkilön yksiköiksi), talous- ja henkilöstöhallinnon tukiprosesseja koskevissa tarkasteluissa ei selvitystyössä ole tullut esille sellaisia, joissa taloudelliset seikat tai ao. tukipalvelujen ja ydintoiminnan kiinteä yhteys puoltaisivat tehtävien siirtämistä aiempaa suuremmassa määrin virastoille.

Kehitystrendi hallinnonalalla on – erityisesti toiminnan tehostamisen näkökulmasta sekä tietoliikenteen ja tietotekniikan kehityksen avaamien mahdollisuuksien myötä – jo pitkään ollut tukipalvelujen kokoaminen kohtalaisen suuristakin virastoista maksukeskuksiin (viime vaiheessa vankeinhoitolaitoksessa ja kriminaalihuollossa uusiin Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen maksukeskuksiin, oikeuslaitoksessa hovioikeuksista maksukeskuksiin ja oikeusaputoimistoista Hämeenlinnan maksukeskukseen). Tietotekniikan laajamittaiseen käyttöönottoon liittyen on tietojärjestelmien pääkäyttäjätehtävät ja muut järjestelmien toimintavarmuutta ja yhdenmukaista soveltamista turvaavat tehtävät keskitetty valtakunnallisesti.

Esiselvitysprosessin myötä on edellä sanottu kehitystrendi kiteytynyt myös jatkokehittämisen pohjaksi. Hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittämisessä on perusteltua nojautua samoihin periaatteisiin, jotka ovat johtaneet nykyisten maksukeskusten rakentamiseen: kootaan tukitoimintaa yhteen, taataan erikoistumisen myötä osaamisen kasvu, kehitetään tehokkaita käsittelyrutiineja ja taataan tätä kautta toiminnan tehostuminen. Tietojärjestelmien toimintavarmuus ja tehokas soveltaminen taataan keskitetyllä ohjauksella. Selvityksessä esitettävät jatkokehittämisen tavoitetilan mallit laajentavat maksukeskuksissa hyväksi todettua toimintatapaa keskittämällä tukitoimintoja nykyistä huomattavasti laajemmin tukipalveluyksiköihin.

Tämä kehittämislinja ei suinkaan tarkoita sitä, että virastoissa tulisi kiinnittää aiempaa vähemmän huomiota talous- ja henkilöstöhallintoon. Päinvastoin, selvitystyössä tuli

varsin vahvasti esiin näkemys siitä, että erityisesti suurissa ja keskisuurissa virastoissa talous- ja henkilöstöinformaatiota tulisi voida käyttää aiempaa systemaattisemmin ja monipuolisemmin virastojen johtamisen ja toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Tämä asettaa kasvavia vaatimuksia virastojen johtamista tukevien palvelujen laadulle.

### Tavoitetilan kaksi vaihtoehtoista mallia

Selvityksessä on hahmotettu jatkokehitykselle tavoitetilan kaksi vaihtoehtoista mallia, kuva 14, sivulla 37:

- **Maksukeskusmalli**, jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja keskitetään toimintaa tilivirastokohtaisiin maksukeskuksiin.
- **Hallinnonalakohtainen palvelukeskusmalli**, jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja jossa tukipalveluita tuottaa koko hallinnonalaa palveleva palvelukeskus.

Molemmissa tavoitetilan malleissa tukitehtäviä siirretään vahvasti virastotasolta tukipalveluorganisaatioon. Sekä maksukeskusmallissa että hallinnonalakohtaisessa palvelukeskusmallissa on kyse toiminnan muutoksesta, ei pelkästään nykyisten tehtävien uudelleenjaosta. Nykytilassa on tunnistettu esimerkiksi ostolaskujen käsittelyyn hallinnonalalla yli kymmenen erilaista käytäntöä. Muutoksen myötä toisistaan poikkeavista käytännöistä luovutaan ja otetaan käyttöön yhtenäiset käytännöt.

Mallien olennainen ero on tukipalveluorganisaatioiden määrässä. Maksukeskusmallissa toimii kaksi erillistä tukipalveluorganisaatiota, jotka ovat erikoistuneet kumpikin oman organisaationsa asiakkaisiin. Maksukeskusmallissa kehitystyö toteutetaan kahdessa erillisessä organisaatiossa. Hallinnonalakohtaisessa palvelukeskusmallissa asiakkaana ovat kaikki virastot, organisaatiolla on yksi johto ja kehittämissä tapahtuu yhtenä kokonaisuutena. Kuvat 15 ja 16, sivuilla 37 ja 38.

### Vertailukriteerit sekä tavoitetilan mallien vertailu

Mallien vertailua varten selvityksessä luotiin vertailukriteeristö, jonka pääkomponentit ovat *palvelukyky ja laadunhallinta* (5 osatekijää), *tehokkuus ja taloudellisuus* (6 osatekijää), *henkilöstö ja osaaminen* (6 osatekijää), ja *toteutettavissa oleva muutos* (3 osatekijää). Tarkemmin kappaleessa 1.2, sivut 13-15.

Hankkeen selvitysryhmän tekemässä vertailussa palvelukeskusmalli osoittautui jonkin verran paremmaksi muiden kuin kriteerin ”Toteutettavissa oleva muutos” suhteen. Palvelukeskusmalli asettaa muutoksen toteuttamisen ja organisaation sitouttamisen kannalta huomattavat vaatimukset muutoksen johtamiselle ja toteuttamiselle (kahden organisaatiokulttuurin yhdistäminen, käytäntöjen ja menettelytapojen yhdenmukaistaminen, uudentyypisten ohjaus- ja johtamisrakenteiden luominen jne.).

Selvitysryhmä tunnisti **palvelukeskusvaihtoehtoon** liittyvän seuraavia **synergiaetuja**:

- palvelukeskuksen toimintaa suunnitellaan, seurataan ja johdetaan yhtenä kokonaisuutena - palvelukeskusmalli helpottaa sisäistä tarkastusta ja valvontaa sekä mahdollistaa tehokkaamman ja yhdenmukaisemman toiminnan kehittämisen
- palvelukeskuksen asiakkaiden (hallinnonalan johto, virastot) saamat palvelut ovat koko hallinnonalalla yhdenmukaisin periaattein ja standardein tuotettuja, mikä parantaa talous- ja henkilöstöhallinnon läpinäkyvyyttä
- palvelukeskusmalli antaa paremmat mahdollisuudet tietojärjestelmien kehittämiselle ja hyväksikäytölle
- palvelukeskusmalli hyödyntää paremmin henkilöstön osaamista sekä tarjoaa henkilöstölle parempia uramahdollisuuksia sekä luo parempia mahdollisuuksia osaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

Palvelukeskusmalliin liittyvinä **haasteina** nähtiin erityisesti kyky palvella virastoja, vaara todellisen asiakastuntemuksen heikkenemiseen ja aitojen palvelutavoitteiden korvautuminen organisaation omilla tavoitteilla (liiallinen itseohjautuvuus). Toisaalta nähtiin asiakaslähtöiseen johtamiseen perustuvan palvelukeskuksen nimenomaan tarjoavan paremmat mahdollisuudet palvelujen määrätietoiseen kehittämiseen asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. Tämä edellyttää palvelukeskuksen tehokasta asiakas- ja muuta ohjausta sekä palvelukeskuksen määrätietoista johtamista palveluorganisaationa.

Tehokkuuden ja taloudellisuuden suhteen maksukeskusmalli ja palvelukeskusmalli arvioitiin suurin piirtein samanarvoisiksi. Olennaiset kustannussäästöt katsottiin saavutettavan työprosessien kehittämisellä ja tehtävien siirtämisellä virastotasolta erikoistuneille yksiköille.

*Selvitysryhmän laatimissa kustannuslaskelmissa arvioidaan molemmissa malleissa voitavan vuonna 2008 saavuttaa nykytilanteeseen verrattuna 28 %:n ja 190 htv:n kustannussäästöt prosessien kehittämisellä ja työpanoksen tehokkaammalla käytöllä eli tuottavuuden parantamisella. Kuvat 19 ja 20, sivulla 43.*

*Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitaa hallinnonalalla yhteensä 1269 henkilöä, joista arvioidaan jäävän eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä noin 480 henkilöä (lähes 40% talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaishenkilömäärästä). Eläköitymisellä voidaan kattaa huomattava osa saavutettavissa olevasta talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöresurssitarpeen vähenemisestä (noin 180-200 htv vuoteen 2008 mennessä). Kuva 21, sivulla 44.*

Erytyisesti prosessien kehittäminen mutta myös itse muutosprosessin suunnittelu ja toteutus edellyttävät kuitenkin huomattavaa henkilötyöpanos- ja koulutusinvestointia, mikä on hallinnonalalle erittäin haastava tehtävä. Kuva 22, sivulla 45.

On korostettava, että em. tuottavuussäästöt ovat luonteeltaan laskennallisia. Koska säästöt liittyvät nimenomaan henkilötöpanoksen nykyistä tehokkaampaan käyttöön, säästöjen realisoiminen edellyttää järjestelmällistä henkilöstösuunnittelua ja vapautuvan työpanoksen uudelleenkohdentamista sekä muutosta tukevaa henkilöstöpolitiikkaa. Huomattava osa arvioidusta henkilötöpanoksen säästöistä vapautuisi hallinnonalan virastoista sellaisista tehtäväkokonaisuuksista, joissa kyseiset henkilöt käyttävät vain osan työpanoksestaan talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtäviin.

### **Prosessien tehostaminen ja muut parannuskohteet**

Selvitystyössä on keskeisiksi prosessien tehostamistoimiksi (riippumatta siitä, mikä organisoitumismalli valitaan jatkotyön pohjaksi) tunnistettu seuraavat:

*Jatketaan jo käynnistettyjä kehittämishankkeita, kuten*

- myyntilaskujen (KO:t) prosessin tehostaminen (e-kirje)
- talous- ja henkilöstöraportoinnin uudistaminen: vakiointi, yhtenäistäminen, raporttien hyödynnettävyys (johdon tarpeet), web-raportointityökalut (eHRM-info)
- pankkiyhteysohjelman uusiminen

*Pikaisesti käynnistettäviä kehittämishankkeita ovat*

- henkilöstösuunnittelu- ja seurantajärjestelmän kehittäminen osana hallinnonalan henkilöstöstrategiaa
- paperittoman kirjanpidon kehittäminen (sähköinen tositteiden kierrätys, sähköinen arkistointi, joka käynnistyy nykyisten työprosessien virtaviivaistamisella ja päällekkäisten töiden karsimisella, koska paperitonta järjestelmää ei kannata asentaa vanhoihin työprosesseihin)
- sähköisen arkistoinnin kehittäminen (listaukset, kirjat, palkanlaskennan ja maksatuksen raportit)
- käyttöomaisuuskirjanpidon rationalisointi
- Web-lomake henkilöstön perustietojen ja palvelusaikatietojen (kokemuslisä) ylläpitoon sekä loma- ja poissaolokirjanpitoon
- hankintatoiminnan tehostaminen osana ostolaskuprosessia.

### **Ohjausryhmän johtopäätökset**

Hankkeen ohjausryhmä korostaa, että selvityksessä on tuotu esiin kaksi vaihtoehtoista etenemislinjaa ja suuri joukko niiden arvioinnin kannalta merkittäviä näkökulmia. Esiselvityksen ensisijainen tarkoitus ei ole ollut tuottaa valmista ratkaisua, vaan ennen muuta koota, systematisoida ja syventää niitä perusteita ja näkökulmia, joiden pohjalta talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämiseen voidaan lähteä. On myös

huomattava, että hallinnonalan kokonaisrakenteen kehittämissuunta on vielä monilta osin kiteytymätön, vaikka sekä rikosseuraamusalalla (RAKE –hanke), tuomioistuinlaitoksessa (Tuomioistuinkomitea) että ulosotossa ja syyttäjän-toimessa on keskustelun alla uudistushankkeita.

Ohjausryhmä katsoo, että esiselvityksen pohjalta ei vielä ole riittäviä perusteita valita jompaakumpaa tarkastelluista tavoitetilän vaihtoehtoista.

Käytössä olevat valmisteluresurssit ovat erittäin niukat. Koska tärkein asia hallinnonalan kokonaisehityksen kannalta on talous- ja henkilöstöhallinnon työprosessien uudistaminen ja toiminnan tehostaminen, niukat kehittämisresurssit tulisi ensi vaiheessa kohdentaa tähän. Palvelukeskuksen toteuttaminen esitettyssä nopeassa aikataulussa sitoo huomattavasti resursseja (investoinneista pääosa on kehittämistyön valmisteluresursseja ja henkilöstökoulutuksen aiheuttamia kustannuksia).

Työprosessien (työmenetelmien, työnkulkujen ja työnjakojen) yksityiskohtaisia uudistamistavoitteita sekä uudistuksilla saavutettavia käytännön hyötyjä on nyt tehdyn selvityksen pohjalta välttämätöntä edelleen syventää ja konkretisoida. Tämä voitaisiin toteuttaa käymällä valittavien virastojen kanssa yksityiskohtaisesti ja tarvittavassa laajuudessa käytännön kokeiluin läpi keskeiset uudistettavat talous- ja henkilöstöhallinnon työprosessit ja niihin liittyvät tietotekniset vaatimukset. Samalla tulisi käydä konkreettisella tasolla läpi prosessien kehittämisestä aiheutuvat henkilöstö- ja muut säästöt sekä tarvittavat toimenpiteet näiden säästöjen realisoimiseksi.

Täsmennetyin ja realistisen työprosessi- ja resurssitarkastelun pohjalta olisi mahdollista saada riittävän luotettava pohja organisaatoratkaisuja koskevalle jatkoetenemiselle esim. selvityksessä esitetyn vaiheistuksen mukaisesti.

## **Esitys jatkotoimiksi**

Edellä esitetyn perusteella esitetään käynnistettäväksi talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämistä koskeva jatkohanke (vaihe 2, kts. kuva 23 sivulla 47), jossa:

- laaditaan yksityiskohtaisella tasolla ja tarvittavin käytännön kokeiluin ehdotukset uudistettaviksi työprosesseiksi, ottaen huomioon myös esiselvityksessä mainitut vireillä olevat ja käynnistettäväksi ehdotetut työprosessien kehittämishankkeet mm. paperiton taloushallinto,
- täsmennetään, mitä hyötyjä ja kustannuksia uudistuksilla voidaan saavuttaa ja miten nämä hyödyt käytännössä voidaan realisoida,
- laaditaan ehdotus talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden organisoimisesta.

Hanke asetetaan kuluvan vuoden puolella niin, että aloitetaan heti vuodenvaihteen 2003-2004 jälkeen, ja hankkeen määräaika on 30.4.2004. Hanketta asetettaessa tulee erityisesti varmistaa, että työhön osoitetaan riittävästi valmistelu- ja asiantuntijaresursseja.

Rake II –hankkeessa tulee olla lähtökohtana, että talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut siirretään tässä esiselvityksessä esitetyn yleislinjan mukaisesti laitostasolta tukipalveluorganisaation hoidettavaksi.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Selvitystyön lähtökohdat

Oikeusministeriö päätti 15.04.2003 asettaa hankkeen, jonka tehtävänä on laatia selvitys oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoinnissa kyseeseen tulevista vaihtoehtoista sekä niiden eduista ja haitoista. Selvityksen tavoitteena oli antaa perusteet talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden järjestämistä tulevaisuudessa koskevalle päätöksenteolle. Lisäksi selvitykseen kuului jatkotoimenpiteitä ja niiden aikataulua koskevien ehdotusten tekeminen.

Selvitystyön lähtökohtina olivat

- valtion keskushallinnon kehittämisessä omaksutut hallituksen linjaukset muun ohessa ministeriöiden ja keskushallinnon keventämisestä (VN periaatepäätös 16.4.1998 hallintopolitiikan suuntalinjoiksi ja valtion keskushallinnon uudistamista valmistelleen ministeriryhmän loppuraportti, hyväksytty hallituksen iltakoulussa 11.9.2002)
- vankeinhoitolaitoksen rakenteita selvittäneen ns. RAKE 1 –hankkeen ehdotukset (tammikuu 2003)
- oikeusministeriön strategia-asiakirjan (joulukuu 2002) sisältämät linjaukset hallinnonalan rakenteiden kehittämisestä
- valtion toimintojen alueellistamista koskevat valtioneuvoston periaatepäätökset ja linjaukset. Valtion toimintojen alueellistamishankkeen yhteydessä on laadittu erillinen selvitys (toukokuu 2003) valtion tukitehtävien alueellistamismahdollisuuksista.

Tämä dokumentti on loppuraportti selvitystyön tuloksista.

Hallituksen syyskuussa 2002 hyväksymän valtion keskushallinnon uudistamista johtaneen ministeriryhmän raportissa katsotaan, että ministeriöistä ja muualta keskushallinnosta tulee siirtää alue- ja paikallistasolle kaikki ne tehtävät, joiden osalta se on mahdollista ja että organisaatioiden ydintoiminnan tehostamiseksi ja hallinnon rakenteiden keventämiseksi tukitehtävien hoitoa tulee siirtää ja keskittää siihen erikoistuneille palvelutuottajille.

RAKE-1 -vaiheessa selvitettiin vaihtoehtoja hallinto- tai palvelukeskusten perustamiseksi rikosseuraamusalalle. Keskuksen luominen nähtiin yhdeksi niistä toimenpiteistä, joiden avulla voitaisiin kohdentaa niukkoja resursseja ydintoimintoihin eli vankeinhoitoon. Samalla parannettaisiin tukipalvelujen laatua, yleistä arvostusta ja henkilöstön osaamista ja urakehitysmahdollisuuksia. Keskukseen ensi vaiheessa keskitettäviksi tukitoiminnoiksi nähtiin talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut.

Oikeuslaitoksen osalta on ministeriössä käyty keskustelua talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen (jotka keskitettyjen palvelujen osalta kuuluvat edelleen ministeriön hoidettaviksi) siirtämisestä ministeriön alaiseen organisaatioon. Keskustelua on käyty myös siitä, voidaanko oikeuslaitoksen virastoissa hoidettavien talous- ja henkilöstöhallinnon tukitoimintoja siirtää muutoin kuin virastojen itsensä hoidettaviksi.

Valtiokonttorissa on keväällä 2003 valmistunut selvitys valtion taloushallinnon työ- ja henkilömääräistä, suoritteista ja kustannuksista (Valtiokonttorin taloushallintaselvitys 15.4.2003). Selvityksessä on myös suosituksia taloushallinnon kehittämislinjoista valtionhallinnossa. Samoin on valmistunut selvityksiä mm. sisäministeriön ja eräiden keskusvirastojen (esim. tiehallinto, rajavartiolaitos) talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen järjestämisestä ja palvelukeskuksista. Erikseen on lisäksi selvitetty valtioneuvoston yhteisten tukipalvelujen muodostamisen mahdollisuuksia.

Talous- ja henkilöstöhallinnolle asetetaan yhä kasvavia vaatimuksia palvelujen laadun ja palveluvalikoiman monipuolisuuden, kustannustehokkuuden, toimintavarmuuden ja toiminnan valvonnan näkökulmasta. Erityisiä haasteita ovat laskentatoimen sekä talous- ja henkilöstöraportoinnin kehittäminen sekä siirtyminen paperidokumenttipohjaisista työprosesseista sähköisten dokumenttien käsittelyyn.

Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää erityisesti henkilöstön osaamisen jatkuvaa uudistamista ja tietotekniikan tehokasta hyväksikäyttöä. Henkilöstöpoliittisena haasteena on odotettavissa oleva henkilöstön eläköitymisen suuri kasvu lähivuosina, mikä paitsi merkitsee vaatimuksia katoavan osaamisen säilymiselle ja siirtämiselle myös luo mahdollisuuksia ja liikkumavaraa rakenteellisten toimien toteuttamiselle.

Loppuraportti rakentuu siten, että

- Luvussa 1 kuvataan työlle asetetut tavoitteet ja tavoitetilan organisoitumismallien arviointiin käytettävät kriteerit.
- Luvussa 2 kuvataan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen nykytila ja keskeiset ongelmakohdat.
- Luvussa 3 esitellään tukipalvelujen tavoitetilan kaksi mallia sekä arvio mallien kyvystä täyttää palvelukykyyn ja laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät arviointikriteerit.
- Luvussa 4 kuvataan mallien käyttöönoton rahallisia hyötyjä ja vaadittavia kustannuksia. Luvussa on täydennetty tehokkuuden ja taloudellisuuden arviointikriteerien tarkastelua kustannushyötyanalyysin avulla.
- Luku 5 esittelee etenemispolun muutoksen läpiviennille sekä arvion siitä, miten mallit täyttävät muutoksen toteuttavuuden arviointikriteerit.
- Selvitystyön johtopäätökset esitellään luvussa 6.

## **1.2 Selvitystyölle asetetut tavoitteet ja arviointikriteerit**

Selvitystyö keskittyi tarkastelemaan oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden organisoitua. Selvitystyön tavoitteena oli tuottaa:

- eri organisoituvaihtoehtojen arvioinnin kannalta riittävän karkeustason kuvaukset nykytilasta ja toimintojen järjestämisestä tulevaisuudessa.

Tässä yhteydessä otetaan huomioon myös toimintojen kehitysmahdollisuudet, mukaan lukien ns. paperiton dokumentinkäsittely

- selkeä kriteeristö toimintojen ja eri organisoituvaihtoehtojen arvioinnille
- päätöksenteon kannalta riittävä eri vaihtoehtojen etujen ja haittojen sekä hyötyjen ja kustannusten arviointi
- suositukset ja perusteet hankkeen jatkoa koskevalle päätöksenteolle (päävaihtoehdot ja niitä koskeva arvio)
- suositukset jatkoetenemisestä ja sen vaiheistuksesta.

Selvitystyössä tunnistettuja tavoitetilan organisoituvaihtoehtoja vertailtiin arviointikriteeristön avulla (hyväksytty ohjausryhmässä 27.9.2003). Arviointikriteerit olivat:

### **A Palvelukyky ja laadunhallinta**

1. Vastaa pakollisia vaatimuksia: lainmukaisuus, luotettavuus, oikea ja riittävä kuva, tietojen hallinta, riskien hallinta
2. Tukee hallinnonalan tulosoajasta ja –johtamista organisaation kaikilla tasoilla
3. Tukee nykyistä paremmin virastojen ydintehtävien suorittamista, ottaen huomioon myös pienet virastot
4. Virastojen, laitosten ja henkilöstön asiakastyytyväisyys (ml. ongelmanratkaisut)
5. Ohjaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen

### **B Tehokkuuden ja taloudellisuuden paraneminen**

1. Tukitoimintojen kokonaiskustannusten alentaminen ja resurssien uudelleenkohdentaminen (ydintoiminnoille)
2. Manuaalitahtumien minimointi
3. Päällekkäisten toimintojen poistaminen
4. Prosessia tekevien neuvonta- ja virheenkorjaustarpeen väheneminen
5. Tehokasta toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja muut työvälineet
6. Malli ei kuormita tarpeettomasti ydintehtäviä hoitavia henkilöitä

### **C Henkilöstö ja osaaminen**

1. Henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen
2. Riittävä osaamisen keskittäminen mm. sijaisjärjestelyjen kannalta
3. Riittävän resursoinnin ja osaamisen varmistaminen myös tulevaisuudessa
4. Haasteelliset ja mielekkäät työkokonaisuudet sekä kilpailukykyinen palkkaus
5. Yksilön mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen ja uralla etenemiseen
6. Ratkaisu tukee osaltaan hyvän työilmapiirin muodostumista

### **D Toteutettavissa oleva muutos**

1. OM:n henkilöstö voi sitoutua muutokseen

2. Muutos on sopusoinnussa valtion keskushallinnon kehittämislinjausten ja sidosryhmien tarpeiden kanssa (ml. aluepoliittiset näkökohdat)
3. Muutoksen toteuttamiskelpoisuus käytännössä

Kriteerien arvioinnin tulokset on esitelty yksityiskohtaisesti kappaleissa 3.6, 4.6 ja 5.2. Kriteerien arvioinnin yhteenveto on esitetty luvussa 6 ja liitteessä 12.

## 1.3 Selvitystyön toteutustapa

### 1.3.1 Vaiheet

Selvitystyö käynnistyi hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon **tukipalveluiden nykytilan kuvaamisella**.

**Tavoitetilamallien arviointikriteeristön** määrittäminen tehtiin osittain samanaikaisesti nykytilan kuvauksen kanssa. Arviointikriteeristön työstö käynnistyi 14.8.2003 pidetyssä työseminaarissa. Kriteerejä jatkoyöstettiin selvitysryhmässä 25.8.2003. Ohjausryhmä käsitteli kriteerejä kokouksessaan 19.8.2003 ja hyväksyi ne 23.9.2003. Kriteerien sanamuotoihin tehtiin vielä pieniä tarkennuksia 2.10. pidetyssä selvitysryhmän kokouksessa.

**Tavoitetilan mallien kartoitus** käynnistyi elokuussa 2003. Selvitystyössä päädyttiin tarkastelemaan ohjausryhmän 19.8.2003 tekemän päätöksen mukaisesti kahta tavoitetilan mallia (maksukeskusmalli ja hallinnonalakohtainen palvelukeskusmalli). Selvitysryhmä täsmensi ohjausryhmän jatkotyön pohjaksi valitsema malleja edelleen elo-lokakuussa 2003.

**Kustannusten ja hyötyjen analysointi** käynnistyi elokuussa 2003. Analyysi laadittiin pääosin selvitysryhmässä, lisäksi analyysin teossa hyödynnettiin myös muita oikeusministeriön hallinnonalan asiantuntijoita.

**Jatkotyön vaiheistus ja aikataulu** luonnosteltiin selvitysryhmän kokouksessa 12.9.2003. Sitä jatkoyöstettiin edelleen useissa asiayhteyksissä selvitysryhmän ja muiden oikeusministeriön hallinnonalan asiantuntijoiden kesken.

**Johtopäätökset ja päätösehdotus** perustuvat työn aikana selvitysryhmälle syntyneeseen näkemykseen hallinnonalan kannalta parhaasta tukipalveluiden organisoitumisvaihtoehdosta, ohjausryhmän johtopäätöksiin sekä 11.11.2003 oikeusministerille pidetyn esittelyn tuloksiin.

### 1.3.2 Organisointi

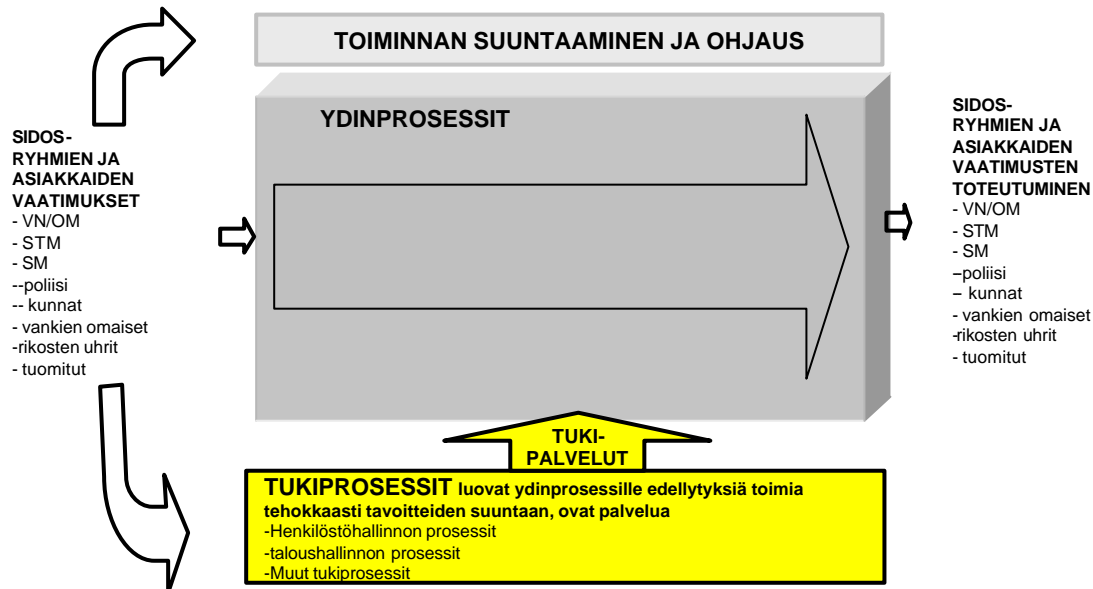
Projektiorganisaatioon kuului ohjausryhmä, selvitysryhmä ja selvitysryhmää tukeva asiantuntijaverkosto. Ohjausryhmän tehtävänä oli ohjata ja linjata selvitysryhmän työtä ohjausryhmän työsuunnitelman mukaisissa vaiheissa. Selvitysryhmän tehtävänä oli tuottaa projektin lopputuotteet. Selvitysryhmän tukena oli asiantuntijaverkosto. Projektin osallistajat on esitelty Liitteessä 2.

Projektin ohjausryhmä kokoontui projektin aikana 3 kertaa (19.8., 23.9. ja 23.10). Selvitysryhmä kokoontui 8 kertaa (12.6., 6.8., 25.8., 8.9., 12.9., 24.9. (osa ryhmää), 2.10. ja 16.10.).

Lisäksi selvitystyössä järjestettiin työseminaareja, joihin kutsuttiin selvitysryhmän lisäksi asiantuntijaverkoston jäseniä. Työseminaarien ajankohdat ja sisällöt olivat seuraavat: 4.6. (selvitystyön lähtökohdat ja työn käynnistäminen), 16.6. (nykytila), 14.8. (arviointikriteerit) sekä 6.10. (tavoitetilä).

## 1.4 Selvitystyön rajaukset

Selvitystyössä on rajauduttu käsittelemään ainoastaan talous- ja henkilöstöhallinnon tukiprosesseja ja niiden organisointia hallinnonalalla. Tarkasteltavat talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit on valittu siten, että ne ovat luonteeltaan operatiivisia ja hoidettavissa helposti ydintoiminnasta erillään. (Kuva 1). Esiselvityksessä ehdotettavat talous- ja henkilöstöhallinnon uudistukset eivät muuta virastojen päällikköjen toimivaltaa. Uudistusten tavoitteena on helpottaa päätöksentekoa ja tuottaa parempia palveluita.



Kuva 1. Ydin- ja tukiprosessien rooli oikeusministeriön hallinnonalalla.

Rake 1-hankkeen raportissa tarkastellaan myös muiden kuin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien mahdollista organisointia palvelu- tai hallintokeskuksiin. Näiden tehtävien organisointia ei kuitenkaan ole tässä selvitystyössä tarkasteltu.

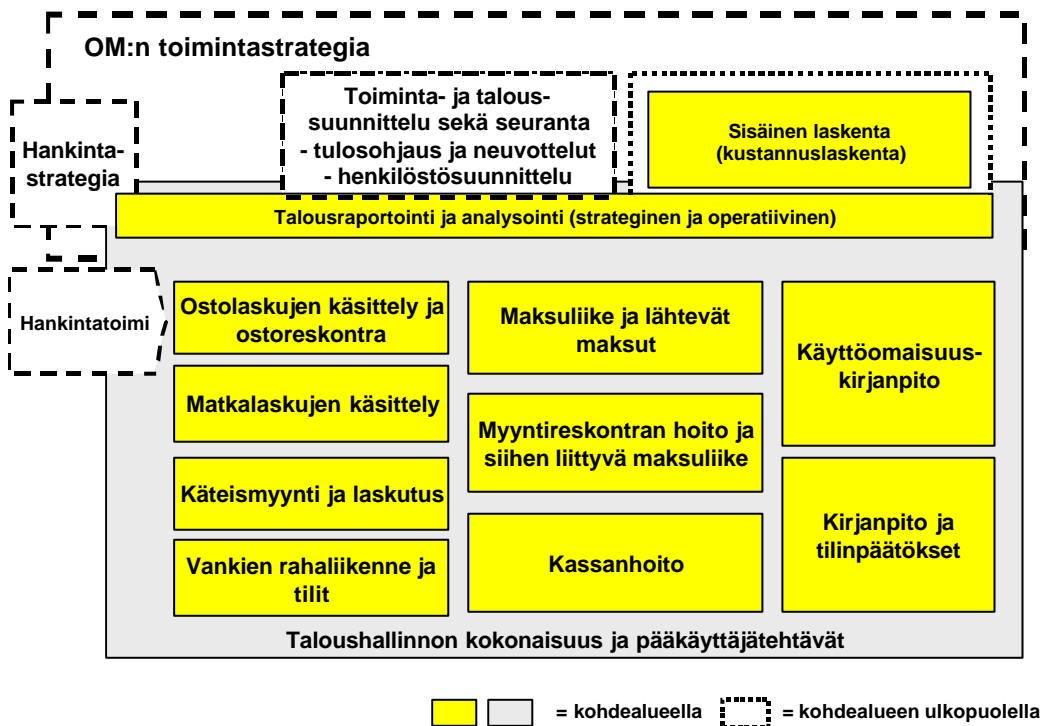
Hankintatoimen prosessien tarkastelu on rajattu selvitystyön ulkopuolelle. Hankintatoimen prosessien osalta on pitäyditty tarkastelemaan vain hankintatoimen ja taloushallinnon prosessien keskinäistä riippuvuutta silloin kuin se on ollut selvitystyön kannalta tarpeellista. Jatkotoimenpiteissä on otettu kantaa hankintatoimen kehittämiseen oleellisena osana koko tukipalveluiden kehitystyötä.

Maksukeskusten tai palvelukeskuksen fyysisiin sijoituspaikkoihin ei ole selvitystyössä otettu kantaa. Sijoituspaikat tarkentuvat jatkotyössä.

Tilivirastojen lukumäärään ei selvitystyössä ole otettu kantaa.

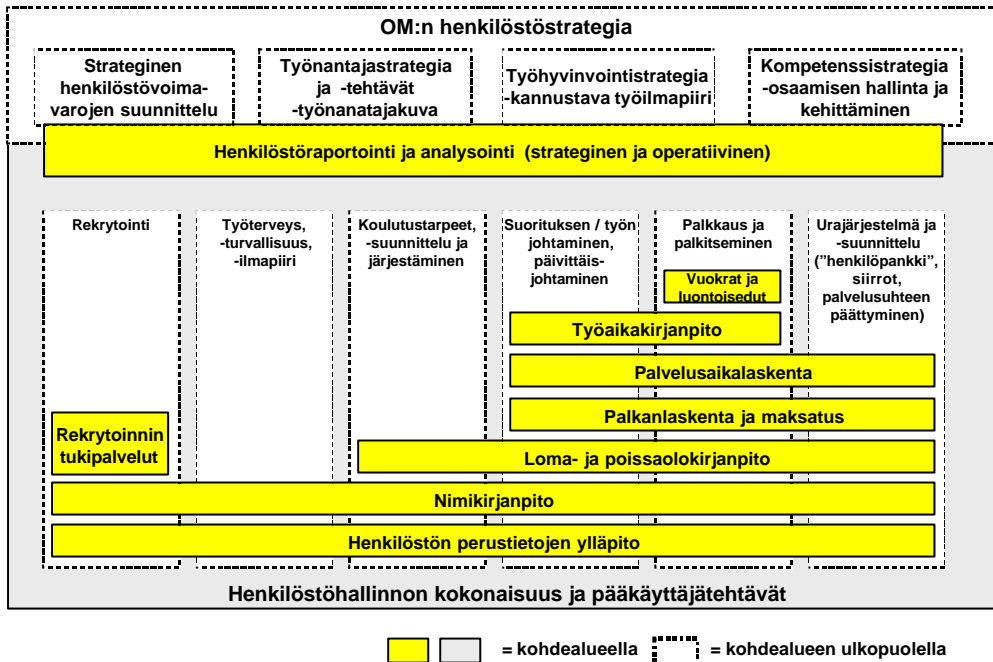
Valtionhallinnossa on käyty keskustelua hallinnonalarajat ylittävien palvelukeskusten tarpeellisuudesta ja niillä mahdollisesti saavutettavista hyödyistä. Hankkeessa käydyissä keskusteluissa on päädytty siihen, että oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen siirtäminen olennaisilta osiltaan hallinnonalan ulkopuolisen organisaation hoidettavaksi ei ole ainakaan tässä vaiheessa realistinen vaihtoehto. Sen sijaan jatkokehittämisessä on syytä mm. kustannus-hyötytarkasteluihin arvioida, olisiko joitakin rutiiniluonteisia tehtäviä mahdollista siirtää esim. hallinnonalan ulkopuolisen palvelutuottajan hoidettavaksi.

Taloushallinnon osalta tarkasteltiin selvitystyössä yhtätoista prosessia (Kuva 2). Tarkastelluista prosesseista yhdeksän on luonteeltaan operatiivisia (taloushallinnon ja/tai virastojen päivittäistoimintaa tukevia prosesseja). Toiminnan johtamista ja ohjausta tukeviksi prosesseiksi lukeutuvat sisäinen laskenta sekä talousraportointi ja analysointi. Varsinaiset johtamis- ja ohjausprosessit sinänsä (strategia, tulosoheutus, toiminta- ja taloussuunnittelu) eivät kuulu tämän selvityksen piiriin, vaikka ne ovat luonnollisesti olennaisia em. prosessien tuottaman informaation hyväksikäyttäjiä.



Kuva 2. Taloushallinnon prosessijaottelu ja projektin rajaus.

Henkilöstöhallinnon osalta tarkasteltiin selvitystyössä seitsemää operatiivista prosessia sekä henkilöstöraportoinnin prosessia, jolla on operatiivisen roolin lisäksi myös strateginen rooli (Kuva 3). Myöskään henkilöstöhallinnossa varsinaiset johtamis- ja ohjausprosessit (henkilöstöstrategia ja käytännön henkilöstöjohtaminen) eivät kuulu tämän selvityksen piiriin, vaikka ne ovat luonnollisesti olennaisia em. prosessien tuottaman informaation hyväksikäyttäjiä. Esiselvityksen loppuvaiheessa käsiteltiin myös henkilöstösuunnitelma ja -seuranta sekä rekrytointia.



Kuva 3. Henkilöstöhallinnon prosessijaottelu ja projektin rajausta.

Valittu projektin rajausta ei sisällä lähtökohtaista olettamusta, että nimenomaisesti vain tarkasteltavat prosessit voidaan organisoida maksu- tai palvelukeskuksiin. Siten esimerkiksi palvelukeskuksen voi ajatella jatkossa avustavan virastoja rutiiniluonteisissa henkilöstön rekrytointiin liittyvissä tehtävissä tai hoitavan muun tyyppisiä virastotasolta siirrettäviä, esim. hankintatoimeen liittyviä tehtäviä.

Kuvissa 1-3 esitetyt viitekehukset toimivat selvitystyössä apuvälineenä talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien jäsentelyssä. Viitekehysten lopullinen muoto täsmentyy jatkotyössä.

## 2 TUKIPALVELUIDEN NYKYTILA

### 2.1 Nykytilan yleiskuvaus

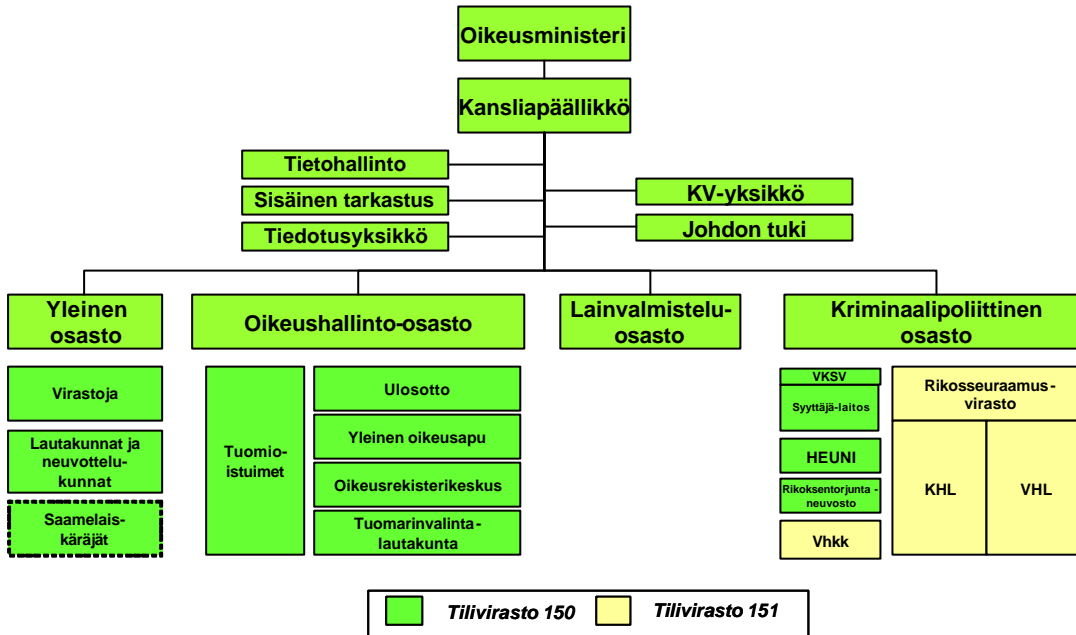
#### 2.1.1 Hallinnonalan toiminta ja organisaatio

Oikeusministeriö luo osana valtioneuvostoa oikeuspolitiikan linjoja, kehittää säädöspolitiikkaa ja ohjaa hallinnonalaansa. Oikeusministeriö vastaa

- toimivan demokratian edellytyksistä
- oikeusjärjestyksen laadusta ja oikeussuhteiden selkeydestä
- ihmisten ja yhteisöjen tehokkaista keinoista saada oikeutensa toteutetuiksi
- oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin edellytyksistä
- tehokkaasta rikosten torjunnasta yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa
- oikeudenmukaisesta ja tehokkaasta rikosoikeudellisesta järjestelmästä ja rangaistusten täytäntöönpanosta sekä

- alansa kansainvälisestä yhteistyöstä.

Oikeusministeriössä on yleinen osasto, oikeushallinto-osasto, lainvalmistelu-osasto ja kriminaalipoliittinen osasto. (Kuva 4). Hallinnonalalla on kaksi keskusvirastoa: Rikosseuraamusvirasto ja Valtakunnansyyttäjänvirasto. Oikeusministeriön ja oikeuslaitoksen talous- ja henkilöstöhallinnon keskitetyt tukipalvelut hoitaa osana yleistä osastoa toimiva talous- ja henkilöstöhallinto-organisaatio. Rikosseuraamusalalla vastaavia keskitettyjä tukipalveluja hoitaa ministeriön alainen Rikosseuraamusvirasto. Nykyinen tilivirastorakenne (käsitelty tarkemmin luvussa 2.1.2) ei kaikilta osin vastaa hallinnollista organisaatiojakoa (esim. syyttäjälaitos ja HEUNI).



Kuva 4. Hallinnonalan hallinnollinen organisaatio ja tilivirastorajat.

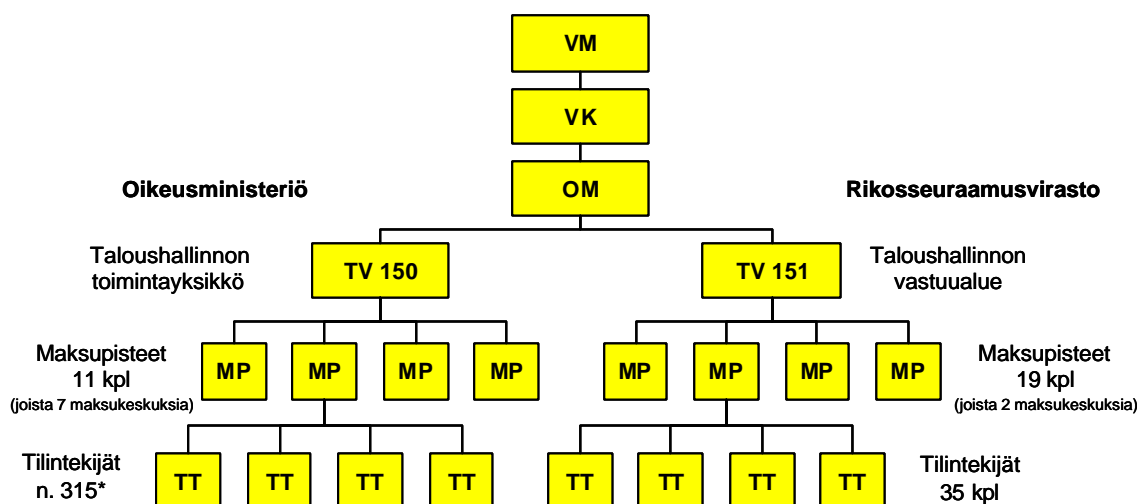
Oikeusministeriö ja sen hallinnonalan henkilöstön tekemän työn kokonaismäärä vuonna 2002 oli 9736 henkilötyövuotta. Suurimmat työllistäjät olivat Tuomioistuinlaitos (3532 henkilötyövuotta), Vankeinhoitolaitos (2638 henkilötyövuotta) ja Ulosottolaitos (1487 henkilötyövuotta).

Oikeusministeriön hallinnonalan käytössä oli vuonna 2002 määrärahoja yhteensä 645,7 milj. euroa (pääluokan 25 määrärahat 607,4 milj. euroa ja muista pääluokista käytössä olevat määrärahat 38,3 milj. euroa). Tulot olivat 142,4 milj. euroa, mistä hallinnonalan virastojen tulot 79,8 milj. euroa ja muiden viranomaisten 62,6 milj. euroa (lähinnä sakkotuloja).

### 2.1.2 Hallinnonalan taloushallinto-organisaation yleiskuvaus

Oikeusministeriön hallinnonalan taloushallinto-organisaatio (kts. määritelmät liite 2) toimii kahtena tilivirastona: Oikeusministeriö (tilivirasto 150) ja Rikosseuraamusvirasto (tilivirasto 151) (Kuva 5). Oikeusministeriön hallinnonalalla on ollut kaksi tilivirastoa vuoden 1995 alusta.





\* OM:n hallinnonalalla tilintekijä on virasto, jonka maksuliike ja kirjanpito hoidetaan maksukeskuksessa. Mukaan on laskettu määritelmästä poiketen myös maan 15 vaalipiiriä, joiden maksuliikkeen (palkkiot ja ostolaskut) ja kirjanpidon hoidosta aiheutuu vaalivuotina huomattava määrä työtä viidelle maksukeskukselle. Lisäksi kihlakunnanviraston syyttäjäsasto ja ulosotto-osasto on laskettu eri virastoksi ja tilintekijäksi.

Kuva 5. Hallinnonalan taloushallinto-organisaatio.

Tilivirastoissa on yhteensä 30 maksupistettä ja noin 350 tilintekijää (tilintekijän määritelmä kts. liite 2). Osa maksupisteistä toimii ns. maksukeskuksina (maksukeskus on maksupistetyyppi, joka hoitaa useamman viraston tai laitoksen taloushallintotehtäviä). Tilintekijöiden (virastojen) koko vaihtelee huomattavasti hallinnonalan sisällä. Tilivirastossa 150 (Oikeusministeriö) on yli 300 virastoa, jotka ovat kooltaan pieniä. Vastaavasti tiliviraston 151 (Rikosseuraamusvirasto) virastojen lukumäärä on huomattavasti pienempi ja virastot ovat vastaavasti kooltaan suurempia.

Talous- ja henkilöstöhallinnon nykyisen organisoitumisen keskeinen vastuutaho on maksukeskusorganisaatio. Hallinnonalalla on yhteensä yhdeksän alueellista maksukeskusta, jotka jakaantuvat tilivirastojen kesken seuraavasti (Kuva 6):

- tiliviraston 150 maksukeskukset: Helsinki, Hämeenlinna, Kouvola, Kuopio, Oulu, Turku ja Vaasa
- tiliviraston 151 maksukeskukset: Etelä-Suomen maksukeskus ja Länsi-Suomen maksukeskus.

**OIKEUSMINISTERIÖN  
HALLINNONALAN MAKSUKESKUKSET  
JA -PISTEET 01.01.2003**

**TV 150 maksukeskukset**

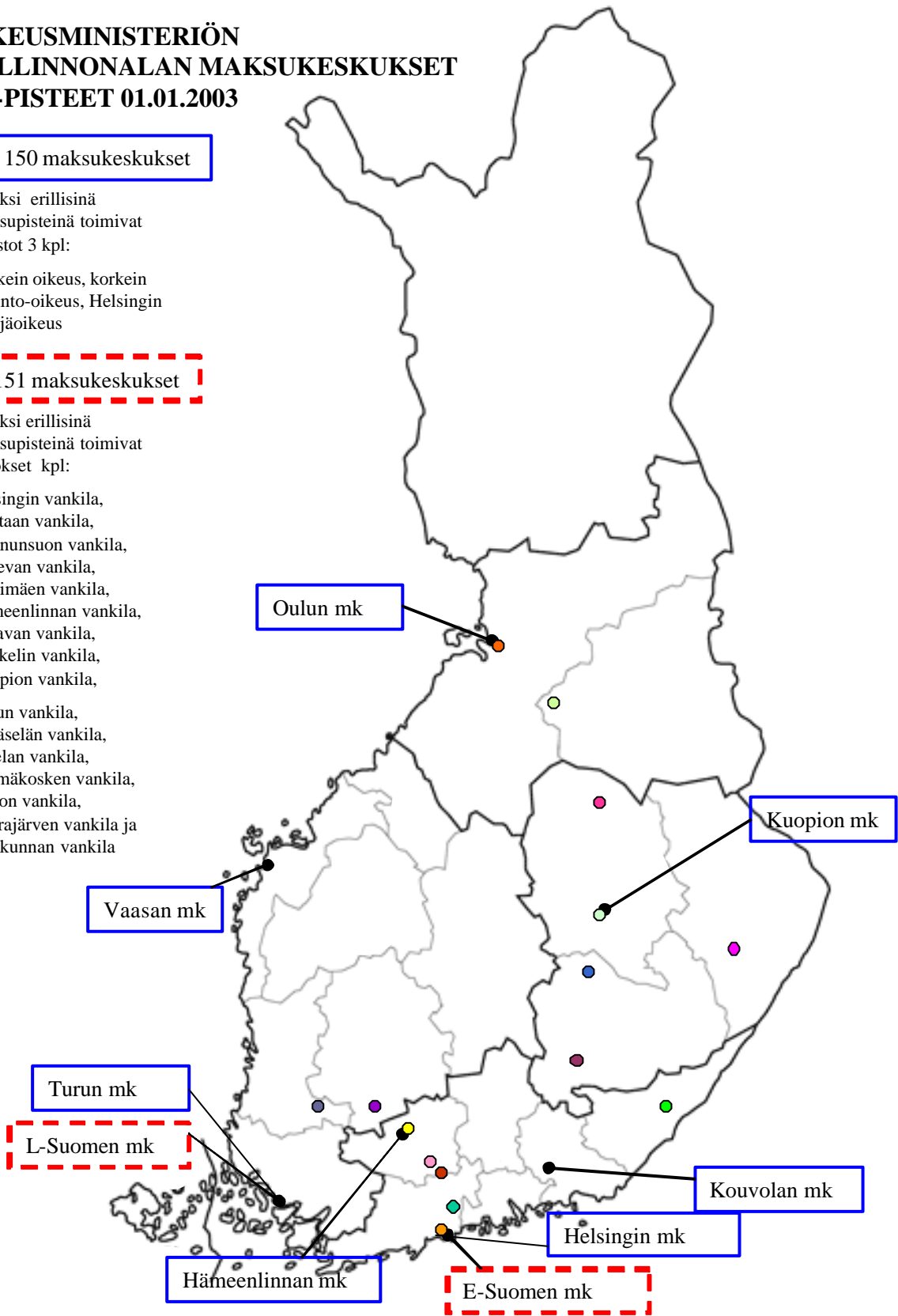
Lisäksi erillisinä  
maksupisteinä toimivat  
virastot 3 kpl:

Korkein oikeus, korkein  
hallinto-oikeus, Helsingin  
käräjäoikeus

**TV 151 maksukeskukset**

Lisäksi erillisinä  
maksupisteinä toimivat  
laitokset kpl:

- Helsingin vankila,
- Vantaan vankila,
- Konnunsuon vankila,
- Sukevan vankila,
- Riihimäen vankila,
- Hämeenlinnan vankila,
- Keravan vankila,
- Mikkelin vankila,
- Kuopion vankila,
- Oulun vankila,
- Pyhäselän vankila,
- Jokelan vankila,
- Kylmäkosken vankila,
- Pelson vankila,
- Naarajärven vankila ja
- Satakunnan vankila



*Kuva 6. Hallinnonalan maksukeskusten ja maksupisteiden sijoittuminen.*

Tiliviraston 150 (Oikeusministeriö) maksukeskukset kuuluvat hallinnollisesti yleiseen osastoon. Tiliviraston 151 (Rikosseuraamusvirasto) maksukeskukset kuuluvat

Rikosseuraamusviraston hallintoyksikön taloushallinnon vastualueeseen (Etelä-Suomen maksukeskus) ja Lounais-Suomen vankilaan (Länsi-Suomen maksukeskus).

Rikosseuraamusviraston maksukeskukset on perustettu vuosina 2000 (Länsi-Suomen maksukeskus) ja 2001 (Etelä-Suomen maksukeskus). Etelä-Suomen maksukeskus perustettiin Rikosseuraamusviraston perustamisen yhteydessä ja siellä hoidetaan Risen, KHL:n aluetoimistojen ja Vankeinhoidon koulutuskeskuksen maksuliike- ja kirjanpito tehtäviä. Länsi-Suomen maksukeskuksessa hoidetaan vankiloiden maksupistetoimintoja. Oikeusministeriön maksukeskukset on perustettu vuosina 1978-1985. Maksukeskusten historiaa on kuvattu laajemmin liitteessä 3.

Maksukeskukset ovat asiantuntijayksiköitä, jotka tuottavat toimialueeseensa kuuluville virastoille talous- ja osittain henkilöstöhallintopalveluita sekä neuvonta- ja tukipalveluja talous- ja henkilöstöhallinnon asioissa. Niille virastoille, joilla ei ole Raintance-taloudenohjausjärjestelmää, maksukeskukset tuottavat taloushallintopalveluita laajemmin kuin niille virastoille, joilla on järjestelmä käytössään. Maksukeskusten henkilötyövuodet vuonna 2003 on esitetty Taulukossa 1.

*Taulukko 1. Maksukeskusten henkilötyövuodet vuodelle 2003.*

	<b>Henkilötyövuodet</b>
<b>Tilivirasto 150 (Oikeusministeriö)</b>	
Helsingin maksukeskus	12,8
Hämeenlinnan maksukeskus*	17,5
Kouvolan maksukeskus	5,3
Kuopion maksukeskus	5,3
Oulun maksukeskus	6
Turun maksukeskus	6,3
Vaasan maksukeskus	6,3
<b>Tilivirasto 151 (Rikosseuraamusvirasto)</b>	
Etelä-Suomen maksukeskus	6
Länsi-Suomen maksukeskus	4,5
<b>YHTEENSA</b>	<b>70</b>

\* luku sis. ostopalveluita 2 htv

Maksukeskuksissa tehdyt henkilötyövuodet ovat noin 10% kaikista hallinnonalalla käytetyistä talous- ja henkilöstöhallinnon henkilötyövuosista. Maksukeskuksissa tehdyn työmäärän osuus kaikesta talous- ja henkilöstöhallinnon työmäärästä on suhteellisen pieni; nykyisessä toimintamallissa 80-90% talous- ja henkilöstöhallinnon työstä tehdään virastotasolla. Maksukeskusten käyttämistä resursseista ei ole saatavilla tällä hetkellä kaikilta osin seurantatietoja.

1

Ohjaavalla tasolla (Yleinen osasto, Rikosseuraamusvirasto) tehdään selvitystyön kohteena olevasta talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden työstä alle 5%.






### 2.1.3 Taloushallinnon tukipalvelutehtävien organisointi

Kuvassa 7 on esitetty yhteenveto taloushallinnon prosessien jakautumisesta täysin virastoissa suoritettaviin, osittain sekä virastossa että maksukeskuksissa suoritettaviin sekä täysin keskitettyihin prosesseihin.

	OM (kv)	KKO, KHO, HKO	HO:t, KO:t, Hall-oiht	Erit. t-ist	Syytt.vir	Syytt.os	Uj.ott.vir.	Uj.ott.os	Oik. apu	Eräät vir.	Rise (kv)	VHL	KHL	VHKK
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	HML HKI	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	HML	HML HKI	ESMK		ESMK	ESMK
Maksuliike, lähtevät maksut	HML HKI	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	HML	HML HKI	ESMK		ESMK	ESMK
Matkalaskujen käsittely	HML HKI	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	HML	HML HKI	ESMK		ESMK	ESMK
Käteismyynti ja laskutus	1)										ESMK		ESMK	
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike	HKI			HKI	6 MK	6 MK		2)			ESMK		ESMK	ESMK
Vankien rahaliikenne ja tilit														
Kassanhoito											ESMK			
Käyttöomaisuuskirjanpito	HKI 3)					6 MK		6 MK	HML		ESMK		ESMK	
Kirjanpito ja tilinpäätökset	HKI	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	6 MK	HML	HML HKI	ESMK		ESMK	ESMK
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)														
Talousraportointi ja analysointi														
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät														

6 MK = OM:n maksukeskusta, ESMK = Etelä-Suomen maksukeskus, HKI = Helsingin maksukeskus, HML = Hämeenlinnan maksukeskus

Useita eri tapoja, avattu tarkemmin erillisessä kuvassa

-  Hajautetusti virastossa
-  Osittain virastossa, osittain maksukeskuksessa
-  Osittain virastossa, osittain tilivirastossa
-  Keskitetysti (maksukeskuset)
-  Keskitetysti tilivirastossa

- 1) Tiliviraston 150 osalta OHOI-lehden tilausten käsittelym, laskutus ja reskontra ulkoistettu. Haaste-lehden laskutuksen hoitaa OM:n taloushallintoyksikkö ja reskontran Helsingin maksukeskus
- 2) Eräiden ulosottoyksiköiden osalta myyntireskontran hoito ja maksuliike hoidetaan maksukeskuksissa (koskee kaupanvahvistuksia)
- 3) ATK-laitteiden ja -ohjelmien osalta kirjanpito hoidetaan keskitetysti tilivirastossa.

Kuva 7. Taloushallinnon tehtävien jakautuminen.

Hallinnonalalla on keskitetty taloushallinnon toimintoja ja vähennetty maksupisteiden määrää. Tästä syystä esimerkiksi Rikosseuraamusviraston tilivirastoon perustettiin vuonna 2000 Länsi-Suomen maksukeskus ja vuonna 2001 Etelä-Suomen maksukeskus, jotka hoitavat keskitetysti oman toimialueensa yksiköiden maksuliikennettä ja kirjanpitoa.

Tyypillinen työnjako virastojen ja maksukeskusten välillä on seuraava:

- Alueelliset maksukeskukset tyypillisesti tarkastavat ja maksavat virastojen osto- ja matkalaskut, hoitavat syyttäjäyksiköiden ja eräiden muiden yksiköiden myyntireskontran, hoitavat maksuliikenteen valvontaa, ylläpitävät käyttöomaisuuskirjanpitoa siltä osin kuin virastot eivät sitä ylläpidä ja hoitavat maksupisteiden pääkirjanpidon.
- Virastot hoitavat itse tyypillisesti laskutuksen ja myyntireskontrat, käteismyyntin ja kassanhoidon, ylläpitävät, valvovat ja tarkastavat käyttöomaisuutta ja tarkastavat ja hyväksyvät osto- ja matkalaskut.























































Käteismyynti ja laskutus sekä myyntireskontra hoidetaan pääsääntöisesti virastoissa.

Vankeinhoitolaitoksessa vankilat hoitavat pääsääntöisesti itse valtaosan taloushallinnon tehtävistä, samoin oikeuslaitoksessa KKO, KHO ja Helsingin KO. Kihlakuntahallintoon liittyen (SM) syyttäjäosastojen ja ulosotto-osastojen tukipalvelut hoidetaan sekä oikeusministeriön maksukeskuksissa että lääninhallituksissa.

Vankeinhoitolaitoksessa on tunnistettu taloushallintotehtävien hoidon kannalta neljä eri vankilatyyppejä:

- **Vankilatyyppe 1:** Maksupisteinä toimivat vankilat, joilla ei ole "alaysiköitä" esim. työsiirtoloita, ovat: Riihimäen vankila, Keravan vankila, Vantaan vankila, Mikkelin vankila, Kuopion vankila, Kylmäkosken vankila ja Naarajärven vankila, yhteensä 7 vankilaa
- **Vankilatyyppe 2:** Maksupisteinä toimivia vankiloita, joilla on "alaysiköitä" työsiirtoloita ja avovankilaosastoja ovat: Helsingin vankila, Sukevan vankila, Hämeenlinnan vankila, Oulun vankila, Pyhäselän vankila, Jokelan vankila, Satakunnan vankila ja Pelson vankila, yhteensä 8 vankilaa.
- **Vankilatyyppe 3:** Konnunsuon vankila, joka toimii maksupisteenä, hoitaa myös Sulkavan vankilan (joka ei ole maksupiste) maksuliike- ja kirjanpitoitehtäviä. Lisäksi Konnunsuon vankilaan kuuluu Haminan työsiirtola.
- **Vankilatyyppe 4:** Länsi-Suomen maksukeskuksessa hoidetaan tällä hetkellä Lounais-Suomen vankilan, Laukaan vankilan, Vilppulan vankilan, Vaasan vankilan ja Vankimielisairaalan maksuliike- ja kirjanpitoitehtäviä.

Kuva 8 esittää tarkemmin Vankeinhoitolaitoksen (VHL) taloushallintotehtävien jakautumista virastojen ja maksukeskusten välillä.

	Vankilatyyppe 1: oma maksupiste	Vankilatyyppe 2: oma maksupiste ja alaysiköitä	Vankilatyyppe 3: oma maksupiste, palveluita myös toiselle vankilalle	vankilatyyppe 4: taloushallinto LSMK:ssa	
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra					
Maksuliike, lähtevät maksut					Hajautetusti vankilassa, joka ei ole maksupiste 
Matkalaskujen käsittely					
Käteismyynti ja laskutus					Osittain vankilan "alaysiköissä", osittain vankilassa, joka on maksupiste 
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike					Osittain vankilassa, joka ei ole maksupiste, osittain vankilassa, joka on maksupiste 
Vankien rahaliikenne ja tilit					Keskitetyti vankilassa, joka toimii maksupisteenä 
Kassanhoito					
Käyttöomaisuuskirjanpito					Osittain vankilassa, joka ei ole maksupiste, osittain maksukeskuksessa 
Kirjanpito ja tilinpäätökset					
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)					
Talousraportointi ja analysointi					Keskitetyti maksukeskuksessa 
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät					

Kuva 8. Vankeinhoitolaitoksen taloushallintotehtävien jakautuminen.

## 2.1.4 Henkilöstöhallinnon tukipalvelutehtävien organisointi

Oikeuslaitoksessa henkilöstöhallinnon tukipalvelut ovat vahvasti keskittyneet virastotasolle (Kuva 9).

	OM (kv)	KKO, KHO, HO:t, KO:t, Hall-oikeudet	Erit. t-ist	Syytt.vir	Syyttos	Ulott.vir.	Ulott.os	Oik. apu	Eräät vir.	Rise (kv)	VHL	KHL	VHKK
Henkilöstön perustietojen ylläpito	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Palvelusaikalaskenta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nimikirjanpito	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Loma- ja poissaolokirjanpito	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Palkanlaskenta ja -maksatus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vuokrat ja luontoisedut											■		■
Työaikakirjanpito											■		
Henkilöstöraportointi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

6 MK = OM:n 6 maksukeskusta, ESMK = Etelä-Suomen maksukeskus, HKI = Helsingin maksukeskus, HML = Hämeenlinnan maksukeskus, YHT = Yhteistoiminta-alueet

- Hajaautetusti virastossa
- Osittain virastossa, osittain maksukeskuksessa
- Osittain virastossa, osittain tilivirastossa
- Keskitetyt (maksukeskukset/yt-alueet)
- Keskitetyt tilivirastossa

Kuva 9. Henkilöstöhallinnon tehtävien jakautuminen.

Tiliviraston 150 (Oikeusministeriö ja oikeuslaitos) osalta on maksukeskuksiin keskitetty palkanlaskennan ja -maksatuksen tehtävistä suurin osa. Lisäksi maksukeskuksissa hoidetaan myös henkilöstöhallinnon rutiineja joidenkin virastojen osalta (mm. oikeusaputoimi kokonaisuudessaan). Maksukeskusten (ja virastojen) tukena henkilöstö- ja palkkausasioissa toimii ministeriön henkilöstötietojenhallinnan vastuualue.

Tiliviraston 151 (Rikosseuraamusvirasto) osalta on palkanlaskennan ja -maksatuksen tehtäviä keskitetty varsin rajallisesti. Länsi-Suomen maksukeskus hoitaa Vankimielisairaalan, Lounais-Suomen vankilan ja Vaasan vankilan henkilöstö- ja palkkahallintotehtävät. Muut laitokset hoitavat edellä mainitut tehtävät itse. Kriminaalihuoltolaitoksen osalta henkilöstö- ja palkkahallinto hoidetaan Rikosseuraamusvirastossa yleis- ja henkilöstöhallinnon vastuualueella. Rikosseuraamusalan henkilöstö- ja palkkahallinnon tukipalveluja tarjoaa Rikosseuraamusviraston yleis- ja henkilöstöhallinnon vastuualue.

Henkilöstöasioiden hoidossa on hallinnonalalla tunnistettu neljä pääasiallista organisointitapaa:

1. Henkilöstöhallinnon tukipalvelut hoidetaan valtaosin virastossa. Näin toimivat ministeriö ja eräät virastot, KKO, KHO, hovioikeudet, hallinto-oikeudet, käräjäoikeudet, erityistuomioistuimet, ulosotto sekä suurin osa vankiloista.

2. Osassa virastoista tukipalvelut (esim. luettelo) on siirretty virastolta maksukeskukselle. Maksukeskusten (ja virastojen) tukena toimii ministeriössä henkilöstötietojenhallinnan vastuualue. Tätä toimintatapaa on käytetty joidenkin pienimpien yksiköiden osalta (2-5 henkilöä). Oikeusaputoimistoissa henkilöstöhallinnon tukipalvelut hoidetaan kokonaisuudessaan Hämeenlinnan maksukeskuksessa, oikeuslaitoksen Ahvenanmaan yksiköiden osalta Turun maksukeskuksessa
3. Kriminaalihuoltolaitoksen osalta henkilöstöhallinnon tukipalvelut hoidetaan Rikosseuraamusviraston yleis- ja henkilöstöhallinnon vastuualueella.
4. Neljäntenä järjestämistapana on syyttäjien ns. yhteistoiminta-aluemalli, jossa yksi syyttäjävirasto/-osasto hoitaa useamman syyttäjäyksikön henkilöstöhallinnon tukipalvelut. Myös tässä toimintamallissa palvelut on keskitetty varsin pieniä, yleensä alle 20 henkilön muodostamaa kokonaisuutta varten. Syyttäjien yhteistoiminta-alueita muutettiin 01.01.2003 lukien, jolloin myös henkilöstöhallinnon hoitoa siirrettiin osittain aikaisempaa suurempiin yksiköihin. Yhteistyö-alueita on nyt yhteensä 16 kpl. Näinkin organisoituina palvelukokonaisuudet ovat kuitenkin edelleen pieniä.

Edellä esitetystä ilmenee, että sekä oikeuslaitoksessa että rikosseuraamusalalla niin talous- kuin henkilöstöhallinnon tukipalveluissakin on omaksuttu varsin monenlaisia organisointitapoja. Tämä monimuotoisuus voi osittain selittyä itse ydintoiminnan ja sen johtamisen asettamista erityisvaatimuksista – mutta osittain lienee kysymys siitä, että kehityksen eri vaiheissa on eri syistä päädytty erilaisiin ratkaisuihin mm. sen suhteen, mitä tehtäväkokonaisuuksia hoidetaan virastotasolla ja mitä on siirretty viraston ulkopuolella hoidettavaksi.

### 2.1.5 Tietojärjestelmät

**Taloushallinnon** prosesseja hoidetaan tällä hetkellä noin kymmenellä eri järjestelmällä. Keskeisin toimintaa tukeva tietojärjestelmä on julkishallinnossa yleisesti käytössä oleva Raindance. Huomattavia päällekkäisyyksiä tietojärjestelmien osalta ei toiminnassa ole.

Vankeinhoitolaitoksen taloushallinnossa on taloudenohjausjärjestelmä Raindancen lisäksi käytössä useita erillisiä, prosessikohtaisia tietojärjestelmiä, joiden avulla hoidetaan vankiloiden taloushallinnon prosesseja.

Matkalaskujen käsittelyyn ei ole aiemmin ollut hallinnonalalla käytössä tietojärjestelmää. Tällä hetkellä on uuden matkahallintajärjestelmän (Resax) käyttöönotto parhaillaan käynnissä (käytössä vuoden 2004 loppuun mennessä koko hallinnonalalla).

**Henkilöstöhallinnon** prosesseja hoidetaan viidellä tietojärjestelmällä, joista keskeisin on Prima. Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien yhteenveto on esitetty Liitteessä 7.

## 2.1.6 Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kustannukset ja suoritteet

Selvitystyössä on laskettu talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien henkilötyövuodet (htv) ja vastaavat henkilötyövuoden kustannukset (EUR per htv). Lisäksi on selvitetty taloushallinnon osalta keskeisimpien prosessien suoritemäärät. Laskelmat pohjautuvat mm. kustannuslaskennasta saatuihin työaikatietoihin. Yksityiskohtaiset kustannusten laskennan perusteet ja suoritteiden määritelmät ovat Liitteessä 8.

On huomattava, että käytetyt henkilötyövuodet on laskettu tehollisen työajan mukaisina ja prosesseihin osallistuvien henkilöiden lukumäärä on henkilötyövuosimäärään verrattuna moninkertainen.

Selvitystyön kohteena oleviin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin käytettävän työajan osuus koko hallinnonalan kokonaistyöajasta on noin 7%.

Tarkasteltuihin **taloushallinnon** tehtäviin käytetään OM:n hallinnonalalla yhteensä 369 henkilötyövuotta. Tarkasteltujen taloushallintotehtävien osuus koko hallinnonalan kokonaistyöpanoksesta (9 736 htv vuonna 2002) on noin 3,8%. Taloushallinnon työpanosta vastaavaksi kustannukseksi on selvitystyössä arvioitu 14,0 milj. EUR. Kuva 10.

Eniten työaikaa kuluu ostolaskujen käsittelyyn, käteismyyntiin ja laskutukseen sekä myyntireskontran hoitoon, jotka kattavat yli puolet koko taloushallinnon käytetystä työpanoksesta.

	Henkilötyövuodet (htv)			Työajan hinta*, EUR/htv		Työajan kustannukset yhteensä, EUR/htv			Osuus %
	OM	Rise	Yht	OM	Rise	OM	Rise	YHT	
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	65,0	41,3	106,3	38 500	36000	2 502 500	1 485 000	3 987 500	29 %
Maksuliike, lähtevät maksut	2,0	10,6	12,6	38 100	36000	76 200	381 960	458 160	3 %
Matkalaskujen käsittely	16,0	8,9	24,9	38 500	36000	615 615	318 960	934 575	7 %
Käteismyynti ja laskutus	36,7	9,0	45,7	38 100	36000	1 398 270	322 200	1 720 470	12 %
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike	35,1	5,0	40,0	38 100	36000	1 336 167	178 560	1 514 727	11 %
Vankien rahaliikenne ja tilit		22,2	22,2		36000	0	797 760	797 760	6 %
Kassanhoito	15,0	9,2	24,2	38 500	36000	577 500	332 640	910 140	7 %
Käyttöomaisuuskirjanpito	11,1	7,3	18,5	38 100	36000	423 672	264 240	687 912	5 %
Kirjanpito ja tilinpäätökset	8,6	12,5	21,0	39 000	36000	334 620	448 560	783 180	6 %
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)	1,3	10,8	12,1	41 900	36000	54 470	388 080	442 550	3 %
Taloustrapointi ja analysointi	24,5	7,7	32,3	44 500	36000	1 091 140	278 640	1 369 780	10 %
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	7,0	2,3	9,3	40 000	36000	281 200	83 160	364 360	3 %
	222	147	369			8 691 354	5 279 760	13 971 114	100 %

Kuva 10. Taloushallinnon työmäärät sekä kustannukset prosesseittain

Kuvassa 11 on esitetty taloushallinnon suoritteiden määrät tilivirastoissa sekä suoritteiden määrä yhtä henkilötyövuotta kohden.



	Taloushallinnon suoritteet, kpl				Suoritteita per htv
	OM	Rise	YHT	Suorite*	Koko hallinnonala
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	194 634	74 313	268 947	ostolaskua	2 531
Maksuliike, lähtevät maksut	9 370	4 115	13 485	maksuaineistoa	1 069
Matkalaskujen käsittely	23 493	20 947	44 440	matkalaskut/ maksutositteet	1 788
Käteismyynti ja laskutus	413 227	37 602	450 829	myyntilaskut + kassakuitit	9 876
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike	110 815	11 131	121 946	maksutositetta	3 046
Vankien rahaliikenne ja tilit	0	499 000	499 000	järjestelmä tapahtumat + avolaitospalkat	22 518
Kassanhoito	8 000	34 560	42 560	kassatositetta	1 756
Käyttöomaisuuskirjanpito	13 677	14 522	28 199	tositetta	1 528
Kirjanpito ja tilinpäätökset	220 732	23 631	244 363	tositetta	11 614
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)	...	...	...	...	...
Talousraportointi ja analysointi	...	...	...	...	...
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	...	...	...	...	...

\* suoritteiden määritelmät kts. Liite 9

... = ei määritetty

Kuva 11. Taloushallinnon suoritteet ja suoritteiden määrä per henkilötyövuosi .

**Henkilöstöhallinnon** prosesseihin käytetty työaika on hallinnonalalla yhteensä 320 henkilötyövuotta, vastaavan henkilökustannuksen ollessa 13, 1 milj. EUR vuodessa. (Kuva 12).

Eniten työaika kuluu henkilöstön perustietojen ylläpitoon (sisältää mm. viranhoitomääräysten ja poissaolopäätösten valmistelun) ja palvelusaikalaskentaan, kumpaankin noin 70-80 htv/vuosi. Seuraavina tulevat nimikirjanpito, loma- ja poissaolokirjanpito sekä palkanlaskenta ja maksatus, joille kullekin on arvioitu noin 50 htv:n työmäärä. Henkilöstöhallinnon osuus hallinnonalan kokonaistyöpanoksesta on noin 3,3%.

	Henkilötyövuodet (HTV)			Työajan hinta*, EUR/htv		Työajan kustannukset yhteensä, EUR/htv			Osuus %
	OM*	Rise*	Yht	OM	Rise	OM	Rise	YHT	
Henkilöstön perustietojen ylläpito	64,5	13,9	78,4	42000	35000	2 709 000	486 500	3 195 500	24 %
Palvelusaikalaskenta	64,5	2,5	67	42000	35000	2 709 000	87 500	2 796 500	21 %
Nimikirjanpito	43	3	46	42000	35000	1 806 000	105 000	1 911 000	15 %
Loma- ja poissaolokirjanpito	43	8,4	51,4	42000	35000	1 806 000	294 000	2 100 000	16 %
Palkanlaskenta ja -maksatus	27	10,4	37,4	38400	35000	1 036 800	364 000	1 400 800	11 %
Vuokrat ja luontoisedut		1,6	1,6		35000		56 000	56 000	0 %
Työaikakirjanpito		29,2	29,2		44000		1 284 800	1 284 800	10 %
Henkilöstöraportointi	1,5	2,5	4	45600	35240	68 400	88 100	156 500	1 %
Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	3,5	1,5	5	45600	41000	159600	61500	221 100	2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>247</b>	<b>73</b>	<b>320</b>			<b>10 294 800</b>	<b>2 827 400</b>	<b>13 122 200</b>	<b>100 %</b>

\* OM 300 virastoa, Rise 21 virastoa

Kuva 12. Henkilöstöhallinnon työmäärät sekä kustannukset prosesseittain.

Kaikkiaan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen tekemiseen osallistuu 1269 henkilöä. Näistä yli 50% työajastaan käyttää talous- tai henkilöstöhallinnon tehtäviin 368 henkilöä.

	KOKO OIKEUSMINISTERIÖ			RIKOSSEURAAMUSVIRASTO TV151			OIKEUSMINISTERIÖ MUUT TV 150		
	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR	Päätoimiset henkilöt*	Henkilö- työvuodet (htv)**	Työajan kustannus milj. EUR
Taloushallinto	215	369	14,0	97	147	5,3	175	222	8,7
Henkilöstöhallinto	153	320	13,1	56	73	2,8	40	247	10,3
<b>Yhteensä</b>	<b>368</b>	<b>689</b>	<b>27,1</b>	<b>153</b>	<b>220</b>	<b>8,1</b>	<b>215</b>	<b>469</b>	<b>19,0</b>
<b>Päätoimisista:</b>									
-keskushallinnossa	28			15			13		
-maksukeskuksissa	70			10,5			59,5		
-linjaorganisaatiossa	270			128			143		

\* yli 50% työajasta  
\*\* laskennallinen

## 2.2 Arvio talous- ja henkilöstöhallinnon nykytilasta

Nykyisen toimintamallin keskeisiä vahvuuksia ovat toiminnan varmuus, vakiintunut maksukeskusrakenne sekä maksukeskuksiin rakentunut talous- ja henkilöstöhallinnon kokemus ja osaaminen. Lisäksi hallinnonalalla on tehty vuosien aikana talous- ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin useita hallittuja muutoksia, joissa on onnistuttu hyvin (mm. Priman käyttöönotto).

Maksukeskusten tehokkuus talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen tuottamisessa on huomattavasti parempi virastojen vastaavaan tehokkuuteen verrattuna. Esimerkiksi oikeudenkäyntikululaskujen käsittely Hämeenlinnan maksukeskuksessa on huomattavasti hajautettua ostolaskujen käsittelyä tehokkaampaa. Toisena esimerkkinä on Länsi-Suomen maksukeskus, joka hoitaa noin 2,5 henkilötyövuodella noin 500 työntekijän palkat. Kuitenkin maksukeskuksiin on keskitetty vain pieni osa kaikesta työstä, valtaosan työstä ollessa virastotasolla.

Virastoihin ja laitoksiin hajautettu, osin maksukeskuksiin tukeutuva talous- ja henkilöstöhallinnon toimintamalli on kuitenkin varsin kirjava. Kaikilta osin ei voida olla varmoja siitä, että kirjavuus johtuisi tarvittavien tukipalvelujen laadusta tai ydintoimintojen asettamista erityisvaatimuksista. Nykytila on tulos historiallisesti kulloinkin vallinneista teknisen kehityksen, henkilöstön osaamisen jne. kehitysvaiheita mukailevista ratkaisuista.

Selvitystyössä on tunnistettu nykyisen toimintamallin keskeisiksi ongelmiksi seuraavat:

- talous- ja henkilöstöhallinnon hajauttaminen liian pieniin yksiköihin, mistä on seurauksena mm. virhealttius ja aikatauluviiveet, mikä puolestaan aiheuttaa huomattavaa kuormitusta keskushallinnossa
- manuaaliset prosessit
- osaamisen ja resurssien riittämättömyys
- tukitoimintojen strategisen perustan puutteellisuus
- joiltain osin päällekkäiset työt virastoissa ja maksukeskuksissa

Seuraavissa luvuissa on analysoitu tarkemmin keskeisiä hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon ongelmakohtia. Selvitystyön aikana tunnistettuja yksittäisiin

prosesseihin liittyviä ongelmakohtia ja kehittämissuunnitelmia on dokumentoitu loppuraportin liitteisiin 4 ja 6.

### **2.2.1 Talous- ja henkilöstöhallinnon hajauttaminen liian pieniin yksiköihin**

Hajautetun toimintamallin ongelmat korostuvat pienten virastojen kohdalla. Pienissä virastoissa ja maksupisteissä yksittäiset talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät tulevat työntekijälle tehtäväksi varsin harvoin, jolloin tarvittavaa rutiinia tehtävien hoitamiseen ei pääse syntymään. Tästä on usein seurauksena, että tehtävien suorittaminen vie enemmän aikaa kuin tehtäviin rutinoituneella henkilöllä keskimäärin. Osaamisongelmat voivat johtaa tilanteeseen, jossa tietyt tehtävät jäävät osin hoitamatta. Lisäksi tehtävien hoitamiseen tarvitaan enemmän neuvontapalveluita. Käyttäjätason neuvonta (mm. Prima-järjestelmän käytönopastus) syö osaltaan keskushallinnon resursseja mm. toiminnan ja raportoinnin kehittämiseltä.

Erityisesti pienissä virastoissa ja maksupisteissä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoidetaan varsin niukoilla resursseilla. Tämä aiheuttaa ongelmia sijaisjärjestelyissä, koska pienen henkilömäärän puitteissa ei välttämättä ole mahdollista kouluttaa osaavia sijaisia. Tämä aiheuttaa viiveitä ja voi vaarantaa myös varsinaisen toiminnan sujuvuuden. Henkilöstöhallinnon puolella tästä voi myös seurata henkilötietojen luottamuksellisuuden vaarantuminen. Lisäksi niukat talous- ja henkilöstöhallinnon resurssit virastoissa voivat johtaa vaarallisiin työyhdistelmiin.

Hajautettu toimintamalli näkyy myös talous- ja henkilöstöhallinnon hallinnon ohjelmistojen käyttäjien määrässä. Nykyisin mm. Raindancen käyttäjiä on noin 1 300 henkilöä (tilivirasto 150 noin 1 000 henkilöä ja tilivirasto 151 noin 300 henkilöä). Priman käyttäjiä on yhteensä noin 500 henkilöä. Toimintaa keskittämällä voidaan käyttäjien määrää pienentää merkittävästi. Tämä vähentää puolestaan mm. tarvittavien ohjelmistolisenssien määrää.

Rutiinien puuttumisesta, sijaisjärjestelyjen hankaluudesta ym. huolimatta ovat virastot olleet jossain määrin haluttomia luopumaan omista tehtävistään ja siirtämään niitä maksukeskuksiin suoritettavaksi. Virastot ovat tietyiltä osin kokeneet tehtävien keskittämisen johtavan tilanteeseen, jossa resursseja ja päätäntävaltaa siirretään virastoilta pois. Tämä lienee yksi selittävä tekijä nykyisen toimintamallin monimuotoisuudelle.

### **2.2.2 Manuaaliset prosessit**

Ostolaskujen käsittely ja henkilöstön perustietojen ylläpito ovat resurssienkulutukseltaan suurimmat prosessit.

Ostolaskujen käsittelyyn kuluu hallinnonalalla noin 106 henkilötyövuotta. Tällä hetkellä ostolaskujen tarkastus- ja hyväksyntäprosessi sekä laskujen arkistointi tapahtuu manuaalisesti eikä niissä hyödynnetä sähköistä dokumentinkäsittelyä. Manuaaliset prosessit yhdistettynä osin puutteellisesti sisäistettyihin maksukeskusten ja virastojen välisiin rooleihin lisäävät helposti työmäärää ja nostavat ostolaskujen käsittelykustannuksia. Aikaa menee laskujen tarkastamiseen, postittamiseen, arkistointiin ym. manuaalisiin työvaiheisiin.

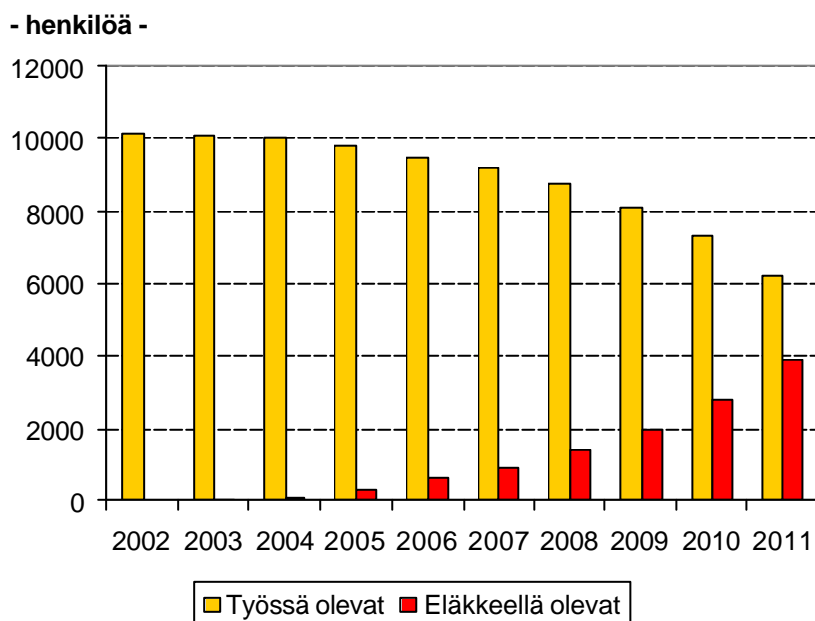
Henkilöstöhallinnon prosessit hoidetaan kohtuullisen kattavasti Prima-järjestelmän avulla. Kuitenkin joissakin yksiköissä on edelleen Prima-järjestelmän rinnalla ylimääräisiä manuaalisia menettelyjä, esimerkiksi nimikirjan ylläpito joidenkin OM:n virastojen osalta (nimikirjanpito yhteensä 46 htv).

Matkalaskujen käsittelyyn kuluu koko hallinnonalalla noin 25 henkilötyövuotta. Matkalaskujen käsittely on ollut hallinnonalalla tähän asti manuaalista. Parhailaan ollaan kuitenkin ottamassa käyttöön Resax- matkahallintajärjestelmä, jonka tulisi korvata manuaaliset menettelyt.

Hallinnonalalla on ja tulee jatkossakin olemaan tietty määrä tehtäviä, joiden suorittaminen on perusteltua säilyttää manuaalisena. Toiminnan kehittämisen päämääränä ei siis ole pyrkimys täydelliseen sähköisyyteen; manuaalisten tehtävien automatisoinnissa tulee ottaa huomioon esimerkiksi mahdollisen järjestelmäkehityksen investointikustannukset, ja sen vuoksi kaikkia manuaalisia tehtäviä ei ole perusteltua automatisoida.

### 2.2.3 Osaamisen ja resurssien riittämättömyys

Seuraavan kymmenen vuoden aikana hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöstä siirtyy merkittävä osa eläkkeelle tai muuten poistuu oikeushallinnon palveluksesta. Vuoteen 2011 mennessä jää nykyisestä koko hallinnonalan henkilöstöstä eläkkeelle lähes 4000 henkilöä (Kuva 13).



Kuva 13. Vuonna 2002 työssä olleiden työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen v. 2002-2011.

Uusien henkilöiden rekrytoinnin haastellisuutta lisää työelämään siirtyvien ikäluokkien pienempi koko eläkkeelle siirtyviin ikäluokkiin verrattuna. Tämä asettaa uusia vaatimuksia sekä palkkaukselle että tehtävien mielekkyydelle. Hajautetussa mallissa korostuu osaamisen merkitys kentällä. Jos kentällä ei ole riittävästi osaamista, kuormittavat neuvoa antavat organisaatiot keskushallinnossa.

Nykyistä ja tulevaa mallia tulee tarkastella paitsi resurssien riittävyyden, myös urakierron ja etenemismahdollisuuksien kannalta. Nykyisessä mallissa yksittäinen virastotason talous- tai henkilöstöhallinnon asiantuntija on osa substanssiyksikön organisaatiota, joka ei aina pysty tarjoamaan uusia haasteita ainakaan oman viraston sisällä. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevien eläköityminen ilmenee kuvassa 21, sivut 43-44.

## 2.2.4 Tukipalvelujen toimintaidean ja johtamisen kehittämistarpeet

Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen tulee tukea johtamista ja ydintoimintoja hallinnon kaikilla tasoilla (virastotasolta koko hallinnonalan tasolle). Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut tulisi nähdä nykyistä selkeämmin virastojen ja hallinnonalan johdolle sekä lakisääteisille sidosryhmille tuotettavina palveluina ja tätä palvelutehtävää tulisi johtaa tätä näkökulmaa vahvasti painottaen.

Nykyinen toimintatapa korostaa ennen muuta lakisääteisistä tehtävistä suoriutumista, ts. kirjanpidon, palkkatietojen ja henkilöstötietojen oikeellisuutta ja riittävyyttä (mikä luonnollisesti jatkossakin on tärkeää ja johon siihenkin kohdistuu kasvavia vaatimuksia), mutta tukipalveluorganisaation ohjauksessa että tukipalvelujen johtamisessa palvelujen kehittäminen eri käyttäjäryhmien näkökulmasta (palvelunäkökulma) jää väistämättä liiaksi taka-alalle. Nykytilanteessa :

- Tukipalveluorganisaatioilla ei ole hallinnonalan toimintastrategiaan kytkettyä, määriteltyä toiminta-ajatusta
- Tukipalvelujen ohjausjärjestelmä ei ota huomioon näiden tehtävien erityisluonnetta ja roolia hallinnonalakokonaisuudessa
- Ohjausjärjestelmä ja käytännön johtamisprosessit (tulosjohtaminen) eivät pohjautu asiakkaan tarpeiden selvittämiseen ja toiminnan kehittämiseen tältä pohjalta (pääosa panoksesta kuluu kasvavien lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseen)
- Tukipalveluilla ei ole (johtuen ennen muuta resurssien hajautumisesta pieniin ”yksinäisiin” yksiköihin) selkeää tulosityksikkö- tai muuta vastaavaa rakennetta, joka mahdollistaisi systemaattisen kehittämisen ja resurssien kohdentamisen. Esimerkiksi oikeuslaitoksen maksukeskusten kustannukset katetaan yleisen osaston toimintamenomäärärahoista ja rikosseuraamusalan maksukeskusten kustannukset katetaan Rikosseuraamusviraston hallintoyksikön (Etelä-Suomen maksukeskus) sekä Lounais-Suomen vankilan Länsi-Suomen maksukeskuksen (määrärahoista).
- Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tuottamia raportteja toisaalta hyödynnetään/osataan hyödyntää vaillinaisesti johtamisen apuna ja toisaalta eri tahoilla jatkuvasti vaaditaan syvällisempää, monipuolisempia ja kattavampaa raportointia
- Palvelujen kehittämiseen kohdistetut resurssit ovat alimitoitettuja, mikä johtaa avainhenkilöstön jatkuvaan ylikuormitukseen ja toisaalta muutosprosessien hitauteen
- Sisäisen laskennan kehittäminen on meneillään, mutta kustannuslaskennan tuottamat tiedot eivät ole vielä hyväksikäytettävissä.

## 2.2.5 Päällekkäiset työt

Koska samoja talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoidetaan sekä virastoissa että maksukeskuksissa, päällekkäisyyksien vaara on suuri, jollei osapuolten rooleja ja työnjakoa voida jatkuvasti pitää riittävän selkeänä. Esimerkiksi ostolaskujen käsittelyssä maksukeskukset voivat tarkastaa varmuuden vuoksi viraston jo kertaalleen tarkastaman ostolaskun. Laajaa selvitystä kaikista päällekkäisistä toiminnoista ei tämän selvitystyön puitteissa ole ollut mahdollista tehdä.

Tämän tyyppiset päällekkäisyydet johtuvat usein siitä, että osapuolet eivät tunne riittävästi toistensa tehtäviä, koska roolit ja työnjaot ajan myötä - henkilöiden ja olosuhteiden vaihtuessa jne. - vähitellen muuttuvat. Myös virastojen osaamisen taso vaihtelee niiden käytettävissä olevasta talous- ja henkilöstöhallinnon ammattitaidosta riippuen.

Tarkastelluilla taloushallinnon prosesseilla on tyypillisesti useita organisaation rajat ylittäviä kohtia. Saman prosessin tehtäviä voidaan suorittaa virastossa, maksukeskuksessa ja tilivirastotasolla. Useat organisaatorajojen ylitykset yhdistettyinä osittain epäselviin rooleihin johtavat tilanteeseen, jossa koko prosessin hallittavuus kärsii.

## 2.2.6 Tietojärjestelmien ja raportoinnin kehitystarpeet

Selvityksessä ei havaittu suuria tietojärjestelmien kehitystarpeita. Tietojärjestelmät ovat yleisesti ottaen nykyisen toimintamallin tarpeisiin riittäviä. Osa tunnistetuista, tietojärjestelmiin liittyvistä ongelmakohdista (mm. tietojärjestelmiin liittyvän osaamisen puute, lisenssien määrä) kytkeytyy lähinnä vallitsevien toimintamallien heikkouksiin kuin itse tietojärjestelmiin.

Prima ja Raindance ovat operatiivisia järjestelmiä, joissa on operatiivisen toiminnan edellyttämä raportointi. Ne eivät ole varsinaisia raportointityökaluja. Raportointitarpeisiin on erikoistyökaluja (BO, eHRM-Info, Helmi-Info), mutta raportointiin ja raporttien jakeluun liittyvä kehitystyö on alussa. Tämän lisäksi liittymien automatisointi- ja osakirjanpitojen integrointimahdollisuuksia tulisi selvittää.

## 2.2.7 Hankintatoimen nykytila

Hankintatoimen toimintamallin tehokkuus on yksi suurimpia taloushallinnon tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Suuri määrä rahamäärältään pieniä tositteita (vuosittain noin 270 000 ostolaskua) johtuu erityisesti varsin pitkälle virastoihin hajautetusta hankintatoimesta.

Oikeusministeriön hallinnonalan hankintojen suuruus on noin 159 milj. euroa. (Taulukko 2).

*Taulukko 2. Oikeusministeriön hallinnonalan hankintatoimen volyymit.*

	Aineet ja tarvikkeet	Investoinnit	Palvelut	Vuokrat	Yhteensä Mili. EUR
Oikeusministeriö	9,6	1,5	47,7	31,6	90,4
Rikosseuraamusvirasto	25,6	2,2	17,4	23,4	68,6
<b>Yhteensä</b>	<b>35,2</b>	<b>3,7</b>	<b>65,1</b>	<b>55,0</b>	<b>159,0</b>

Oikeusministeriön tiliviraston virastojen ostolaskujen loppusummat vaihtelevat muutamasta eurosta 10 000 euroon siten, että ostolaskujen loppusumma keskimäärin on noin 260 euroa. Ostolaskujen suuruutta on selvitetty Kouvolan, Kuopion ja Oulun maksukeskuksen joulukuun 2002 ostovelkakirjauksista, joten suurimpien ja pienimpien virastojen ostolaskut eivät ole mukana otannassa.

Rikosseuraamusviraston ostolaskujen loppusumma on keskimäärin 1043 euroa. Summat vaihtelevat alle eurosta 141 000 euroon. Selvitystyötä varten on ostolaskujen loppusummia selvitetty Etelä-Suomen maksukeskuksen, Konnunsuon vankilan, Sukevan vankilan, Mikkelin vankilan, Jokelan vankilan ja Satakunnan vankilan osalta ajalla 1.1.2002-5.9.2003.

Ostolaskujen suuri lukumäärä puolestaan lisää ostolaskujen käsittelykustannuksia. Lisäksi on huomioitava, että pienillä laskuilla ostolaskun käsittelykustannus voi olla merkittävä osa koko laskun loppusummasta.

Hankintatoimen kehittämiseen panostetaan jatkossa myös osana taloushallinnon kehittämistä (mm. hankintastrategiat ja kumppanuussopimus Hanselin kanssa).

### 3 TUKIPALVELUIDEN TAVOITETILA JA SEN KAKSI MALLIA

#### 3.1 Tavoitetilan mallien lähtökohdat

Nykyisten maksukeskusten tehokkuus tukipalvelujen tuottamisessa on huomattavasti parempi verrattuna virastojen kykyyn tuottaa omatoimisesti vastaavia palveluita. Kuitenkin maksukeskuksiin on keskitetty vain pieni osa kaikesta tekemisestä (n. 10% käytetyistä henkilötyövuosista), valtaosan työstä ollessa virastotasolla.

Selvitystyössä on tunnistettu kaksi vaihtoehtoista mallia tukitoimintojen organisoimiseksi. Kummankin mallin lähtökohtana on sama ideologia, joka johti myös nykyisten maksukeskusten rakentamiseen: kootaan tukitoimintaa yhteen, taataan osaamisen kasvu, kehitetään tehokkaita käsittelyrutiineja ja taataan tätä kautta toiminnan tehostuminen. Mallit laajentavat maksukeskuksissa hyväksi todettua toimintatapaa keskittämällä tukitoimintoja nykyistä huomattavasti laajemmin tukipalveluysiköihin.

Selvitystyössä tunnistetut mallit ovat:

**Malli 1: maksukeskusmalli**, jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja keskitetään toimintaa tilivirastokohtaisiin maksukeskuksiin.

**Malli 2: hallinnonalakohtainen palvelukeskusmalli**, jossa kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja jossa tukipalveluita tuottaa koko hallinnonalaa palveleva palvelukeskus.

Mallit eroavat toisistaan pääasiassa asiakkaiden suhteen: tilivirastokohtaisessa maksukeskusmallissa palvelevat virastot rajoittuvat omaan tilivirastoon ja tietyille

maantieteelliselle alueelle; palvelukeskusmallissa asiakkaina ovat kummankin tiliviraston virastot.

Molemmissa tavoitetilan malleissa tukitehtäviä siirretään vahvasti virastotasolta tukipalveluorganisaatioon. Sekä maksukeskusmallissa että hallinnonalakohtaisessa palvelukeskusmallissa on kyse *toiminnan muutoksesta*, ei pelkästään nykyisten tehtävien uudelleenjaosta. Nykytilassa on tunnistettu esimerkiksi ostolaskujen käsittelyyn hallinnonalalla yli kymmenen erilaista käytäntöä. Muutoksen myötä toisistaan poikkeavista käytännöistä luovutaan ja otetaan käyttöön yhtenäiset käytännöt.

Mallien olennainen ero on siinä, että maksukeskusmallissa toimii jatkossakin kaksi erillistä tukipalveluorganisaatiota, jotka ovat erikoistuneet kumpikin oman organisaationsa asiakkaisiin. Kehitystyö toteutetaan kahdessa erillisessä organisaatiossa. Hallinnonalakohtaisessa palvelukeskusmallissa asiakkaana ovat kaikki virastot, organisaatiolla on yksi johto ja kehittämistyö tapahtuu yhtenä kokonaisuutena.

Muutoksen lähtökohtana on ydintoimintojen kannalta tarpeettomien tehtävien karsiminen pois kaikilta toiminnan tasoilta. Virastot voivat keskittyä nykyistä selkeämmin ydintehtävien hoitamiseen, kuten vankeinhoitoon, tuomioistuintoimintaan ja oikeusavun antamiseen. Virastotasolla säilytetään vain niitä tehtäviä, jotka tuottavat virastojen toiminnalle hyötyä tai joiden suorittaminen virastotasolla on välttämätöntä. Tällainen tehtävä on mm. työvuorosuunnittelu.

Talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitehtäviä siirtyy muutoksessa pois virastotasolta näihin tukipalveluihin erikoistuneisiin yksiköihin. Nykyisellä tukipalveluiden prosesseihin käytettyyn työmäärään suhteutettuna siirtyy malleissa 1 ja 2 virastoista maksukeskuksiin yli 400 henkilötyövuotta. Todellisuudessa muutos koskettaa huomattavan paljon suurempaa määrää talous- ja henkilöstöhallinnon osaajia.

### 3.2 Prosessien organisointi tavoitetilassa

Tavoitetilan malleissa 1 ja 2 on **maksukeskuksiin tai palvelukeskukseen** keskitetty seuraavat prosessit:

- Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra (osa prosessista myös virastoissa)
- Matkalaskujen käsittely (osa prosessista myös virastoissa)
- Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike
- Käyttöomaisuuskirjanpito (osittain myös virastossa)
- Maksuliike, lähtevät maksut (nykyisin jo osittain keskitetty)
- Kirjanpito ja tilinpäätökset (nykyisin jo osittain keskitetty)
  
- Henkilöstön perustietojen ylläpito
- Palvelusaikalaskenta
- Nimikirjanpito
- Loma- ja poissaolokirjanpito
- Vuokrat ja luontoisedut
- Palkanlaskenta ja –maksatus (nykyisin jo osittain keskitetty)



**Virastotasolle** jää suoritettavaksi seuraavat prosessit:

- Käteismyynti ja laskutus
- Vankien rahaliikenne ja tilit
- Kassanhoito
- Talousraportointi ja analysointi (osin kaikilla tasoilla)
- Osto- ja matkalaskujen käsittely ja ostoreskontra (osa prosessista)
  
- Työaikakirjanpito

**Ohjaavalla tasolla** suoritetaan seuraavat prosessit

- Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta), osa prosessista myös virastotasolla
- Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät (osittain myös maksukeskuksissa)
  
- Henkilöstöraportointi
- Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät

Maksukeskuksiin tai palvelukeskukseen keskitetyistä prosesseista jää tiettyjä prosessin vaiheita kuitenkin vielä virastoihin suoritettavaksi. Nämä liittyvät etupäässä lähtötietojen tuottamiseen sekä erilaisiin tarkastus- ja hyväksymiskäytäntöihin (esim. ostolaskujen asiatarastus ja hyväksyminen). Kyseiset prosessien vaiheet tarkennetaan jatkotyössä.

### 3.3 Tavoitetilan erityispiirteitä

Tavoitetilassa talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja keskitetään hallinnonalalla nykyistä suurempiin tukipalveluyksiköihin. Jatkossa voidaan selvittää, voidaanko ulkoistamisella saavuttaa etuja joidenkin massatoimintojen osalta. Selvitystyössä on lähdetty kuitenkin oletuksesta, että kaikki tukipalvelutehtävät tuotetaan jatkossakin itse.

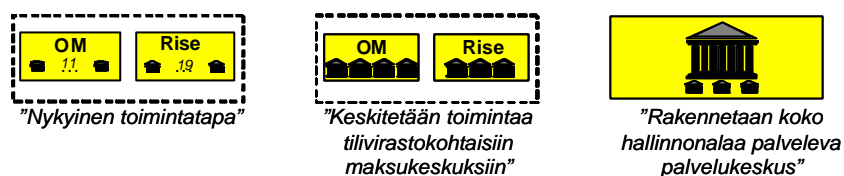
Tukipalveluyksiköiden toiminnan perustana on asiakaslähtöisyys ja niillä on oman alansa erityistuntemus. Tukipalveluyksiköitä mitataan, seurataan ja johdetaan tavoitteellisesti (suoritemäärät, kustannukset, laatu).

Talous- ja henkilöstöhallinnon painopiste siirtyy rutiinitehtävien suorittamisesta mm. tulosjohtamista tukevien tukipalveluiden tuottamiseen yksiköiden johdolle sekä toiminnan kehittämiseen.

Yksi keskeisistä muutoksista malleissa on siirtyminen paperittomiin prosesseihin tietojärjestelmiä kehittämällä. Varsinkin ostolaskujen käsittelyssä sekä tietyissä henkilöstöhallinnon prosesseissa kytkeytyy muutos voimakkaasti tietojärjestelmien kehittämiseen. Mm. Rondon käyttöönotto tulee mahdollistamaan sähköisen ostolaskujen kierrätyksen. Lisäksi henkilöstöhallinnossa kehitetään sähköisiä ratkaisuja henkilöstön perustietojen ylläpitoon sekä loma- ja poissaolokirjanpitoon.

Tukipalveluorganisaation toimipaikkojen lopulliseen lukumäärään tai sijainteihin ei ole selvitystyössä otettu kantaa. Lukumäärä- ja sijaintikysymykset tulee tarkentaa jatkotyössä.

Mallien keskeiset ominaisuudet on esitetty kuvassa 14. Keskeisimpien prosessien tavoitetilän kuvauksia on esitetty Liitteessä 10.



	Lähtökohta (nykytila)	1. Maksukeskusmalli	2. Koko hallinnonalan palvelukeskusmalli
Tukipalveluyksiköiden lukumäärä	7+4 / 2+17 (tilivirastokohtaisia)	4+3 (tilivirastokohtaisia)*	1 (hallinnonalakohtainen)**
Tukipalveluyksiköiden toiminnan tavoitteet ja rahoitus	Ei aitoa tukipalvelujen tulohajautusta	Tukipalvelujen luonteeseen sopivat tulostavoitteet (suoritteet, kustannukset, laatu) ja määrärahat	Tukipalvelujen luonteeseen sopivat tulostavoitteet (suoritteet, kustannukset, laatu) ja määrärahat
Tukipalvelujen ohjauksen ominaispiirteitä	Tukitoimintojen ohjaus hajautettu	OM ja Rise ohjaavat keskitetysti omia tukipalveluyksiköitään	Tukipalveluyksikköä ohjataan yhtenä kokonaisuutena (tilivirastoja voi olla useita)
Virastoissa tehtävän työn (htv) osuus	n. 86%	n. 24 %	n. 23%
Virastoissa tehdään	Valtaosa rutiinitehtävistä	Vain virastolle hyötyä tuottavia tai muutoin välttämättä virastossa suoritettavia tehtäviä	Vain virastolle hyötyä tuottavia tai muutoin välttämättä virastossa suoritettavia tehtäviä
Tukipalveluyksiköissä tehdään	Joitain rutiinitehtäviä, neuvontaa	Valtaosa rutiinitehtävistä, kentän neuvontaa, asiantuntijatehtäviä	Valtaosa rutiinitehtävistä, kentän neuvontaa, asiantuntijatehtäviä, tukipalveluiden kehittäminen
Ohjaustasolla tehdään	Kentän neuvontaa, kehitystehtäviä, johtamista tukevia asiantuntijatehtäviä	Kahdessa ohjausyksikössä asiantuntijatehtäviä, kehittämistehtäviä, valvontaa	Johdon tietotuki- ja asiantuntija-tehtäviä, kehittämistehtäviä, valvontaa, tukipalveluiden yhteishankinta ja palv.sopim.

\*alustava lukumäärä

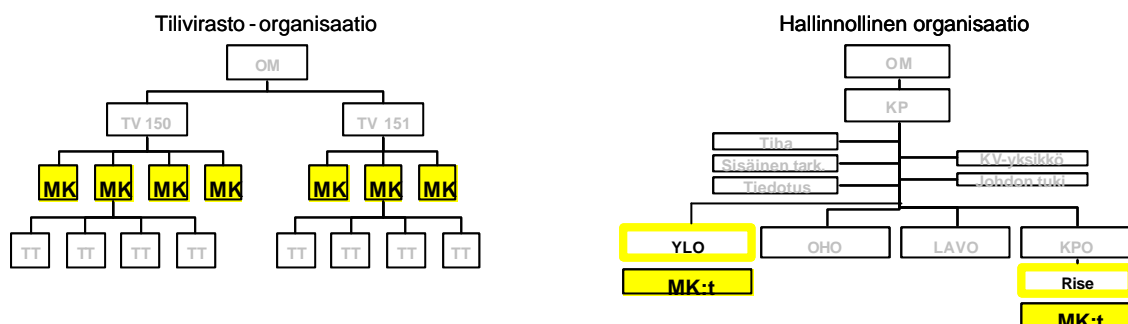
\*\*voi toimia useilla eri paikkakunnilla

Kuva 14. Tukipalveluiden kaksi organisoitumismallia ja nykytila

### 3.4 Maksukeskusmallin ominaispiirteitä

Tilivirastokohtaisessa maksukeskusmallissa tehostetaan nykyistä maksukeskusmallia karsimalla nykyisten maksupisteiden määrää ja keskittämällä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoitoa maksukeskuksiin. Maksukeskusjako seuraa edelleen tilivirastojakoa, eli Oikeusministeriöllä ja Rikosseuraamusvirastolla on omat maksukeskukset.

Mallissa Oikeusministeriö ja Rikosseuraamusvirasto ohjaavat kumpikin keskitetysti omia tukipalveluyksiköitään. Taloushallinto-organisaatio noudattelee nykyisen taloushallinto-organisaation rakennetta, maksukeskusten lukumäärä ja sijainnit tarkistetaan jatkotyössä.



Kuva 15. Maksukeskusmallin hallinnollinen ja taloushallinto-organisaatio. Ohjaavina yksikköinä toimivat Oikeusministeriön yleinen osasto ja Rikosseuraamusvirasto.

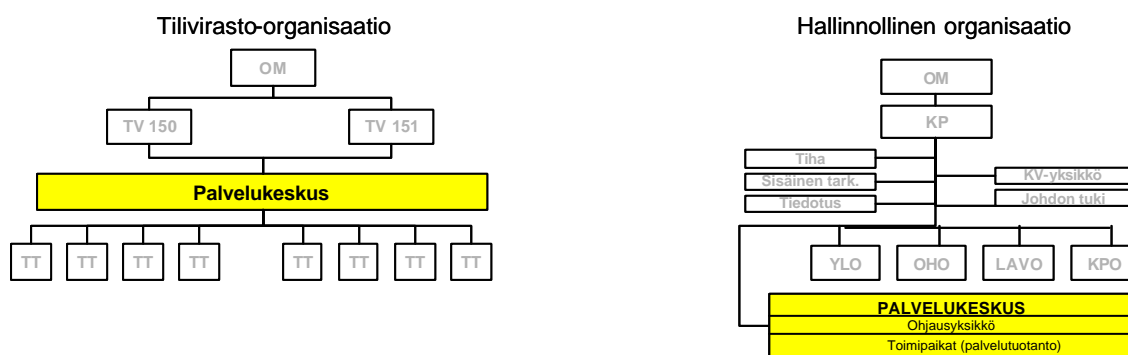
Rikosseuraamusviraston maksukeskusrakenteessa otetaan huomioon mahdollinen aluevankilamalli. Tässä vaiheessa ei aluevankiloiden lukumäärää ole vielä päätetty. Selvitysryhmän näkemyksen mukaan jokaisessa aluevankilassa ei kuitenkaan tarvitse olla omaa maksukeskusta.

Maksukeskuksiin keskitetään operatiivisia prosesseja kuten ostolaskujen ja matkalaskujen käsittely, henkilöstön perustietojen ylläpito sekä palkanlaskenta ja maksatus. Keskittämällä on arvioitu virastoissa suoritettavien tukipalvelutehtävien osuuden vähentyvän nykyisestä noin 86%:sta noin 24%:iin. Virastotasolla hoidetaan vain ne tehtävät, jotka tuottavat viraston toiminnalle hyötyä ja tai ovat muutoin välttämättömiä hoitaa virastotasolla.

### 3.5 Hallinnonalakohtaisen palvelukeskusmallin ominaispiirteitä

Vaihtoehdossa perustetaan koko hallinnonalaa palveleva palvelukeskus. Palvelukeskukseen keskitettävät prosessit ovat valtaosin samoja kuin maksukeskusmallissa.

Mallissa palvelukeskusta ohjataan yhtenä kokonaisuutena koko hallinnonalalla. Palvelukeskus on oikeusministeriön alaisuudessa toimiva organisaatioyksikkö. Taloushallinto-organisaatiossa maksukeskukset korvautuvat palvelukeskuksella.



Kuva 16. Palvelukeskusmallin hallinnollinen ja tilivirasto-organisaatio.

Palvelukeskuksen hoidettavaksi siirrettävät prosessit ovat rutiininomaisia ja sitovat nykytilassa huomattavasti henkilöresursseja. Tavoitteena on vapauttaa resursseja hyödyntämällä palvelutuotannon mittakaavaetuja.

Palvelukeskus on tulosvastuullinen organisaatio ja sen keskeinen toimintaperiaate on asiakaslähtöisyys. Palvelukeskuksen palvelut on selkeästi määritelty.

Palvelukeskuksen tarjoamat palvelut tuotetaan toimipaikoissa, jotka voivat sijaita maantieteellisesti hajallaan. Palvelukeskusta johdetaan kuitenkin yhtenä kokonaisuutena.

### 3.6 Arvio palvelukyvyin, tehokkuuden ja henkilöstökriteereiden täyttymisestä

Kumpikin malli vastaa keskimäärin hyvin tavoitetilan malleille asetettuihin palvelukyvyin ja laadunhallinnan sekä tehokkuuden ja taloudellisuuden kriteereihin. Mallit täyttävät mm. talousarviolain ja –asetuksen toiminnalle asettamat pakolliset vaatimukset.

Palvelukeskusmalli vastaa maksukeskusmallia paremmin kriteeriin ”Tukee hallinnonalan tulosoajasta ja –johtamista organisaation kaikilla tasoilla”. Palvelukeskusmalli kokoaa tukitoiminnan yhdeksi johdettavaksi kokonaisuudeksi, pois virastotasolta. Koska tukitoiminta on eriytetty ydintoiminnasta, virastot voivat keskittyä varsinaiseen ydintoimintaan. Lisäksi tukitoiminnan johtaminen helpottuu.

Kriteeri ”Ohjaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen” täyttyy paremmin palvelukeskusmallilla, koska suuremmassa palvelukeskuksessa on enemmän kehittämisresursseja ja lisäksi resurssit ovat palvelukeskuksen hallittavissa.

”Virastojen, laitosten ja henkilöstön asiakastyytyväisyys (ml. ongelmanratkaisut)” – kriteeri täyttyy arvon mukaan paremmin maksukeskusmallilla, mm. tukipalveluhenkilöstön paremman asiakastuntemuksen takia. Toisaalta palvelukeskusmallissa asiakkaitten (virastot ja henkilöstö) saamat palvelut ovat koko hallinnonalalla yhteneväisiä ja tasavertaisia.

Palvelukeskusmalli täyttää maksukeskusmallia paremmin kriteerit ”Prosessia tekevien neuvonta- ja virheenkorjaustarpeen väheneminen”- sekä ”Tehokasta toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja muut työvälineet”. Neuvonta- ja ohjaustarve on palvelukeskusmallissa pienempi. Palvelukeskusmalli mahdollistaa myös tietojärjestelmien tehokkaamman ja yhdenmukaisemman kehittämisen.

Palvelukeskusmalli mahdollistaa henkilöstön erikoistumisen sekä mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostamisen kahden tiliviraston tehtävistä. Lisäksi palvelukeskusmalli rakentaa talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstölle tilivirastokohtaisen asiantuntijuuden sijaan koko hallinnonalan toiminnan asiantuntijuutta. Tämän perusteella palvelukeskusmalli täyttää paremmin seuraavat henkilöstöön ja osaamiseen painottuvat kriteerit:

- ”Henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen”
- ”Riittävä osaamisen keskittäminen mm. sijaisjärjestelyjen kannalta”
- ”Riittävän resursoinnin ja osaamisen varmistaminen myös tulevaisuudessa”
- ”Haasteelliset ja mielekkäät työkokonaisuudet sekä kilpailukykyinen palkkaus”
- ”Yksilön mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen ja uralla etenemiseen”

## 4 MALLIEN KUSTANNUKSET JA HYÖDYT

### 4.1 Johdanto

Selvitystyössä laadittiin kustannushyötyanalyysi vaihtoehtoisten tukipalvelujen organisoitumismallien kustannuksista ja hyödyistä. Kustannushyötyanalyysin laskelmat on laadittu siten, että niiden perusteella voidaan arvioida vaihtoehtoisten mallien vaatimia investointeja, käyttökustannuksia ja mallien tuomia hyötyjä.

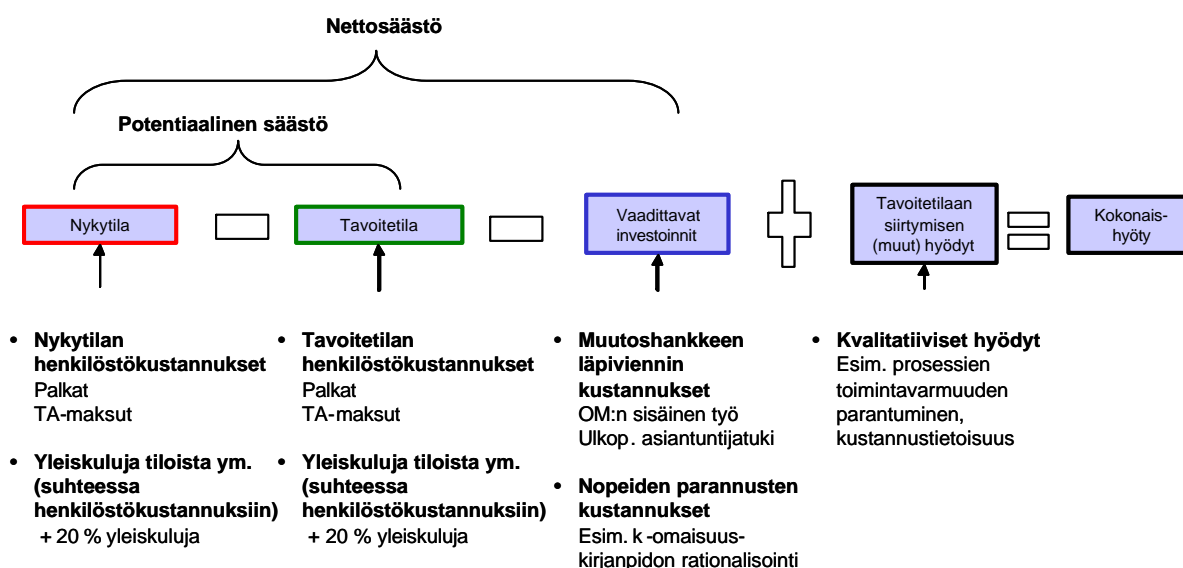
Kustannushyötyanalyysin tarkoituksena on toimia päätöksenteon tukena, kun tehdään valintaa tavoitetilan eri toteuttamisvaihtoehtojen välillä. Sen avulla arvioidaan vaihtoehtoisten tavoitetilan mallien (organisoituminen ja prosessi) käyttöönotosta saatavia taloudellisia vaikutuksia ja voidaan vastata kysymykseen ”Mitä taloudellisia hyötyjä saavutetaan ehdotettavilla kehitystoimenpiteillä?”. Lisäksi analyysi tukee päätöksentekoa auttamalla tunnistamaan kustannuksien ja hyötyjen syntymisen kannalta merkittävimmät tekijät.

### 4.2 Laskentalogiikka

Kustannus-hyötyanalyysissä on arvioitu kahdesta arvioidusta tavoitetilan mallista saatavia hyötyjä ja niiden rakentamisen ja ylläpidon aiheuttamia kustannuksia.

Kustannushyötyanalyysin lähtökohdan muodostavat talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset nykytilassa (prosessikohtaiset kokonaistyömäärät henkilötyövuosina sekä työvuoden keskimääräiset kustannukset EUR/hvt).

Tavoitetilan kustannukset on laskettu arvioimalla malleille prosessikohtaiset tehostumispotentialit nykytilaan verrattuna. Nyky- ja tavoitetilan vuosikustannusten erosta voidaan siis johtaa vuotuiset kustannussäästöt, joita verrataan vaadittaviin investointeihin. Kokonaishyödyn arvioinnissa huomioidaan laadulliset edut ja haitat (ks. raportin muut luvut) . Kuva 17.



Kuva 17. Kustannusten ja hyötyjen arvioinnin logiikka.

Hyötyjen ja kustannusten laskennassa on noudatettu varovaisuuden periaatetta. Näin vältetään tilanne, jossa tulokset olisivat todellisuuteen nähden liian optimistisia.

Tarkastelun aikajänne on kummallekin mallille 10 vuotta. Nettonykyarvon laskennassa käytetty laskentakorko on 10%, joka on normaalisti käytettyä laskentakorkoa suurempi (vrt. varovaisuuden periaate). Lisäksi laskennassa on keskitytty arvioimaan vain niitä tekijöitä, joihin kehitystoimenpiteillä on vaikutusta.

Arviot hyödyistä ja kustannuksista ovat tehneet selvitysryhmään kuuluvat oikeusministeriön ja Rikosseuraamusviraston asiantuntijat muita hallinnonalan asiantuntijoita tarvittaessa hyödyntäen. Työskentelyn lähestymistavan ja laskentamallin on tuottanut Accenture Oy.

### 4.3 Hyötyjen laskenta

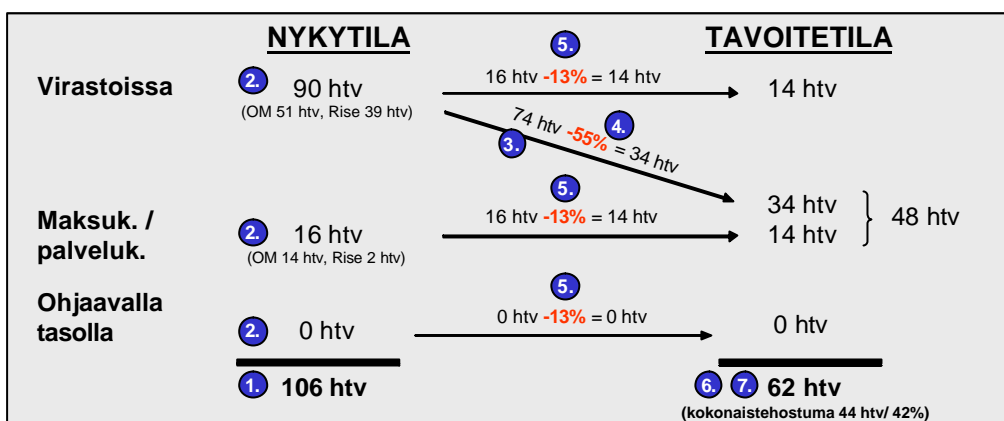
Prosessikohtaiset tehostumishyödyt jakaantuvat kahteen keskeiseen komponenttiin:

1. *Siirtyvän työn tehostuminen*, joka lasketaan virastoista (tai ohjaavalta tasolta) maksukeskuksiin siirtyvälle työlle
2. *Sekä nykytilassa että tavoitetilassa samalla tasolla tehtävän työn tehostuminen.*

Siirtyvän työn tehostuminen on laskettu prosessikohtaisella tehostumisprosentilla (esimerkiksi ostolaskuille palvelukeskusmallissa 55%). Samalla tasolla säilyvän työn tehostuminen on laskettu kaikille prosesseille yhteisellä tehostumisprosentilla (kummassakin mallissa 12,5%).

Hyötyjen arviointi tehtiin selvitysryhmässä seuraavasti (kts. esimerkki ostolaskujen käsittelyn ja ostoreskontra-prosessin tehostumisesta, kuva 18):

1. Arviot taloushallinnon nykytilan kokonaistyömääristä ovat samat kuin oikeusministeriön Valtiokonttorin selvitykseen antamat tiedot (Valtiokonttorin taloushallintaselvitys, 15.4.2003).
2. Arvioitiin kokonaistyömäärän prosentuaalinen jakaantuminen eri tasoille nykytilassa.
3. Arvioitiin kokonaistyömäärän prosentuaalisen jakaantumisen tavoitetilassa. Tämän pohjalta laskettiin virastoista (tai ohjaavalta tasolta) maksu- tai palvelukeskuksiin siirtyvä työ.
4. Arvioitiin, kuinka paljon tehokkaammin ko. työ voidaan suorittaa maksukeskuksissa tai palvelukeskuksessa kuin virastoissa.
5. Arvioitiin, kuinka paljon muutos tehostaa samalla tasolla säilyvää työtä.
6. Arvioiden perusteella laskettiin kokonaistyömäärät tavoitetilassa.
7. Arvioitiin, miten kokonaistehostuma realisoituu ja kuinka suurelta osin (X% vuonna 2005, Y% vuonna 2006 jne.)



#### Hyötyjen laskennan vaiheet selvitysryhmässä

1. Nykytilan kokonaistyömäärän laskenta perustuu VK:n selvityksessä annettuihin tietoihin ja niiden pohjalta tehtyihin lisäselvityksiin.
2. Arvioitiin kokonaistyömäärän prosentuaalinen jakaantuminen eri tasoille nykytilassa.
3. Arvioitiin kokonaistyömäärän prosentuaalisen jakaantumisen tavoitetilassa. Tämän pohjalta voitiin laskea virastoista (tai ohjaavalla tasolta) palvelukeskuksiin siirtyvä työ.
4. Arvioitiin, kuinka paljon tehokkaammin ko. työ voidaan suorittaa palvelukeskuksessa kuin virastoissa. Tässä 55%.
5. Arvioitiin, kuinka paljon muutos tehostaa samalla tasolla säilyttäen työtä. Tässä 13%.
6. Ostolaskujen käsittelyn kokonaistyömääräksi tavoitetilassa saadaan tehdyillä oletuksilla 62 htv (muutos -44 htv = -42%).
7. Lisäksi työskentelyssä arvioitiin, miten kokonaistehostuma saavutetaan. Ostolaskujen käsittelylle ja ostoreskontralle tehostuminen on arvioitu realisoituvan seuraavasti (suluissa kumulatiivinen vähenemä henkilötövuosissa): 2003 ja 2004 0% (-0 htv), 2005 10% (-4 htv), 2006 50% (-22 htv), 2007 80% (-35 htv), 2008 eteenpäin 100% (-44 htv).

Kuva 18. Hyötyjen laskentalogiikka.

## 4.4 Kustannusten laskenta

Kustannusten laskenta perustuu luvussa 5 esitettyyn esitykseen jatkotyöstä ja sen vaiheistuksesta. Kullekin vaiheelle on tunnistettu keskeiset tehtävät, mm. uusien toimintamallien määrittäminen, henkilöstön koulutus ja tietojärjestelmien rakentaminen.

Kullekin tehtävälle on arvioitu tehtävän suorittamiseen tarvittava hallinnonalan sisäinen sekä ulkoinen työpanos (yleensä henkilötöypäivinä) ja panosta vastaava kustannus (esim. EUR/htv, EUR/koulutuspäivä). Tietojärjestelmien osalta on huomioitu lisäksi lisenssikustannuksia.

Kustannuksille on arvioitu realisoitumisajankohta (esim. 10% vuonna 2004, 30% vuonna 2005 jne.), kuten hyödyillekin.

Hyötyjen ja kustannusten erotuksen perusteella on arvioitu mallien nettonykyarvot sekä mallien rakentamisen ja käyttöönoton takaisinmaksuajat.

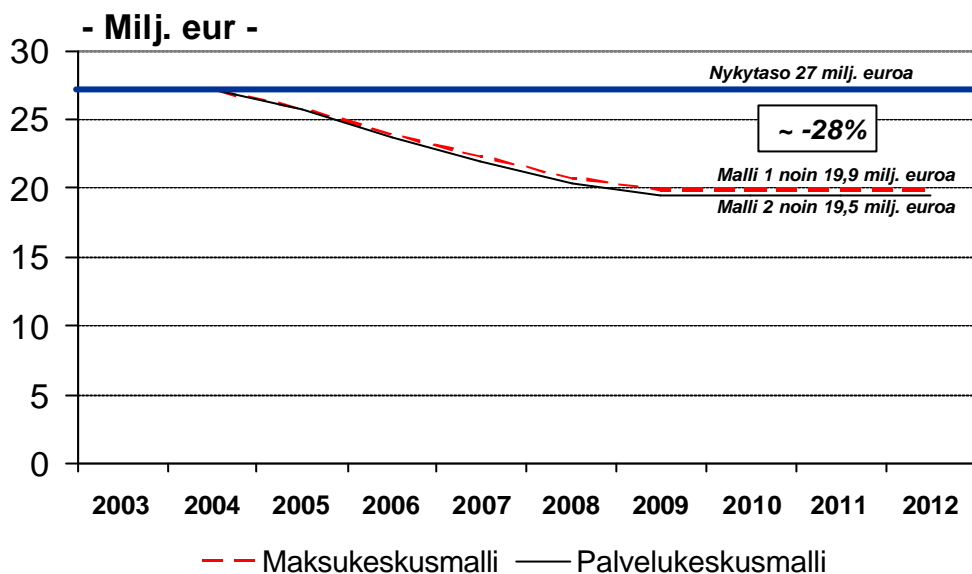
Laskennassa käytetyt prosessikohtaiset tehostumishyödyt sekä arviot muutoksen toteutuksen vaatimista kustannuksista on esitetty Liitteessä 11.

## 4.5 Yhteenveto kustannus-hyötyanalyysin tuloksista

Taloushallinnon tukitoimintoihin käytetään tällä hetkellä 689 henkilötövuotta, vastaavan kustannuksen ollessa 27 milj. euroa vuodessa.

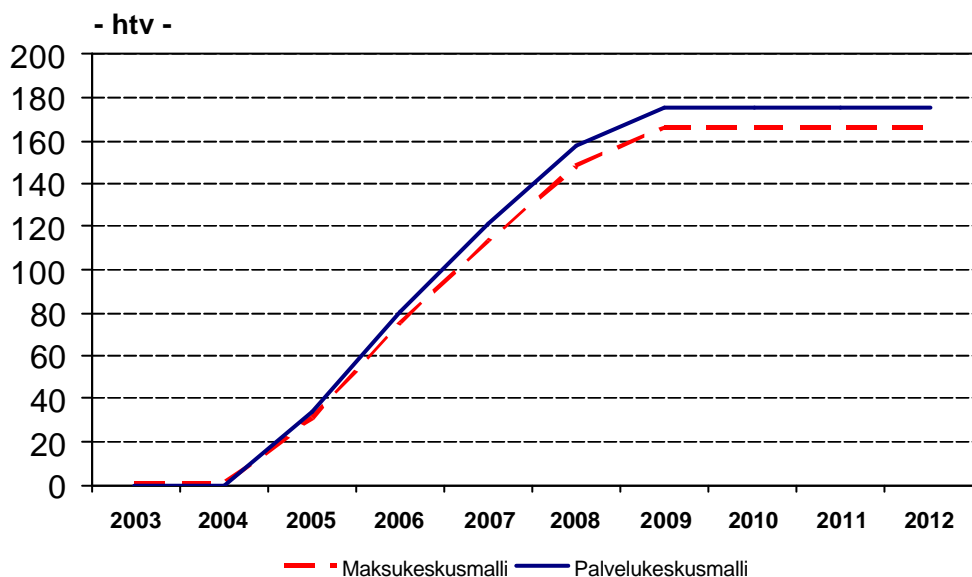
Selvitysryhmän laatimissa kustannuslaskelmissa arvioidaan molemmissa malleissa voitavan vuonna 2008 saavuttaa nykytilanteeseen verrattuna noin 28 %:n ja noin 190 htv:n kustannussäästöt prosessien kehittämisellä ja työpanoksen tehokkaammalla käytöllä eli tuottavuuden parantamisella. Kuvat 19 ja 20.





Huom. inflaatiota ei huomioitu

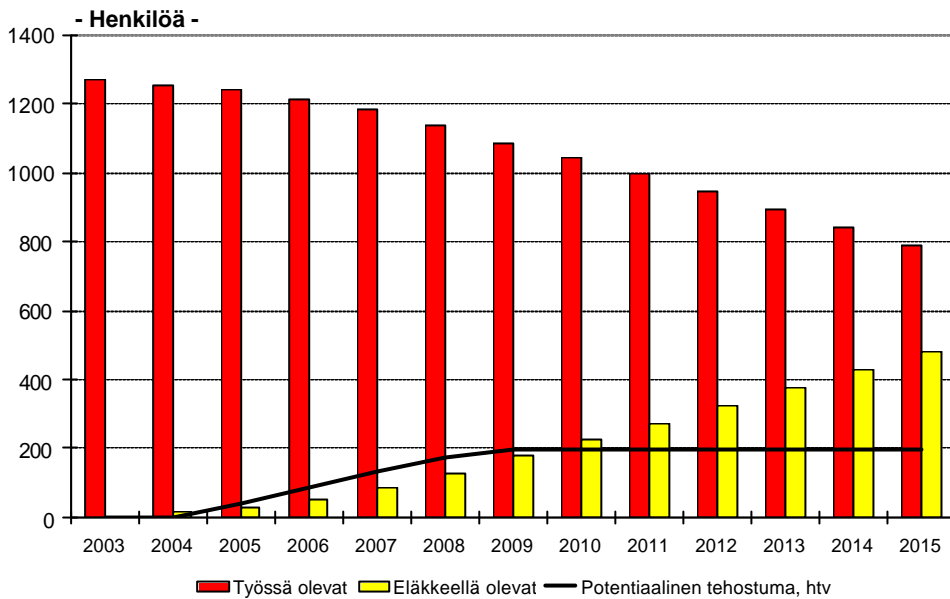
Kuva 19. Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kustannustasot.



Kuva 20. Muutoksessa vapautuva henkilöstö.

Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitaa hallinnonalalla yhteensä 1269 henkilöä, joista arvioidaan jäävän eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä noin 480 henkilöä (lähes 40% talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaishenkilömäärästä). Eläköitymisellä voidaan kattaa huomattava osa saavutettavissa olevasta talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöresurssitarpeen vähenemisestä (noin 180-200 htv vuoteen 2008 mennessä).

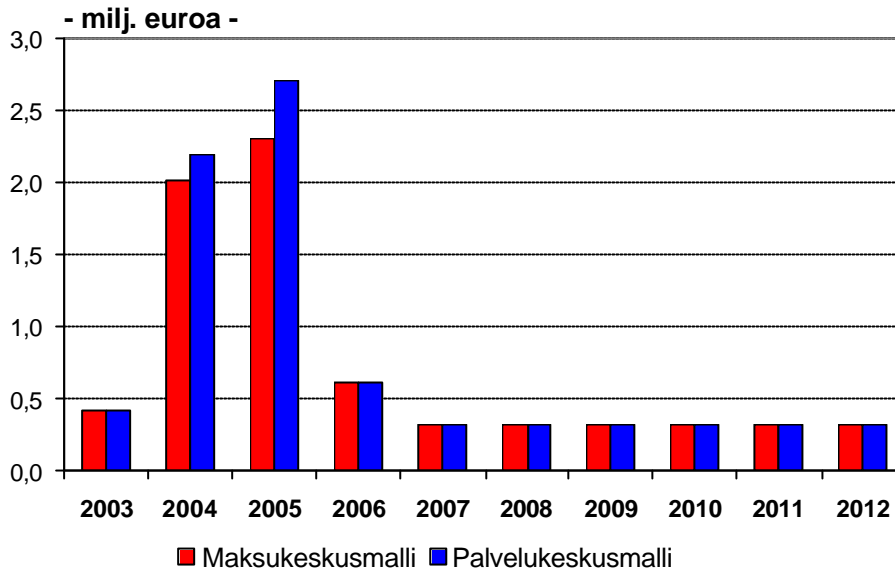
Kuva 21.



*Kuva 21. Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön eläköityminen vastaa huomattavaa osaa muutoksella saavutettavissa olevaa henkilöresurssitarpeen vähenemistä.*

Mallien hyötyjä tarkasteltaessa on huomioitava, että henkilöstövaikutukset on laskettu yhteen nimenomaan henkilötyövuosiksi – ei yksittäisiksi henkilövähennyksiksi. Henkilötyövuosien väheneminen mahdollistuu prosessien virtaviivaistamisella sekä rutiinitöiden automatisoinnilla ja siirtämällä ne tukipalveluiden tuottamiseen erikoistuneille palveluyksiköille. Eläköityminen ratkaisee osan vapautuvien resurssien käytöstä, mutta eläköitymisen lisäksi kasvaa muutoksen myötä tarve henkilöstön uudelleenkouluttamiselle.

Vaadittavat investoinnit muutoksen läpiviemiseksi on vuosina 2003-2012 yhteensä 7,2 milj. euroa mallilla 1 ja 7,7 milj. euroa mallilla 2. Valtaosa investoinneista ajoittuu vuosille 2004-2006 (Kuva 22).



Kuva 22. Muutoksen läpivientiin vaadittavat investoinnit.

Rahallisesti mitattavien hyötyjen ja kustannusten suhteen mallien välillä ei ole merkittäviä eroja. Kumpikin malli on taloudellisesti kannattava toteuttaa. Mallien käyttöönotolle lasketut nettonykyarvot ja takaisinmaksuajat ovat seuraavat:

- **Malli 1** (maksukeskusmalli): muutoksen nettonykyarvo 19,7 milj. euroa, malli maksanut itsensä takaisin vuonna 2007
- **Malli 2** (hallinnonalakohtainen palvelukeskus): muutoksen nettonykyarvo 20,5 milj. euroa, malli maksanut itsensä takaisin vuonna 2007.

## 4.6 Kustannus-hyötyanalyysin johtopäätökset

Mallien välillä ei ole merkittäviä eroja rahallisissa hyödyissä tai muutoksen läpivientiin vaadittavissa investoinneissa. Kummatkin mallit täyttävät malleille asetetun tehokkuuskriteerin ”Tukitoimintojen kokonaiskustannusten alentaminen ja resurssien uudelleenkohdentaminen ydintoiminnoille”.

Kumpikin arvioiduista malleista (maksukeskusmalli, hallinnonalakohtainen palvelukeskus) tuovat Oikeusministeriön hallinnonalalle rahallisia hyötyjä suhteessa nykytilaan. Saavutettavat kustannussäästöt kattaisivat taloudellisesti arvioituna huomattavasti esitettyjä suuremmat investoinnit.

Muutoksen taloudellisen kannattavuuden kannalta on oleellista, miten hyödyt käytännössä kyetään realisoimaan. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää muutoksia tukevaa henkilöstösuunnittelua ja suunnitelman toteutumisen seurantaa. Kummassakin mallissa tulee palvelutuotantoon varata riittävät resurssit sekä varmistaa henkilöstön osaaminen jo ennen tehtävänsiirtoja.

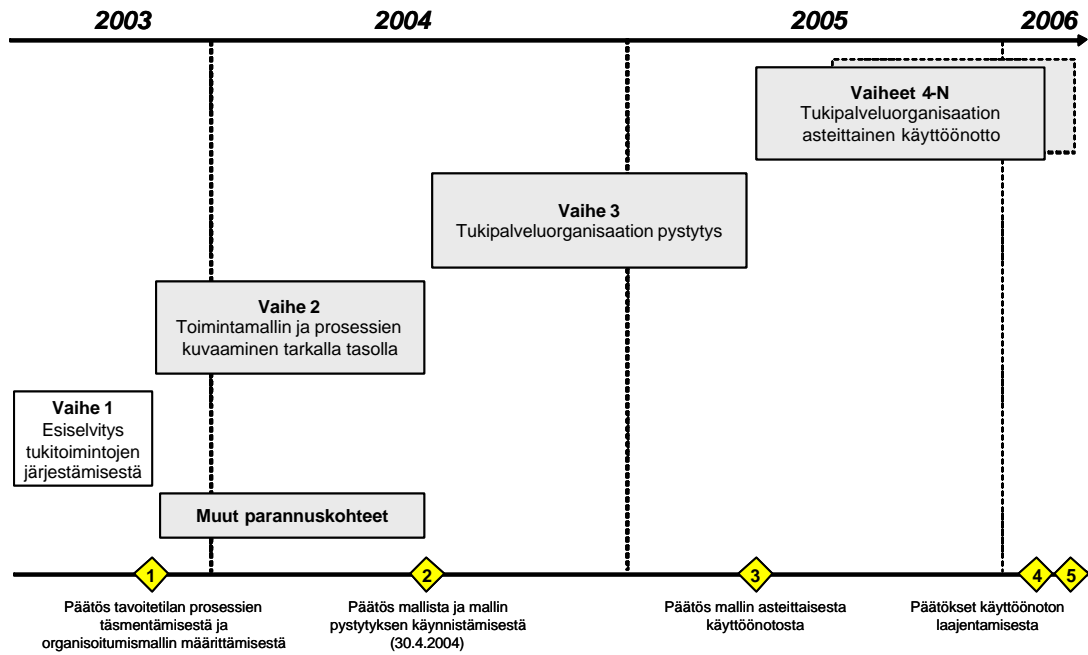
## 5 MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Muutoksen vaiheistus

Esitettyjen hyötyjen saavuttaminen edellyttää kummankin mallin kohdalla vaiheistetun kehityspolun toteuttamista. Kehitystyön vaiheistamisella varmistetaan tavoitetilan prosessien sekä organisoitumisratkaisun hallittu käyttöönotto ja jatkokehittäminen.

Kehitystyön päävaiheet ovat molempien tukipalvelujen organisoitumismallien (maksukeskusmalli ja hallinnonalakohtainen palvelukeskusmalli) kohdalla samat. Päävaiheiden sisältämät tehtävät ja tehtäviin tarvittava työmäärä ovat riippuvaisia valittavasta mallista.

Muutoshanke sisältää valitun talous- ja henkilöstöhallinnon tavoitetilan prosessien, organisaation ja tietojärjestelmien tarkan tason määrittelyn (vaihe 2), rakentamisen (vaihe 3) ja käyttöönoton (vaiheet 4-). Tämän lisäksi vaiheistettuun kehityspolkuun kuuluvat muut parannuskohteet, joiden toteuttaminen voidaan aloittaa välittömästi. Kuva 23.



Kuva 23. tavoitetilan tukipalveluorganisaation vaiheistettu etenemispolku (aikataulu tarkentuu vaiheessa 2).

Tämä loppuraportti päätösesityksineen on **vaiheen 1** lopputulos. Vaiheen 1 työn perusteella tehdään päätös tavoitetilan prosessien täsmentämisestä ja tukipalvelujen organisoitumismallin määrittämisestä.

**Vaiheessa 2** määritellään mm. seuraavat asiat:

- Tukitoimintojen ohjaus- ja valvontamalli
- Tukipalveluorganisaation visio, strategia, toiminta-ajatus
- Tarkan tason prosessit
- Tukipalveluorganisaation organisointi ja tiimirakenteet
- Työvoimatarpeet ja henkilöstösuunnittelu
- Tukipalveluorganisaation sijainnit, tilat
- Tietojärjestelmätarpeet
- Hallinnollinen muoto
- Tarvittavan koulutuksen alustava suunnittelu
- Kustannus-hyötyanalyysin tarkentaminen
- Toteutusaikataulun täsmentäminen muiden kehityshankkeiden kanssa (mm. RAKE 2, ulosottolaitoksen ja tuomioistuinlaitoksen uudelleenorganisoinnit)
- Tiedottaminen ja muutoshallinta

Vaihe 2 ajoittuu ajalle marraskuu 2003 –huhtikuu 2004. Vaiheen 2 tarkempi suunnittelu, organisointi ja resursointi tulee käynnistää välittömästi yhden mallin syventämistä koskevan päätöksenteon jälkeen. Vaiheen 2 jälkeen tehdään päätös mallista ja mallin pystytyksen käynnistämisestä.

**Vaiheessa 3** pystytetään uusi tukipalveluorganisaatio. Tämä tarkoittaa, että

- Tehdään työjärjestyksen muutokset
- Käydään tarvittavat YT-neuvottelut ja kartoitetaan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön omat toiveet mm. työnkuvien ja sijoituspaikkojen suhteen
- Valitaan tukipalveluorganisaatiolle johtajat
- Laaditaan yksityiskohtainen organisaatio nimineen ja henkilöstösuunnitelma
- Tehdään muutoksen edellyttämät tietojärjestelmämuutokset
- Rakennetaan seuranta hyötyjen todentamiseksi (jolla seurataan riittävän usein kustannus-hyötyanalyysissä arvioitujen hyötyjen realisoitumista)
- Tehdään tarvittavat tilajärjestelyt
- Järjestetään koulutukset
- Rakennetaan tukipalveluorganisaatiolle ohjausmalli: mittarit seurantamekanismeineen, ohjausrakenteet, päätöksentekomalli
- Tiedotetaan muutoksen etenemisestä

Vaiheen 3 on arvioitu kestävän toukokuusta 2004 kesään 2005. Vaihetta seuraa päätös uuden mallin käyttöönotosta.

**Vaiheessa 4** otetaan asteittain käyttöön uudet toimintatavat ja tukipalveluorganisaatio. Vaiheeseen kuuluu mm. seuraavia tehtäviä:

- Käynnistetään hallinnollinen malli
- Käynnistetään tukipalveluyksikön toiminta
- Käynnistetään seurata
- Käynnistetään johtamisjärjestelmä

Muut parannuskohteet ovat kehitysalueita, joiden kehitystyö tulee käynnistää nopeasti, riippumatta mitä tukipalveluorganisaatiomallista päätetään. Muiksi parannuskohteiksi on selvitystyössä tunnistettu seuraavat:

*Jatketaan jo käynnistettyjä kehittämishankkeita, kuten*

- myyntilaskujen (KO:t) prosessin tehostaminen (e-kirje)
- talous- ja henkilöstöraportoinnin uudistaminen: vakiointi, yhtenäistäminen, raporttien hyödynnettävyys (johdon tarpeet), web-raportointityökalut (eHRM-info)
- pankkiyhteysohjelman uusiminen

*Pikaisesti käynnistettäviä kehittämishankkeita ovat*

- henkilöstösuunnittelu- ja seurantajärjestelmän kehittäminen osana hallinnonalan henkilöstöstrategiaa
- paperittoman kirjanpidon kehittäminen (sähköinen tositteiden kierrätys, sähköinen arkistointi, joka käynnistyy nykyisten työprosessien virtaviivaistamisella ja päällekkäisten töiden karsimisella, koska paperitonta järjestelmää ei kannata asentaa vanhoihin työprosesseihin)
- sähköisen arkistoinnin kehittäminen (listaukset, kirjat, palkanlaskennan ja maksatuksen raportit)
- käyttöomaisuuskirjanpidon rationalisointi
- Web-lomake henkilöstön perustietojen ja palvelusaikatietojen (kokemuslisä) ylläpitoon sekä loma- ja poissaolokirjanpitoon
- hankintatoiminnan tehostaminen osana ostolaskuprosessia.

## 5.2 Arvio muutoksen toteutettavuuteen liittyvien kriteerien täyttymisestä

Kriteeriryhmässä ”Toteutettavissa oleva muutos” on kaksi kriteeriä, joiden suhteen maksukeskusmalli ja hallinnonalakohtainen palvelukeskusmalli eroavat toisistaan.

Palvelukeskusmallissa on tukipalveluyksiköitä mahdollisimman vähän, joten se on paremmin sopusoinnussa Valtiokonttorin taloushallintaselvityksen linjausten kanssa. Palvelukeskusmalli on myös maksukeskusmallia paremmin valtion keskushallinnon uudistamislinjausten mukainen. Siten kriteeri ”Muutos on sopusoinnussa valtion keskushallinnon kehittämislinjausten ja sidosryhmien tarpeiden kanssa. (ml. aluepoliittiset näkökohdat)” tukee palvelukeskusmallia.

Palvelukeskusmalli on maksukeskusmalliin verrattuna vaativampi rakentaa ja ottaa käyttöön. Lisäksi palvelukeskusmalli edellyttää tehokkaampaa muutosjohtamista. Kriteeri ”Muutoksen toteuttamiskelpoisuus käytännössä” suosii täten maksukeskusmallia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Oikeusministeriön hallinnonalan tukitoimintojen kehittämistä vauhdittavat useat toimintaan kohdistuvat haasteet. Näitä ovat mm.

- henkilöstön nopea eläköityminen lähivuosina
- ydintoiminnan lisäresurssitarpeet mm. vankeinhoidossa, jossa vankimäärät ovat kasvussa
- hallinnonalan määrärahapaineet, sekä
- koko valtionhallinnon tasolla tunnistettu tarve ja tehdyt linjaukset tukitoimintojen kehittämiseksi.

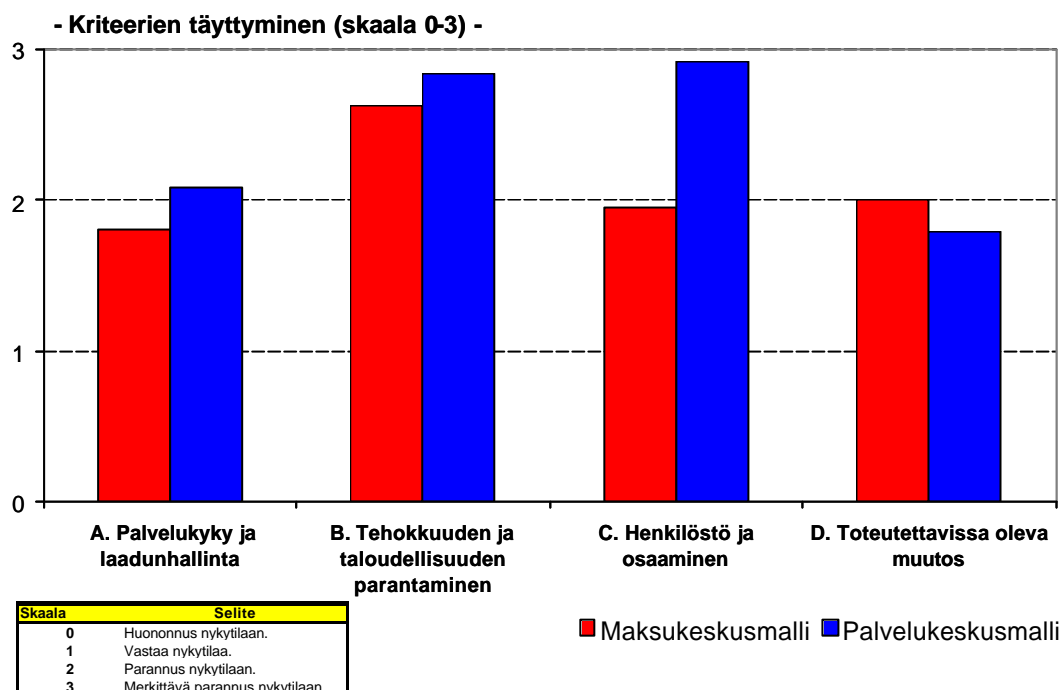
Hallinnonalan tukitoimintojen resurssien käyttöä on edellä esitettyjen haasteiden takia tehostettava nopealla aikataululla. Selvitystyössä tunnistettujen keinojen avulla on mahdollista alentaa vuoteen 2008 mennessä talous- ja henkilöstöhallinnon tukitoimintojen kustannuksia noin 28% nykytasoon verrattuna. Henkilötyövuosissa säästö on noin 180-200 henkilötyövuotta. Tämä edellyttää pitkäjänteistä ja tavoitteellisesti johdettua kehitysohjelmaa, jolla etsitään pysyviä ratkaisuja rakenteellisista uudistuksista, toimintojen tehostamisesta sekä tuottavuuden lisäämisestä. Ehdotetussa muutoksessa ei ole kyse pelkästään tehtävien uusjaosta, vaan toiminnan muutoksesta.

Selvitystyössä tunnistetuille tukipalveluiden organisoitumisvaihtoehdoille (maksukeskusmalli ja palvelukeskusmalli) asetettiin työn alussa arviointikriteerit. Arviointikriteerit painottivat neljää eri näkökulmaa: palvelukyky ja laadunhallinta,



tehokkuus ja taloudellisuus, henkilöstö ja osaaminen sekä muutoksen toteutettavuus. Tässä raportissa on kuvattu ja arvioitu vaihtoehtoisia malleja näistä näkökulmista.

Selvitysryhmä on arvioinut malleja arvointikriteeristön avulla, käyttäen skaalaa 0-3, jossa 0 on huononnuksella nykytilaan, 1 vastaa nykytilaa, 2 tarkoittaa parannusta nykytilaan sekä 3 tarkoittaa merkittävää parannusta nykytilaan. Tehty arvio on esitetty tarkemmin Liitteessä 12. Kuva 24 on yhteenveto arvioinnin tuloksista.



Kuva 24. Mallien vertailu arvointikriteereihin, yhteenveto.

Palvelukeskusmalli täyttää selvitysryhmässä tehdyn arvion mukaan maksukeskusmallia paremmin palvelukykyyn ja laadunhallinnan, tehokkuuden ja taloudellisuuden sekä henkilöstön ja osaamisen kriteerit. Muutoksen toteutettavuuskriteerit suosivat maksukeskusmallia, koska palvelukeskusmalli on maksukeskusmallia vaativampi rakentaa.

Palvelukeskusvaihtoehtoon voidaan nähdä liittyvän seuraavia synergiaetuja:

- palvelukeskuksen toimintaa ohjataan, suunnitellaan, seurataan, valvotaan ja johdetaan *yhtenä kokonaisuutena* - palvelukeskusmalli mahdollistaa tehokkaamman ja yhdenmukaisemman *toiminnan kehittämisen*
- palvelukeskuksen asiakkaiden (hallinnonalan johto, virastot) saamat palvelut ovat koko hallinnonalla *yhdenmukaisin periaattein ja standardein* tuotettuja, mikä parantaa talous- ja ja henkilöstöhallinnon *läpinäkyvyyttä*
- palvelukeskusmalli antaa paremmat mahdollisuudet *tietojärjestelmien kehittämiseksi ja hyväksikäytölle*

- palvelukeskusmalli hyödyntää paremmin henkilöstön osaamista sekä tarjoaa henkilöstölle parempia uramahdollisuuksia sekä luo parempia mahdollisuuksia osaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

Palvelukeskusmalliin liittyvinä haasteina nähtiin erityisesti kyky palvella virastoja, vaara todellisen asiakastuntemuksen heikkenemiseen ja aitojen palvelutavoitteiden korvautuminen organisaation omilla tavoitteilla (liiallinen itseohjautuvuus). Toisaalta nähtiin asiakaslähtöiseen johtamiseen perustuvan palvelukeskuksen nimenomaan tarjoavan paremmat mahdollisuudet palvelujen määrätietoiseen kehittämiseen asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. Tämä edellyttää palvelukeskuksen tehokasta asiakas- ja muuta ohjausta sekä palvelukeskuksen määrätietoista johtamista palveluorganisaationa.

### **Ohjausryhmän johtopäätökset**

Hankkeen ohjausryhmä korostaa, että selvityksessä on tuotu esiin kaksi vaihtoehtoista etenemislinjaa ja suuri joukko niiden arvioinnin kannalta merkittäviä näkökulmia. Esiselvityksen ensisijainen tarkoitus ei ole ollut tuottaa valmista ratkaisua, vaan ennen muuta koota, systematisoida ja syventää niitä perusteita ja näkökulmia, joiden pohjalta talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämiseen voidaan lähteä. On myös huomattava, että hallinnonalan kokonaisrakenteen kehittämissuunta on vielä monilta osin kiteytymätön, vaikka sekä rikosseuraamusalalla (RAKE –hanke), tuomioistuinlaitoksessa (Tuomioistuinkomitea) että ulosotossa ja syyttäjäntoimessa on keskustelun alla uudistushankkeita.

Ohjausryhmä katsoo, että esiselvityksen pohjalta ei vielä ole riittäviä perusteita valita jompaakumpaa tarkastelluista tavoitetilan vaihtoehtoista.

Käytössä olevat valmisteluresurssit ovat erittäin niukat. Koska tärkein asia hallinnonalan kokonaiskehityksen kannalta on talous- ja henkilöstöhallinnon työprosessien uudistaminen ja toiminnan tehostaminen, niukat kehittämisresurssit tulisi ensi vaiheessa kohdentaa tähän. Palvelukeskuksen toteuttaminen esitetyssä nopeassa aikataulussa sitoo huomattavasti resursseja (investoinneista pääosa on kehittämistyön valmisteluresursseja ja henkilöstökoulutuksen aiheuttamia kustannuksia).

Työprosessien (työmenetelmien, työnkulkujen ja työnjakojen) yksityiskohtaisia uudistamistavoitteita sekä uudistuksilla saavutettavia käytännön hyötyjä on nyt tehdyn selvityksen pohjalta välttämätöntä edelleen syventää ja konkretisoida. Tämä voitaisiin toteuttaa käymällä valittavien virastojen kanssa yksityiskohtaisesti ja tarvittavassa laajuudessa käytännön kokeiluin läpi keskeiset uudistettavat talous- ja henkilöstöhallinnon työprosessit ja niihin liittyvät tietotekniset vaatimukset. Samalla tulisi käydä konkreettisella tasolla läpi prosessien kehittämisestä aiheutuvat henkilöstö- ja muut säästöt sekä tarvittavat toimenpiteet näiden säästöjen realisoimiseksi.

Täsmennetyin ja realistisen työprosessi- ja resurssitarkastelun pohjalta olisi mahdollista saada riittävän luotettava pohja organisaatoratkaisuja koskevalle jatkoetenemiselle esim. selvityksessä esitetyn vaiheistuksen mukaisesti.

## **Esitys jatkotoimiksi**

Edellä esitetyn perusteella esitetään käynnistettäväksi talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämistä koskeva jatkohanke (vaihe 2), jossa:

- laaditaan yksityiskohtaisella tasolla ja tarvittavin käytännön kokeiluin ehdotukset uudistettaviksi työprosesseiksi, ottaen huomioon myös esiselvityksessä mainitut vireillä olevat ja käynnistettäväksi ehdotetut työprosessien kehittämishankkeet, mm. paperiton taloushallinto,
- täsmennetään, mitä hyötyjä ja kustannuksia uudistuksilla voidaan saavuttaa ja miten nämä hyödyt käytännössä voidaan realisoida,
- laaditaan ehdotus talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden organisoimisesta.

Hanke asetetaan kuluvan vuoden puolella niin, että aloitetaan heti vuodenvaihteen 2003-2004 jälkeen, ja hankkeen määräaika on 30.4.2004. Hanketta asetettaessa tulee erityisesti varmistaa, että työhön osoitetaan riittävästi valmistelu- ja asiantuntijaresursseja.

Rake II –hankkeessa tulee olla lähtökohtana, että talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut siirretään tässä esiselvityksessä esitetyn yleislinjan mukaisesti laitostasolta tukipalveluorganisaation hoidettavaksi.

*Oikeusministeriön  
hallinnonalan talous- ja  
henkilöstöhallinnon  
tukipalveluiden kehittäminen*

*Liitteet esiselvitysraporttiin  
- **Liite 6 erillisenä julkaisun lopussa***

**LIITE 1****Projektin asettamiskirje****TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON TUKIPALVELUJEN ORGANISOINTIA KOSKEVA SELVITYS**

Oikeusministeriö päätti asettaa hankkeen, jonka tehtävänä on selvittää vaihtoehdot hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoinniksi sekä laatia arviot eri vaihtoehtojen eduista ja haitoista hallinnonalan perustehtävien hoidon, resurssien tehokkaan käytön sekä henkilöstön aseman, vaadittavan osaamisen ja sen kehittämisen kannalta.

(Hankkeen taustaa, lähtökohtia ja tavoitteita on kuvattu **liitteenä** olevassa muistiossa.)

**Selvityshankkeen tavoitteet**

Tavoitteena on laatia selvitys hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon sekä näihin mahdollisesti läheisesti liittyvien muiden tukipalvelujen organisoinnissa kyseeseen tulevista vaihtoehdoista sekä niiden eduista ja haitoista.

Selvityksen tavoitteena on antaa perusteet talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen järjestämistä tulevaisuudessa koskevalle päätöksenteolle. Selvitykseen kuuluu myös jatkotoimenpiteitä ja niiden aikataulua koskevien ehdotusten tekeminen. Alustavana tavoitteena on, että keskeiset organisaatoratkaisut voitaisiin tehdä vuoden 2005 talousarvioon liittyen. Tämä edellyttää etenemislinjoista päättämistä alkusyksyn 2003 aikana, mihin mennessä käynnistettävä selvitys tulisi saada valmiiksi.

**Selvityksen organisaatio**

Hankkeeseen kuuluu selvitysryhmä, jonka avuksi luodaan tarvittava asiantuntijaverkosto, sekä ohjausryhmä.

*Selvitysryhmä*

Selvitysryhmän tehtävänä on kartoittaa talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaprosessit, laatia ehdotukset kysymykseen tuleviksi organisaatiovaihtoehdoiksi, täsmentää niiden vertailussa käytettävät kriteerit ja laatia arviot eri vaihtoehtojen eduista ja haitoista. Selvitysryhmä esittää selvitystulokset ohjausryhmälle ohjausryhmän hyväksymän, hankkeen työsuunnitelmassa määritellyn aikataulun mukaisesti.

Selvitysryhmän puheenjohtajana toimii erikoissuunnittelija Jukka Vanhala (KPO) sekä jäsenenä hallitussihteeri Anne Hartoneva (KPO), talousjohtaja Mirja Rajala (RISE) ja hallintotarkastaja Markku Korpinen (RISE), laskentapäällikkö Hannele Havala (YLO) ja ylitarkastaja Tiina Kukkonen (YLO), suunnittelupäällikkö Harri Mäkinen

(johdon tuki) ja talousjohtaja Tapio Hiltunen (Hev).

### *Ohjausryhmä*

Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata ja linjata selvitysryhmän työtä työsuunnitelmassa täsmennettävissä vaiheissa. Ohjausryhmä myös nimeää ao. suostumuksin selvityksessä käytettävän asiantuntijaverkoston.

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii apulaisosastopäällikkö Simo Ojanen (YLO) ja jäsenenä ylijohtaja Risto Jalli (YLO), apulaisosastopäällikkö Esko Sorvali (OHO), hallitusneuvos Leena Kuusama (KPO) sekä hallintojohtaja Heli Herna (RISE). Sihteerinä toimii erikoissuunnittelija Jukka Vanhala. Ohjausryhmän kokouksiin kutsutaan myös tarkastuspäällikkö Helena Rantanen (sisäinen tarkastus). Henkilöstöä edustavat järjestöt, AKAVA/JS, PARDIA JA VTY, voivat nimetä ohjausryhmään edustajansa.

### **Aikataulu**

Hankkeen tulee saada selvitys valmiiksi 31.10. 2003 mennessä.

Oikeusministeri

Johannes Koskinen

Kansliapäällikkö

Kirsti Rissanen

### **LIITE**

Muistio 15.4.2003 Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisointia koskeva selvityshanke

**LIITE 2****Projektin osallistujat****Ohjausryhmä**

apulaisosastopäällikkö Simo Ojanen, pj  
erikoissuunnittelija Jukka Vanhala, (KPO), sihteeri  
ylivohtaja Risto Jalli (YLO)  
apulaisosastopäällikkö Esko Sorvali (OHO)  
hallitusneuvos Leena Kuusama (KPO) sekä  
hallintojohtaja Heli Herna (RISE)  
tarkastuspäällikkö Helena Rantanen  
suunnittelija Ilppo Alatalo (VTY ry)  
toimistosihtööri Outi Ahonen (Pardia ry)  
neuvotteleva virkamies Anja Simola (VM)  
johtava konsultti Ari Linna, Accenture Oy  
johtava konsultti Mikko Veräjänkorva, Accenture Oy

**Selvitysryhmä**

erikoissuunnittelija Jukka Vanhala, pj  
talousjohtaja Tapio Hiltunen (HEV), sihteeri  
virastomestari Veijo Kylander, tekninen sihteeri  
hallitussihteeri Anne Hartoneva (KPO)  
talousjohtaja Mirja Rajala (RISE)  
hallintotarkastaja Markku Korpinen (RISE)  
laskentapäällikkö Hannele Havala (YLO),  
ylitarkastaja Tiina Kukkonen-Suvivuo (YLO),  
suunnittelupäällikkö Harri Mäkinen (johdon tuki)  
johtava konsultti Mikko Veräjänkorva, Accenture  
konsultti Tommi Patanen, Accenture

**Asiantuntijaverkosto**

vankilanjohtaja Jaakko Kopra (Riihimäen vankila)  
laamanni Heikki Nousiainen (Riihimäen käräjäoikeus)  
johdon asiantuntija Jutta Petäjä (OM)  
hallintopäällikkö Markku Kauppinen (Kuopion vankila)  
vankilanjohtaja Tuomo Kärjenmäki (Satakunnan vankila)  
kamreeri Paula Kaunismäki (Länsi-Suomen maksukeskus)  
taloustarkastaja Anja Leino (Hämeenlinnan maksukeskus)  
kamreeri Irma Nikulainen (Kuopion maksukeskus)  
osastosihteeri Maija Miettinen (Kuopion käräjäoikeus)  
kamreeri Sonja Pirttikoski (Rise)  
kamreeri Marja-Leena Helmi (Etelä-Suomen maksukeskus) ja  
toimistopäällikkö Anja Heinonen (Vantaan kihlakunnanviraston ulosotto-osasto)  
apulaisjohtaja Risto karjalainen (Lounais-Suomen vankila)  
talousjohtaja Petteri Kaleva (Lounais-Suomen vankila)

## LIITE 3

## Projektissa käytetyt määritelmät

## Yleisiä määritelmiä

TERMI	MÄÄRITELMÄ
hallintokeskus	Rake-1-raportissa käytetty samassa merkityksessä kuin tässä esiselvityksessä termi palvelukeskus
keskushallinto	OM:ssa 2 keskusvirastoa Rise ja VKSV ja niiden alainen hallinto
keskusvirasto	Rise, VKSV
konserni-ohjauksen periaatteita noudattaen	Sovittuja tai määrättyjä yhteisiä menettelytapoja noudattaen, osaoptimointia välttäen, varmistaen valtionhallinnon kokonaisuuden toimivuus unohtamatta virastojen ja laitosten toiminnan sujuvuutta ja tavoitteita
kontrolleri	Yleensä organisaation linjajohtoon kuuluva henkilö, joka osallistuu myös päätöksentekoon ja kehittämiseen, vaikka hänen päätehtävänsä on toimia valvonnan asiantuntijana. Toimenkuva vaihtelee periteisestä talouspäälliköstä kehittämisjohtajaksi. Kontrollerilla pitää olla taito nähdä numeroiden taakse eli toiminnan muutosten taloudelliset vaikutukset. Usein hänen vastuullaan on toiminnan ja talouden suunnittelun ja erityisesti seurannan ja analysoinnin kehittäminen. Hän seuraa ja analysoi toiminnan tavoitteita ja tuloksia sekä toiminnallisuuden että lainmukaisuuden kannalta
kontrolli	tarkoittavat kaikenlaatuisia valvontatoimia, joiden asianmukaisuus on seurannan kohteena.
KP	kansliapäällikkö
kumppanuus	kahden organisaation välinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kummankin osapuolen eduksi
laadukkaasti	<i>Tehdään se mikä on sovittu ammattitaitoisesti, tehokkaasti, tehtäviin ja toimintoihin ammattimaisesti suhtautuen</i>
ohjaus	tarkoittaa seurannalla havaittujen ei toivottujen poikkeamien korjaustoimenpiteitä. Toinen merkitys on ylemmän organisaatiotason alempaan kohdistuvaa tai yhdessä sovittua ohjausta esim OM:n tulosohtaus, normiohtaus, informaatio-ohjaus
palvelu	toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvä ratkaisu, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta määritellyn palvelutason tai palvelusopimuksen mukaisesti



<b>palvelukeskus</b>	asiakasohjautuva organisoititapa, jolla organisaatio keskittää rajatun ja yleensä ei-strategisen mutta välttämättömän osaamisen ja palvelun ja sen vaatiman infrastruktuurin yhteen paikkaan. Mahdollistaa kustannustietoisuuden voimistumisen, taloudelliset prosessit, yhdenmukaiset käytännöt ja laajoissa organisaatioissa synergiaedut sekä jatkuvan kehittämisen
<b>palvelun tilaaja</b>	toimittajan asiakas ja palvelusopimuksen se osapuoli, joka tarvitsee palvelun käyttääkseen sen tuotoksia. On usein myös palvelun käyttäjä eli asiakas
<b>palvelun tuottaja</b>	yritys/organisaatio tai sen osa, joka tuottaa palvelun sen käyttäjälle, palvelusopimuksen mukaisesti ja useimmiten korvausta vastaan
<b>palvelusopimus</b>	palvelun toimittajan ja sen vastaanottajan (tilaaja, asiakas) välille solmittu sopimus, joka määrittelee palvelun sisällön, laadun (palvelutaso) ja hinnan.
<b>prosessi</b>	tehtäväkokonaisuus, joka muodostuu loogisesti toisistaan riippuvista toiminnoista TAI Ajallisesti etenevä suunniteltujen tehtävien ketju, jolla on omistaja, alku ja loppu sekä selkeästi määritellyt syötteet ja tulosteet
<b>prosessijohtaminen</b>	organisoituminen ja vastuun jako prosesseittain, helpottaa organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. On enemmän tai vähemmän ristiriidassa sektorijohtamisen kanssa
<b>prosessin uudistaminen</b>	perustuvaa laatua oleva toimintaketjujen uudelleenajattelu ja –organisointi
<b>prosessinomistaja</b>	henkilö, joka vastaa prosessin toimivuudesta, kustannuksista, tuloksista ja kehittämisestä.
<b>rikosseuraamus-ala</b>	Rikosseuraamusvirasto ja sen alainen hallinto (vankeinhoitolaitos ja kriminaalihuoltolaitos)
<b>seuranta</b>	tarkoittaa päivittäin, viikoittain tai kuukausittain tapahtuvaa toiminnan kehityksen ja sisäisen valvonnan havainnointia ja havaintojen johdosta annettua ohjausta.
<b>sisäinen valvonta</b>	yksi johtamisen osa-alueista.
<b>strateginen taso</b>	OM:n ylin johto, OMospa, OMjory (avustavat elimet OMjohdon tuki, strategiatiimit)
<b>talous- ja henkilöstöhallinnon ohjaava taso</b>	OM:n yleinen osasto (YLO) Rise:n hallintoyksikön yleis- ja henkilöstöhallinnon vastuualue sekä taloushallinnon vastuualue
<b>toimintayksikkö</b>	tulosityksikön alainen toiminnallinen ja operatiivinen organisaatio, jolla on esimies
<b>tukitoiminta/-palvelu</b>	toiminta, joka ei suoranaisesti liity ydintoimintojen suorittamiseen, vaan tukee ja palvelee ydintoimintaa välillisesti
<b>tulosjohtaminen</b>	Tulosityksikön, viraston sisäinen johtamistapa, jossa korostuvat tulostavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ja arviointi sekä koko henkilöstön sitouttaminen toimintaan, tavoitteisiin ja tuloksiin

<b>tulosohjaus</b>	Hallinnonalan eri tasojen välinen menettely, jonka keskeisin väline on tulosneuvottelu, joissa sovitaan yksikön tuloksista, kehittämisestä ja resursseista
<b>tulosyksikkö</b>	Tulosjohtamista ja –ohjausta toteuttava organisaatio, joka vastaa itsenäisesti omasta toiminnastaan, sen tuloksista ja resursseista sovitun tulossopimuksen puitteissa
<b>ulkoistaminen</b>	Käsite- ja toimintakokonaisuus, johon kuuluu palvelujen ja tavaroiden eri hankintamallien vertailu ja arvioiminen ja päätöksenteko sekä mahdollisen ulkoistusprosessin suunnittelu, toteutus ja hallinta
<b>valvonta</b>	Mikä tahansa toimi, johon johto ryhtyy edistääkseen organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Valvonta syntyy siten johdon asianmukaisesta suunnittelusta, organisoinnista ja johtamisesta (pätöksenteosta). Näiden toimien kokonaisuus muodostaa organisaation sisäisen ohjaus- ja valvontajärjestelmän. Tämä järjestelmä ulottuu esimerkiksi valtioneuvostosta, eduskunnasta ja ministeriöstä viraston johtoon ja henkilöstöön ja he kaikki ovat mukana sitä toteuttamassa. Tai Ne organisaation johdon ja muiden osapuolten toimenpiteet, joilla parannetaan riskienhallintaa ja lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johto suunnittelee, organisoi ja ohjaa toimintaa niin, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtuullinen varmuus.
<b>valvontaprosessit</b>	Toimintaperiaatteet, menettelytavat ja toiminnot, jotka ovat osa valvonnan viitekehystä, joka puolestaan on suunniteltu varmistamaan, että riskit pysyvät riskienhallintaprosessin määrittelemissä rajoissa.
<b>valvontaympäristö</b>	Ohjaavien organisaatioiden ja viraston johdon asenne ja toimenpiteet koskien valvonnan tärkeyttä organisaatiossa. Valvontaympäristö luo puitteet sisäisen valvontajärjestelmän ensisijaisten tavoitteiden saavuttamiselle. Valvontaympäristö sisältää seuraavat osatekijät: rehellisyys ja eettiset arvot, johdon periaatteet ja toimintatapa, organisaatorakenne, valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen, henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt sekä henkilöstön pätevyys
<b>virasto</b>	Esim. vankila, käräjäoikeus, tarkoitetaan myös laitosta
<b>ydinosaaminen</b>	ne tiedot ja taidot, jotka ovat organisaation perustehtävien eli olemassaolon kannalta kriittisiä ja välttämättömiä
<b>ydintoiminta/-toiminto</b>	organisaation perustehtävään (olemassaoloon) kuuluva toiminta ja päätökset (ratkaisut) joita ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolelle

TERMI	MÄÄRITELMÄ
<b>BO</b>	Business Objects (tietokantapohjainen raportointiväline)
<b>hankintatoimi</b>	Taloushallinnon prosessi, joka sisältää hankintojen suunnittelun, tavaroiden ja palvelujen kilpailuttamisen, tarjousten käsittelyn, tilaukset sekä tavaroiden vastaanottamisen.
<b>keskuskirjanpito</b>	VK:n hoitama valtion ulkoinen kirjanpito, joka sisältää tilivirastojen ulkoisen kirjanpidon tiedot, ja jonka pohjalta laaditaan valtion tilinpäätös
<b>kustannus-hyötyanalyysi</b>	Hankkeen tai muun toimenpiteen taloudellisuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu analysoimalla eri vaihtoehtoja.
<b>laskentatoimi</b>	Taloushallinnon osa, joka tuottaa informaatiota taloudesta
<b>lautamiespalkkio</b>	Käräjäoikeuden lautamiehelle OM:n päätöksen mukaisesti maksettava palkkio ja ansionmenetykskorvaus.
<b>maksukeskus</b>	Yksi maksupistetyyppi, joka hoitaa useamman viraston tai laitoksen taloushallintotehtäviä
<b>maksuliike</b>	Taloushallinnon osa, joka sisältää lähtevien ja saapuvien maksujen käsittelyn sekä tiliviraston pankkitilien ja käyttöoikeuksien hallinnan
<b>maksuliiketili</b>	Valtion konsernitilijärjestelmään kuuluva automaattisesti katettava ja tyhjennettävä tiliviraston pankkitili
<b>maksupiste</b>	Tilivirasto voi hajauttaa maksuliikkeen ja kirjanpidon hoitamisen alaisilleen maksupisteille
<b>muu laskentatoimi sisäinen laskenta</b>	Laskentatoimen osa, joka tuottaa toiminnan ohjauksen kannalta keskeistä tietoa johdolle ja sidosryhmille kustannusten, omaisuuden tuoton ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden seurantaan varten, sekä muita johtamisen, seurannan ja valvonnan tarpeita varten
<b>muu pankkitili</b>	Valuutta- ja muu tiliviraston saldollinen pankkitili (VM:n lupa)
<b>osakirjanpito</b>	Kirjanpidossa käytetään hyväksi osakirjanpitojärjestelmien (mm. Resax, Sonet, Prima) tuottamia tietoja. Tiedot siirretään koneellisesti tai manuaalisesti RD:n kirjanpitoon yleensä yhtenä tositteena.
<b>paperiton kirjanpito</b>	Menetelmä, jolla laskujen, tositteiden, listojen ja raporttien käsittely ja arkistointi hoidetaan sähköisenä. Valtion paperiton kirjanpito talousarvioasetuksen mukaan luvanvaraista (VK, VTV).
<b>Päämaksupiste, Päämaksukeskus</b>	Hoitaa tietyt tiliviraston tehtävät ja suhteet sekä ilmoitukset sidosryhmiin (VK)
<b>RD-virasto</b>	OM:n tilivirastoon kuuluva virasto, joka ylläpitää itse osto- ja/tai myyntilaskuja Raindance-järjestelmässä
<b>Rondo</b>	Valtion yhtenäinen sähköisten laskujen kierrätyksen ja sähköisen arkiston sisältämä atk-järjestelmä

<b>talousarviotalous</b>	Talousarviotalouteen kuuluu eduskunnan, ministeriöiden sekä virastojen ja laitosten talous. Kirjanpitovelvollisena talousyksikkönä silloin, kun on kyse valtion kirjanpidosta, on talousarviotalouden muodostama kokonaisuus.
<b>taloushallinto-organisaatio (ent. tiliorganisaatio)</b>	Hallinnon sisäinen organisaatio, joka vastaa valtion taloussuunnittelusta, talousarvion toimeenpanosta, maksuliikkeestä, laskentatoimesta, omaisuudenhallinnasta ja valtuusseurannasta
<b>Taloussääntö, (TAS)</b>	Tilivirastolla tulee olla taloussääntö, jonka se itse vahvistaa. Taloussäännössä määrätään, miten talousarviolakia- ja asetusta sovelletaan tilivirastoon kuuluvien virastojen toiminnassa.
<b>tilijärjestelmä</b>	Sisältää ulkoisen kirjanpidon ja muun laskentatoimen tililuokkien tilit
<b>tilintekijä</b>	Asetuksen mukainen määritelmä: Tilivirasto voi antaa osan menojen maksamisesta ja tulojen perinnästä tehtäväksi ulkopuolisille tilintekijöille tilitystä vastaan Hallinnonalan oma määritelmä: Virasto, jonka maksuliike ja kirjanpito hoidetaan maksukeskuksessa
<b>tilivirasto (TV) OM:ssä 150 OM ja oikeushallinto 151 Rise</b>	Talousarviotalous jakaantuu tilivirastoihin; VM määrää, mitkä virastot ja laitokset toimivat tilivirastoina asetuksessa mainittujen lisäksi; TV hoitaa taloushallinto-organisaatio –kohdassa mainitut tehtävät
<b>ulkoinen kirjanpito</b>	Sisältää talousarviokirjanpidon ja liikekirjanpidon
<b>valtion taloushallinto</b>	Palvelukokonaisuus, joka käsittää taloushallinnon tehtäviä hoitavat henkilöt, taloushallinnon järjestelmät ja -prosessit valtiokonsernin joka tasolla eri yksiköissä
<b>vankiraha</b>	Vankien rahojen vastaanotto, hoito ja seuranta (suljetuissa laitoksissa vangeilla ei ole käteistä rahaa käytössään, avolaitoksissa ja työsiirtoloissa palkanlaskenta ja maksatus on osa taloushallintoa, voidaan myös ulkoistaa esim. Helsingin työsiirtolan palkat laskee Ilmailulaitos)

## Henkilöstöhallinto

TERMI	MÄÄRITELMÄ
<b>(tehty) kokonaistyöaika</b>	säännöllinen työaika + ylityöt
<b>eHRM-Info</b>	käytetään mm. raportoinnissa, palkkasimuloinnissa, työvoimakustannusten laskennassa ja henkilöstötilinpäätöstietojen tuottamisessa (Rise)
<b>ei tehty vuosityöaika</b>	lasketaan summaamalla muihin toimintoihin kuin varsinaiseen työn tekemiseen ja koulutukseen käytetty palkallinen työaika, joka on käytetty seuraaviin toimintoihin: vuosiloma, lapsen syntymä ja hoito (äitiysloma), sairaus, tapaturmat ja muut palkalliset vapaat (ei kuitenkaan ylityövapaat).
<b>FORTIME</b>	Rise:n työajanhallintajärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan mm jaksotyötä tekevien työvuoroja, seurataan niiden toteutumaa sekä tuotetaan työaikakorvausaineisto ja tarvittavat työaikaraportit
<b>Helmi-info</b>	työajanhallintajärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan mm jaksotyötä tekevien työvuoroja, seurataan niiden toteutumaa sekä tuotetaan työaikakorvausaineisto ja tarvittavat työaikaraportit.
<b>henkilöstöhallinto (suppeana käsitteenä)</b>	henkilöstöressurssien määrän ja rahoituksen turvaaminen, säännösten noudattaminen ja yleisten henkilöstöhallintotehtävien hoito (henkilöstöhallintorutiinit / juoksevien henkilöstöhallintotehtävien hoito)
<b>henkilöstöjohtaminen</b>	henkilöstön hankinta, kehittäminen, kohdentaminen, hyödyntäminen, säilyttäminen, arviointi ja palkitseminen henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnittelun tuloksena syntyneiden periaatteiden mukaisesti.
<b>henkilöstömäärä</b>	organisaation päätoimisessa palvelussuhteessa olevien koko- ja osa-aikaisten henkilöiden lukumäärä, mukaan lukien työllisyyden hoitovaroin palkatut, harjoittelija- ja oppisopimussuhteiset henkilöt. Henkilöstön lukumäärää määriteltäessä ei ole merkitystä sillä, mistä henkilön palkkaus rahoitetaan. Erillispalkkionsaajia ei lasketa mukaan  Suppea määritelmä: ne henkilöt, joiden palkan OM maksaa (kustannusvastuu)
<b>henkilöstöpolitiikka</b>	Henkilöstöpolitiikalla luodaan edellytykset organisaation tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille. Siihen sisältyy toiminnan tavoitteista lähtevät linjaukset koskien henkilöstösuunnittelua, henkilöstön rekrytointia, palkitsemista, koulutusta ja muuta henkilöstöjohtamista.

<b>henkilöstöstrategia</b>	Henkilöstöstrategiassa esitetään henkilöstöön ja organisaation toimintaan kohdistetut tavoitteet (esim. tavoitteena on oikein mitoitettu, osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö). Henkilöstöstrategia johdetaan toimintastrategiasta, jota se edistää henkilöstöhallinnollisen keinoin. Henkilöstöstrategian (ja toiminnallisten tavoitteiden) toteuttamiseen pyritään mm. henkilöstöpoliittisin keinoin. Sisältää henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamistarpeita koskevat ennusteet, suunnitelmat ja raportit.
<b>henkilöstö-suunnittelu</b>	henkilöstöstrategian toteuttamiseen tähtäävä suunnittelutoiminta
<b>henkilöstö-voimavarat</b>	Henkilöstö on tuotannontekijä, joka sisältää runsaasti organisaation taloudellisia menestystekijöitä. Henkilöstövoimavara koostuu fyysisen ja psyykkisen ihmisen lisäksi hänen sisältämästään taloudellisesta arvosta organisaatiolle. Henkilöstövoimavarojen hallinta on henkilöstön tulostavoitteeseen johtamisen, hankinnan, ylläpidon, palkitsemisen, kehittämisen ja urakehityksen sekä henkilöstövoimavarojen kustannustehokkaan, tuloskeskeisen käytön kokonaisvaltainen johtamis-,suunnittelu- ja seurantatoiminta sekä näihin liittyvä päätöksentekoprosessi.

<p><b>Henkilötyövuosi (HTV)</b></p> <p><b>HTV-laskentaohjeet tässä esiselvityksessä:</b></p> <p><b>On käytetty ns tehollisen työajan käsitettä eli vuonna 2002 oli 222 työpäivää ja 1610 tuntia.</b></p>	<p>Säännölliseen normaaliin vuosityöaikaan suhteutettu henkilötyövuosien yhteismäärä, josta käytetään lyhennettä HTV. Yhden henkilön henkilötyövuosien määrä on aina enintään luku 1, jolloin ylitöitä eikä muulla tavoin tehtyjä normaalin työajan ylittävää työaika oteta huomioon.</p> <p>HTV lasketaan henkilön todellisten palkallisten palveluksessaolopäivien ja niiden pituuden mukaan tarkasteltavana vuonna. Osa-aikainen henkilö muutetaan kokoaikaiseksi jakamalla henkilön työpäivän, viikkotyöajan tai 3-viikkoisjakson pituus henkilön tehtävissä normaalisti sovellettavalla kokoaikaisen henkilön työpäivän, viikkotyöajan tai 3-viikkoisjakson pituudella.</p> <p>Virastotyöaika tekevän henkilön normaali työvuosi on 1820 tuntia (= 7,25 x 251 eli siis yhden työpäivän tunnint kerrottuna kalenterivuoden työpäivien lukumäärällä)</p> <p>henkilötyömäärät lasketaan keskimääräisen henkilövahvuuden mukaisesti (esim työssä on ollut 2 kokopäiväistä virkamiestä 12 kk ja virkamies, joka on jäänyt äitiyslomalle 6kk jälkeen; tekee 2,5 HTV)</p> <p>- HTV:ssa otetaan huomioon myös osa-aikatyötä tekevät henkilöt (esim työssä on ollut 1 henkilö, joka on tehnyt 2 päiväistä työviikkoa koko vuoden; tekee 0.4 HTV)</p> <p>HTV:ssa lasketaan osittain talous- ja/tai henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevien virkamiesten työajan jakautuminen arvioidun vuosikeskiarvon mukaan (esim henkilö tekee 10% vuosityöajastaan palkanlaskentaa; tekee 0,1 HTV)</p> <p>HTV:iin lasketaan myös tehdyt ylityöt riippumatta maksetaanko niistä palkkaa</p>
<p><b>htp</b></p>	<p>Henkilöstötilinpäätös: henkilöstötaloudellisten tunnuslukujen esitys analysoidussa muodossa</p>
<p><b>kokonaispoistuma</b></p>	<p>kaikki organisaation palveluksesta eronneet ja palkattomalle virkavapaalle siirtyneet</p>
<p><b>Kokonaistyövoimakustannukset</b></p>	<p>tehdyn työajan palkat ja välilliset työvoimakustannukset</p>
<p><b>luonnollinen poistuma</b></p>	<p>toisen työnantajan palvelukseen siirtyneet, vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet ja kuolleet</p>
<p><b>lähtövaihtuvuus</b></p>	<p>toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden määrä</p>

<b>muut välilliset työvoimakustannukset</b>	virka- ja suojapuvut, vapaat matkat, koulutuskulut, työ- ja väestönsuojelukulut, terveyden- ja sairaudenhoitopalvelujen kulut, työpaikkaruokailu, virkistys- ja sosiaalitoiminnan kulut ja muut kulut.
<b>palkitseminen</b>	henkilöstön motivointia ja kannustamista toimimaan siten, että organisaatiolle asetetut tavoitteet tulevat mahdollisimman hyvin toteutettua ja jopa ylitettyä. Palkitseminen sisältää rahallisen korvauksen, ylennyksen tai symbolisen palkitsemisen (sanallinen arvio, tunnustus, kiitos tms.)
<b>palkkaus</b>	tehtävän vaativuuden, henkilökohtaisen suoriutumisen, työolosuhteiden, työn luonteen jne. perusteella määräytyvä rahallinen korvaus tehdystä työstä
<b>PRIMA</b>	Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan operatiivinen tietojärjestelmä käytössä koko OM:ssä
<b>sisäinen vaihtuvuus</b>	organisaation sisällä työtehtäviä vaihtaneiden määrä
<b>sosiaaliturvan kustannukset</b>	työnantajan sotu-maksut (sairausvakuutus-, kansaneläke-, ja lapsilisä-maksut), LEL ja TEL-vakuutusmaksut, vapaaehtoiset eläkevakuutusmaksut, VEL-eläkemaksut, tapaturmakorvausvakuutusmaksut, työttömyysvakuutusmaksut ja sairausvakuutuksen palautukset (vähentävänä tekijänä).
<b>säännöllinen vuosityöaika (tuntia / htv)</b>	lasketaan kertomalla vuoden todellisten työpäivien lkm keskimääräisellä työpäivien (tuntia) pituudella. Työpäivien lkm vuonna 2003 on 251. vai 222?
<b>tehty vuosityöaika</b>	lasketaan vähentämällä säännöllisestä vuosityöajasta henkilöstökoulutukseen käytetty työaika ja muu ei tehty työaika.
<b>tulovaihtuvuus</b>	organisaation palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden yhteismäärä
<b>työaikakirjanpito</b>	työvuorosuunnitelman mukaisten työtuntien toteumatieto
<b>työhyvinvointi</b>	työssä jaksaminen ja työkyvyn säilyminen sekä työhön että yksilöön liittyvien tekijöiden vaikutuksesta. Työhön liittyviä tekijöitä ovat mm. esimiestyö- ja johtaminen, työolot, työn sisältö ja vaatimukset sekä työyhteisö ja organisaatio. Yksilökohtaisia työhyvinvoinnin osa-alueita ovat terveys, toimintakyky, ammatillinen osaaminen, asenteet, motivaatio ja arvot.
<b>UPJ</b>	Uusi virkamiesten palkkausjärjestelmä, joka koostuu kolmesta osasta
<b>virka</b>	pysyväisluonteinen tehtävä ja siihen liittyvät palkkauksen perusteet



<b>välilliset palkat</b>	lomaraha, vuosiloma-ajan palkka, äitiysloma-ajan palkka, sairausajan palkka, muut palkalliset vapaat, reservin kertausharjoitusten ajan palkka, koulutusajan palkka, arkipyhien palkka sekä ay-toimintaan , yhteistoimintaan, työsuojeluyhteistoimintaan ja virkistystoimintaan käytetyn työajan palkka.
<b>välilliset työvoimakustannukset</b>	välilliset palkat, sosiaaliturvan kustannukset ja muut välilliset työvoimakustannukset

**LIITE 4****Maksukeskusten historia****Oikeusministeriön maksukeskukset**

Oikeusministeriön maksukeskukset perustettiin vuonna 1978, jolloin ns. vanhojen kaupunkien oikeushallintoyksiköt (raastuvanoikeudet, maistraatit, kaupunginviskaalin- ja kaupunginvoudinvirastot) valtiollistettiin. Maksukeskukset sijoitettiin hovioikeuspiireittäin Helsinkiin, Kouvolaan, Kuopioon, Ouluun, Vaasaan ja Turkuun. Hämeenlinnan maksukeskus perustettiin 1985. Alkuvaiheessa Hämeenlinnan maksukeskuksen piiriin kuuluivat oikeudenkäyntikulujen maksatus ja tietotekniikkatoimiston maksuliikkeen ja kirjanpidon hoito.

**Rikosseuraamusviraston maksukeskukset**

Vankeinhoitolaitoksen tilivirasto aloitti toimintansa 1.1.1995. Sitä ennen Vankeinhoitolaitos kuului oikeusministeriön tilivirastoon, jolloin hallinnonalalla oli vain yksi tilivirasto. Vuonna 1995 Vankeinhoitolaitoksessa oli päämaksupiste mukaan lukien 28 maksupistettä. Maksupisteinä toimivat tuolloin keskus-, läänin- ja varavankilat, Sulkavan kurssikeskus, Vankimielisairaala, Vankeinhoidon koulutuskeskus sekä päämaksupiste.

Eräs Vankeinhoitolaitoksen keskeinen kehittämistavoite 1990 –luvulla oli tuottavuuden parantaminen hallinnon ja tukipalvelujen järjestämisessä. Taloushallinnossa tähän pyrittiin mm. vähentämällä maksupisteitä. Maksupisteiden lopettaminen aloitettiin pienistä tai lähekkäin sijaitsevista laitoksista. Lopetetun maksupisteen maksuliike ja kirjanpito (ns. maksupistetoiminnot) siirrettiin toisen maksupisteen hoidettavaksi. Lähes kaikissa tapauksissa syntyi henkilöstösäästöjä. Maksupisteiden järjestelyissä vähennykset tapahtuivat ns. luonnollisen poistuman kautta. Kokemukset näistä uudelleen organisoineista olivat myönteisiä. Vuoden 2000 alussa perustettiin Länsi-Suomen maksukeskus, joka ensi vaiheessa hoiti Turun keskusvankilan, Turun lääninvankilan ja Vankimielisairaalan maksuliikkeen ja kirjanpidon. Laukaan varavankilan ja Vilppulan varavankilan maksupisteet lopetettiin ja niiden maksupistetoiminnot siirrettiin Länsi-Suomen maksukeskukseen 1.1.2001 alkaen. Tässä vaiheessa maksupisteiden lukumäärä oli vähentynyt 28:sta 21 maksupisteeseen.

Syksyllä 2000 laadittiin suunnitelma alueellisista maksukeskuksista Vankeinhoitolaitoksessa. Vankeinhoidon aluemalli toteutui 1.1.1999 ja silloin Vankeinhoitolaitokseen muodostettiin kolme yhteistoiminta-alueita. Suunnitelman tavoitteena oli, että kullakin alueella olisi maksukeskus. Tarkoitus oli, että Länsi-Suomen maksukeskukseen olisi siirretty kaikkien alueen vankiloiden maksupistetoiminnot ja ao. maksupisteet olisi lopetettu ja lisäksi olisi perustettu Etelä-Suomen maksukeskus ja Itä- ja Pohjois-Suomen maksukeskus, jotka olisivat aloittaneet 1.1.2003. Suunnitelma ei ole toteutunut tässä muodossa.

Rikosseuraamusviraston perustamisen yhteydessä perustettiin Etelä-Suomen maksukeskus, joka aloitti toimintansa 1.8.2001. Maksukeskus hoitaa Risen, Khl:n

aluetuomistojen ja Vhkk:n maksuliikkeen ja kirjanpidon, mutta ei alueen vankiloitten maksupistetoimintoja. Länsi-Suomen maksukeskukseen siirrettiin 1.1.2003 alkaen Vaasan vankilan maksuliike ja kirjanpito. Vuoden 2003 alussa maksupisteiden lukumäärä oli 19. RAKE –hankkeen käynnistyttyä alueellisista maksukeskuksista laaditun suunnitelman toteuttamista ei ole jatkettu, vaan on päätetty odottaa hankkeen tukipalvelujen organisointia koskevia linjauksia.

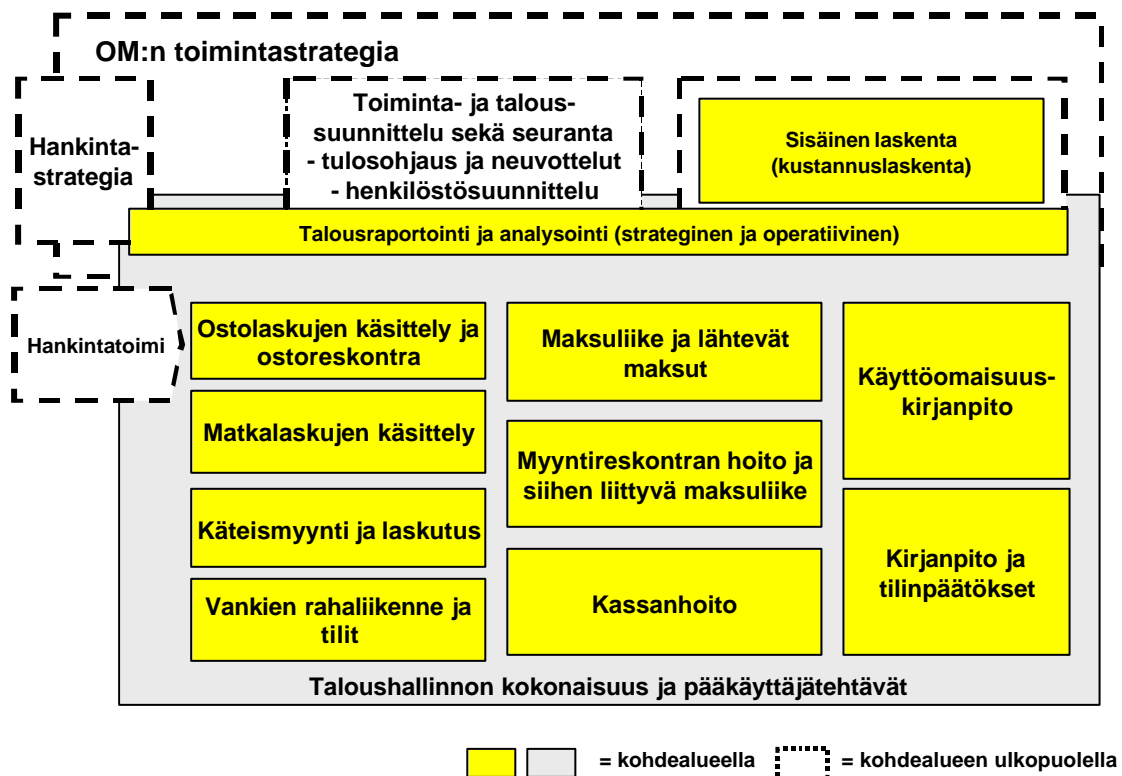
## LIITE 5

## Taloushallinnon prosessien määritelmät sekä prosessien keskeisiä ongelmakohtia ja kehittämisehdotuksia

Projektissa laadittiin kattavasti prosessikuvauksia keskeisimmistä taloushallinnon prosesseista. Prosessikuvaukset ilmentävät hallinnonalalla vallitsevia erilaisia käytäntöjä. Kuvaukset on koottu erilliseen PowerPoint-dokumenttiin. Prosessikuvaukset toimivat lähtökohtana erityisesti vaiheessa 2 tehtävälle palvelukeskuksen prosessien määrittelylle.

Taloushallinnon prosessit voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin prosesseihin (kts. kuva alla). Selvitystyössä on keskitytty tarkastelemaan taloushallinnon operatiivisia prosesseja.

Tässä liitteessä on esitetty kustakin prosessista lyhyt määritelmä, prosessin kuvaukset sekä työskentelyn aikana havaitut keskeiset prosessikohtaiset kehittämiskohteet.



## Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra

*Prosessi alkaa ostolaskun saapumisesta ja päättyy, kun maksuaineisto toimitettu eteenpäin (pankkiin) ja ostolaskut ovat kirjanpidon saldoissa.*

Hallinnonalalla on useita eri käytäntöjä ostolaskujen käsittelylle. Oikeusministeriön tilivirastossa tunnistettiin kolme eri käytäntöä ja Rikosseuraamusviraston tilivirastossa seitsemän eri käytäntöä. Käytäntöjen keskeiset eroavaisuudet liittyvät maksukeskusten ja virastojen väliseen työnjakoon; laskujen tarkastus on kuitenkin aina virastoilla ja ostolaskut saapuvat aina paperisena.

Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita:

- Laskujen loppusummat ovat yleensä vähäisiä ja toimittajien määrä suuri
- Pienimpien oikeusaputoimistojen (työntekijöitä 2 – 4) hyväksytyt laskut voitaisiin siirtää tallennettavaksi maksukeskuksessa
- Hankintatoimen osalta tulisi selvittää mahdollisuuksia yhteishankintojen tekemiseen tai hankintatoimen tehtävien keskittämistä muutama viirastoihin (alueittainen yhteistoiminta). Tarvikehankinnat virastoissa tulisi ainakin keskittää toimittajalle, jonka tuotteet olisivat valmiiksi kilpailutettuja. Samalla voitaisiin myös taata mahdollisuus hankintojen tekemiseen ja laskun vastaanottoon sähköisesti Hanselin kumppanuussopimus mahdollistaa keskittämisen jo nyt, lisäksi Hansel voi vastaanottaa tilauksia ja toimittaa laskuja jo nyt sähköisessä muodossa.
- Ostolaskuja tulee maksettavaksi eräpäivän jälkeen, tiliöinti puutteellista.
- Laskujen kierrätyksessä on ongelmana sijaisjärjestelyjen puute. Tällöin summaltaan isot laskut saattavat viipyä lokeroissa ja menevät maksuun paljon eräpäivää myöhemmin. Ongelma korostuu varsinkin atk-laskuilla.
- Pankkiyhteysohjelman uusiminen

### **Käteismyynti ja laskutus**

*Käteismyynti alkaa, kun käteismyynnin tiedot on saatavilla ja päättyy, kun käteismyynnin tiedot on viety kirjanpitoon.*

*Laskutus alkaa, kun laskutustiedot ovat saatavilla ja päättyy, kun lasku on luotu ja tiedot toimitettu reskontraan.*

Prosessi on nykytilassa hajautettu virastoihin. Valtaosa käteismyynnin ja laskutuksen tapahtumista tulee tuomioistuimista ja oikeusaputoimistoista. Länsi-Suomen maksukeskus hoitaa suoritusten seuranta ja arkistointia niille VHL:n vankiloille, jotka kuuluvat ko. maksukeskuksen piiriin.

Havaittuja ongelma-kohtia ja esitettyjä kehittämiskohteita

- Tulevaisuudessa tulee arvioida tarvetta hankkia kassajärjestelmä nykyisten kassaympäristöjen tilalle varsinkin, jos tapahtumien määrä kasvaa.
- Asiankäsittelyjärjestelmien konekielisiä asiakas- ja suoritetietoja ei käytetä hyväksi myyntireskontrissa, vaan tiedot syötetään uudelleen laskutuksen yhteydessä
- Vain oikeusaputoimistojen laskutustiedot päivitetään valvontaa varten asiankäsittelyjärjestelmän asioille

### Matkalaskujen käsittely

*Prosessi alkaa matkasuunnitelman laadinnasta ja päättyy, kun matka- ja kululaskut on kirjanpidon saldoissa ja maksuaineisto on valmis pankkiin toimitettavaksi.*

Matkamääräysten ja -laskujen laadinta on tapahtunut manuaalisesti ja käsittely on ollut pitkälti hajautettu virastoihin. Resax-matkanhallintajärjestelmän käyttöönotto tulee tulevaisuudessa mahdollistamaan sähköisen matkamääräysten ja – laskujen laadinnan ja käsittelyn. Resax-matkanhallintajärjestelmän käyttöönotto on parhaillaan menossa ja sillä laaditaan jo nyt osa matkamääräyksistä ja –laskuista. Järjestelmä mahdollistaa laskujen sähköisen kierrätyksen, ominaisuus otetaan käyttöön myöhemmin.

#### Havaittuja ongelmakohtia ja esitettyjä kehittämiskohteita

- Matkalaskut on laadittu puutteellisesti ja tarkastukseen menee aikaa. Koska Resax ohjaa matkalaskujen laadintaa esim. päivärahojen laskentaa, tulee matkalaskujen oikeellisuus paranemaan

### Myyntireskontran hoito

*Prosessi alkaa, kun laskutustiedot ovat saatavilla ja päättyy, kun maksut on kohdennettu laskuille ja perimättä jääneet erät poistettu saamisista.*

Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita:

- Oikeusaputoimistoissa aiheutuu poikkeavasta budjetointitavasta lisää työvaiheita saatujen suoritusten käsittelyssä, koska vastapuolelta saadut suoritukset on käsiteltävä reskontrassa erikseen manuaalisesti
- Laskutuksen keskittäminen tuomioistuinten sisällä olisi tarkoituksenmukaista, jolloin voitaisiin vähentää järjestelmän käyttäjien määrää
- Maksukeskuksessa laskutuksen perustana oleva laskuerittely voitaisiin virastossa suoritettuna hinnoittelun jälkeen tulostaa asiankäsittelyjärjestelmästä ja sen jälkeen laatia lasku taloudenohjaus-järjestelmässä (viraston myyntireskontra).

Käytössä oleva tulostustapa mahdollistaisi laskun tulostuksen joko viraston tai maksukeskuksen kirjoittimelle, myös tulostus e-kirjeeksi olisi mahdollista. E-kirjelähetyksen käyttö olisi mahdollista jo käytössä olevan StreamServe-ohjelman avulla, mutta kokeiluakaan ei ole vielä resurssien vähyyden vuoksi pystytty toteuttamaan

- Vanhentuva pankkiyhteysohjelma, jonka käyttö koetaan virastoissa tällä hetkellä hankalaksi; keskittämällä voitaisiin vähentää käyttäjien määrää huomattavasti
- Ulosotto- ja syyttäjäyksiköiden kaupanvahvistusmaksujen laskutuksen siirtämisellä maksukeskukseen voidaan luopua esipainettujen laskulomakkeiden käytöstä ja poistaa päällekkäistöitä
- myyntireskontratehtäviä keskittämällä pankkitilien määrää voitaisiin pienentää koko hallinnonalalla (esim. Oikeusministeriön tilivirastolla on maksuliiketililejää n. 150)
- Erityislakien ja vastaavien asetusten säännöksiä tulisi yksinkertaistaa ja yhtenäistää siltä osin kuin vaikuttavat myyntireskontran hoitoon (esimerkiksi maksuajat, viivästysseuraamukset vrt. valtion maksuperustelaki ja -asetus)
- Pankkiyhteysohjelman version vaihto mahdollistaa myös maksujen käsittelyn automatisoinnin
- Tiliotteiden ja viitesirtojen jakelu sähköisenä ilman keskittämistäkin vähentäisi pankkiyhteysohjelman käyttäjämäärää

## Vankien rahaliikenne ja tilit

*Vankirahojen hoitamisella tarkoitetaan vankien varallisuuden seurantaa, koska suljetuissa laitoksissa vangeilla ei ole rahan hallussapito-oikeutta.*

Osittain vankirahaprosessin kanssa rinnakkain on avolaitospalkkaprosessi, jolla on kuitenkin joitakin erityispiirteitä.

Taloushallinto hoitaa vankien talouteen kuuluvia raha-asioita,. Vankien rahavaroja kulki tiliviraston 151 kautta (valtion hallussa) vuonna 2002 7.238.674 €. Tositteita oli 499 000 kpl. Vankien rahavarojen hoitamisesta aiheutunut käteinen rahaliikenne on vankiloissa vilkasta ja volyymiltään merkittävää.

Vankilan vastuulla olevien vangin rahavarojen seuranta hoidetaan vankirahakirjanpidolla. Vankirahakirjanpitoon käytetään erillistä atk-sovellusta. Siinä vangin henkilökohtaiselle tilille kirjataan vankilan maksamat työ- ja käyttörahat sekä vangin vankilan ulkopuolelta vastaanottamat rahavarat ja hänen vankilaan tullessaan mukanaan tuomansa rahat. Vankirahakirjanpitoon merkitään myös vangin rahavarojen käyttö.

Vangin henkilökohtaisella tilillä rahavarat eritellään käyttöosuuteen (vankilan maksamat työ- ja käyttörahat) sekä omiin rahoihin (vankilan ulkopuolelta saadut

rahat). Vangille annetaan vankirahakirjanpidosta tiliote kerran kuukaudessa ansioiden merkitsemisen jälkeen.

Vangin siirryessä toiseen vankilaan, hänen tilitietonsa vankirahakirjanpidossa siirretään siirtopäivänä uuteen sijoitusvankilaan. Tilitietojen siirto tapahtuu pääsääntöisesti sähköisesti vankirahasovelluksen kautta.

## Käyttöomaisuuskirjanpito

*Käyttöomaisuuskirjanpitoon kuuluvat käyttöomaisuusluettelon ylläpito, korkojen laskenta ja poistojen laskenta.*

Käyttöomaisuuskirjanpidon ylläpidot on hajautettu **Oikeusministeriössä** tuomioistuimiin, syyttäjä- ja ulosottovirastoihin sekä eräisiin virastoihin siten, että uusien hankintojen syöttö järjestelmään tapahtuu virastoissa ja käytöstä poistettujen, myytyjen ja romutettujen esineiden ylläpidot tehdään maksukeskuksissa. Muiden virastojen osalta kaikki ylläpidot tehdään maksukeskuksissa. Syyttäjä- ja ulosotto-osastojen käyttöomaisuudesta vain oikeusministeriön pääluokan määrärahoilla hankittua omaisuutta seurataan oikeusministeriön käyttöomaisuuskirjanpidossa.

Rikosseuraamusvirastossa käyttöomaisuuskirjanpidon ylläpito on hajautettu maksupisteisiin. Uudet esineet ja muut hankinnat syötetään järjestelmään maksupisteissä. Samoin maksupisteissä hoidetaan käytöstä poistettujen esineiden, myytyjen tai romutettujen esineiden ylläpito. Myös poistoajat tehdään kuukausittain maksupisteissä.

Länsi-Suomen maksukeskuksen toimialueella esineiden ylläpito hoidetaan vankiloissa. Ainoastaan poistolaskenta hoidetaan maksukeskuksessa. Maksukeskus myös valvoo käyttöomaisuuskirjanpidon oikeellisuutta.

Etelä-Suomen maksukeskus hoitaa kokonaan KHL:n aluetoimistojen käyttöomaisuuden ylläpidon järjestelmässä. VHKK ylläpitää itse esinetietoja. Maksukeskus saa aluetoimistoilta esineitä koskevat tiedot paperilla, josta tiedot syötetään järjestelmään. Poistoajat tehdään maksukeskuksessa.

Pääomakustannuslaskenta tehdään kuukausittain keskitetysti tilivirastotasolla.

Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Käyttöomaisuuskirjanpidon ylläpito voitaisiin tulevaisuudessa siirtää virastoista maksukeskukseen. Välittömästi keskitettävissä on pienempien tuomioistuinten käyttöomaisuuskirjanpidon hoito
- Taloushallintoyksikön hoitama atk-laitteiden ja järjestelmien käyttöomaisuuskirjanpito pitäisi voida siirtää muualla hoidettavaksi. Koska laitteiden hankinta on keskitetty tietotekniikkakeskukseen, myös käyttöomaisuuskirjanpidon hoito olisi tarkoituksenmukaisinta hoitaa siellä.



- Osa virastoista jättää hoitamatta käyttöomaisuuskirjanpitoa. Virastolla tulisi olla nimettynä henkilö, joka ylläpitää käyttöomaisuuskirjanpitoa.
- Kehittämiskohteena käyttöomaisuuden ja kalustokirjanpidon seurantaan tarkoitettun viivakoodilaitteiston käyttöönotto virastoissa tms. inventointia helpottamaan
- Käyttöomaisuuskirjanpito ja omaisuusrekisterin ylläpidon eriyttäminen.

### Talousraportointi ja analysointi

Talousraportointi hoidetaan tällä hetkellä taloudenohjausjärjestelmästä tai jalostamalla sen tuottamia raportteja Excelissä. Raportointi tapahtuu joko virastossa tai maksukeskus tulostaa vähintään kerran kuukaudessa raportit ja toimittaa ne virastolle postitse. Rikosseuraamusvirastossa talousraportointia ja analysointia tehdään melko paljon tilivirastotasolla; mm. ylimmän johdon raportit ja koko tilivirastoa tai esim. VHL:sta koskevat raportit.

#### Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Vuonna 2002 aloitetun hallinnonalan raportoinnin kehitystyön jatkaminen, johon sisältyy myös raporttien jakelun kehittäminen. Virastojen raportoinnin ja raporttien jakelun automatisointi, esim. intranet. Hallinnonalan talousraportoinnissa on jo käytössä BO:n kehitysympäristö, jolla voidaan jo nyt tuottaa mm. ministeriön johdolle. Kehittämistyötä tehdään parhaillaan.
- Virastojen käytössä paljon seurantaraportteja (Raindance) ja niiden käyttötarkoitus ja sisältö epäselvää

**LIITE 6**

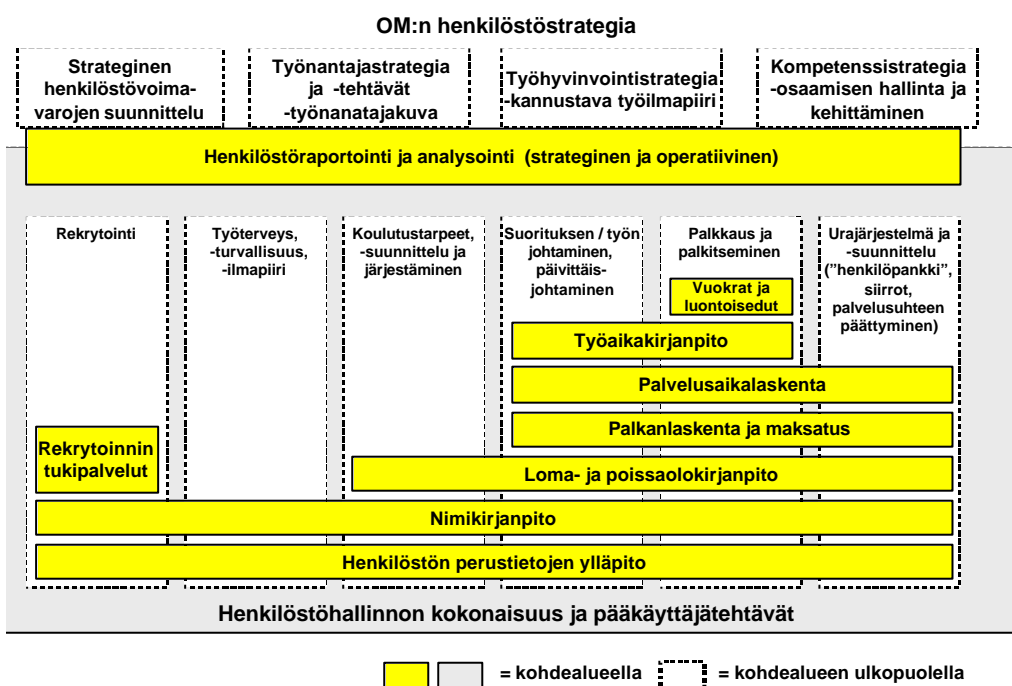
**Selvitystyössä laaditut prosessikaaviot valituista taloushallinnon  
nykyisistä prosesseista**

Kuvaukset julkaisun lopussa ”*Liite 6 prosessikuvaukset v1.0.ppt*”.

## LIITE 7

## Henkilöstöhallinnon prosessit sekä prosessien keskeisiä ongelmakohtia ja kehittämisehdotuksia

Henkilöstöhallinnon korkean tason prosessikartta on esitetty alla olevassa kuvassa (kts. alla oleva kuva). Selvitystyössä on keskitytty tarkastelemaan osaa henkilöstöhallinnon prosesseista alla olevan kuvan mukaisesti. Tässä liitteessä on esitetty kustakin prosessista yhteenveto prosessin tehtävistä ja tasoista, joilla tehtävä hallinnonalalla nykyisin suoritetaan. Lisäksi kunkin prosessin yhteyteen on listattu työskentelyn aikana havaitut keskeiset prosessikohtaiset kehittämiskohteet.

**Henkilöstön perustietojen ylläpito****Tehtävä**

Henkilön perustiedot (mm. nimi, hetu, äidinkieli, osoitetiedot, yleissivistävä koulutus, palvelukseen tulopäivä)

Palvelujaksot palkkaustietoineen (viranhoitomääräykset, henkilöiden sijoittuminen virkoihin ja määräaikaisen henkilöstön määrä)

Palvelussuhdetiedot (mm. ay-tiedot, pankkitilitiedot)

Palvelussuhteen päättäminen erokirjalla

Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

**Nykyinen suoritustaso**

virasto / laitos

virasto/laitos

maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella

virasto/laitos

- Pällekkäistyötä poistaisi osittain se, että luotaisiin mahdollisuus toimittaa perustiedot sähköisesti, esim. web-ilmoitus, jonka henkilöstö itse tai viraston/laitoksen henkilöstöasioiden hoitaja täyttää ja josta tiedot siirretään suoraan Primaan ja tarkastetaan keskitetysti
- Palvelujaksojen tietojen hallinnassa pienten virastojen käyttäjillä osaamisvajetta, maksukeskusten palkanlaskijoiden ja pääkäyttäjien tukea sekä korjaavia toimia tarvitaan paljon
- Oikeusministeriössä erityisesti virkaehtosopimuskierroksen aikaa vievän etenemisprosessin seurauksena syntyy ongelmia saada yleis- ja kuoppakorotukset ajoissa järjestelmään; palkanlaskijat ja pääkäyttäjät joutuvat tekemään takautuvia korjauksia ensin yleiskorotusten ja sitten virastojen kohdentamien kuoppakorotusten vuoksi
- Palvelusuhteen päättämisessä jonkin verran virasto/laitoskäyttäjillä virheitä erokirjan teossa (esim. erosyykoodin käytössä ja oikeus lomarahaan –kentän väärät arvot aiheuttavat virheitä lomarahan maksatukseen)

## Palvelusaikalaskenta

### Tehtävä

Ikälisät / kokemuslisät (ikälisälaskenta ja –päätös)

Määrävuosikorotukset VHL (laskenta ja –päätös)

Määrävuosikorotukset Oikeuslaitos (tallennus palkkalajilla Primaan)

### Nykyinen suoritustaso

virasto/laitos

laitos

maksukeskus

### Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Jonkin verran osaamisvajetta ikälisien / kokemuslisien laskennassa, esim. palvelusaikojen esikäsittelyssä sekä koko päätösprosessin suorittamisessa Prima –ohjelmistolla. Ongelmaa esiintyy myös siinä, että Primalla lasketettua lisää ei ole joko vahvistettu tai hylätty, vaan tehtävä on jätetty ”kesken”. Erityisesti osa-aikaisten palvelusaikalaskentaa joudutaan tukemaan paljon.

## Nimikirjanpito

### Tehtävä

Nimikirjatiedot (tutkinto- ja koulutustiedot, kielitaito, työura ja sen muutostiedot, erivapaudet, virantoimituksen keskeytykset, luottamustehtävät, sivutoimiluvat, arvonimet ja kunniamerkit, asevelvollisuustiedot, valat ja vakuutukset, rangaistustiedot, eläkepäätökset )

### Nykyinen suoritustaso

virasto/laitos

### Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Nimikirjanpito koetaan joissakin virastoissa työlääksi, koska tietojen tallentaminen Prima -järjestelmään vaatii käyttäjältä joidenkin tietojen osalta erityistä tarkkaavaisuutta. Aikaisempien palvelussuhdetietojen osalta joillakin henkilöillä joudutaan tallennuksessa tekemään ”päällekkäistä” työtä, jotta tiedot saadaan näkymään nimikirjalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Asia on ohjeistettu sekä koulutuksissa että erillisillä kirjallisilla ohjeilla. Muutama virasto ei ole opetellut nimikirjojen tekemistä Primaan eikä ylläpitänyt tietoja Primalla vaan esim. tekstinkäsittelyohjelmalla, joten tiedot ovat näiltä osin puutteellisia. Nämä puutteet aiheuttavat virheitä myös mm. henkilöstöraportointiin.

## Loma- ja poissaolokirjanpito

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
Vuosilomat (vuosilomaoikeuden laskenta henkilötasolla, vuosilomakirjanpito)	virasto/laitos
Vuosilomaoikeuksien massa-ajot (pohjalomaoikeudet, varsinaiset lomaoikeudet ja talvilomapidennyspäivät)	keskitetty (OM)
Lomarahen vaihtovapaa ( -sopimukset ja niiden käytön seuranta)	virasto/laitos
Vuosiloman säästö (-sopimukset ja niiden käytön seuranta)	virasto/laitos
Poissaolot (poissaolopäätökset, poissaolokirjanpito, poissaolotilastot, kulunvalvonnan seuranta)	virasto/laitos

## Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Kehittämisisideana: jos loma- ja poissaoloilmoitukset voitaisiin tehdä sähköisesti, vähentäisi se päällekkäistä työtä ja selkeyttäisi poissaolotietojen ilmoittamista. Keinona voisi olla esim. web-ilmoitus, jonka henkilöstö itse tai viraston/laitoksen henkilöstöasioiden hoitaja täyttää ja josta tiedot siirretään sähköisesti Primaan ja tarkastetaan keskitetysti tai verrataan kulunvalvonnan raportteihin virastossa/laitoksessa. Matkamääräyksestä olisi myös hyvä saada automaattisesti muodostumaan poissaolotieto Prima-järjestelmään.
- Joissakin tilanteissa käyttäjät eivät ole muistaneet, että lomaoikeuden laskettaminen virastossa pitää tehdä henkilötunnuksella ja ovat ”vahingossa” laskettaneet koko organisaatiolle lomaoikeudet. Näkyy muilla käyttäjille Prima – järjestelmän toiminnan hitautena.
- Osa-aikaisten vuosilomakirjanpito edellyttää erityisosaamista, jota ei aina virasto/laitos tasolla löydy, joten neuvonta tältä osin edellyttää pääkäyttäjien toimia.

- Vuosilomaoikeuksien massa-ajot edellyttävät eräajoa ja/tai viikonlopputyöskentelyä, koska ajon suorittamisen aikana ei kannassa saa olla muita käyttäjiä ja ajosta on otettava tarkastustulosteet, jotka toimitetaan virastoille/laitoksille tarkastettavaksi
- Lomarahan vaihtoon liittyvät sopimukset tehdään usein myöhässä (määräpäivä 30.4. mennessä) ja siksi niiden tallentaminen järjestelmään viivästyy. Tästä seuraa mm. se, että virheriski lomarahan maksatuksessa lisääntyy.
- Virastoissa tehdyt/allekirjoitetut vuosiloman säästöön liittyvät sopimukset voidaan toimittaa keskitetysti tallennettavaksi Prima – järjestelmään)
- Vuosiloman säästöön liittyviä sopimuksia tehdään myös jälkikäteen, jolloin henkilön lomaoikeus saattaa muuttua jos esim. oikeus talvilomapidennyksiin muuttuu (säästetyt päivät katsotaan lomakaudella pidetyiksi). Tällöin virheelliset lomaoikeudet korjattava yleensä pääkäyttäjien toimesta
- Virastojen poissaoloseurannan vaihteleva taso. Joissakin virastoissa ei viedä kaikkia poissaoloja (esim. virkamatkat, koulutuspoissaolot, jopa sairaspöissaolot sellaisten henkilöiden osalta, joilla ei ole työaika, ovat puutteellisia). Jonkin verran poissaoloja tehdään Prima –järjestelmään väärillä poissaolokodeilla ja niitä joudutaan korjaamaan jälkikäteen maksukeskuksissa tai pääkäyttäjien toimesta. → Poissaolotietojen ylläpidosta ja seurannasta on sovittava yhteiset periaatteet, joita noudatetaan koko OM:n hallinnonalalla, jotta saatava tieto on vertailukelpoista sekä OM:n hallinnonalan sisällä että valtion vertailuryhmien kesken.

## Palkanlaskenta ja maksatus

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
Verotiedot	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella)
Ulosotot	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Pysyvät palkkatapahtumat (toistuvasti samansuuruisena suoritettavat lisät ja palkkiot)	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Kauden palkkatapahtumien tallennus ( erillisten laskutusten perusteella maksettavat palkkiot)	maksukeskus/laitos, pääsääntöisesti keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Palkat (henkilöstöhallinnossa muodostuneiden ja palkanlaskijan itse tallentamien palkkatapahtumien tarkastus maksatukseseen)	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Lopputilin suorittaminen viraston tekemän erokirjan jälkeen	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Hinnoitteluajot (pikatallennuksella tehtyjen tapahtumien	maksukeskus/RISE, keskitetty

siirto maksatukseen ja FORTIME –ajot Primaan)	maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Takautuvat tapahtumat (palkkatapahtumien jälkikäteinen muuttaminen)	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Ulosottotilitys	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Palkanlaskennan dokumenttien tulostus (palkkalista, koontiluettelo, tiliraportti, tilierittely, palkka- ja palkkiosuoritusten yhdistelmä, jäsenmaksuerittely, eläkemaksuerittely, vero- ja sotutilitys, työttömyysvakuutusmaksutilitys, tapaturmavakuutusmaksut, verottajan vuosi-ilmoitus, palkkakortin tulostus vuoden viimeisen palkka-ajon jälkeen)	maksukeskus/laitos, keskitetty maksukeskuksiin tv 150:n puolella
Palkanlaskennan- ja maksatuksen ajot	keskitetty (OM)
Verottajan vuosi-ilmoituksen ajo, verokorttien pyyntötiedostot, verotietojen palautus, verojen pidätykset ja tulosteiden tarkastus	keskitetty (OM), tulosteiden tarkastus maksukeskus/laitos
Ay-jäsenmaksupidätykset ja -tilitykset	keskitetty (OM), tulosteiden tarkastus maksukeskus/laitos
Muut palkanpidätykset	maksukeskus/laitos
Yhteydet kirjanpitojärjestelmään (kirjanpitoajot, tiliraportit, tilierittelyt, täsmäytys, takautuvat tilimuutokset)	keskitetty (OM), keskitetty osittain (Rise)

#### Havaittuja ongelmakohtia ja esitettyjä kehittämiskohteita

- Verotietojen osalta osaamisvajetta esim. verottajan ohjeiden noudattamisessa
- Lautamiespalkkioiden tallentaminen hidasta johtuen lautamiesjärjestelmästä tulevasta tulosteista (2 erillistä yhdistelmä-laskuraporttia). Palkkioiden maksaminen viivästyy ajoittain, kun maksatuksessa tarvittavia vero-, pankkitili- tms. tietoja ei saada ajoissa tai tiedot ovat ristiriitaisia/epäselviä.

#### Vuokrat ja luontoisedut

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
Vuokrat ja luontoisedut (vain VHL:n osalta)	laitos

#### Työaikakirjanpito

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
Työaikakirjanpito ja työvuorosunnittelu (vain VHL:n osalta)	laitos

Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Osa-aikaisten työaikasaldojen laskenta on hankalaa, kun yksilöllisiä työaikoja ei aina voida syöttää työajanseurannan järjestelmään, jolloin työaikaa joudutaan työajanseurannan järjestelmän lisäksi seuraamaan käsin

## Henkilöstöraportointi

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
Prima palkkaraportointi johdon tueksi	keskitetty (OM)/RISE
Priman henkilöstöhallinnon raportointi	keskitetty (OM) /RISE
Henkilöstöraportoinnin kehittäminen (OM:n ja sen hallinnonalan henkilöstötilinpäätös, henkilöstöjohtamisen, budjettisuunnittelun ja VES -neuvottelujen tueksi tarvittava raportointi)	keskitetty (OM)/RISE

### Havaittuja ongelmakohtia ja esitettyjä kehittämiskohteita

- Tiedot ovat välillä puutteellisia ja niiden luotettavuus ei ole riittävä; tämä johtuu mm. siitä, että osa virastoista/laitoksista ei vie mm. kaikkia poissaolotietoja Primaan.
- Ei ole olemassa kaikille virastoille/laitoksille säännömukaista ja yhtenäistä raportointia, mikä heikentää tietojen vertailtavuutta ja hankaloittaa toiminnan ohjausta
- Henkilöstöraportointiin varatut resurssit ovat niin vähäiset, ettei raportoinnin kehittäminen ole ollut mahdollista
- Primasta saatavissa olevien raporttien hyödyntäminen; osa virastoista hyödyntää raportteja säännöllisesti ja jotkut eivät ollenkaan
- Tavoitteena on tuottaa esim. Intranetiin virastojen tarvitsemat tiedot / säännöllisesti tuotettavaksi sovitut raportit viraston toiminnan ohjauksen tueksi

## Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät

Tehtävä	Nykyinen suoritustaso
VHR, VHR-V, PSR, TVKT ajot ym. yhteydet lakisääteeseen tilastointiin	keskitetty (OM))
palkkaa ohjaavat tiedot (mm. organisaatiot, palkkalajit, palkkataulukot, á-hinnat)	keskitetty (OM)/osittain RISE
Prima -järjestelmän ylläpito ja kehittäminen palkanlaskennan ja -maksatuksen osalta	keskitetty (OM)
Käyttäjäkäsikirjan ym. käyttöohjeiston ylläpito	keskitetty (OM)
Uuden palkkausjärjestelmän teknisen toteutuksen edellyttämät ohjaavat tiedot	keskitetty (OM) / RISE
Henkilöstö- ja palkkausasioidenhoidon järjestelmän eri osioita	keskitetty (OM)



ohjaavien tietojen ylläpito (palkat, vuosilomat, nimikirjat, ikälisät, poissaolot, palvelujaksot)

Vakanssitietojen ylläpito ja virkaluettelo	keskitetty tiliviraston 150 osalta (OM) ja tiliviraston 151 osalta; VHL:n laitokset hoitaa osittain itse ja osittain RISE
Henkilöstöhallinnon opastus ja VES -asioiden tulkinta	keskitetty (OM)/RISE
Priman käytöntuki ja -opastus	keskitetty (OM)/RISE
Priman käyttöoikeuksien hallinta	keskitetty (OM)/RISE
Priman versiotestaus ja -ohjeistus	keskitetty (OM)/RISE
Priman muutosten määrittely- ja suunnittelutehtävät	keskitetty (OM)/RISE
Tiedotus, ohjeistus, koulutus	keskitetty (OM)/RISE
eHRM-Info ja KOJO järjestelmien ylläpito	keskitetty (OM)
Helmi-Info järjestelmän ylläpito	nyt keskitetty RISE
UPJ:n edellyttämien tietojen määrittely ja toteutus Primaan	nyt keskitetty (OM)/RISE
Henkilöstö- ja palkkausasioiden menetelmäkuvauksen laadinta ja ylläpito	nyt keskitetty (OM))

#### Ongelmakohtia ja kehittämiskohteita

- Suurimpana ongelmana tällä hetkellä on henkilöresurssien riittämättömyys:
  - Kehittämistehtäviin ei jää riittävästi aikaa
  - Ongelmatilanteiden selvitysnopeus ei vastaa tavoitteita, koska selvitettäviä on liian paljon suhteessa käytettävissä olevaan henkilöresurssiin
  - Kaikki työtehtäviä ei ehditä tehdä vaan niitä joudutaan ”siirtämään” tulevaisuuteen toistuvasti
  - Henkilöstöraportointi ei vastaa tavoiteltua tasoa, koska sen kehittämiseen ei ole riittänyt tarpeeksi henkilöresurssia

# LIITE 8

## Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien yhteenveto

TALOUSHALLINTO	OM (kv)	KKO, KHO, HKO	HO:t, KO:t, Hall-oik:t	Erit. t-ist	Syytt.vir	Syytt.os	Ul.ott.vir.	Ul.ott.os	Oik. apu	Eraät vir.	Rise (kv)	VHL	KHL	VHKK
Ostolaskujen käsittely ja ostoireskontra	Raindance													
Maksuliike, lähtevät maksut	Opus Capita													
Matkalaskujen käsittely	Resax Raindance											TYYNE		
Käteismyynti ja laskutus									JULIA		SONET JASWIN			
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike	Raindance											SONET		
Vankien rahaliikenne ja tilit												Raindance WINPOS		Opus capita
Kassanhoito	Avopaikka-sovellus													
Käyttöomaisuuskirjanpito	Raindance													
Kirjanpito ja tilinpäätökset														
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)	TARMO										SONET			
Talousraportointi ja analysointi	BO		Raindance											
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	Useita					Useita								

HENKILÖSTÖHALLINTO	OM (kv)	KKO,	KHO,	HKO,	HO:t,	KO:t,	Hall-oik:t	Erit.	t-ist	Syytt.vir	Syytt.os	Ul.ott.vir.	Ul.ott.os	Oik. apu	Eräät vir.	Rise (kv)	VHL	KHL	VHKK
Henkilöstön perustietojen ylläpito	Prima																		
Palvelusaikalaskenta																			
Nimikirjanpito																			
Loma- ja poissaolokirjanpito																			
Palkanlaskenta ja -maksatus																			
Vuokrat ja luontoisedut	Prima																		
Työaikakirjanpito	Prima Fortime																		
Henkilöstöraportointi	eHRM	Prima																	eHRM
Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	KOJO	Prima																	HELMI-INFO

## **LIITE 9**

### **Talous- ja henkilöstöhallinnon kustannusten laskennan perusteet ja suoritteiden määritelmät sekä**

#### **Risen talous- ja henkilöstöhallinnon selvityspyynnöt vankiloille heinäkuussa 2003**

##### ***Taloushallinnon prosessien kustannukset, Oikeusministeriö***

Oikeusministeriön taloushallintoon käytettyjen kokonaishenkilötyövuosien arvioinnissa on käytetty hyväksi vuoden 2002 kustannuslaskennasta saatuja taloushallinnon toiminnoille kohdennettuja työaikatietoja ja virastokohtaisia suoritemääriä. Virastoryhmittäin lasketut henkilötyövuodet on edelleen kohdennettu eri prosesseille maksukeskusten ja virastojen taloushallintohenkilöstön tekemien työmääräarvioiden mukaan. Maksukeskusten osalta arvio on tehty Kouvolan ja Kuopion maksukeskuksessa, virastojen arviot on saatu vv. 2000 – 2001 järjestetyn talous- ja henkilöstöhallintokoulutuksen välitehtävän vastauksista. Kokonaiskustannusten laskennassa (ostolaskujen käsittelystä käyttöomaisuuskirjanpito-prosessiin asti) on käytetty lähtökohtana palkkaustaulukon A18 mukaista vuosipalkkiota, johon on lisätty henkilösivukulut sekä muina kustannuksina 20 % (38 100 euroa /htv). Kun prosessiin liittyy osto- ja matkalaskujen hyväksymis- ja kassantarkastustehtäviä, kustannuksia on korotettu 10 %:lla (38 500 euroa/htv). Muiden prosessien tehtävät suoritetaan pääasiassa oikeusministeriössä ja kustannukset on laskettu prosessiin osallistuvien henkilöiden keskiansioiden mukaan.

##### ***Taloushallinnon prosessien kustannukset, Rikosseuraamusvirasto***

Rikosseuraamusviraston tiliviraston taloushallinnon henkilön keskimääräisten työvuosikustannusten arvioinnissa on laitoksista saadun kyselyn perusteella lähdetty valtion palkkataulukon A 17 palkkaluokan palkasta, joka vuositasolla on 24 000 e, johon lisättynä henkilöstösivukulut antaa noin 30 000 e. Yhden henkilön aiheuttamiksi lisäkustannuksiksi tilojen ja työvälineiden käytöstä arvioitiin 20 % edellä mainittujen lisäksi. Näin päädyttiin lukuun 36 000 e. Todettakoon, että eri prosesseilla kustannus ei ole yhteneväinen. Kuitenkin tarkemman seurannan puuttuessa prosessikohtaisista kustannuksista katsottiin yhdenmukainen keskimääräinen henkilötyövuosikustannus parhaaksi.

##### ***Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset, molemmat tilivirastot***

Henkilötyövuodet on arvioitu tv 150 osalta kustannuslaskennan pilottivirastojen itse tekemien työaikakirjausten pohjalta ja tv 151 osalta laitoksille tehdyn asiaa koskevaan kyselyyn saaduista vastauksista.

Henkilökustannukset on laskettu molempien tilivirastojen osalta henkilöstö- ja palkkahallintoasioita hoitaville henkilöille maksettujen ansioiden perusteella (Priman ansioiden listaus) ja osittain ko. tehtävissä olevien tyyppiarvojen mukaan (esim. tv 150 maksukeskusten palkanlaskijan palkka on lähes kaikilla A17 + 6 ikälisää); summat siis pitävät sisällään maksetut palkat + työnantajakulut + 20 % yleiskuluja.

##### ***Suoritteiden määritelmät, Rikosseuraamusvirasto (tiedot v.2002)***

###### **Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra – 74 313 kpl**

Sisältää ostolaskut, hyvityslaskut, tilitykset (jotka ovat vankirahojen siirtoja avolaitosvankiloihin, sakkojen tilityksiä, elatusmaksujen tilityksiä)

**Maksuliike, lähtevät maksut – 4 115 kpl**

Sisältää maksupäiväkirjat (maksatusaineistojen lukumäärä)

**Matkalaskujen käsittely – 20 947 kpl**

Sisältää henkilökunnan sekä kriminaalihuoltolaitoksen asiakkaiden matkalaskut

**Käteismyynti ja laskutus – 37 602 kpl**

Myyntilaskuja on 12 602 kpl (Sonet ja Raindance yhteensä)

Käteismyyntitapahtumien määrää ei saada selvitettyä kaikkien laitosten osalta, arviolta tapahtumia on n. 25 000 kpl

**Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike – 11 131 kpl**

Sisältää viitemaksupäiväkirjat (Raindance), Sonetin yksittäiset suoritukset

Maksukehotusten ja viivästyskorkolaskujen määrää ei pystytä laskemaan, mutta määrä on vähäinen

**Vankien rahaliikenne ja tilit – 499 000 kpl**

Sisältää vankirahajärjestelmän tapahtumat sekä maksettujen avolaitospalkkojen määrän

Vankirahajärjestelmän tapahtumat on arvioitu järjestelmän menetelmäkuvaukseen, josta luku on otettu

Avolaitospalkkojen määrä on laskettu keskimääräisen avolaitosvankien lukumäärän perusteella, palkkoja maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa

Laitosmyymäläjärjestelmässä on päätettyjä myyntisuorituksia arviolta 396 000 kpl vuodessa. Ne on katsottu kuitenkin syntyvän eri prosessissa, koska työ tehdään pääasiassa myymälässä.

**Kassanhoito – 34 560 kpl**

Sisältää kassatositteiden määrän

**Käyttöomaisuuskirjanpito – 14 522 kpl**

Sisältää käyttöomaisuustositteiden määrän

**Kirjanpito ja tilinpäätökset – 23 631 kpl**

Sisältää muistiotositteet ja tiliotteiden lukumäärän (tositteiden määrän)

Viennit syntyvät muiden prosessien yhteydessä, kuten esim. ostolaskuprosessissa

**Sisäinen laskenta – 10 332 kpl**

Sisältää tavoitebudjettitietojen siirtojen määrän budjettisovelluksesta Raindanceen, suoritetositteiden määrän sekä sisäiset laskut (laitoksen sisäiset laskut ja laskut laitosten välillä)

Laitokset tekevät hinnoittelulaskelmia, joiden määrää ei pystytä arvioimaan

Suuri osa sisäisen laskennan tiedoista syntyy ostolaskuprosessin ym. prosessien yhteydessä

**Taloushallinnon suoritteet, Oikeuslaitos (v.2002)****Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra - 194 634 kpl**

Ostolaskujen määrä = maksupisteiden ostotositteiden määrä + ulkomaan maksut ja muut ohi reskontran maksetut laskut, joita arvion mukaan 2 100 kpl

**Maksuliike, lähtevät maksut – 9 370 kpl**

Suoritteiden määrä = maksuaineistojen määrä + 2 100 ulkomaanmaksua ohi reskontran maksettua maksutapahtumaa

**Matkalaskujen käsittely - 23 493 kpl**

Suoritteiden määrä = maksupisteiden matkalaskutositteiden määrä

**Käteismyynti ja laskutus – 413 227 kpl**

Suoritteiden määrä = virastojen myyntilaskujen ja kassakuittien tositemäärä + manuaalilaskujen + manuaalikassakuittien määrä - maksukehotusten ja viivästyskorkolaskujen tositemäärämäärä; maksukehotusten ja viivästyskorkolaskujen määrä on yhteensä 7 % laskujen määrästä, osuus määriteltä otannalla

**Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike - 110 815 kpl**

Suoritteiden määrä = maksutositteiden määrä + maksukehotusten, viivästyskorkolaskujen ja ulosottoon toimitettujen laskujen määrä; maksukehotukset 7 % laskujen määrästä ja ulosottihakemukset 1 % laskujen määrästä, osuus määriteltä otannalla

**Kassanhoito - 8 000 kpl**

Suoritteiden määrä = kassasta tapahtuneiden maksujen määrä + varojen pankkitilille siirtojen määrä, jotka arvioitu

**Käyttöomaisuuskirjanpito - 13 677 kpl**

Suoritteiden määrä = käyttöomaisuuskirjanpidon tositteiden määrä

**Kirjanpito ja tilinpäätökset - 220 732 kpl**

Suoritteiden määrä = Prima-, suunnitelma- ja muistiotositteiden määrä, sisältää myös kassaympäristön "maksutositteet"

**Sisäinen laskenta**

Htv-määrään sisältyy vain kustannuslaskennasta aiheutuneiden resurssien käyttö

Suorite määrittelemättä; mm. sisäisten suunnitelmien määrä sisältyy kirjanpito-prosessin suoritemäärään

**Talousraportointi ja analysointi**

Raportointitasot: virasto, sektori, OM/tilivirasto ja OM:n hallinnonala; suorite määrittelemättä

Htv-määrässä mukana myös ministeriön osastojen työmäärä

**Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät**

Suorite määrittelemättä; määrä = virastojen määrä + RD-käyttäjien määrä, määrä voisi olla myös tiliviraston henkilöstön tai henkilötyövuosien kokonaismäärä tai vaikka pelkkä virastojen määrä

**RISEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON SELVITYSPYYNNÖT  
VANKILOILLE HEINÄKUUSSA 2003**

Vankiloiden taloushallinto

**TALOUSHALLINNON HENKILÖTYÖVUODET JA KUSTANNUKSET**

Oikeusministeriö on asettanut 15.4.2003 hankkeen, jonka tehtävänä on selvittää vaihtoehdot hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoimiseksi sekä laatia arviot eri vaihtoehtojen eduista ja haitoista hallinnonalan perustehtävien hoidon, resurssien tehokkaan käytön sekä henkilöstön aseman, vaadittavan osaamisen ja sen kehittämisen kannalta. Hankkeen organisaation muodostavat selvitysryhmä, asiantuntijaverkosto ja ohjausryhmä.

Hankkeen selvitysryhmä tarvitsee työssään tiedot taloushallinnon toimintaprosessien henkilötyövuosista ja kustannuksista. Vankiloiden taloushallintoa pyydetään ilmoittamaan tiedot oheisella Excel -taulukolla. Omana tiedostonaan on taulukon täyttöohje. Vastaukset laaditaan täydentämällä ja tarkistamalla vankilan vastausta Valtiokonttorin taloushallintonselvitykseen. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että oikeusministeriön hallinnonalan tukipalveluja koskevassa selvityshankkeessa taloushallinnon prosessit poikkeavat jonkin verran Valtionkonttorin selvityksestä.

Vastaukset tulee lähettää sähköpostin liitetiedostona Mirja Rajalalle **viimeistään 4.8.2003**. Lisätietoja selvityksestä antavat Eija Nikulainen p. 09-259 88591 25.7.2003 asti ja Mirja Rajala p. 09-259 88583.

Hallintojohtaja Heli Herna

Talusojohtaja Mirja Rajala

LIITTEET

Talhaselvitys Excel –taulukkopohja ja ohje  
Valtiokonttorin kyselyn ohjeet



## TALOUSHALLINNON SELVITYKSEN OHJEET:

Selvityksessä noudatetaan seuraavia poikkeuksia lukuun ottamatta noudatetaan **samaa ohjeistusta kuin alkuvuodesta Valtiokonttorille tekemässämme taloushallintonselvityksessä**. Tämä koskee mm. henkilötyövuosien laskentaa ja prosessien sisältöjä. Tiedot annetaan vuodelta 2002. Valtiokonttorin ohjeet omina tiedostoinaan.

### Henkilöstökustannukset:

- Henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka ovat suoraan henkilösidonnoisia (esim. palkat, ylityöt, sosiaalikulut, eläkkeet, sairaskulut, bonukset, edut, tilapäinen henkilöstö ym.)

### It-kustannukset:

- Kustannuseriä ovat esim.: Poistot, lisenssit, leasing-kustannukset, ylläpito, järjestelmäkehitys (räätälöinti, parametrit), ostetut IT-palvelut, ulkoistetut tietohallintopalvelut (esim. käyttäjätuki, verkon hallinta, laitteistojen hallinta), IT-osasto tai mikrotuki, tietovarastot ja koulutus.

### Yleiskustannukset:

- Yleiskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka ovat yleistä infrastruktuuria tukevia eivätkä välttämättä suoraan vaikuttavissa olevia.  
- Kustannukset voivat olla myös kolmannen osapuolen (muu tilivirasto, yksityinen palvelun-tarjoaja) veloittamia kustannuksia.  
- Kustannuseriä ovat esimerkiksi: toimistotarvikkeet, kommunikointikustannukset (posti, fax, puhelin jne.), koulutus, matkakulut, vuokrat, energia ja sekalaiset kustannukset.

### Taloushallinnon prosessit:

#### **4. Käteismyynti ja laskutus:**

Myyntitapahtuma esim. vankilan myymälässä tapahtuva myynti (myös pankki-korttimyynti).  
Kaikki laskutus, Raindancen kautta tapahtuva ja mahdollinen muu laskutus ilmoitetaan tässä.

#### **5. Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike:**

Mukaan ei oteta laskutusta (katso edellinen kohta).

#### **6. Vankien rahaliikenne ja tilit:**

Kaikki vankirahojen hoitoon liittyvä ilmoitetaan.

#### **7. Kassanhoito:**

Kassatositteiden käsittely, kassan täsmätykset jne. sekä mahdollisten kassasta-maksujen hoito. Mukaan ei oteta vankirahojen hoitoa, koska se on omana proses-sinaan.

**10. Sisäinen laskenta:**

Tämä kohta sisältää myös kustannuslaskennan, hintatuen laskennan ja seurannan sekä hinnoittelun.

**11. Talousraportointi ja analysointi:**

Mukaan ei oteta taloussuunnittelua.

**12. Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät:**

Täytetään vain siinä tapauksessa, että vankilan työntekijä toimii jonkin talous-hallinnon tietojärjestelmän pääkäyttäjänä. Muutoin tämän kohdan täytöstä huolehditaan Risessä.

*Vankilat, joiden maksupistetehtäviä hoidetaan maksukeskuksessa ilmoittavat ne henkilötyövuodet ja kustannukset, jotka aiheutuvat vankilassa suoritetuista taloushallintotehtävistä.*

***Tärkeää!** Kiinnittäkää erityistä huomiota varsinaisen taloushallinnon ja ns. substanssiyksikköjen väliseen työnjakoon ja henkilötyövuosien ja kustannusten kohdistamiseen sen mukaisesti.*

**Prosessien määritelmät:**

- "Prosessit" -välilehdellä on listattu tutkittavat taloushallinnon prosessit. Muiden kuin näiden prosessien osalta ei anneta tietoja. Muun muassa seuraavat prosessit eivät ole tutkimuksen rajauksen sisällä: 1. talousarvion ulkopuolisten valtion rahastojen taloushallinto, 2. Palkka- ja henkilöstöhallinto, 3. Hankintoimi, 4. Keskuskirjanpito, 5. Talousarviossa oleviin määrärahoihin ja tuloarvioihin liittyvät substanssiprosessit

- Prosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, joka muodostaa määritellyn kokonaisuuden. **Prosessiin saattaa osallistua henkilöitä eri osastoilta (substanssiyksiköistä) ja vastaavasti taloushallinnon henkilöt saattavat osallistua taloushallinnon ulkopuolisiin prosesseihin.** Tämän vuoksi henkilötyömääriä ja kustannuksia täytyy tarkastella sekä taloushallintoyksikössä että sen ulkopuolella.

- Prosessien osalta on määritelty niiden alut ja loput sekä prosesseihin sisältyvät tehtävät. Alkuja ja loppuja ei ole määritelty sellaisille prosesseille, jotka ovat luonteeltaan jatkuvia tehtäväkokonaisuuksia, kuten suunnittelu sekä raportointi ja analysointi.

- Varmistakaa, että henkilötyömääriä ja kustannuksia tarkasteltaessa huomioitte vain **tutkimuksen rajauksen mukaiset työtehtävät.** Useasti taloushallinnon prosesseissa työskentelevät henkilöt osallistuvat myös muihin työtehtäviin (esim. palkanlaskentaan), mitkä nyt ovat tutkimuksen rajauksen ulkopuolella. Koska tutkimuksen rajauksen ulkopuoliset prosessit jätetään huomioimatta, taloushallintoyksikön yhteenlasketut kustannukset ja henkilötyömäärät eivät välttämättä muodostu yhtä suureksi taloushallintoyksikön kokonaiskustannusten ja -henkilövahvuuden kanssa.

- Mikäli tiliviraston tehtävät poikkeavat näistä rajauksista, tulee lomakkeen täyttäjän arvioida miltä osin poikkeavat tehtävät kuuluvat tutkittaviin prosesseihin arvioidessaan henkilötyömääriä ja kustannuksia. Pienet poikkeamat prosessirajauksissa eivät aiheuta tiedon vertailtavuuden olennaista huonontumista.

**Yleistä:**

- Kaikki kustannukset ja henkilötyömäärät tulee täyttää **koko vuodelta 2002.** Jos tieto ei ole järjestelmistä suoraan saatavissa, **arvioi arvon parhaan näkemyksenne mukaan.**

- Kaikki rahamäärät tulee antaa **tuhansina euroina.**

**Henkilötyömäärä (HTV = henkilötyövuodet):**

- Tarkoituksena on arvioida kokonaistyömääriä, ei virkojen tai henkilöiden lukumääriä. Normaalin henkilön työvuosi on 1610 tuntia ( 7,25h \* 222pv ). (Esim. 1 työntekijä on tehnyt prosessissa 1690 tuntia vuodessa ==> 1.05 HTV)

- Henkilötyömäärät lasketaan keskimääräisen henkilövahvuuden mukaisesti (esim. prosessissa on ollut 2 täysipäiväistä työntekijää 12 kk ja yksi työntekijä, joka on jäänyt äitiyslomalle 6kk jälkeen ==> 2,5 HTV)

- Henkilötyövuosissa huomioidaan osa-aikatyötä tekevät henkilöt (esim. prosessissa on ollut 1 työntekijä, joka on tehnyt 2 päiväistä työviikkoa koko vuoden ==> 0,4 HTV)

- Henkilötyövuosissa lasketaan osittain taloushallinnon tehtäviä tekevien henkilöiden työajan jakautuminen arvioidun vuosikeskiarvon mukaan, esim. jos henkilö tekee 10% työajastaan asiatarkestusta, HTV on 0,1.

- Lisäksi henkilötyövuosissa huomioidaan tehdyt ylityöt riippumatta maksetaanko niistä palkkaa vai ei.

**Kustannukset:**

- Kustannuslajit on määritelty välilehdellä "Kustannuslajit". Mikäli henkilöstökustannusten antaminen prosessitasolla tuottaa hankaluuksia voidaan kustannukset **arvioida prosesseille keskimääräisen henkilötyövuoden kustannuksen** perusteella.

- Myös tiliviraston muun organisaation kuin taloushallintoyksikön, eli substanssiyksikön, kustannukset tulee arvioida. Esimerkiksi ostolaskujen hyväksyjän ostolaskuprosessiin liittyvät kustannukset tulee sisällyttää välilehdellä "kustannukset" olevaan taulukkoon: "Tiliviraston substanssiyksiköissä aiheutuvat taloushallintokustannukset " .

**Tietojen oikeellisuuden tarkastus:**



Prosessi	Alku	Loppu	Tehtävät
<b>Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra</b>	1 Uuden toimittajan perustamispyyntö saapuu 2 Ostolasku saapuu postitse / elektroninen lasku saapuu	Toimittajatiedot päivitetty toimittajarekisteriin Maksuaineisto valmis ja toimitettu rajapinnalle maksuliikettä varten Ostolaskut kirjanpidon saldoissa	Toimittajatietojen ylläpito Postin käsittely Ostolaskujen skannaus Ostolaskujen kirjaaminen järjestelmään Ostolaskujen tarkastaminen / hyväksyminen Ostolaskujen tiliöinti Maksuaineiston luonti Ostoreskontran selvittelytyöt ja täsmäyttäminen
<b>Matkalaskut</b>	Matkasuunnitelman laadinta	Maksuaineisto valmis ja toimitettu rajapinnalle maksuliikettä varten Matka- ja kululaskut kirjanpidon saldoissa	Matkaennakoiden maksu, valuuttojen varaus Matkasuunnitelman laadinta, hyväksyminen Matka- tai kululaskun laadinta, tiliöinti, tarkastaminen/hyväksyminen Maksuperusteiden tarkistus sekä verollisen osuuden tarkistus. Maksuaineiston valmistelu
<b>Maksuliike (Lähtevä raha)</b>	1 Maksuaineisto käsiteltävissä 2 Saadaan manuaalinen maksutoimeksianto (syötetään suoraan pankkiyhteysjärjestelmään)	Maksuaineisto toimitettu pankkiin Maksu kuitattu pois ostoreskontrasta ja välitiliiltä Pääkirja ajantasalla	Maksaminen ja maksuaineiston hyväksyminen Manuaalitoimeksiantojen syöttö Tiliotteiden käsittely Maksujen kuittaus Käteiskassojen hoito
<b>Laskutus</b>	Laskutustiedot saatavilla	Lasku luotu ja tiedot toimitettu reskontraan/reskontran saataville	Laskujen luonti (laskutusajo) Myyntilaskujen numero- ja asiatarkastaminen sekä hyväksyminen Laskujen lähettäminen asiakkaille
<b>Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)</b>	1 Uuden asiakkaan perustamispyyntö 2 Kirjataan lasku myyntireskontraan tai vastaanotetaan laskuaineisto, joka liittymäajolla tuodaan mvntireskontraan 3 Tiliote käsiteltävissä	Asiakastiedot ajantasalla Myyntireskontra ja pääkirja ajantasalla Suoritukset kuitattu/kohdistettu	Asiakastietojen päivittäminen Tapahtumien siirto kirjanpitoon, asiakastietojen ylläpito myyntireskontrajärjestelmässä Tiliotteen ia viiteaineiston haku Saatavien valvonta ia selvittelytöt Suoritusten kirjaus, kuittaus, kohdistus Tapahtumien siirto kirjanpitoon ja täsmäyttäminen Maksuhuomautusten tulostus ja lähetys

15.7.2003

Vankiloiden johto/henkilöstöhallinto

**HENKILÖSTÖHALLINNON HENKILÖTYÖVUODET JA KUSTANNUKSET**

Oikeusministeriö on asettanut 15.4.2003 hankkeen, jonka tehtävänä on selvittää vaihtoehdot hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoimiseksi sekä laatia arviot eri vaihtoehtojen eduista ja haitoista hallinnonalan perustehtävien hoidon, resurssien tehokkaan käytön sekä henkilöstön aseman, vaadittavan osaamisen ja sen kehittämisen kannalta. Hankkeen organisaation muodostavat selvitysryhmä, asiantuntijaverkosto ja ohjausryhmä.

Hankkeen selvitysryhmä tarvitsee työssään tiedot henkilöstöhallinnon toimintaprosessien henkilötyövuosista ja kustannuksista. Vankiloiden henkilöstöhallintoa pyydetään ilmoittamaan tiedot oheisella Excel -taulukolla. Omana tiedostonaan on taulukon täyttöohje.

Vastaukset tulee lähettää sähköpostin liitetiedostona suunnittelija Taina Simalle **viimeistään 4.8.2003**.  
Lisätietoja selvityksestä antaa Taina Sima p. 09-259 88418.

Vankeinhoitolaitoksen

**pääjohtajan sijainen**

Vankeinhoitojohtaja

Ahti Lempiö

Hallintotarkastaja

Markku Korpinen

LIITTEET

Excel –taulukkopohja ja ohjeet

## HENKILÖSTÖHALLINNON SELVITYKSEN OHJEET:

### Henkilöstökustannukset:

- Henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka ovat suoraan henkilösidonnoisia (esim. palkat, ylityöt, sosiaalikulut, eläkkeet, sairaskulut, bonukset, edut, tilapäinen henkilöstö ym.)

### It-kustannukset:

- Kustannuseriä ovat esim.: Poistot, lisenssit, leasing-kustannukset, ylläpito, järjestelmäkehitys (räätälöinti, parametrit), ostetut IT-palvelut, ulkoistetut tietohallintopalvelut (esim. käyttäjätuki, verkon hallinta, laitteistojen hallinta), IT-osasto tai mikrotuki, tietovarastot ja koulutus.

### Yleiskustannukset:

- Yleiskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka ovat yleistä infrastruktuuria tukevia eivätkä välttämättä suoraan vaikuttavissa olevia.  
- Kustannukset voivat olla myös kolmannen osapuolen (muu tilivirasto, yksityinen palvelun-tarjoaja) veloittamia kustannuksia.  
- Kustannuseriä ovat esimerkiksi: toimistotarvikkeet, kommunikointikustannukset (posti, fax, puhelin jne.), koulutus, matkakulut, vuokrat, energia ja sekalaiset kustannukset.

### Henkilöstöhallinnon prosessit:

#### **1. Henkilöstön perustietojen ylläpito:**

Uusien henkilöiden tietojen tallentaminen, tietojen ylläpitäminen

#### **2. Nimittämiset ja viranhoitomääräykset:**

Pysyvät ja määräaikaiset nimitykset, nimittämisasiakirjat

#### **3. Palvelusaikalaskenta:**

Ikälisä- ja määrävuosikorotuslaskennat

#### **4. . Nimikirjanpito:**

Nimikirjatietojen (ml. työura- ja koulutustiedot) ylläpito ja otteiden antaminen

#### **5. Vuosilomat ja poissaolot:**

Vuosilomaoikeudet, lomajaksot ja poissaolot, tulosteet

#### **6. Palkanlaskenta ja maksatus:**

Pysyvät ja kauden tapahtumat, tietojen tarkistaminen, tilitykset

#### **7. Vuokrat ja luontoisedut:**

Perustietojen ja muutosten tallentaminen

#### **8. Työaikakirjanpito:**

Työvuorojen suunnittelu, suunnitellun toteuttaminen ja laskettaminen, päivittäisen toiminnan aiheuttamat muutokset ja lisäykset





**LIITE 10****Keskeisimpien talous- ja henkilöstöhallinnon tavoitetilan prosessien alustavia kuvauksia****Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, maksuliike**

## Paperiset laskut

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	1. Laskun vastaanotto	
	2. Laskun skannaus	
	3. Laskun tiliöinti	
4. Laskun tarkastaminen		
5. Laskun hyväksyntä		
	6. Kirjaus ostoreskontraan	
	7. Maksatus	

## Sähköiset laskut

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	1. Laskun vastaanotto	
	2. Laskun numerotarkastus	
	3. Tiliöinti	
4. Asiatarkastus		
5. Hyväksyminen		
	6. Kirjaus ostoreskontraan	
	7. Maksatus	

Rondo on otettu käyttöön. Laskut saapuvat paperisena maksukeskukseen, jossa ne vastaanotetaan, skannataan ja osittain tiliöidään. Laskun tarkastaminen ja hyväksyntä tapahtuvat virastoissa. Laskujen kierrätys ja tarkastus tapahtuu kokonaan sähköisesti Rondoä hyväksikäyttäen.

Malleissa 1 ja 2 on kehitetty sähköistä tilaus- ja laskutusmenettelyä. Ostolaskujen tarkastus keskitetään palvelukeskukseen. Tilauksista ja ostolaskuista lähtee ja saapuu valtaosa sähköisesti. Hankinta ja ostolaskujen käsittely linkittyvät yhteisten järjestelmien kautta tiiviisti yhteen.

Laskut saapuvat sähköisesti palvelukeskukseen. Ostolaskujen tarkastus tapahtuu sähköisesti, verrataan vastaako lasku (ja myös rahtikirjat, sopimukset) toimitusta. Asiatarkastus ja hyväksyminen säilyvät virastoissa.

Pankkiyhteysohjelma on uusittu.

Hankintatoimen kehittäminen projektin tehtäväksiannon ulkopuolella.

Hankintatoimen kehittämiselle voidaan vähentää laskujen ja toimittajien määrä

sekä standardoida laskuformaatteja. Hankintatoimen kehittämisellä suora vaikutus ostolaskujen käsittelyprosessiin.

### Matkalaskujen käsittely

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
1. Matkamääräyksen laatiminen		
2. matkalaskun laatiminen (sähkö.)		
3. Matkalaskun tarkastus ja hyväksyminen		
	4. Maksatus	

Matkamääräykset ja matkalaskut laaditaan Resax-ohjelmalla. Matkalaskut tehdään, tarkastetaan ja hyväksytään sähköisesti. Maksu- tai palvelukeskus hoitaa matkalaskun maksatuksen.

### Käteismyynti ja laskutus, myyntireskontra

#### Laskutettavat

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
1. Laskujen muodostaminen		
	2. laskujen tulostus ja lähetys	
	3. Myyntilasku myyntireskontraan	
	4. Maksun valvonta	
	5. Perintä	

#### Kassaanmaksut

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
1. Maksun vastaanotto kassaan		
2. Rahan käsittely		

Myyntireskontran hoito keskitetään maksukeskuksiin (malli 19 tai palvelukeskukseen (malli 2). Laskun laatiminen säilyy virastoissa. Maksun valvonta sekä mahdolliset perintätoimet hoidetaan keskitetysti maksukeskuksissa tai palvelukeskuksessa.

Tarjotaan asiakkaille mahdollisuus ottaa vastaan laskuja sähköisesti eri kanavia pitkin (mm. verkkopankkimaksaminen). Myyntilaskutus säilyy hajautettuna virastoissa, myyntireskontra keskitetään maksukeskuksiin tai palvelukeskukseen. Tiedot saadaan suoraan esijärjestelmästä ellei laskutus tapahdu Raindance-järjestelmässä. Perintätointa ja laskujen tulostusta ja lähetystä tehostettu mahdollisesti ulkoistamalla (tai palvelukeskus hoitaa). Uusittu pankkiyhteysohjelma, karsittu käyttäjien lukumäärä.

### Käyttöomaisuuskirjanpito

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	1. Käyttöomaisuusluettelon ylläpito	
	2. Korkojen laskenta	
	3. Poistojen laskenta	

Käyttöomaisuuskirjanpito pääosin keskitetty virastoista maksukeskuksiin (malli 1) tai palvelukeskukseen (malli 2) Käyttöomaisuuskirjanpidon sisäiset eurorajat tarkistettu korkeammaksi. ATK-laitteiden käyttöomaisuuskirjanpito siirretty tietotekniikkakeskukseen. Käyttöomaisuuskirjanpito ja irtaimistorekisterin ylläpito eriytetty. käyttöomaisuuden inventointia helpottamaan tarkoitettun viivakoodilaitteiston käyttöönotto tehty.

### Henkilöstön perustietojen ylläpito

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	Henkilön perustiedot	
	Palvelujaksot palkkaustietoineen	
	Palvelussuhdetiedot	
	Palvelussuhteen päättäminen erokirjalla	

Keskitetään maksukeskuksiin/palvelukeskukseen. Tällä hetkellä hoidetaan virastotasolla (poikkeus palvelussuhdetiedot, jotka OM:ssä hoidetaan maksukeskuksissa jo nyt). Vaihtoehtoisesti perustietojen syöttöön voidaan rakentaa intranet-työkalu, jossa henkilöstö itse tai viraston/laitoksen henkilöstöasioiden hoitaja täyttää ja josta tiedot siirretään suoraan Primaan ja tarkastetaan keskitetysti. Turvataan riittävä osaaminen: mm. palvelujaksojen tietojen hallinta, erokirjan teko

### Palvelusaikalaskenta

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	Ikälisät / kokemuslisät	
	Määrävuosikorotukset	
	Palvelussuhdetiedot	

Keskitetään maksukeskuksiin/palvelukeskukseen. Tällä hetkellä kokonaan virastoissa. (poikkeus Oikeuslaitos, jonka määrävuosikorotusten tallennus maksukeskuksissa). Turvataan riittävä osaaminen: ikä- ja kokemuslisien laskenta, palvelusaikojen esikäsittely. Tuomareiden kokemuslisien laskentaan otetaan käyttöön erillinen ohjelma, josta tieto siirretään sähköisesti Prima –järjestelmään.

### Nimikirjanpito

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
Koulutukseen osallistumistiedot (VHL)	Nimikirjatiedot	

Keskitetään maksukeskuksiin/palvelukeskukseen. Tällä hetkellä kokonaan virastoissa. Nimikirjojen tekeminen tapahtuu vain Primaan.

**Loma- ja poissaolokirjanpito**

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	Vuosilomat	
	Vuosilomaoikeuksien massa-ajot	
	Lomarahen vaihtovapaa	
	Vuosiloman säästö	
	Poissaolot	

Keskitetään maksukeskuksiin. Tällä hetkellä kokonaan virastoissa (poikkeus vuosiloma-oikeuksien massa-ajot, jotka keskitetty OM:ssä). Loma- ja poissaoloilmoitusten osalta esim. web-ilmoitus, jonka henkilöstö itse tai viraston/laitoksen henkilöstöasioiden hoitaja täyttää ja josta tiedot siirretään sähköisesti Primaan ja tarkastetaan keskitetysti tai verrataan kulunvalvonnan raportteihin virastoissa. Poissaoloseuranta yhdenmukaistettu. Turvataan riittävä osaaminen: mm riittävä osa-aikaisten vuosilomakirjanpitoon.

**Palkanlaskenta ja maksatus**

Virasto	MK / palvelukeskus	Ohjaava taso
	Verotiedot	
	Ulosotot	
	Pysyvät palkkatapahtumat	
	Kauden palkkatapahtumien tallennus	
	Palkat	
	Lopputilin suorittaminen	
	Hinnoitteluajot	
	Takautuvat tapahtumat	
	Ulosottotilitys	
	Palkanlaskennan dokumenttien tulostus	
	Palkanlaskennan ja maksatuksen ajot	
	Verottajan vuosi-ilmoitus ym.	
	Ay-jäsenmaksupidätykset ja tilitykset	
	Muut palkanpidätykset	
	Yhteydet kirjanpitojärjestelmään	

Nykytilassa pääsääntöisesti keskitetty maksukeskuksiin OM:n tilivirastossa. Keskitetään kokonaan maksukeskuksiin / palvelukeskukseen (palkkatietojen syöttö virastoissa). Lautamiespalkkioiden maksatuksen menetelmät uudistettu (lautamiesjärjestelmän kehittäminen, vero-, pankkitili- ym. tietojen hallintaan uudet mekanismit).

**Työaikakirjanpito**

<b>Virasto</b>	<b>MK / palvelukeskus</b>	<b>Ohjaava taso</b>
Työaikakirjanpito		
Työvuorosuunnittelu		

Säilytetään laitoksissa. Osa-aikaisten työaikalaskentaan kehitetty tehokkaammat käytännöt.

**LIITE 11****Kustannus-hyötyanalyysissä tehdyt prosessikohtaiset oletukset ja ajoittuminen**

Taulukossa 3 on esitetty hyötyjen laskennassa käytetyt prosessikohtaiset tehostumisprosentit lyhyine perusteluineen virastoista (tai ohjaavalta tasolta) maksukeskuksiin siirtyvälle työlle. Oheisissa taulukoissa on esitetty arviot mallien käyttöönotosta aiheutuvista kustannuksista ja laskelmissa käytetyt arviot hyötyjen ja kustannusten ajoittumisesta.

## Prosessikohtaiset arviot toiminnan tehostumisesta.

### Prosessikohtaiset tehostumishyödyt virastoista maksukeskuksiin siirtyvälle työlle

Taloushallint	MALLI 1		MALLI 2		Muita huomioita	LÄHDE
	%	Perustelut	%	Perustelut		
Ostolaskujen käsittely ja ostoskontra	-50 %	Sähköiset laskut ja sähköinen arkisto käytössä. huomattava määrä manuaalista työtä poistunut. Mittakaavaetu. Virastoista siirtyvän työn tehostuminen. Kevennetty laskujen käsittelyprosessi.	-55 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.	Arviossa ei huomioitu hankintatoiminnan tehostamisen mukanaan tuomaa hyötyä. Hankintatoimintaa tehostamalla (sähköinen tilaus, tilauksen tilioiti) voitaisiin kasvattaa laskujen loppusummia, vähentää laskujen määrää jne. Jos laskujen määrää vähennetään 50%, pitäisi ostolaskujen käsittelyyn käytetyn kokonaisajan vähetä noin samassa suhteessa. Suuri kehittämispotentiaali.	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Maksuliike, lähtevät maksut	-50 %	Keskitetään maksatus, mittakaavaetu. Virastoista siirtyvän työn tehostuminen, mm. paremmat rutinit.	-55 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.	Maksuliikkeen keskittämisellä voidaan vähentää maksuliiketilien määrää, joka edelleen vähentää tilityskäyttökohteita ja niiden hallinnointia sekä kirjainpöytäpahtumien määrää.	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Matkalaskujen käsittely	-50 %	Resax otettu käyttöön. Sähköinen kiertämys ja arkistointi. Tarkastus helpottuu, käsittelynopeuden kasvu maksukeskuksissa. Mittakaavaetu. Virastoista siirtyvän työn tehostuminen.	-55 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Käteismyynti ja laskutus	-20 %	Laskujen tulostus ja lähetyksien ulkoistettu. Sähköinen tulostuslaitteen käsittely, mittakaavaetu.	-20 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.	Arviossa ei huomioitu hyötyjä, jotka aiheutuivat laskutuksen ja käteismyyntin määrän karsimisesta.	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Myyntireskontran hoito ja siihen liittyvä maksuliike	-40 %	Perintätoimien tehostuminen. Mittakaavaetu.	-40 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.	Arviossa ei huomioitu sisäisen laskutuksen kehittämistä.	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Vankien rahalliseen ja tilin hallintaan	-5 %	Menetelmien ja järjestelmien kehityksen myötä osa prosessista voitaisiin hoitaa keskitetyksi	-5 %	Menetelmien ja järjestelmien kehityksen myötä osa prosessista voitaisiin hoitaa keskitetyksi	Vankirahaproessin rationalisointi huomioitu kohdassa "nopeat parannukset".	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Kassanhoito	0 %	Säily virastoissa.	0 %	Säily virastoissa.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Käyttöomaisuuskirjanpito	-50 %	Seunannan tarkkuustaso järkeistetty. Parempi käsittelyrutiini, mittakaavaetu.	-60 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty. Parempi integraatio mahdolliseen hankintajärjestelmään.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Kirjanpito ja tilinpäätökset	-50 %	Menettelytapojen yhtenäisyys, paremmat rutinit ja sähköinen arkisto. Mittakaavaetu.	-60 %	Edellisten lisäksi: sijaisuusjärjestelyt helpottuvat. Mittakaavaedun lisähyöty.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Sisäinen laskenta (kustannuslaskenta)	0 %	Keskittämisellä parannetaan laatua.	0 %	Keskittämisellä parannetaan laatua.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Talousraportointi ja analysointi	0 %	Raportoinnin standardisointi, automatisointi ja keskitäminen sekä sähköinen jakelu. Säästöt kohdennetaan analysoinnin lisäämiseen.	0 %	Raportoinnin standardisointi, automatisointi ja keskitäminen sekä sähköinen jakelu. Säästöt kohdennetaan analysoinnin lisäämiseen.		Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003
Taloushallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	0 %	Tehtäviä siirretään, mutta pääkäyttäjätehtävät lisääntyvät uusien järjestelmien käyttöönoton ja liittymien sekä prosessien automatisoinnin vuoksi.	0 %	Tehtäviä siirretään, mutta pääkäyttäjätehtävät lisääntyvät uusien järjestelmien käyttöönoton ja liittymien sekä prosessien automatisoinnin vuoksi.	Ohjaavalla tasolla tapahtuvan ohjeistuksen, koulutuksen ja muiden tilivirastotason tehtävien helpottumista.	Hannele Havala, Mirja Rajala, Tapio Hiltunen 12.9.2003

Henkilöstöhallinto	Malli 1: tilivirastokohtaiset maksukeskus		Malli 2: hallinnonalakohtainen maksukeskus		Muita huomioita	LÄHDE
	%	Perustelut	%	Perustelut		
Henkilöstön perustietojen ylläpito	-40 %	Keskittämisen mukanaan tuoma rutini, parempi osaaminen, virheiden väheneminen	-40 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Palvelusaikalaskenta	-35 %	Keskittämisen mukanaan tuoma rutini, parempi osaaminen, virheiden väheneminen	-35 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Nimikirjanpito	-40 %	Keskittämisen mukanaan tuoma rutini, parempi osaaminen, virheiden väheneminen, prosessikuri (vain Primaan)	-40 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Loma- ja poissaolokirjanpito	-30 %	Keskittämisen mukanaan tuoma rutini, parempi osaaminen, virheiden väheneminen, prosessikuri (vain Primaan)	-35 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty	Ei huomioitu nopeissa ratkaisussa esitettyä web lomaketta	Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Palkanlaskenta ja -maksatus	-30 %	Vielä virastoissa hoidettavan palkanlaskennan ja maksatuksen tehostuminen maksukeskukseen siirrettyä mm. parempi osaaminen, rutiinien syntyminen.	-35 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Vuokrat ja luontoisedut	-15 %	Keskittämisen hyöty	-20 %	Edellisen lisäksi: mittakaavaedun lisähyöty		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Työaikakirjanpito	0 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)	0 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)		Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Henkilöstöraportointi	-5 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)	-5 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)	Vankirahaproessin rationalisointi huomioitu kohdassa "nopeat parannukset". MK tuottaisi mm. virastojen poissaolotilastot, lomalistat jne.	Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003
Henkilöstöhallinnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät	-5 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)	-5 %	Ei maksukeskuksiin siirtyvää työtä (jos on, arvioi tehostumis-%)	MK:lle voisi siirtää pääkäyttäjätehtävistä esim. Primaan uusien versioiden käyttöönottestaustuksen sekä mahdollisesti käyttökohteiden hallinnan (vrt. kuitenkin vaaralliset yhdistelmät)	Tiina Kukkonen-Suvivuo, Markku Korpinen 12.9.2003

### Virastoissa / maksukeskuksissa säilyvän työn tehostuminen

	Malli 1: tilivirastokohtaiset maksukeskus		Malli 2: hallinnonalakohtainen maksukeskus		Muita huomioita	LÄHDE
	%	Perustelut	%	Perustelut		
Talous- ja henkilöstöhallinto, kaikki prosessit	-12,5 %	Tietojärjestelmien mukanaan tuoma toiminnan tehostuminen (Rondo, Resax, hehan pienet tietojärjestelmäratkaisut). Tarpeettoman työn karsiminen.	-12,5 %	Edellisten lisäksi: muiden järjestelmämuutosten mukanaan tuoma toiminnan tehostuminen, tehokkaampi toiminnan ohjaus.		Keskiarvo 12.9.2003 pidetyn selvitysrhymän ryhmätöiden tuloksista.

## Mallien kustannukset

Tehtävä / kustannuskomponentti	MALLI 1: tilivirastokohtaiset maksukeskukset				MALLI 2: hallinnonalaikohainen palvelukeskus			
VAIHE 2: Valittu mallin syventäminen	Yks.	EUR / yks.	#	Yht EUR	Yks.	EUR / yks.	#	Yht EUR
Mallin syventäminen, oma työ (sis. alla mainitut tehtävät)	htp	182	700	127 400	htp	182	700	127 400
Mallin syventäminen, ulkop. asiantuntijatuki (40% omasta työstä)	htp	1 000	280	280 000	htp	1 000	280	280 000
<b>VAIHE 2 YHTEENSÄ, EUR</b>				<b>407 400</b>				<b>407 400</b>
<b>VAIHE 3: Tukipalveluorganisaation pystytys, kertaluonteiset</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>
Työjärjestyksen muutokset, säädöspohjan uudistaminen, oma työ	htp	182	200	36 400	htp	182	250	45 500
YT-neuvottelut & henkilökoht. toiveet, oma työ	htp	182	100	18 200	htp	182	150	27 300
Johtajien valinta, yksityiskoht. organisaatio ja henkilöstösuunnitelma, oma työ	htp	182	100	18 200	htp	182	150	27 300
Seurannan rakentaminen hyötyjen todentamiseksi, oma työ	htp	182	100	18 200	htp	182	100	18 200
Organisaation miehitäminen	htp	182	100	18 200	htp	182	150	27 300
Sijainnit, tilajärjestelyt	htp	182	250	45 500	htp	182	250	45 500
Koulutukset uuteen toimintamalliin, oma työ	htp	182	600	109 200	htp	182	1000	182 000
Koulutukset uuteen toimintamalliin, kurssimaksut	kurssipäivä	500	600	300 000	kurssipäivä	500	1000	500 000
Ohjausmallin rakentaminen	htp	182	100	18 200	htp	182	150	27 300
Tiedottaminen	htp	182	100	18 200	htp	182	100	18 200
Ulkopuolinen asiantuntijatuki (yllä oleville 40% omasta työstä)	htp	1 000	660	660 000	htp	1 000	920	920 000
Tietojärjestelmämuutokset, taloushallinto								
Rondo, käyttäjän avaus	kpl	15 000	1	15 000	kpl	15 000	1	15 000
Rondo, skannerit	kpl	5 000	10	50 000	kpl	5 000	10	50 000
Rondo, sisäinen työ	htp	182	440	80 080	htp	182	440	80 080
Rondo, ulkopuolinen työ	htp	1 000	60	60 000	htp	1 000	60	60 000
Rondo, koulutus:								
Pääkäyttäjät	kurssipäivä	500	70	35 000	kurssipäivä	500	70	35 000
Muut maksukeskusten käyttäjät	kurssipäivä	500	90	45 000	kurssipäivä	500	90	45 000
Viraston käyttäjät, myyntilaskut	kurssipäivä	500	74	37 000	kurssipäivä	500	74	37 000
Virastojen laskujen tarkastajat ja hyväksyjät	kurssipäivä	500	1810	905 000	kurssipäivä	500	1810	905 000
Rondo, laskujen vastaanotto, liittymismaksu	kpl	8 560	2	17 120	kpl	8 560	2	17 120
Rondo, laskujen lähetykset, liittymismaksu	kpl	8 560	2	17 120	kpl	8 560	2	17 120
Tietojärjestelmämuutokset, henkilöstöhallinto								
Rondo, liittymän määrittely	htp	900	3	2 700	htp	900	3	2 700
Rondo, pääkäyttäjät	kurssipäivä	500	10	5 000	kurssipäivä	500	10	5 000
Rondo, laskennan ja maksatuksen tulosteet	kpl	8 560	1	8 560	kpl	8 560	1	8 560
Rondo, häöstöhallinnon asiakirjojen tallettaminen	kpl	8 560	1	8 560	kpl	8 560	1	8 560
Resax, sähköistäminen, oma työ	htp	182	50	9 100	htp	182	50	9 100
Resax, sähköistäminen, ulkopuolinen työ	htp	1 000	8	8 000	htp	1 000	8	8 000
<b>VAIHE 3 KERTALUONTEISET YHTEENSÄ, EUR</b>				<b>2 563 540</b>				<b>3 141 840</b>
<b>VAIHE 3: Tukipalveluorganisaation pystytys, vuosittaiset</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>
Tietojärjestelmien ylläpito, oma työ	htv/v	38 286	3	114 857	htv/v	38 286	3	114 857
Tietojärjestelmien ylläpito, ulkop. työ	htv/v	0	0	0	htv/v	0	0	0
Rondo, ylläpito	kpl/v	7	1 500	10 725	kpl/v	7	1 500	10 725
Rondo, käyttöpalvelu	kpl/v	24	1 500	36 000	kpl/v	24	1 500	36 000
Rondo, laskujen vastaanotto, ylläpitomaksu	kpl/v	1 712	2	3 424	kpl/v	1 712	2	3 424
Rondo, laskujen lähetykset, ylläpitomaksu	kpl/v	1 712	2	3 424	kpl/v	1 712	2	3 424
Rondo, laskujen vastaanotto, käyttöveloitus	laskut/v	172 800	0	39 744	laskut/v	172 800	0	39 744
Rondo, laskujen lähetykset, käyttöveloitus	laskut/v	390 000	0	97 500	laskut/v	390 000	0	97 500
Rondo, tietoliikenne				0				0
<b>VAIHE 3 VUOSITTAISET YHTEENSÄ, EUR/v</b>				<b>305 674</b>				<b>305 674</b>
<b>VAIHE 4: Mallin käyttöönotto</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>
Hallinnollisen mallin käynnistys	htp	182	250	45 500	htp	182	250	45 500
Maksukeskusten toiminnan käynnistys	htp	182	2 000	364 000	htp	182	2 000	364 000
Seurannan käynnistys	htp	182	250	45 500	htp	182	250	45 500
Johtamisjärjestelmän käyttöönotto	htp	182	250	45 500	htp	182	250	45 500
<b>VAIHE 4 YHTEENSÄ, EUR/v</b>				<b>500 500</b>				<b>500 500</b>
<b>Nopeat parannukset</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>	<b>Yks.</b>	<b>EUR / yks.</b>	<b>#</b>	<b>Yht EUR</b>
<b>Sähköinen arkistointi, henkilöstöhallinto</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	10	1 820	htp	182	10	1 820
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	5	5 000	htp	1 000	5	5 000
Lisenssit (sisältyy Rondon)	htp	0	0	0	htp	0	0	0
Oma työ, ml. koulutus	htp	182	400	72 800	htp	182	400	72 800
Ulkopuolinen tietojärjestelmätyö	htp	900	3	2 700	htp	900	3	2 700
<b>Talousraportointi</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	20	3 640	htp	182	20	3 640
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	5	5 000	htp	1 000	5	5 000
Tietojärjestelmät:								
Lisenssit, BO	kpl	1 040	10	10 400	kpl	1 040	10	10 400
Ylläpito, BO	kpl/v	208	10	2 080	kpl/v	208	10	2 080
Koulutus, BO-toimittajan järjestämä	kurssipäivä	550	3	1 650	kurssipäivä	550	3	1 650
Oma työ, ml. Koulutus, BO, intrat	htp	182	700	127 400	htp	182	700	127 400
Ulkopuolinen tietojärjestelmätyö, BO, intrat	htp	1 000	10	10 000	htp	1 000	10	10 000
<b>Henkilöstöraportointi (tai yhdessä talousraportoinnin kehittämisen kanssa)</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	100	18 200	htp	182	100	18 200
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	10	10 000	htp	1 000	10	10 000
Tietojärjestelmät (mm. Helmi-info)	kpl	5 000	4	20 000	kpl	5 000	4	20 000
Oma työ, ml. koulutus	htp	182	400	72 800	htp	182	400	72 800
Ulkopuolinen tietojärjestelmätyö	htp	1 000	10	10 000	htp	1 000	10	10 000
<b>Pankkiyhteysohjelman uusiminen</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	20	3 640	htp	182	20	3 640
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	4	4 000	htp	1 000	4	4 000
Tietojärjestelmät, lisenssit	kpl	3 100	130	403 000	kpl	3 100	130	403 000
Oma työ	htp	182	40	7 280	htp	182	40	7 280
Ulkopuolinen tietojärjestelmätyö	htp	1 000	6	6 000	htp	1 000	6	6 000
Koulutus	kurssipäivä	500	130	65 000	kurssipäivä	500	130	65 000
<b>Web-lomakeisto historian perustiedot, palvelusaikalaskennat, lomat ja poissaolot</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	100	18 200	htp	182	100	18 200
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	10	10 000	htp	1 000	10	10 000
Tietojärjestelmät, lisenssit ja ylläpito	kpl	36 000	3	108 000	kpl	36 000	3	108 000
Oma työ, ml. koulutus	htp	182	50	9 100	htp	182	50	9 100
Ulkopuolinen tietojärjestelmätyö	htp	1 000	10	10 000	htp	1 000	10	10 000
<b>Käyttöomaisuuskirjanpidon rationalisointi</b>								
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), oma työ	htp	182	10	1 820	htp	182	10	1 820
Prosessikehitys (toimintamallin luonti), ulkop. asiantuntijatuki (40%)	htp	1 000	4	4 000	htp	1 000	4	4 000
Oma työ, ml. Tiedotus	htp	182	5	910	htp	182	5	910
Koulutus	kurssipäivä	500	18	9 000	kurssipäivä	500	18	9 000
<b>NOPEAT PARANNUKSET YHTEENSÄ, EUR</b>				<b>1 031 620</b>				<b>1 031 620</b>







## **LIITE 12**

### **Kriteerien arvioinnin yhteenveto**

Kriteerit	Arvio krit. täyttymisestä			Perustelut
	Painok.	Malli 1	Malli 2	
<b>A. Palvelukyky ja laadunhallinta</b>				
1. Vastaa pakollisia vaatimuksia: lainmukaisuus, luotettavuus, oikea ja riittävä kuva, tietojen hallinta, riskien hallinta	2,0	1	1	
2. Tukee hallinnonalan tulosohejausta ja -johtamista organisaation kaikilla tasoilla	1,9	2	3	Mallissa 2 tulee mallia 1 paremmin tukipalvelujen yhtenäisyys ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta.
3. Tukee nykyistä paremmin virastojen ydintehtävien suorittamista, ottaen huomioon myös pienet virastot	1,4	2	2	
4. Virastojen, laitosten ja henkilöstön asiakastyytyväisyys (ml. ongelmanratkaisut)	0,7	3	2	Sisältää eri suuntiin vaikuttavia muutoksia: esim. mallissa 1 parempi asiakastuntemus.
Ohjaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen	0,7	2	3	Isommassa palvelukeskuksessa on enemmän kehittämisresursseja. Tiiviimmät yhteydet ohjaustasoon. Resurssit palveluyksiköiden hallittavissa. Tukipalvelujen johtaminen päätoimista.
<b>B. Tehokkuuden ja taloudellisuuden parantaminen</b>				
1. Tukitoimintojen kokonaiskustannusten alentaminen ja resurssien uudelleenkohdentaminen (ydintoiminnoille)	2,0	3	3	Kustannus-hyötyanalyysin tulokset: skaalaedut, sijaisjärjestelyt.
2. Manuaalitahtumien minimointi	1,0	3	3	
3. Päällekkäisten toimintojen poistaminen	1,3	3	3	Yhtenäiset toimintatavat. Samalla resurssimäärällä suurempi tuotos.
4. Prosessia tekevien neuvonta- ja virheenkorjaustarpeen väheneminen	0,6	2	3	HUOM siirtymävaiheeseen liittyvää neuvontaa ei huomioitu. Mallissa 2 vähemmän neuvottavia.
5. Tehokasta toimintaa tukevat tietoiäriestelmät ja muut tvövälineet	0,9	2	3	Malli 2 mahdollistaa järjestelmien intensiivisen kehittämisen.
6. Malli ei kuormita tarpeettomasti ydintehtäviä hoitavia henkilöitä.	1,1	2	2	Rutiinit pois virastoilta. Sähköisen laskujenkierrätyksen myötä parannus voi olla jopa 3
<b>C. Henkilöstö ja osaaminen</b>				
1. Henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen	1,0	2	3	Mallissa 2 mahdollistuu erikoistuminen.
2. Riittävä osaamisen keskittäminen mm. sijaisjärjestelyjen kannalta	1,4	2	3	Mallissa 2 mahdollistuu paremmat sijaisjärjestelyt mm. skaalaetujen takia.
3. Riittävän resursoinnin ja osaamisen varmistaminen myös tulevaisuudessa	1,7	2	3	Keskitetty mahdollistaa isommat resurssit ja paremman rekrytoinnin.
4. Haasteelliset ja mielekkäät työkokonaisuudet sekä kilpailukykyinen palkkaus	1,3	2	3	Mallissa 2 voidaan luoda henkilön tehtäväkuva kahden tiiviraston tehtävistä, jolloin työ mielekkäämpää. Koko hallinnonalan erityisasiantuntijuus.
5. Yksilön mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen ja uralla etenemiseen	0,7	2	3	Mallissa 2 voidaan luoda henkilön tehtäväkuva kahden tiiviraston tehtävistä, jolloin työ mielekkäämpää. Koko hallinnonalan erityisasiantuntijuus.
6. Ratkaisu tukee osaltaan hyvän työilmapiirin muodostumista	0,3	1	1	
<b>D. Toteutettavissa oleva muutos</b>				
1. OM:n henkilöstö voi sitoutua muutokseen.	1,7	2	2	Vaatii hyvää muutosjohtamista.
2. Muutos on sopusoinnussa valtion keskushallinnon kehittämislinjausten ja sidosryhmien tarpeiden kanssa. (ml. aluepoliittiset näkökohdat)	0,6	2	3	Mallissa 2 on ministeriöstä purettu tukitehtävät pois. VK:n vision mukaisesti tukipalveluyksiköitä mahd. vähän.
3. Muutoksen toteuttamiskelpoisuus käytännössä.	1,4	2	1	Skaala 0 ei toteuttamiskelpoinen, 1 haastava, 2 toteuttamiskelpoinen, 3 hyvin toteuttamiskelpoinen

**Työntekijäjärjestöjen kannanotto (5.11.2003)**

Työntekijäjärjestöjen (Pardia, VTY, Akava- Js ) edustajat ohjausryhmässä katsovat, että hankkeen jatkovalmistelussa tulee noudattaa seuraavia periaatteita:

1. Tehtävät ratkaisut eivät johda irtisanomisiin.
2. Tehtävät ratkaisut eivät aiheuta pakkosiirtoja.
3. Tehtävien muutokset toteutetaan mahdollisuuksien mukaan vapaaehtoisin järjestelyin
4. Tapahtuvat toimenkuvanmuutokset tulee toteuttaa niin, että tehtävien vaativuus säilyy vähintään ennallaan.
5. Tehtävien muutokseen on liityttävä riittävä koulutus ja muu tuki.
6. Tehtävien muutoksien yhteydessä on kiinnitettävä huomiota sitä kautta luotaviin urakehitysmahdollisuuksiin.
7. Tapahtuvan jatkovalmistelun on oltava oikeusministeriön hallinnonalan viranomaistoimintaa.

---

# **Selvitystyö talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoinnista**

## **LIITE 6**

**Selvitystyössä laaditut prosessikaaviot valituista  
taloushallinnon prosesseista**

Versio 1.0

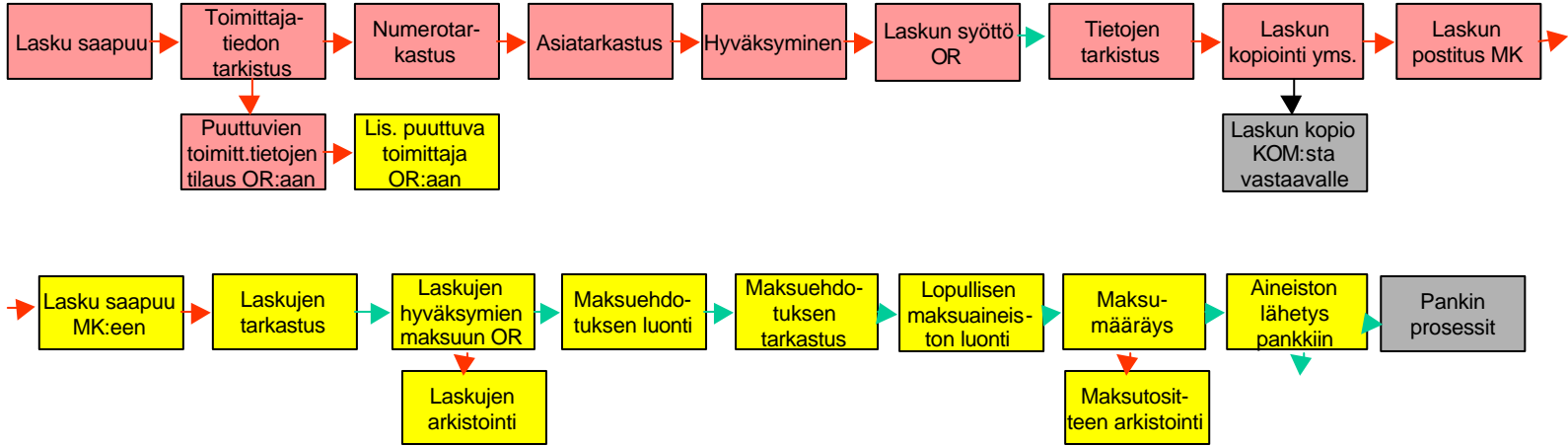
---

- Oikeusministeriö päätti 15.04.2003 asettaa hankkeen, jonka tehtävänä on laatia selvitys Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen organisoinnissa kyseeseen tulevista vaihtoehdoista sekä niiden eduista ja haitoista. Selvityksen tavoitteena oli antaa perusteet talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden järjestämistä tulevaisuudessa koskevalle päätöksenteolle. Lisäksi selvitykseen kuului jatkotoimenpiteitä ja niiden aikataulua koskevien ehdotusten tekeminen.
  - Tässä liitteessä on esitelty selvitystyön aikana laaditut taloushallinnon prosessikaaviot. Prosessikaaviot ilmentävät hallinnonalalla vallitsevia erilaisia käytäntöjä. Prosessikaaviot toimivat lähtökohtana erityisesti vaiheessa 2 tehtävälle palvelukeskuksen prosessien määrittämiselle.
-

Virasto, punainen  
maksukeskus, keltainen  
Rajapinta, valkoinen

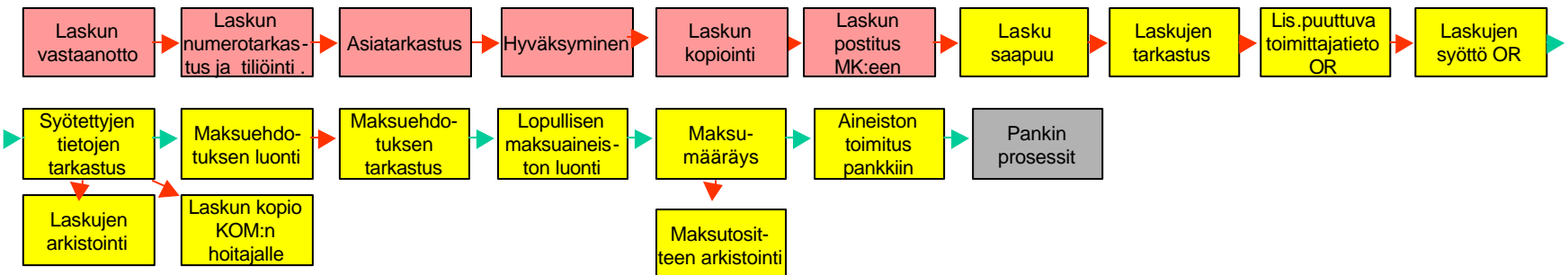
### OM RD-VIRASTOT

#### Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra



### OM SYYTTÄJÄOSASTOJEN JA ULOSOTTO-OSASTOT (myös OM:n osastot ja vankilaoikeus)

#### Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra





### OSTOLASKUJEN KÄSITTELY TILIVIRASTOSSA

50

#### A) Ostolaskujen käsittely virastossa

##### 1. Lasku saapuu

- \* lasku varustetaan päivämääräileimalla
- \* lasku toimitetaan numerotarkastajalle

##### 2. Toimittajatiedon tarkastus

- \* numerotarkasta tutkii, ovatko toimittajan tiedot

toimittajarekisterissä

##### 2a. Lasku faxina maksukekukseen

- \* toimenpide suoritetaan vain, jos tiedot puuttuvat

##### 2b. Toimittajarekisterin ylläpito

- \* maksukeskus ylläpitää toimittajatiedot

##### 3. Numerotarkastus

- \* lasku varustetaan tiliöintileimalla
- \* lasku numerotarkastetaan TAS:n mukaisesti ja tiliöidään
- \* lasku toimitetaan asiataarkastajalle, usein numero- ja asiataarkastuksen suorittaa sama henkilö

- \* laskuun liitetään mahdollinen kuormakirja, jossa tavarantoimittajan vastaanottomerkinä

##### 4. Asiatarkastus

- \* lasku asiataarkastetaan TAS:n mukaisesti
- \* lasku toimitetaan menojen hyväksyjälle

##### 5. Hyväksyminen

- \* lasku hyväksytään TAS:n mukaisesti
- \* lasku palautetaan numerotarkastajalle/ ostoreskontran ylläpitäjälle

##### 6. Laskun syöttö OR

- \* lasku syötetään maksukekukseen ostoreskontraan

##### 7. Tietojen tarkistus

- \* syöttäjä tarkistaa reskontratiedot ostolaskun näytöllä tai tulostaa tarkistusta varten ostolaskuraportin

##### 8. Laskun kopiointi, mapitus ja

kopion toimitus käyttöomaisuus-  
kirjanpidosta vastaavalle

- \* hyväksytty lasku kopioidaan ja mapitetaan

##### 9. Laskun postitus maksukeskukselle

- \* alkuperäinen, hyväksytty lasku toimitetaan maksukeskukselle hyvissä ajoin ennen eräpäivää

Jos virasto ei syötä ostolaskuja järjestelmään, vaiheet 2, 6 ja 7 jäävät pois käsittelystä (ministeriö sekä syyttäjä- ja ulosotto-osasto)

### B) Ostolaskun jatkokäsittely maksukeskuksessa

#### 10. Lasku saapuu maksukeskukseen

- \* laskut saapuvat postitse
- \* laskut järjestetään ostoreskontraan syötettyihin, ostoreskontraan syötettäviin ja Prima-järjestelmän kautta maksettaviin laskuihin (palkkiot, työkorvaukset)
- \* lisäksi ostoreskontrassa käsiteltävät laskut järjestetään vielä eräpäiväjärjestykseen, koska ensimmäiseksi maksettavat käsitellään myös ensimmäiseksi

#### 11. Laskujen tarkastus

- \* tarkastuksessa tutkitaan tositteiden asianmukaisuus, tiliöinti, tarkastus- ja hyväksymismerkinnät

#### 12. Hyväksyminen ostoreskontrassa

- \* viraston syöttämät laskut hyväksytään maksuun ostoreskontrassa

#### 12a. Laskujen syöttö osotreskontraan

- \* muiden kuin RD-virastojen ostolaskut syötetään ostoreskontraan

#### 12b. Tietojen tarkastus

- \* tallennetut tiedot tarkistetaan järjestelmästä tulostetun raportin avulla
- \* tarkistus sisältää sekä virastojen että maksukehityksen syöttämät laskut
- \* mahdolliset virheet korjataan
- \* korjatuista tiedoista kopiot virastolle

#### 12b jatkuu

- \* tarkastuslista allekirjoitetaan ja mapitetaan
- \* käyttöomaisuuden hankintoja koskevat laskut kopioidaan ylläpitäjää varten (muut kuin RD-virastojen hankinnat)
- \* laskut mapitetaan tosienumerojärjestykseen

#### 13. Maksuehdotuksen luonti

- \* ostoreskontrasta tulostetaan maksuehdotus

#### 14. Maksuehdotuksen tarkistus

- \* tietoja verrataan kohdan 12b. Tarkastusraporttiin/ostoreskontraraporttiin

#### 15. Aineiston ajo lopulliseksi

- \* ajon yhteydessä aineistosta syntyy tiedosto palvelimelle
- \* lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille

#### 16. Maksumääräys

- \* maksuaineisto poimitaan pankkiyhteisohjelmassa eräksi ja siihen liitetään maksumääräys ja varmennus
- \* erä tulostetaan paperille ja ed. mainitut allekirjoittavat listan

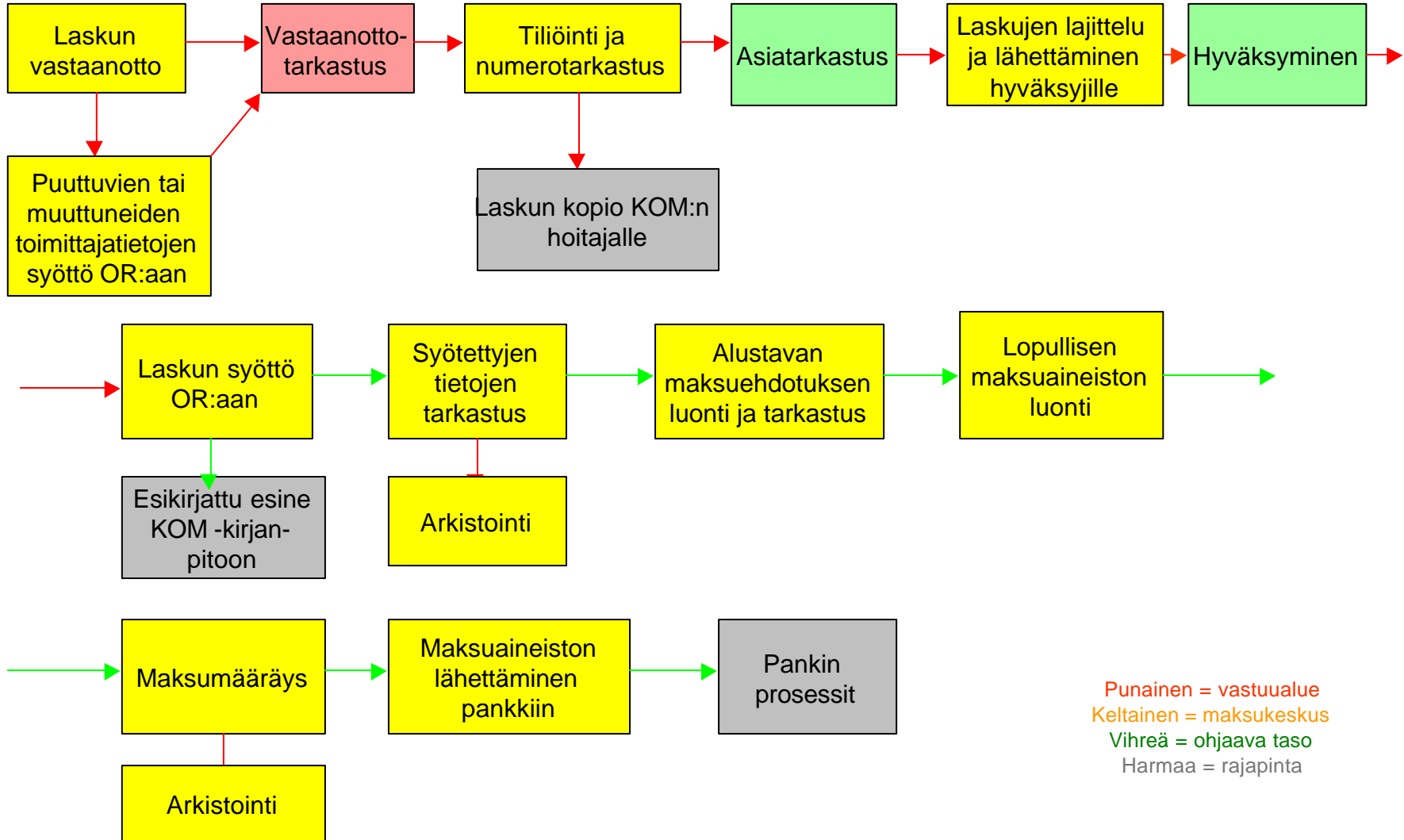
#### 17. Aineisto Nordeaan

- \* maksutiedosto lähetetään linjasiirtona pankkiin
- \* lokalista tarkistetaan ja tulostetaan paperille

#### 18. Tositteiden tulostus

- \* järjestelmästä tulostetaan tosite, jolla maksuaineisto kirjattu ostovelosta selvittelytilille
- \* tosite ja allekirjoitettu maksupäiväkirja mapitetaan

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, ESMK/Rise, keskusvirasto



# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, ESMK/Rise, keskusvirasto

---

## Laskun vastaanotto, *E-S maksukeskus*

- laskun asianmukaisuus tarkastetaan
- lasku varustetaan saapumisleimalla
- lasku varustetaan tiliöintileimalla
- ennakkoperintärekisteriote tarkastetaan
- toimittajatiedot tarkastetaan
- lasku toimitetaan vastaanottotarkastuksen tekijälle

## Puuttuvien tai muuttuneiden toimittajätietojen syöttö OR:aan, *E-S maksukeskus*

- laskukopio uusista toimittajista arkistoidaan

## Vastaanottotarkastus, *Risen vastuualue*

### Tiliöinti ja numerotarkastus, *E-S maksukeskus*

- liitetään laskuun tarvittavat liitteet

### Asiatarkastus, *Risen taloushallinnon vastuualue tai muu vastuualue*

### Laskujen lajittelu ja lähettäminen hyväksyjille, *E-S maksukeskus*

### Hyväksyminen, *Risen ylin johto tai määräämä*

### Laskun syöttö OR:aan, *E-S maksukeskus*

### Syötettyjen tietojen tarkastus, *E-S maksukeskus*

- tallennetut tiedot tarkastetaan ostolaskuraportista ja tositteiden tulostuksesta

### Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus, *E-S maksukeskus*

- tulostetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus
- kaksi henkilöä vertaa maksuehdotuksen tiedot ostolaskuihin

### Lopullisen maksuaineiston luonti, *E-S maksukeskus*

- ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
- lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
- merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan

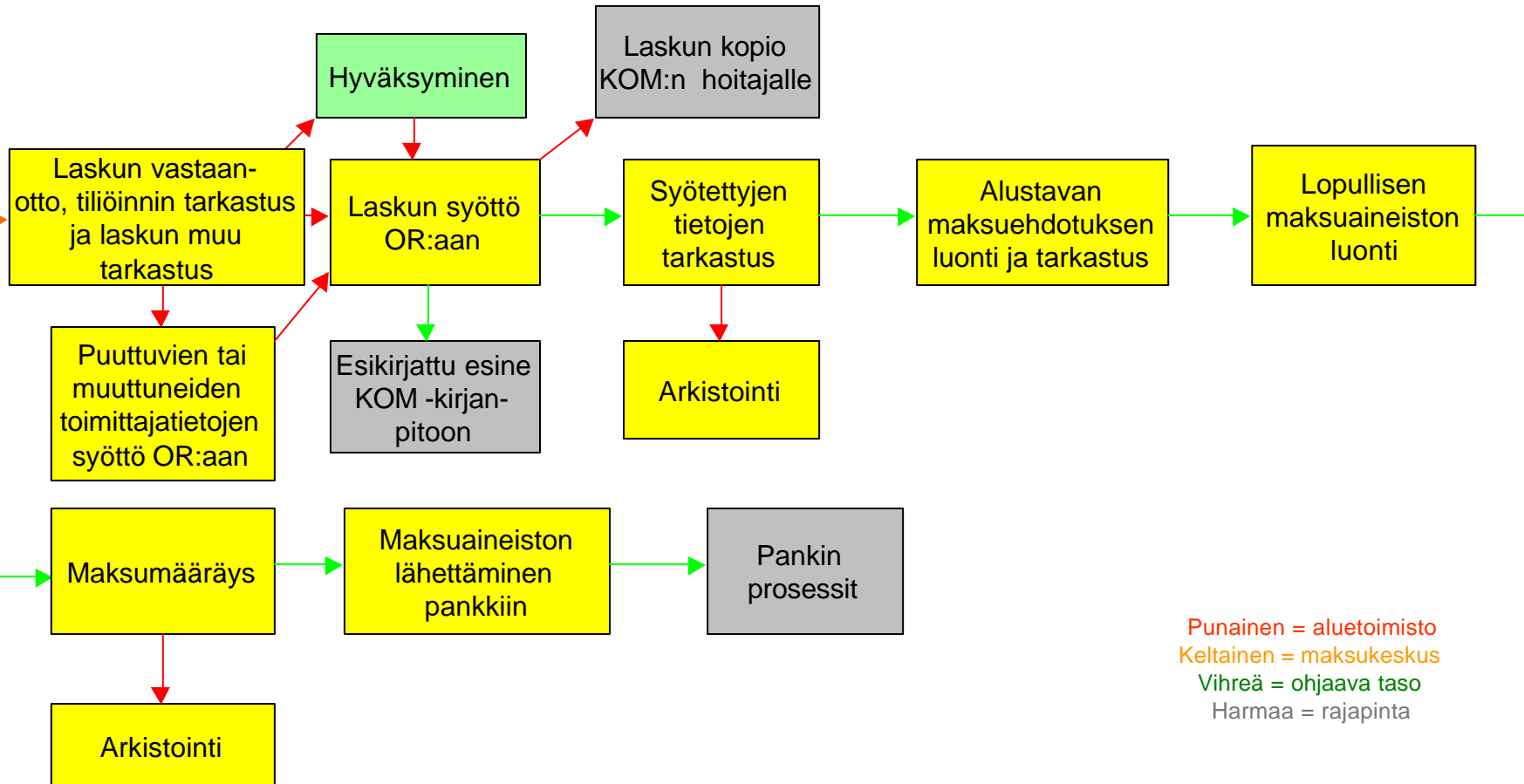
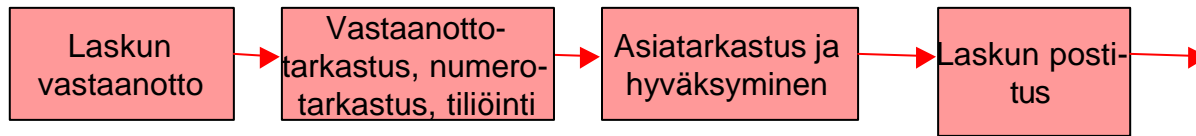
### Maksumääräys, *E-S maksukeskus*

- poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita -rahaliikenneohjelmistoon
- annetaan salasana ja varmennus
- tulostetaan Raindancesta maksatuksessa syntynyt tosite
- maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen

- Maksuaineiston lähettäminen pankkiin, *E-S maksukeskus*

- haetaan Lmp-palaute pankista
- varmistetaan, että lähetys onnistui

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, ESMK/KHL aluetoimistot



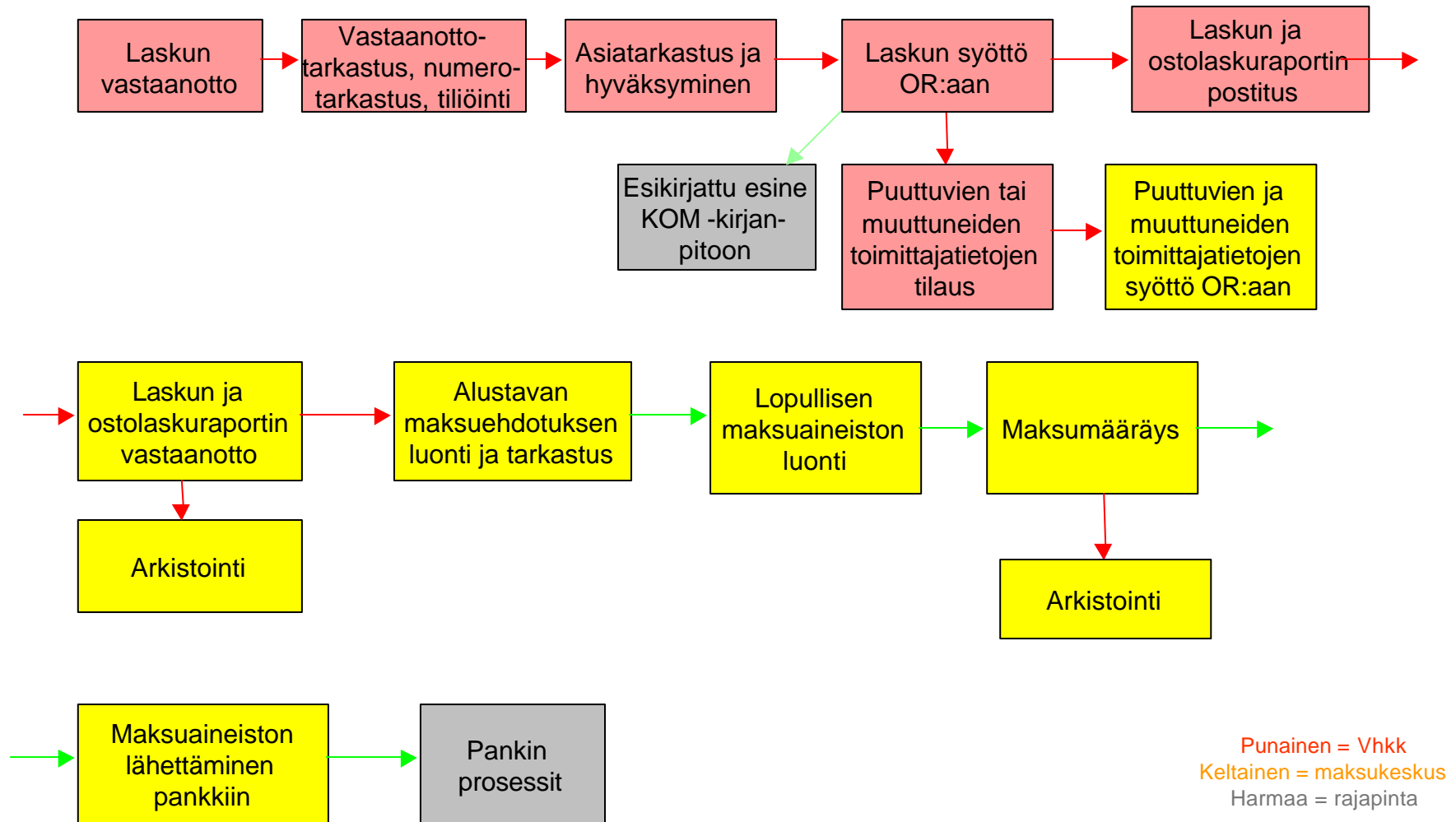
Punainen = aluetoimisto  
 Keltainen = maksukeskus  
 Vihreä = ohjaava taso  
 Harmaa = rajapinta

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, ESMK/KHL aluetoimistot

## 21 aluetoimistoa, 10 paikallistoimistoa, 4 toimipistettä

- Laskun vastaanotto, *Khl:n aluetoimisto*
  - laskun asianmukaisuus tarkastetaan
  - lasku varustetaan saapumisleimalla
  - lasku varustetaan tiliöintileimalla
- Vastaanottotarkastus, numerotarkastus, tiliöinti, *Khl:n aluetoimisto*
  - liitetään laskuun tarvittavat liitteet
  - lasku toimitetaan asiataarkastajalle ja edelleen hyväksyjälle
- Asiatarkastus, hyväksyminen, *Khl:m aluetoimisto*
  - lasku palautetaan toimistosihteerille
- Laskun postitus, *Khl:n aluetoimisto*
- Laskun vastaanotto, tiliöinnin tarkastus ja muu laskun tarkastus, *E-S maksukeskus*
  - lasku varustetaan saapumisleimalla
  - tarkastetaan tiliöinti
  - tarkastetaan tarkastus- ja hyväksymismerkintöjen asianmukaisuus
  - laskun lähetetään hyväksyjälle, jos hyväksyntä Risessä
- Hyväksyminen, *Khl:n ylijohtaja (Risessä)*
  - Khl:n ylijohdajan hyväksyttäväksi kuuluvat aluetoimistojen laskut
- Puuttuvien tai muuttuneiden toimittajätietojen syöttö OR:aan, *E-S maksukeskus*
  - laskukopio uusista toimittajista arkistoidaan
- Laskun syöttö OR:aan, *E-S maksukeskus*
- Syötettyjen tietojen tarkastus, *E-S maksukeskus*
  - tallennetut tiedot tarkastetaan ostolaskuraportista ja tositteiden tulostuksesta
- Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus, *E-S maksukeskus*
  - tulostetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus
  - kaksi henkilöä vertaa maksuehdotuksen tiedot ostolaskuihin
- Lopullisen maksuaineiston luonti, *E-S maksukeskus*
  - ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
  - lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
  - merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan
- Maksumääräys, *E-S maksukeskus*
  - poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita -rahaliikenneohjelmiston
  - annetaan salasana ja varmennus
  - tulostetaan Raindancesta maksatuksessa syntynyt tosite
  - maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen
- Maksuaineiston lähettäminen pankkiin, *E-S maksukeskus*
  - haetaan Lmp-palautte pankista
  - varmistetaan, että lähetys onnistui

# Ostolaskujen käsittely ja ostoireskontra, ESMK/Vhkk



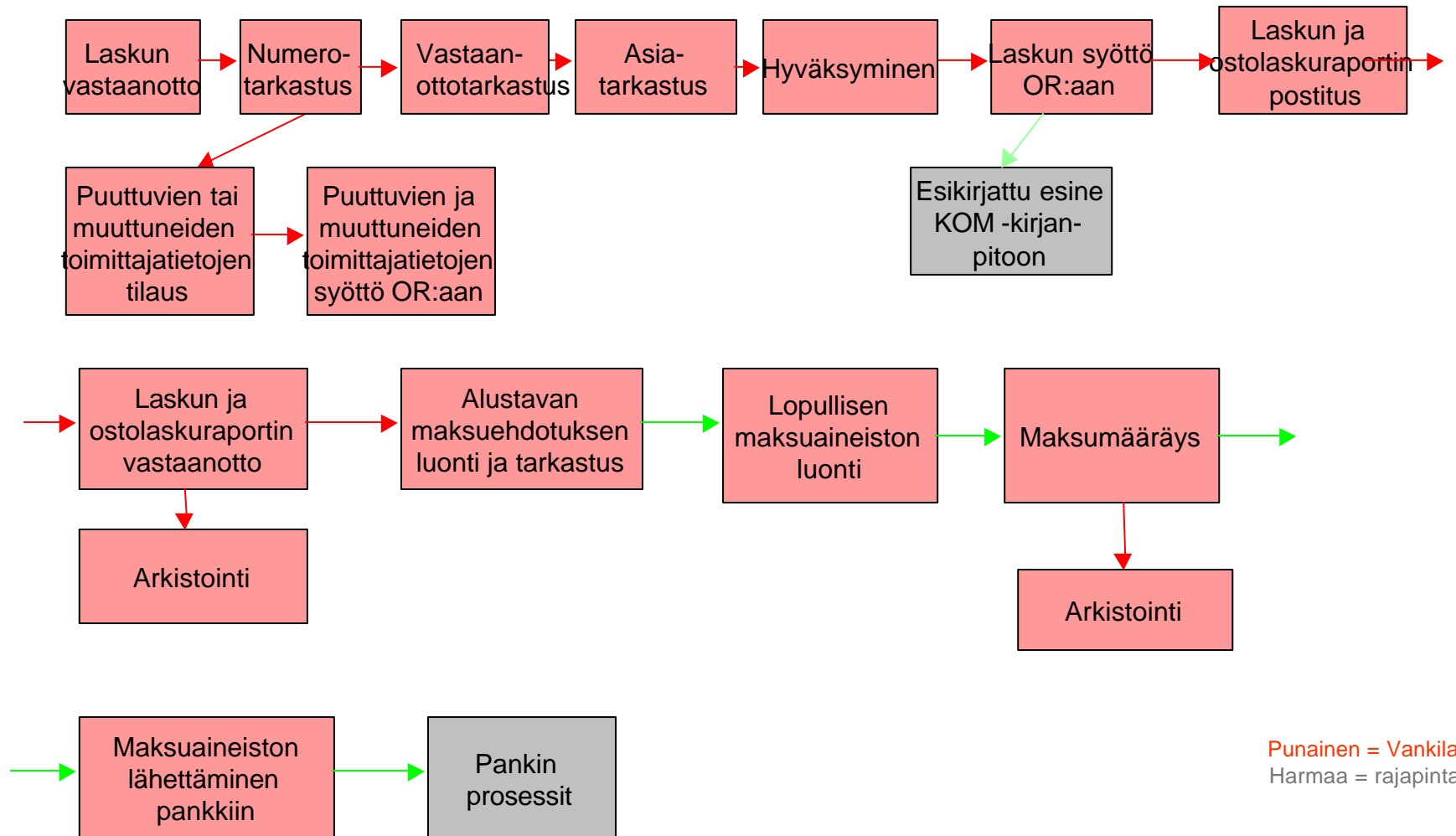
# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, ESMK/Vhkk

- Laskun vastaanotto, *Vhkk*
  - laskun asianmukaisuus tarkastetaan
  - lasku varustetaan saapumisleimalla
  - lasku varustetaan tiliöintileimalla
- Vastaanottotarkastus, numerotarkastus, tiliöinti, *Vhkk*
  - liitetään laskuun tarvittavat liitteet
  - lasku toimitetaan asiatarkastajalle ja edelleen hyväksyjälle
- Asiatarkastus, hyväksyminen, *Vhkk*
  - lasku palautetaan toimistosihteerille
- Puuttuvien tai muuttuneiden toimittajätietojen tilaus, *Vhkk*
  - lähetetään laskukopio toimittajarekisterin ylläpitäjälle
- Puuttuvien ja muuttuneiden toimittajätietojen syöttö OR:aan, *E-S maksukeskus*
  - laskukopio arkistoidaan
- Laskun syöttö OR:aan, *Vhkk*
  - tulostetaan ja tarkastetaan ostolaskuraportti
- Laskun ja ostolaskuraportin postitus, *Vhkk*
- Laskun ja ostolaskuraportin vastaanotto, *E-S maksukeskus*
- Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus, *E-S maksukeskus*
  - tulostetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus
  - kaksi henkilöä vertaa maksuehdotuksen tiedot ostolaskuraporttiin
- Lopullisen maksuaineiston luonti, *E-S maksukeskus*
  - ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
  - lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
  - merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan
- Maksumääräys, *E-S maksukeskus*
  - poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita -rahaliikenneohjelmistoon
  - annetaan salasana ja varmennus
  - tulostetaan Raintancesta maksatuksessa syntynyt tosite
  - maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen
- Maksuaineiston lähettäminen pankkiin, *E-S maksukeskus*
  - haetaan Lmp-palaute pankista
  - varmistetaan, että lähetys onnistui



# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra

## Konnunsuon vankila, Haminan työsiirtola, Sulkavan vankila



# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra

## Konnunsuon vankila, Haminan työsiirtola, Sulkavan vankila

### Haminan työsiirtola

Laskun vastaanotto, lasku tulee suoraan työsiirtolaan

- laskun asianmukaisuus tarkastetaan

Numerotarkastus

- lasku varustetaan saapumisleimalla
- lasku varustetaan tiliöintileimalla
- toimittajatiedot tarkastetaan
- lasku toimitetaan vastaanottotarkastajalle

Jos toimittajätietoja ei ole toimittajarekisterissä, lasku faxataan Konnunsuon vankilaan tai vaihtoehtoisesti lasku sen jälkeen, kun vastaanotto- ym. merkinnät on tehty, toimitetaan vankilaan, jossa tehdään tarvittavat toimenpiteet ja lasku maksetaan. Haminassa vallitsevan työtilanteen mukaan lasku siis voidaan syöttää ostoreskontraan työsiirtolassa tai toimittaa Konnunsuon vankilaan, jossa hoidetaan maksatukseen liittyvät toimenpiteet

Vastaanottotarkastus työsiirtolassa

- liitetään laskuun tarvittavat liitteet

Asiatarkastus työsiirtolassa

- lasku tiliöidään työsiirtolassa

Hyväksyminen

- lasku hyväksytään Konnunsuon vankilassa
- lasku arkistoidaan Konnunsuon vankilassa

Laskun syöttö OR:aan työsiirtolassa

- tulostetaan ja tarkastetaan ostolaskuraportti Konnunsuon vankilassa

Laskun postitus Konnunsuon vankilaan

Laskun vastaanotto Konnunsuon vankilassa

- laskujen järjestely ja arkistointi

Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus Konnunsuon vankilassa

- tulostetaan ja tarkistetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus

Lopullisen maksuaineiston luonti Konnunsuon vankilassa

- ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
- lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
- merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan

Maksumääräys Konnunsuon vankilassa

- poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita -rahaliikenneohjelmistoon
- annetaan salasana ja varmennus
- tulostetaan Raindancesta maksatuksessa syntynyt tosite
- maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen

Maksuaineiston lähettäminen pankkiin Konnunsuon vankilassa

- haetaan Lmp-palaute pankista
- varmistetaan, että lähetys onnistui

### Sulkavan vankila

Sulkavan vankila on itsenäinen laitos, jonka maksupistetoinnot soveltuvin osin hoitaa Konnunsuon vankila

Laskun vastaanotto (lasku saapuu suoraan Sulkavan vankilaan)

- laskun asianmukaisuus tarkastetaan

Numerotarkastus

- lasku varustetaan saapumisleimalla

- lasku varustetaan tiliöintileimalla

- toimittajatiedot tarkastetaan

- ennakkoperintärekisteriote tarkastetaan

lasku toimitetaan vastaanottotarkastajalle

Puuttuvien tai muuttuneiden toimittajätietojen tilaus Konnunsuon vankilasta

- faxataan laskukopio Konnunsuon vankilaan toimittajarekisterin ylläpitäjälle, joka tekee tarvittavat toimenpiteet

Vastaanottotarkastus Sulkavan vankilassa

- liitetään laskuun tarvittavat liitteet

Asiatarkastus Sulkavan vankilassa

- lasku tiliöidään

Hyväksyminen

- lasku hyväksytään Sulkavan vankilassa

Laskun syöttö ostoreskontraan Sulkavan vankilassa

- tulostetaan ja tarkastetaan ostolaskuraportti

Laskun ja ostolaskuraportin postitus Konnunsuon vankilaan

Laskun ja ostolaskuraportin vastaanotto Konnunsuon vankilassa

- laskujen järjestely ja arkistointi

Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus Konnunsuon vankilassa

- tulostetaan ja tarkistetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus

Lopullisen maksuaineiston luonti Konnunsuon vankilassa

- ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle

- lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille

- merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan

Maksumääräys Konnunsuon vankilassa

-poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita-rahaliikenneohjelmistoon

- annetaan salasana ja varmennus

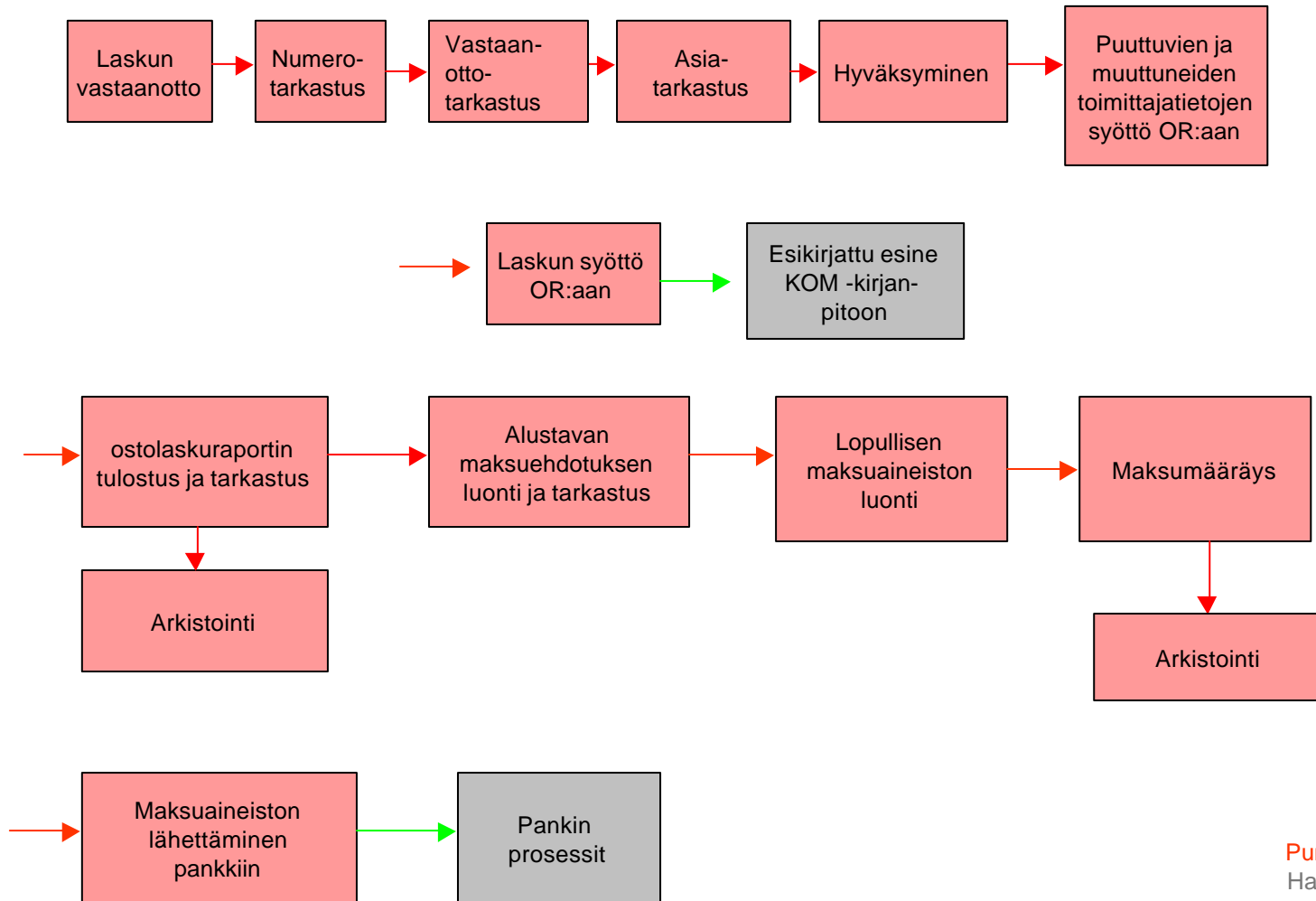
- tulostetaan Raindancesta maksatuksessa syntynyt tosite

- maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen

Maksuaineiston lähettäminen pankkiin Konnunsuon vankilasta

- haetaan Lmp-palaute pankista

- varmistetaan, että lähetys onnistui

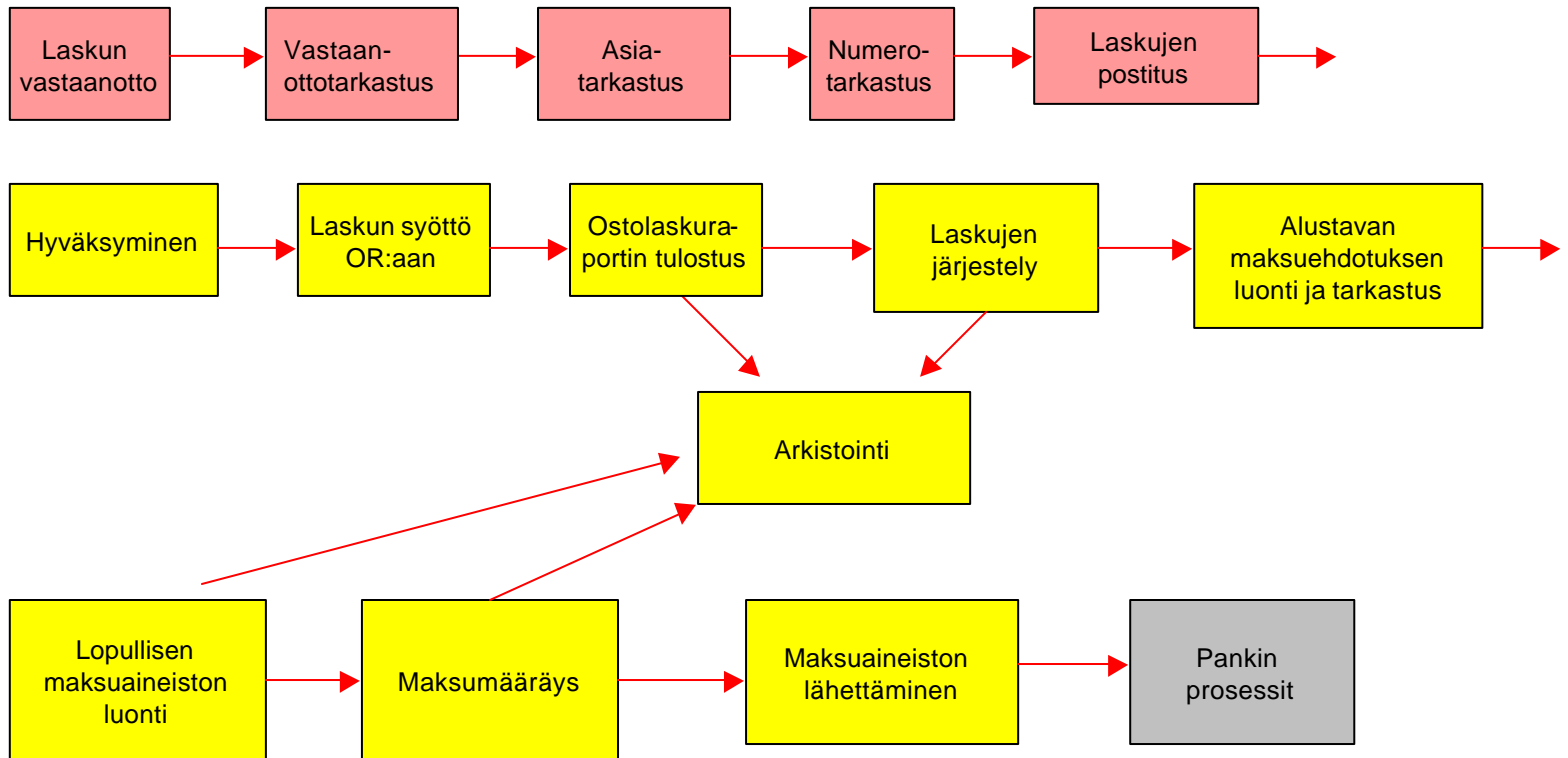


Punainen = Vankila  
Harmaa = rajapinta

- Laskun vastaanotto
  - laskun asianmukaisuus tarkastetaan
- Numerotarkastus
  - lasku varustetaan saapumisleimalla
  - lasku varustetaan tiliointileimalla
  - toimittajatiedot tarkastetaan
  - ennakonperintärekisteriote tarkastetaan
  - lasku toimitetaan vastaanottotarkastajalle
- Vastaanottotarkastus,
  - liitetään laskuun tarvittavat liitteet
- Asiatarkastus
  - lasku tilioidään
- Hyväksyminen
  - lasku hyväksytään
- Puuttuvien ja muuttuneiden toimittajatietojen syöttö OR:aan,
  - laskukopio toimittajarekisterin ylläpitäjälle, jonka jälkeen kopio arkistoidaan
- Laskun syöttö OR:aan, tulostetaan ja tarkastetaan ostolaskuraportti
  - laskujen järjestely ja raporttien arkistointi
- Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus, tulostetaan ja tarkistetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus
- Lopullisen maksuaineiston luonti, ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
  - lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
  - merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan
- Maksumääräys, poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita - rahaliikenneohjelmistoon
  - annetaan salasana ja varmennus
  - tulostetaan Raindancesta maksatuksessa syntynyt tosite
  - maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen
  - arkistoidaan
- Maksuaineiston lähettäminen pankkiin, haetaan Lmp-palaute pankista
  - varmistetaan, että lähetys onnistui

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra

## Oulun vankilan maksupiste/Ylitornion avovankilaosasto



**Punainen** = avovankilaosasto  
**Keltainen** = Oulun vankila/maksupiste  
**Harmaa** = rajapinta

**HUOM!** Keltainen tässä maksupisteessä toimiva vankila ei maksukeskus

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra

## Oulun vankilan maksupiste/Ylitornion avovankilaosasto

---

### Oulun vankila / Ylitornion avovankilaosasto

#### OSTOLASKUJEN KÄSITTELY JA OSTORES KONTRA

##### Laskun vastaanotto, Ylitornion avovankilaosasto

- ostolasku varustetaan saapumispäivän osoittavalla leimalla
- ostolasku varustetaan tiliöintileimalla
- ostolasku toimitetaan tilaajalle/vastaanottajalle

##### Vastaanottotarkastus, Ylitornion avovankilaosasto

- tarkastetaan, että ostolaskun määrä, laji ja laatu on tilauksen mukainen

##### Asiata tarkastus, Ylitornion avovankilaosasto

- tarkastetaan, että meno on sopimuksen mukainen
- merkitään ostolaskuun kustannustietojen kohdistaminen (osatoiminto, kohde)

##### Numerotarkastus, Ylitornion avovankilaosasto

- tarkastetaan, että ostolasku on asianmukainen, laskutoimitukset on oikein suoritettu, alennukset on huomioitu
- tarkastetaan palvelun toimittajien ennakkoperintärekisterimerkintä
- tiliöidään ostolasku

##### Laskun postitus, Ylitornion avovankilaosasto

- ostolaskut lähetetään Oulun vankilaan

##### Hyväksyminen, Oulun vankila

- laskut hyväksytään

##### Laskujen syöttö ostoreskontraan, Oulun vankila

- puuttuvien/muuttuneiden toimittajietojen tallennus ostoreskontraan
- ostolaskujen syöttö ostoreskontraan

##### Ostolaskuraportin tulostus, Oulun vankila

- ostolaskuraportin tulostus ja tarkastus

##### Laskujen järjestely, Oulun vankila

- ostolaskut, tilitykset, matkainnakot ja –laskut järjestetään arkistointia varten numerojärjestykseen omiin mappeihinsa tositelajeittain

##### Alustavan maksuehdotuksen luonti, Oulun vankila

- alustavan maksupäiväkirjan luonti ja tarkastus

##### Lopullisen maksuaineiston luonti, Oulun vankila

- lopullisen maksupäiväkirjan luonti ja tulostus
- lopullisen maksupäiväkirjan tarkastus
- lopullisen maksupäiväkirjan allekirjoitus

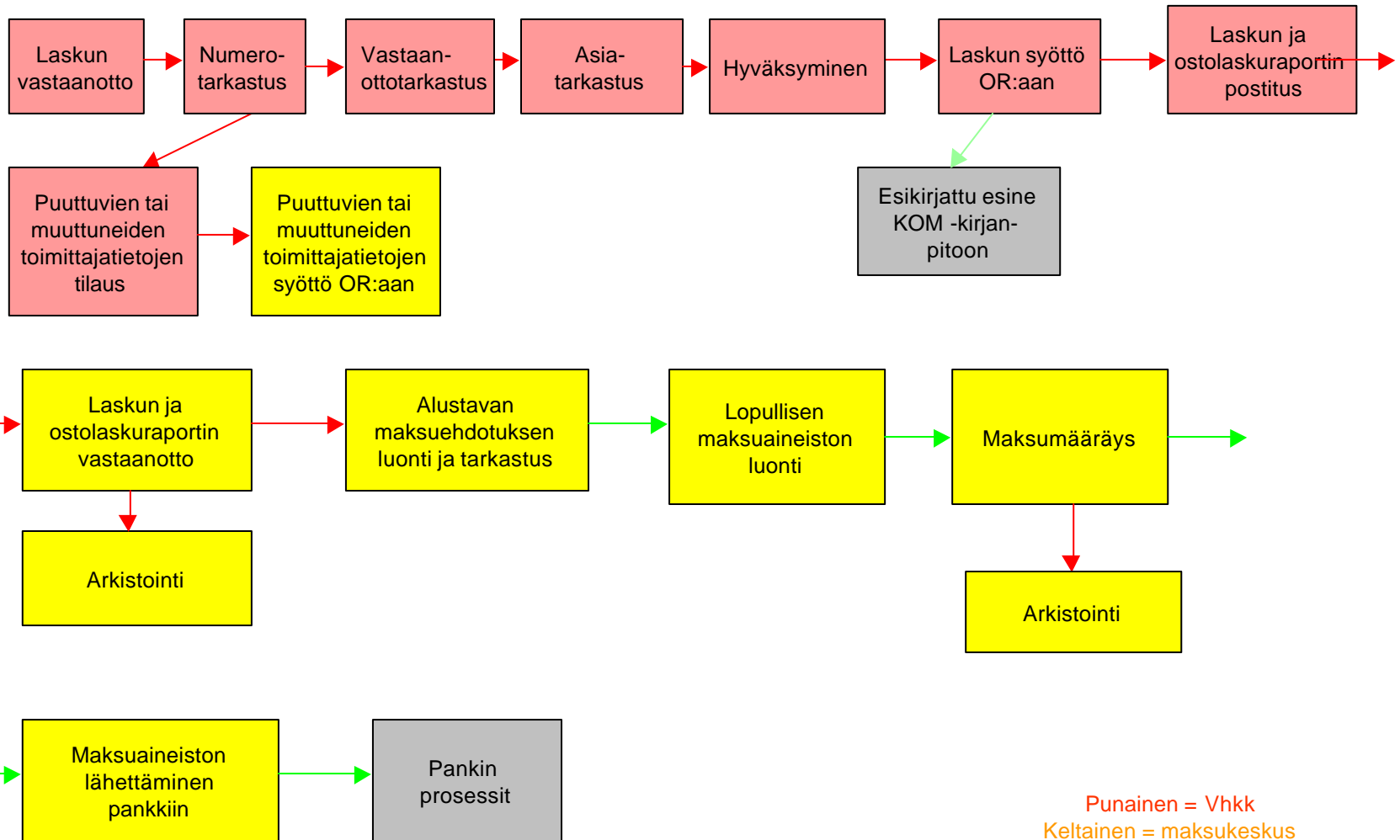
##### Maksumääräys, Oulun vankila

- poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita-rahaliikenneohjelmistoon
- tulostetaan ja tarkastetaan maksatuksesta syntynyt tosite

##### Maksuaineoston lähettäminen pankkiin, Oulun vankila

- haetaan lmp-palaute pankista
  - varmistetaan, että lähetys onnistui
-

# Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra Länsi-Suomen maksukeskus/vankilat



Punainen = Vhkk  
Keltainen = maksukeskus  
Harmaa = rajapinta

Laskun vastaanotto, *vankilat*

- laskun asianmukaisuus tarkastetaan

Numerotarkastus, *vankilat*

- lasku varustetaan saapumisleimalla
- lasku varustetaan tiliöintileimalla
- toimittajatiedot tarkastetaan
- ennakonperintärekisteriote tarkastetaan
- lasku toimitetaan vastaanottotarkastajalle

Puuttuvien tai muuttuneiden toimittajätietojen tilaus, *vankilat*

- lähetetään tai faksataan laskukopio toimittajarekisterin ylläpitäjälle maksukeskukseen

Vastaanottotarkastus, *vankilat*

- liitetään laskuun tarvittavat liitteet

Asiatarkastus, *vankilat*

- lasku tiliöidään/tarkastetaan aikaisemmat tiliöinnit

Hyväksyminen

- lasku hyväksytään

Puuttuvien ja muuttuneiden toimittajätietojen syöttö OR:aan, *maksukeskus*

- laskukopio arkistoidaan

Laskun syöttö OR:aan, *vankilat*

- tulostetaan ja tarkastetaan ostolaskuraportti

Laskun ja ostolaskuraportin postitus maksukeskukseen *vankilat*

Laskun ja ostolaskuraportin vastaanotto, *maksukeskus*

- laskujen järjestely ja arkistointi

Alustavan maksuehdotuksen luonti ja tarkastus, *maksukeskus*

- tulostetaan ja tarkistetaan ostoreskontrasta eräpäivän mukainen maksuehdotus

Lopullisen maksuaineiston luonti, *maksukeskus*

- ajon yhteydessä syntyy maksutiedosto palvelimelle
- lopullinen maksupäiväkirja tulostetaan paperille
- merkitään tarkastusmerkinnät lopulliseen maksupäiväkirjaan

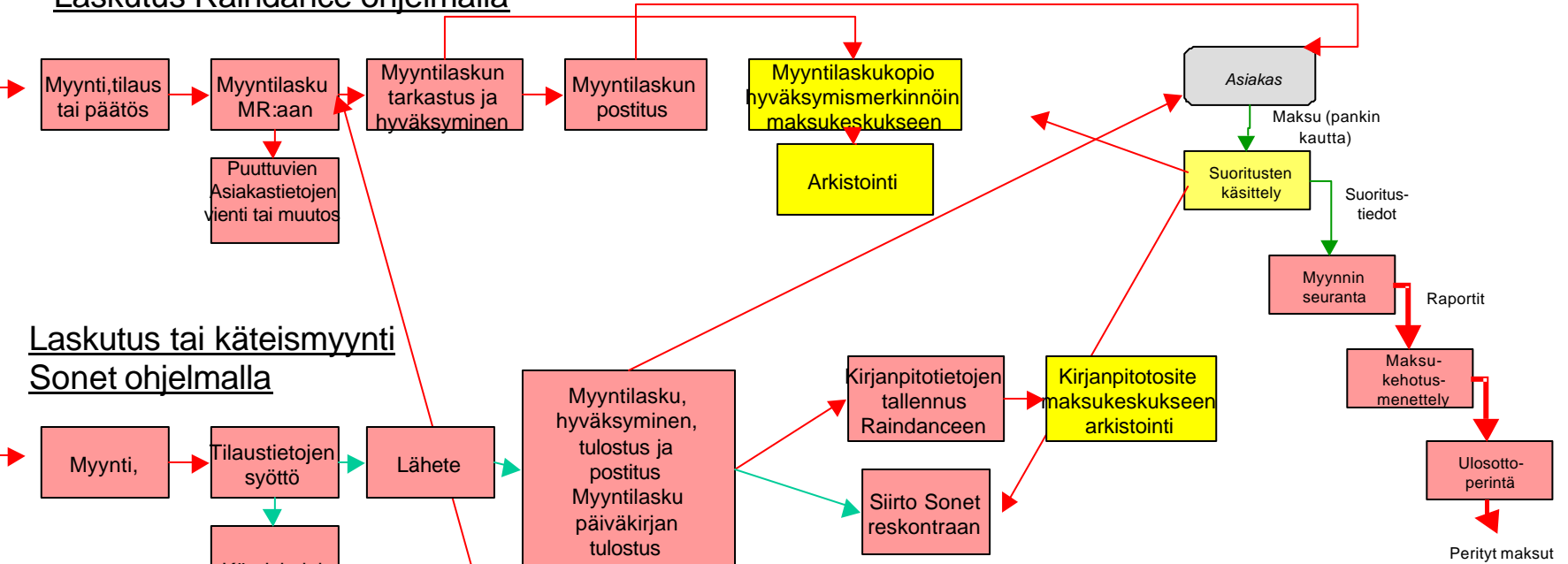
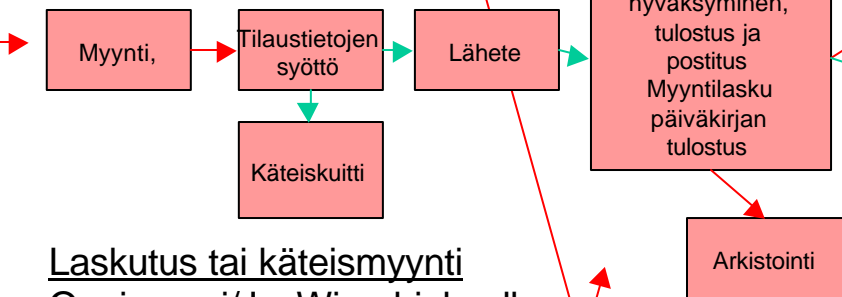
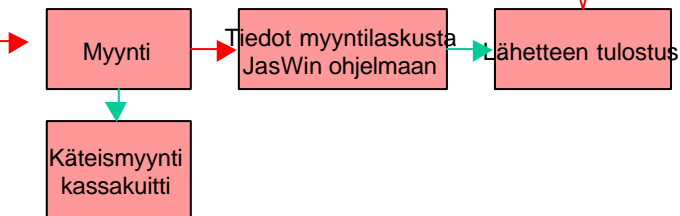
- Maksumääräys, *maksukeskus*

- poimitaan maksuaineisto palvelimelta Opus Capita - rahaliikenneohjelmistoon
- annetaan salasana ja varmennus
- tulostetaan Raintancesta maksatuksessa syntynyt tosite
- maksumääräyksen antaja ja varmentaja allekirjoittavat tositteen

- Maksuaineiston lähettäminen pankkiin, *maksukeskus*

- haetaan Lmp-palautte pankista
- varmistetaan, että lähetys onnistui



Laskutus/käteismyynti myynnistä, vuokrasta ym.Laskutus Raindance ohjelmallaLaskutus tai käteismyynti Sonet ohjelmallaLaskutus tai käteismyynti Onnimanni/JasWin ohjelmalla

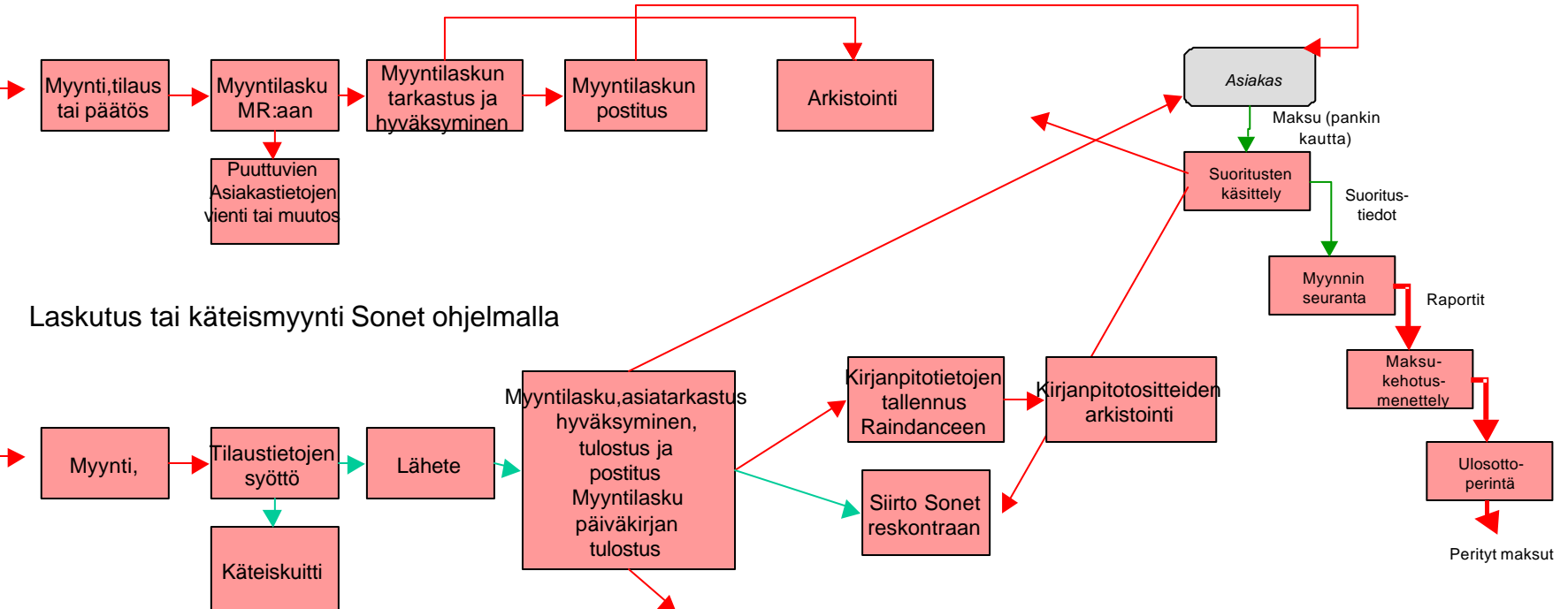
### • Raindance prosessi

- Myynti, tilaus ja päätös, *vankilat*
  - vuokrasopimus
  - ostopäätös
- Myyntilaskun syöttö myyntireskontraan, *vankilat*
  - puuttuvien tai muuttuneiden asiakastietojen tallennus
  - laskutustietojen tallennus
  - kirjanpitolietojen tallennus
- Myyntilaskun tulostus tarkastus ja hyväksyminen, *vankilat*
  - myyntilaskupäiväkirjan tulostus
  - myyntilaskun tarkastus
  - tiliöinti ja hyväksyminen
  - hyväksymismerkinnöin varustetun myyntilaskun lähetys maksukeskukseen
- Myyntilaskun postitus, *vankilat*
  - myyntilasku postitetaan asiakkaalle
- Myyntilaskun arkistointi, *maksukeskus*
- \*\*\*\*\*
- Asiakassuoritusten tallennus tiliotteelta, *maksukeskus*
- Maksukehotukset ja perintä, *vankilat*

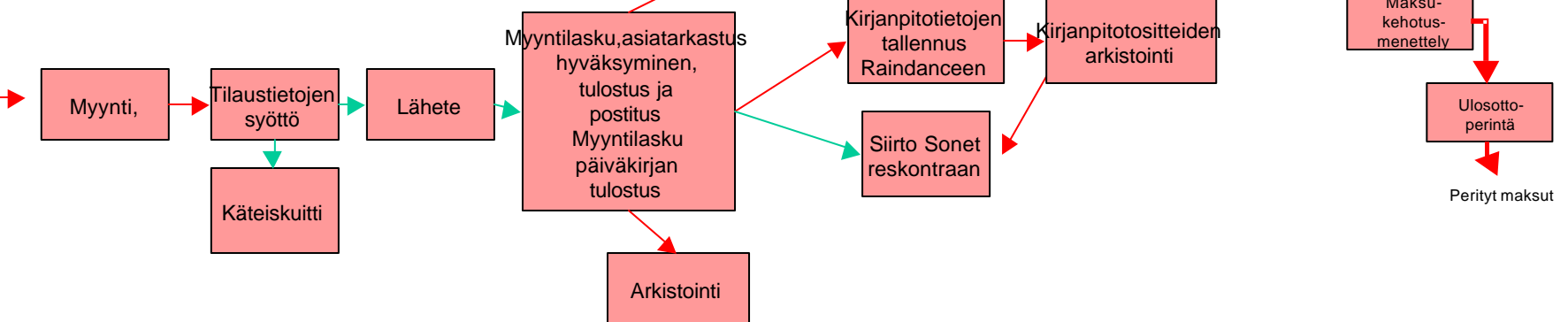
### • Sonet prosessi

- Myynti
  - osto
  - tilaus
  - käteisosto
- Tilauksen syöttö
  - asiakastietojen tallennus
  - myytävän tuotteen tallennus
- Lähetteen tai käteiskuitin tekeminen
  - tilauksesta tehdään käteiskuitti tai
  - tilaus hyväksytään lähetteeksi tai osatoimitukseksi
  - automaattinen varastosta poisto sekä käteiskuitilla että tilauksella
- Myyntilaskun tekeminen
  - lähete hyväksytään laskutettavaksi ja lisätään hintatiedot
  - myyntilaskulle valitulla laskutuslajilla muodostuu kirjanpitolietot Sonetille
- Myyntilaskun tulostus, tarkastus ja hyväksyminen
- Myyntilaskun postitus
- Myyntilaskupäiväkirjan tulostus
  - tulostetaan myyntilaskupäiväkirja
  - tiliyhteenveto
  - tilierittely
- Myyntilaskujen siirto Sonet reskontraan
  - myyntilaskut siirretään sonetin reskontraan, josta maksukeskus kirjaa suoritukset tiliotteelta
- Kirjanpitolietot Raindance- reskontraan
  - tilierittelystä tallennetaan kirjanpitolietot RD:hen
  - tosite lähetetään maksukeskukseen
  - tiliotteelta kirjataan asiakassuoritukset RD reskontran välitilin hyvitykseksi
- \*\*\*\*\*
- Kuukausittain verrataan Sonetin avoimet laskut ja RD:n välitilin avoinna oleva summa.
- Maksukehotukset ja perintä suoritetaan Sonetilla.

## Laskutus Raindance ohjelmalla



## Laskutus tai käteismyynti Sonet ohjelmalla



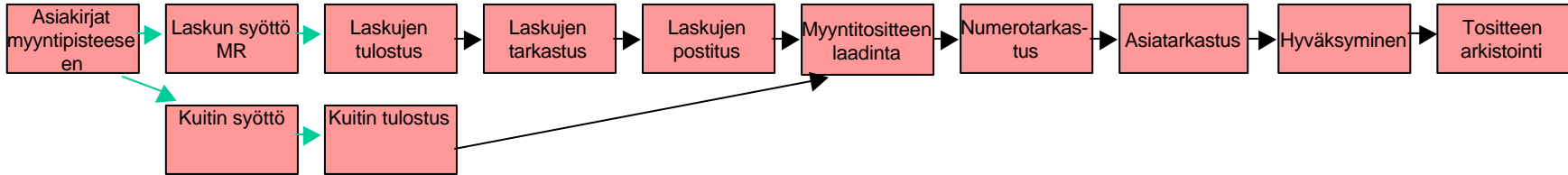
- **Raindance prosessi**

- Myynti, tilaus ja päätös,
  - ostopäätös
- Myyntilaskun syöttö myyntireskontraan,
  - puuttuvien tai muuttuneiden asiakastietojen tallennus
  - laskutustietojen tallennus
  - kirjanpilotietojen tallennus
- Myyntilaskun tulostus tarkastus ja hyväksyminen,
  - myyntilaskupäiväkirjan tulostus
  - myyntilaskun tarkastus
  - tiliöinti ja hyväksyminen
- Myyntilaskun postitus,
  - myyntilasku postitetaan asiakkaalle
- Myyntilaskun arkistointi,
- \*\*\*\*\*
- Asiakassuoritusten tallennus tiliotteelta,
- Maksukehotukset ja perintä,

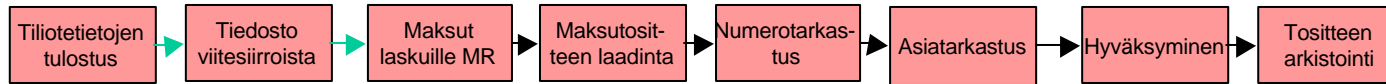
- **Sonet prosessi**

- Myynti
  - osto
  - tilaus
  - käteisosto
- Tilauksen syöttö
  - asiakastietojen tallennus
  - myytävän tuotteen tallennus
- Lähetteen tai käteiskuitin tekeminen
  - tilauksesta tehdään käteiskuitti tai
  - tilaus hyväksytään lähetteeksi tai osatoimitukseksi
  - automaattinen varastosta poisto sekä käteiskuitilla että tilauksella
- Myyntilaskun tekeminen
  - lähete hyväksytään laskutettavaksi ja lisätään hintatiedot
  - myyntilaskulle valitulla laskutuslajilla muodostuu kirjanpilotiedot Sonetille
- Myyntilaskun tulostus, tarkastus ja hyväksyminen
- Myyntilaskun postitus
- Myyntilaskupäiväkirjan tulostus
  - tulostetaan myyntilaskupäiväkirja
  - tiliyhteenvedo
  - tilierittely
- Myyntilaskujen siirto Sonet reskontraan
  - myyntilaskut siirretään sonetin reskontraan, jos kirjataan suoritukset tiliotteelta
- Kirjanpilotiedot Raindance- reskontraan
  - tilierittelystä tallennetaan kirjanpilotiedot RD:hen
  - tiliotteelta kirjataan asiakassuoritukset RD reskontran välitilin hyvitykseksi
- \*\*\*\*\*
- Kuukausittain verrataan Sonetin avoimet laskut ja RD:n välitilin avoinna oleva summa.
- Maksukehotukset ja perintä suoritetaan Sonetilla.

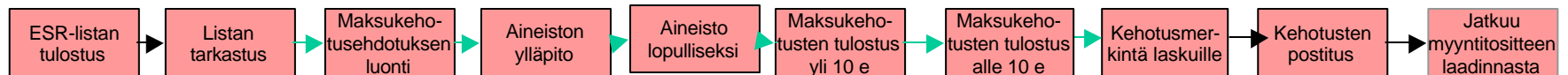
### 1. Käteismyynti ja laskutus



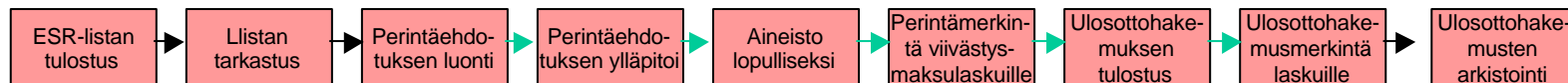
### 2. Maksujen käsittely



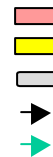
### 3. Maksukehotukset



### 4. Perintä (ulosottohakemusten käsittely)



Virasto, punainen  
maksukeskus, keltainen  
Rajapinta prosessiin  
Manuaalinen  
Sähköinen



## 1. Myyntilaskujen käsittely

### 1. Käteismyynti ja laskutus

#### 1. Asiakirjat myyntipisteeseen

\* asiakirjat järjestetään noudettaviin ja postitse toimitettaviin ja laskutettaviin

#### 2. Laskujen syöttö myyntireskontraan

\* laskutus tiedot syötetään asiakasrekisterin

asiakasnumerolle

\* valittu reskontratositelaji määrää laskun ulkoasun ja laskutettavien tietojen syöttötavan

\*jos asiakasta ei löytynyt rekisteristä, asiakas perustetaan laskun ylläpidossa

\* lisätään laskulle viitetieto ja

maksuvastuullisuutta osoittava koodi

\* syötetään laskun rivitiedot suorittekoodia käyttäen (laskutettavan suorituksen nimike ja vakiohinta saadaan laskun rivitiedolle)

\* tarkistetaan ruudulta syötetyt rivitiedot ja siirrytään tiliöintiin

\* automaattisesti syntyneet tiliöintitiedot

tarkistetaan ruudulta ja tiliöinti hyväksytään

#### 2a. Kuitin laadinta käteismyynnistä

\* syötetään kuitin tiedot kassaympäristöön

#### 2b. Kuitin tulostus

\* tulostetaan kuitti asiakkaalle

#### 3. Laskujen tulostus

\* kun päivän laskut on syötetty, ne tulostetaan paperille kahtena kappaleena

#### 4. Laskujen tarkastus

\* laskujen sisältö ja asiakirjojen tiedot verrataan keskenään

#### 5. Laskujen postitus

\* lasku ja asiakirjat kuoriin ja kuoret toimitetaan postitukseen

#### 6. Myyntitositteen laadinta

\* tulostetaan järjestelmästä

tositelista ja myyntilaskuraportti

\* tositelista on varsinainen tosite ja laskuraportti sen liite

#### 7. Numerotarkastus

\* laskutustietojen tarkastaja allekirjoittaa tositteen, numerotarkastus

#### 8. Asiatarkastus

\* tulojen asiatarkastaja tarkastaa ja allekirjoittaa tositteen

#### 9.

#### Hyväksyminen

\* tulojen hyväksyjä hyväksyy tositteen

#### 10. Tositteen mapitus

\* tosite mapitetaan aikajärjestykseen

\* tositteet säilytetään virastossa

kuusi vuotta

\* laskujen mapitus numerojärjestykseen

## 2. Maksujen syöttö reskontraan

### 1. Tiliotietojen tulostus

\* pankkiyhteysohjelmasta tulostetaan viraston tiliote ja viitesiirtolista paperille

### 2. Tiedosto viitesiirroista

\* pankkiyhteysohjelmassa luodaan tiedosto viitesuorituksista

### 3. Maksut laskuille

\* viitesiirtotiedosto luetaan myyntireskontraan  
\* tiedot täsmäytetään tiliotteen tapahtumiin  
\* maksut, jotka eivät päivittyneet virheellisen tai puutteellisen viitesiirtotiedon yms. vuoksi syötetään manuaalimaksuna laskuille

### 4. Maksutositteen laadinta

\* tulostetaan järjestelmästä tositelista, maksupäiväkirja ja myyntimaksuraportti  
\* tositelista on varsinainen tosite ja maksupäivä ja myyntilaskuraportti sen liitteitä kuten myös tiliote ja viitesiirtolista

### 5. Numerotarkastus

\* maksujen ylläpitäjä numerotarkastaa tositteen

### 6. Asiatarkastus

\* tosite asiatarkastetaan

### 7. Hyväksyminen

\* maksutositteiden hyväksyjä hyväksyy tositteen

### 8. Tositteen arkistointi

\* tosite mapitetaan aikajärjestykseen  
\* tositteet säilytetään virastossa kuusi vuotta

### 3. Maksukehotukset

#### 1. ESR-listan tulostus

\* myyntireskontrasta tulostetaan eräänäntyneiden saamisten lista

#### 2. Lista tarkastetaan

\* tulostettuun listaan merkitään maksukehotettavat laskut, alle 10 euron sekä suuremmat

#### 3. Maksukehotusehdotus

\* järjestelmästä tulostetaan maksukehotusehdotus yli 10 euron laskuista

#### 4. Aineiston ylläpito

\* ehdotukselta poistetaan laskut, joista ei kehotusta laadita (asiakkaalla useampia eräänäntyneitä laskuja, vain yksi lasku kehoitukselle, koska viivästysmaksu

#### 5. Aineiston lopulliseksi

\* aineisto ajetaan lopulliseksi

#### 6. Maksukehotusten tulostus yli 10 euron laskuista

\* maksukehotukset tulostetaan paperille kahtena kappaleena ja kehotukset tarkastetaan

#### 7. Maksukehotusten tulostus alle 10 euron laskuista

\* alle 10 euron laskuista kehotus tulostetaan raportoinnissa

#### 8. Kehotusmerkintä

\* alle 10 euron laskuille ylläpidetään merkintä maksukehotuksesta, koska järjestelmä ei tee sitä automaattisesti kuten yli 10 euron laskuille

#### 9. Kehotusten postitus

\* maksukehotukset kirjekuoriin ja kuoret toimitetaan postitukseen

#### 10. Jatkuu

\* päivän myyntitositteeseen sisältyvät myös maksukehotuksiin sisältyvien viivästysmaksujen kirjaukset, joten käsittely jatkuu myyntilaskun käsittely-kuvauksen kohdasta 7



## 4. Perintä

1. ESR-listan tulostus

myyntireskontrasta tulostetaan

peräntyneiden saamista listaa

2. Lista tarkastetaan

listaan merkitään perintään lähetettävät laskut

3. Perintäehdotuksen luonti

tulostetaan perintäehdotus yli

10 euron  
laskuista

4. Perintäehdotuksen ylläpito

aineistosta poistetaan saamiset, joita

ei vielä voi toimittaa perintää (päämiehille/

muille yhteisvastuullisille velallisille

toimitettavat laskut, ym.)

5. Aineisto lopulliseksi

\* aineisto ajetaan lopulliseksi

6. Perintämerkintä laskuille

\* alle 10 euron laskuille (viivästysmaksu-  
laskut ja muut pikkulaskut) tehdään  
merkintä, jonka perusteella laskut tulostu-  
vat ulosottohakemukselle

7. Ulosottohakemusten tulostus

\* tulostetaan (YRR) ulosottohakemukset

8. Hakemusten täydentäminen

\* lisätään hakemuksille puuttuvat  
tiedot (henkilötunnukset, ulosottomiehen  
tiedot, allekirjoitus)  
\* kopioidaan hakemus

9. Ulosottohakemusmerkintä laskuille

\* merkitään laskuille, jotka sisältyvät  
ulosottohakemuksiin N3, P3, Y3  
(= lasku perittävänä uo-toimin)

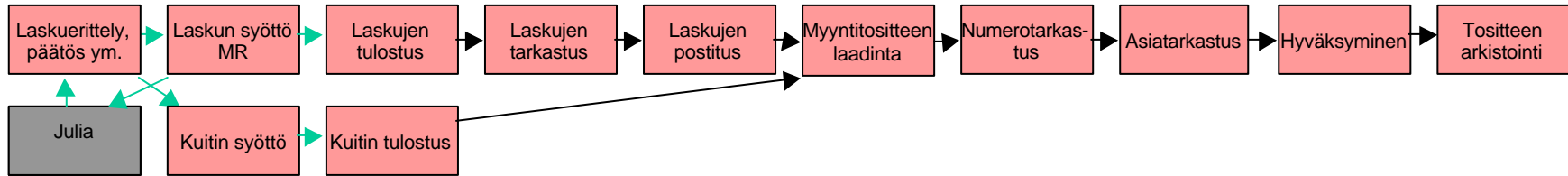
10. Hakemusten postitus

\* hakemukset kirjekuoriin ja toimitetaan  
postitukseen

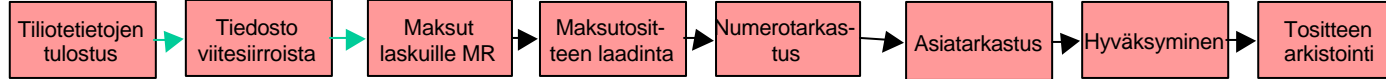
11. Ulosottohakemusten arkistointi

\* ulosottohakemus arkistoidaan

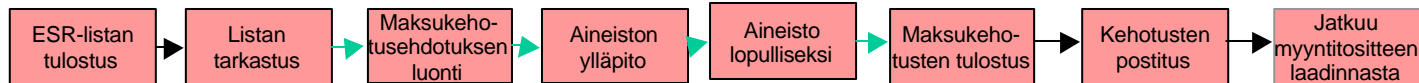
## 1. Käteismyynti ja laskutus



## 2. Maksujen käsittely

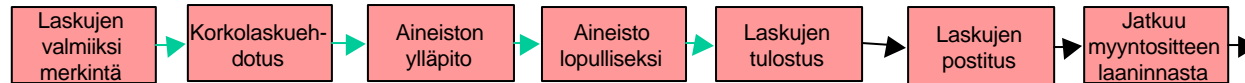


## 3. Maksukehotukset

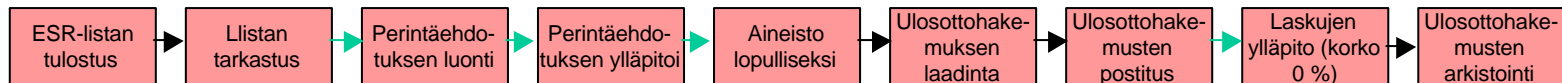


Virasto, punainen  
maksukeskus, keltainen  
Rajapinta prosessiin  
Manuaalinen  
Sähköinen

## 4. Korkolaskut



## 5. Perintä (ulosottohakemusten käsittely)



## 1. Käteismyynti ja laskutus

### 1. Laskuerittely, päätös ym.

\* laskuerittely tulostetaan Julia-asiankäsittelyjärjestelmästä

### 2. Laskujen syöttö myyntireskontraan

\* laskutus tiedot syötetään asiakasrekisterin asiakasnumerolle

\* valittu reskontratositelaji määrää laskun ulkoasun ja laskutettavien tietojen syöttötavan

\*jos asiakasta ei löytynyt rekisteristä, asiakas perustetaan laskun ylläpidossa

\* lisätään laskulle asianumero, jonka mukaan laskutustieto päivitetään kerran kuukaudessa Juliaan

\* syötetään laskun rivitiedot

\* tiliointitieto syntyy vain osittain automaattisesti, joten tiliointi täydennettävä

### 2a. Kuitin laadinta käteismyynnistä

\* syötetään kuitin tiedot kassaympäristöön

### 2b. Kuitin tulostus

\* tulostetaan kuitti asiakkaalle

### 3. Laskujen tulostus

\* kun päivän laskut on syötetty, ne tulostetaan paperille kahtena kappaleena

### 4. Laskujen tarkastus

\* laskujen sisältö ja erittelyn tiedot verrataan keskenään

### 5. Laskujen postitus

\* lasku ja asiakirjat kuoriin ja kuoret toimitetaan postitukseen

### 6. Myyntitositteen laadinta

\* tulostetaan järjestelmästä tositelista ja myyntilaskuraportti

\* tositelista on varsinainen tosite ja laskuraportti sen liite

### 7. Numerotarkastus

\* laskutustietojen tarkastaja allekirjoittaa tositteen, numerotarkastus

### 8. Asiatarkastus

\* tulojen asiatarkastaja tarkastaa ja allekirjoittaa tositteen

### 9.

#### Hyväksyminen

\* tulojen hyväksyjä hyväksyy tositteen

### 10. Tositteen arkistointi

\* tosite mapitetaan aikajärjestykseen

\* tositteet säilytetään virastossa kuusi vuotta

\* laskujen mapitus numerojärjestykseen

## 2. Maksujen syöttö reskontraan

### 1. Tiliotietojen tulostus

\* pankkiyhteysohjelmasta tulostetaan viraston tilioite ja viitesiertolista paperille

### 2. Tiedosto viitesirroista

\* pankkiyhteysohjelmassa luodaan tiedosto viitesuorituksista

### 3. Maksut laskuille

\* viitesiertotiedosto luetaan myyntireskontraan

\* tiedot täsmäytetään tilioitteen tapahtumiin

\* maksut, jotka eivät päivittyneet

virheellisen tai puutteellisen viitesiertotiedon

yms. vuoksi syötetään manuaalimaksuna laskuille

### 4. Maksutositteen laadinta

\* tulostetaan järjestelmästä tositelista, maksupäiväkirja ja myyntimaksuraportti

\* tositelista on varsinainen tosite ja maksupäivä ja myyntilaskuraportti sen liitteitä kuten myös tilioite ja viitesiertolista

### 5. Numerotarkastus

\* maksujen ylläpitäjä numerotarkastaa tositteen

### 6. Asiatarkastus

\* tosite asiatarkastetaan

### 7.

#### Hyväksyminen

\* maksutositteiden hyväksyjä hyväksyy tositteen

### 8. Tositteen arkistointi

\* tosite mapitetaan aikajärjestykseen

\* tositteet säilytetään virastossa kuusi vuotta

## 3. Maksukehotukset

### 1. ESR-listan tulostus

\* myyntireskontrasta tulostetaan erääntyneiden saamisten lista

### 2. Lista tarkastetaan

\* tulostettuun listaan merkitään maksukehotettavat laskut

### 3. Maksukehotusehdotus

\* järjestelmästä tulostetaan maksukehotusehdotus

## 4. Korkolaskut

### 1. Laskujen valmiiksi merkintä

\* päättyneen kuukauden maksetut laskut merkitään VALMIS-merkinnällä MR:ssä MRR-ajo

### 2.

#### Korkolaskuehdotus

\* tulostetaan korkolaskuehdotus

### 3. Aineiston ylläpito

\* aineisto tarkastetaan ja aiheettomat laskut poistetaan

### 5. Aineiston lopulliseksi

\* aineisto ajetaan lopulliseksi

### 6. Maksukehotusten tulostus

\* maksukehotukset tulostetaan paperille kahtena kappaleena ja kehotukset tarkastetaan

### 7. Maksukehotusten tulostus

### 4. Aineisto lopulliseksi

\* aineisto ajetaan lopulliseksi

### 5. Laskujen tulostus

\* tulostetaan laskut kkahtena kappaleena

### 6. Laskujen postitus

\* laskut kuoriin ja postitukseen

### 7. Jatkuu myyntitositteen laadinnasta

### 8. Kehotusten postitus

\* maksukehotukset kirjekuoriin ja kuoret toimitetaan postitukseen

### 9. Jatkuu

\* päivän myyntitositteeseen sisältyvät myös maksukehotuksiin sisältyvien viivästysmaksujen kirjaukset, joten käsittely jatkuu myyntilaskun käsittely-kuvauksen kohdasta 7 HUOM. Viivästysmaksu ja vain kaupanvahvistuslaskuista

## 5. Perintä (ulosottihakemukset)

1. ESR-listan tulostus

\* myyntireskontrasta tulostetaan  
eräänntyneiden saamisten lista

2. Lista tarkastetaan

\* listaan merkitään perintään lähehtävät laskut

3. Perintäehtotuksen luonti

\* tulostetaan perintäehdotus

4. Perintäehdotuksen ylläpito

\* aineistosta poistetaan saamiset, joita  
ei vielä voi toimittaa perintää

5. Aineisto lopulliseksi

\* aineisto ajetaan lopulliseksi

6. Ulosottotakemusten laadinta

\* hakemukset laaditaan tekstinkäsittelyssä  
l(lomakepohja)

7. Ulosottotakemusten postitus

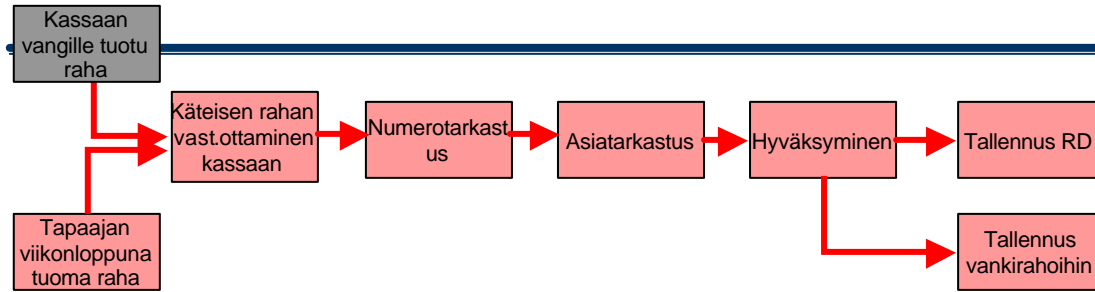
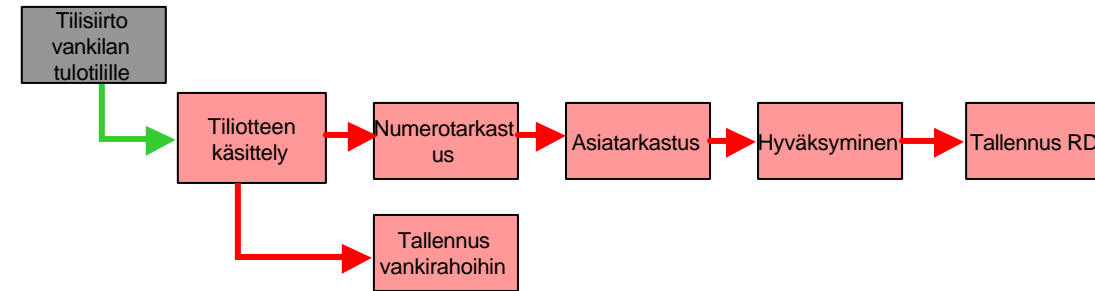
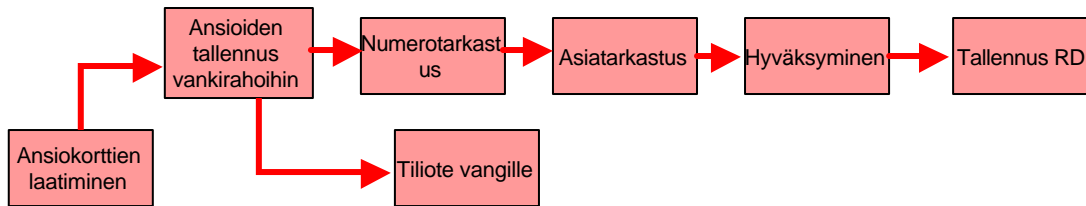
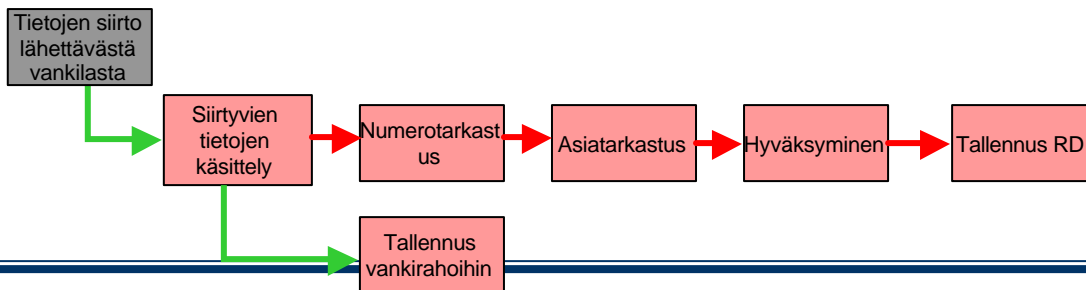
\* hakemukset kuoriin ja toimitus  
postitukseen

8. Laskujen ylläpito

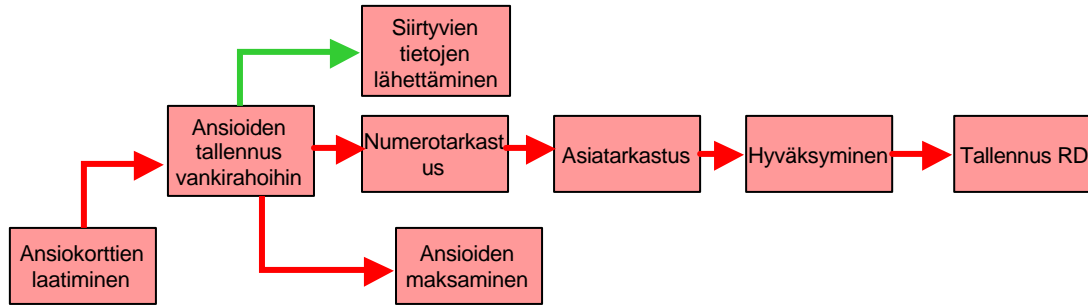
\* laskuille, jotka sisältyvät  
hakemuksiin, muutetaan MR:ssä  
korkoprosentti nolaksi

9. Ulosottotakemusten arkistointi

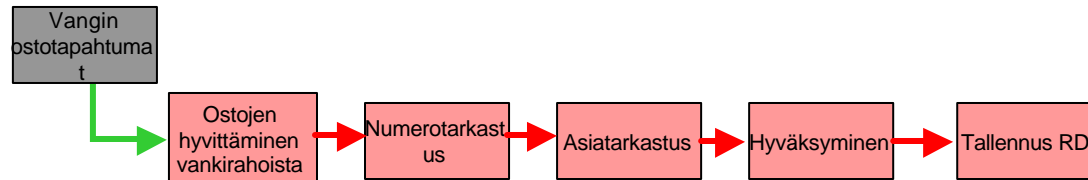
\* ulosottotakemus arkistoidaan  
postitukseen

Vangeille tuotava käteiset varat (kassaan tai tapaamisten yhteydessä)Vangeille tilisiirron kautta tulevat varatVangeille maksettavat ansiotMuista laitoksista siirtyvät vangit

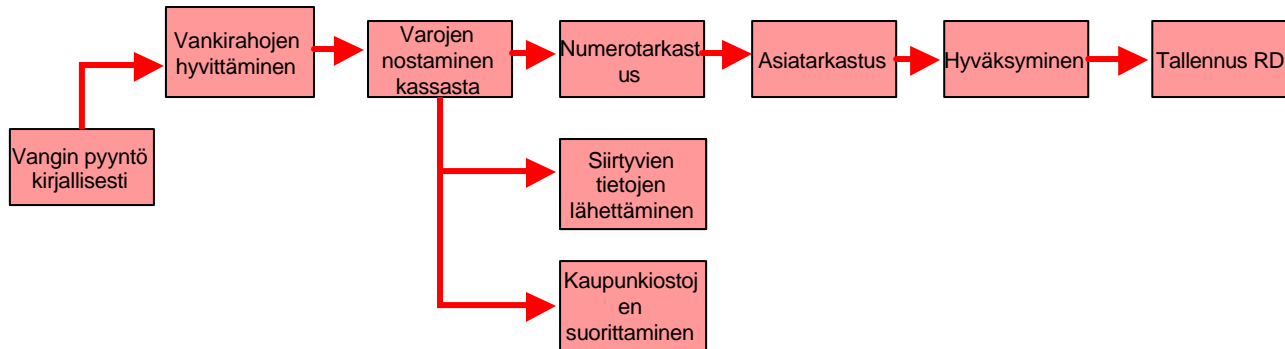
Muihin vankiloihin siirtyvät / vapautuvat vangit

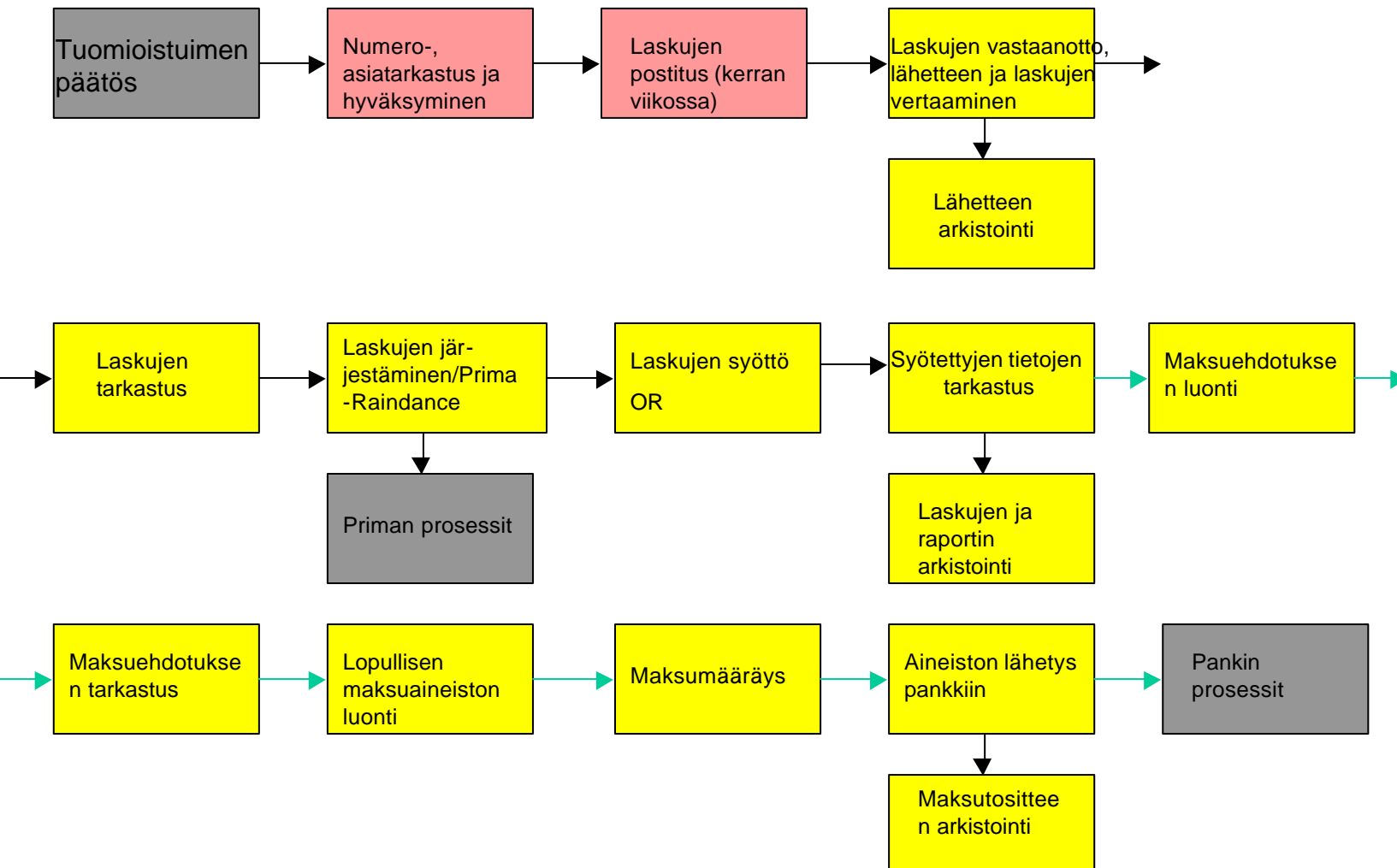


Kanttiiniostot



Tilisiirrot omaisille/muille, vangin maksut muille, kaupunkiostot







# OM, yksityisille oikeusavustajille maksettavat korvaukset

## Hämeenlinnan maksukeskus

### Yksityisille oikeusavustajille maksettavat korvaukset OM/Hämeenlinnan maksukeskus

1. Tuomioistuimen päätös
  - \* tuomioistuin tekee päätöksen avustajalle maksettavasta palkkiosta, matka- ja muista kuluista sekä arvonlisäverosta
2. Laskujen numero- ja asiatarkastus sekä hyväksyminen, tuomioistuin
3. Laskujen postitus vähintään kerran viikossa Hämeenlinnan maksukeskukseen
4. Laskujen vastaanotto sekä lähetteen ja laskujen vertaaminen
  - \* laskut ja lähete varustetaan päivämäärällä
  - \* aineisto toimitetaan tarkastajille
  - \* lähetteen ja liitteenä olevien laskujen tiedot täsmäytetään
  - \* lähete arkistoidaan tuomioistuimittain numerojärjestykseen
5. Laskujen tarkastus
  - \* tarkastetaan laskun tarkastus- ja hyväksymismerkinnät
  - \* lisäksi tehdään TAS:n numerotarkastuksen edellyttämät toimenpiteet sekä tarkastetaan laskun tilastointitiedot
  - \* laskujen lajittelu talousarviokirjanpidon tilin mukaan
  - \* jos laskussa on epäselvyyksiä, se palautetaan tuomioistuimeen korjattavaksi tai korjataan maksukeskuksessa; osa korjauksista voidaan tehdä vain tuomioistuimelta saatuun lisäselvitysten jälkeen
6. Laskujen järjestäminen Prima/Raindance
  - \* laskut, joista ei suoriteta lainkaan ennakonpidätyksiä ja joista suoritetaan ennakonpidätys yhtiöverosäännösten mukaan, maksetaan RD:n kautta ja muut ennakonpidätyksen alaiset laskut Priman kautta (henkilökohtainen verotus)
7. Laskujen syöttö ostoireskontraan
8. Syötettyjen tietojen tarkastus
  - \* tallennetut tiedot tarkastetaan järjestelmästä tulostetun raportin avulla
  - \* mahdolliset virheet korjataan
  - \* tarkastuslista allekirjoitetaan ja arkistoidaan
9. Maksuehdotuksen luonti
  - \* OR:sta tulostetaan maksuehdotus
10. Maksuehdotuksen tarkastus
  - \* tiedot täsmäytetään tarkastusraporttiin
11. Lopullisen maksuaineiston luonti
12. Maksumääräys
  - \* maksuaineisto poimitaan pankkiyhteysohjelmassa eräksi ja siihen liitetään maksumääräys ja varmennus
  - \* lopullinen maksuaineisto allekirjoitetaan
13. Aineiston lähetys pankkiin
  - \* maksutiedosto lähetetään pankkiin linjasiirtona
  - \* lokilista tarkistetaan ja tulostetaan
14. Maksutositteen ja arkistointi
  - \* järjestelmästä tulostetaan maksutosite, jolla aineisto kirjattu ostovelosta selvittelytilille
  - \* maksutosite ja allekirjoitettu maksupäiväkirja arkistoidaan

