

Justus Haapala

Julkisyhteisön talousviestinnän ja talouden raportoinnin kehittäminen – case Seinäjoen kaupunki

UDP-raportoinnin käyttöohjeiden laatiminen Seinäjoen kaupungille

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketalous ja Kulttuuri

Tradenomi

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoiminta

Tekijä: Justus Haapala

Työn nimi: Julkisyhteisön talousviestinnän ja talouden raportoinnin kehittäminen – case Seinäjoen kaupunki

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Seinäjoen kaupungin talouden raportointia ja talousviestintää opinnäytetyön toiminallisessa osuudessa tehdyn käyttöohjeen avulla. Käyttöohje on tehty UDP-raportointijärjestelmään, ja sen tarkoituksena on myös tukea järjestelmän päivittäistä käyttöä ja järjestelmään perehdytystä. Opinnäytetyön tutkimusosuus jakautuu teoriaosuuteen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Koska opinnäytetyö on toiminnallinen, se sisältää myös toimeksiantajaorganisaatiota käsittelevän luvun.

Teoriaosuuden ensimmäisessä kohdassa käydään läpi johtamisen käsitettä ja ominaispiirteitä sekä kuntapuolen talousjohtamista ja yksityisen ja julkisen puolen johtamisen eroja. Teoriaosuuden toisessa kohdassa käydään läpi Business Intelligence -termin tarkoitusperää ja vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmiin. Lisäksi tarkastellaan talouden raportointia sekä raportointijärjestelmien toimintaa.

Kvalitatiivisessa osuudessa olennaisimpana tutkimusmenetelmänä on toiminut puolistrukturoidut yksilöhaastattelut. Kaikki haastateltavat ovat Seinäjoen kaupungilla esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastattelujen tutkimustuloksista nousee merkittävänä esille järjestelmän käyttötaitojen puute sekä koulutuksen ja perehdyttämisen vähäisyys. Lisäksi merkittäväksi koetaan vanhan raportointijärjestelmän käytön helppous ja tätä kautta vanhan järjestelmän käyttöasteen suuruus organisaation sisällä. Kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä on käytetty myös opinnäytetyön tekijän omaa työkokemusta organisaatiossa sekä keskusteluja taloushallinnon työntekijöiden kanssa ja organisaation toiminnan tarkkailua.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena tehty käyttöohje on otettu Seinäjoen kaupungilla käyttöön, mutta tässä opinnäytetyössä ei ole kuitenkaan ehditty tarkastella ohjeen käytön vaikutuksia organisaation toimintaan. Ohje julkaistiin tammikuussa 2020, ja opinnäytetyön tekijä piti tilaisuuden yhteydessä toimeksiantajaorganisaation työntekijöille koulutuksen järjestelmän käytöstä.

Avainsanat: ERP, johtaminen, julkisyhteisö, kuntaorganisaatio, raportointi, raportointijärjestelmä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Justus Haapala

Title of thesis: Development of Financial Communication and Reporting at a Public corporation: case City of Seinäjoki

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2020

Number of pages: 65

Number of appendices: 2

The goal of the thesis was to develop the financial reporting and financial communication of the City of Seinäjoki through a manual made in the functional section of the thesis. The manual was made for the UDP reporting system, and its purpose was also to support the daily use of the reporting system and orientation. The research section of the thesis consists of a theoretical section and a qualitative study. The thesis is functional, and so it also includes a chapter which deals with the commissioning organization.

The first chapter of the theoretical part describes the concept and characteristics of management and financial management in the public sector. The chapter also observes the differences in management between the public and the private sector. The second chapter of the theoretical part describes the concept of business intelligence and its effects on ERP. The second chapter also deals with financial reporting and the functionality of reporting systems.

The main research method used in the qualitative part was semi-structured individual interviews. All the interviewees are superiors working for the City of Seinäjoki. The results from the interviews show that skills in the use of the system are insufficient and system training and orientation are scarce. In addition, the ease of use of the old reporting system is considered significant. It is described as more simple and easier to use, and that is why its rate of the utilization is higher. The author of the thesis had been working for nine months for the commissioner organization, so the author's work experience and observation of the organization's actions was the second qualitative study method applied.

The functional part of the thesis consists of the preparation of a manual, which has been put into use within the organization. However, this study does not report any results from this period, mainly because of the deadline of the study. This could be a topic for a future study for the organization, and the subject of a possible future thesis. The manual was published in January 2020, and the author of the thesis arranged a training session for the financial employees of the organization on the use of the system.

Keywords: ERP, management, public sector, municipal organization, reporting, reporting system

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Yleistä opinnäytetyöstä.....	9
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	10
1.3 Tavoitteet ja rakenne.....	13
2 JOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA.....	15
2.1 Johtaminen.....	15
2.2 Kunnan talouden johtaminen.....	16
2.3 Julkishallinnot Suomessa.....	19
2.4 Julkisen ja yksityisen puolen erot ja samankaltaisuudet johtamisessa.....	20
3 RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ JOHTAMISESSA.....	23
3.1 Digitaalinen taloushallinto.....	23
3.2 Talousviestintä.....	24
3.3 Business Intelligence.....	25
3.4 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP).....	27
3.5 Raportointi.....	30
3.6 Raportoinnin merkitys.....	32
3.7 Raportoinnin automatisointi.....	34
4 JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN JULKISYHTEISÖSSÄ: CASE SEINÄJOEN KAUPUNKI.....	36
4.1 Toimeksiantaja.....	36
4.1.1 Talouden johtaminen, hallinta ja ohjaus.....	37
4.1.2 Raportointijärjestelmien käyttö.....	40
4.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	41

4.2.1 Lukujen ja raporttien hyödyntäminen	44
4.2.2 Järjestelmän käyttötaitojen puute.....	45
4.2.3 Koulutuksen puute	46
4.2.4 UDP-raportoinnin puutteet ja kehittäminen	48
4.2.5 Yleisimmin käytettyjä raportteja	49
5 Käyttöohjeiden laatiminen	51
5.1 Käyttöohjeiden tarve	52
5.2 Käyttöohjeiden rakenne	52
5.3 Tulokset ja pohdinta	54
6 YHTEENVETO.....	57
LÄHTEET	61
LIITTEET	65

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 2. Internettiin luodun UDP-raportointijärjestelmän aloitusnäyttö (Haettu Seinäjoen kaupungin sisäisestä raportointijärjestelmästä).....	32
Kuva 3. Osa UDP-raportoinnin tuloslaskelman syötekentistä (Haettu Seinäjoen kaupungin sisäisestä raportointijärjestelmästä).	32
Kuva 4. Seinäjoen kaupungin organisaatorakenne (Seinäjoki: Organisaatio ja hallinto [17.12.2019]).	39
Kuva 5. Konsernipalveluiden organisaatio (Konsernipalvelut [17.12.2019]).	40
Kuvio 4. Prosenttiosuus suomalaisista yrityksistä, joilla on käytössään ERP-järjestelmä (Tilastokeskus 2017).....	29

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Business Intelligence** BI eli liiketoimintatiedon hallinta on systemaattista yrityksen suorittamaa liike-elämän tietojen hankintaa, tallennusta ja analysointia. Informaation päätavoite on tukea päätöksentekoa.
- Digitaalinen transformaatio** Liiketoimintaprosessien muokkaaminen hyödyntämään digitaalisen teknologian mahdollisuuksia. Yrityksen ja organisaation prosessien muutos, vastauksena teknologian kasvavalle vaikutukselle yhteiskuntaan.
- EAI** Enterprise Application Integration. Integraation tarpeet johtuvat siitä, että organisaation käytössä on eri järjestelmiä. Integraatiolla tietojärjestelmät saadaan keskustelemaan keskenään.
- ERP** Enterprise Resource Planning. Toiminnanohjausjärjestelmä on integroitu tietojärjestelmä, jolla ohjataan yrityksen toimintoja, kuten liiketoimintaa. Se varastoi ja analysoi dataa, automatisoi toimintoja sekä raportoi ja viestii.
- Master Data** Tieto, joka on pitkäikäistä ja hitaasti muuttuvaa. Tyypillistä yrityksen Master Dataa ovat asiakastiedot, tuotetiedot, organisaatiotiedot, työntekijöiden tiedot sekä erilaiset koodistot.
- Parametri** Tietotekniikassa ohjelmalle tai komentojonotiedostolle käynnistettäessä välitettävä tieto sekä ohjelmoinnissa funktiolle tai käskylle välitettävä tieto.
- Raportointijärjestelmä** Kasaa yhteen talousjärjestelmien toteumatiedot ja suunnitellut tiedot muodostaen tiedot halutulle raportille.

SBR-taksonomia	Standard Business Reporting. Yhtenäinen määrittäminen taloustietojen raportointiin.
Taylorix-menetelmä	Reikäkortti-kirjanpito menetelmä. Kortille tehty merkintä jäljentyi samanaikaisesti alla olevaan päiväkirjaan.
XBRL-taksonomia	eXtensible Business Reporting Language. XML-pohjainen merkintäkieli yritysten taloudellisten tietojen, kuten tilinpäätöstiетоjen esittämiseen sähköisessä muodossa.

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön aiheena on julkisyhteisön johtaminen ja raportoinnin käyttö johtamisessa, jonka lopputuloksena toimeksiantajalle tehdään käyttöohjeet UDP-raportointijärjestelmän käyttöön. Käyttöohjeet tehdään Seinäjoen kaupungin talouden johtoportaan toiveiden mukaan. Järjestelmään on jo olemassa manuaali, mutta palveluntarjoajana toimiva CGI on tehnyt sen yleiseksi kuntapuolen käyttöohjeeksi. Lisäksi ohje on epäselvä ja visuaalisesti heikko. Opinnäytetyönä toteutettu käyttöohje on räätälöity Seinäjoen kaupungin tarpeita vastaavaksi ja se on tehty helpottamaan jorkapäiväistä järjestelmän käyttöä johtamisessa. Käyttöohje on tehty myös järjestelmään perehdyttämisen tueksi.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusta varten on haastateltu rajattua järjestelmän käyttäjäjoukkoa. Kaikki haastateltavat ovat esimestehtävissä Seinäjoen kaupungilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelujen avulla kartoitettiin se, minkälaiselle käyttöohjeelle Seinäjoen kaupungilla on tarvetta. Haastattelujen perusteella esiin nostettiin erilaisia teemoja. Merkittävimmiksi teemoiksi nousivat järjestelmän käyttötaitojen puute sekä koulutuksen puute.

Aihe on ajankohtainen, sillä raportointijärjestelmien olemassaolo on osa julkisen tai yksityisen puolen toimijoiden taloutta. Erilaisten raportointijärjestelmien tarjonta on kasvanut ja niitä tarjotaan eri alojen toimijoille suurenevissa määrin. Eri yritykset hyödyntävät niiden tarjoamaa apua talouden hallinnoinnissa ja suunnittelussa.

Raportointijärjestelmä on osa organisaation toiminnanohjausjärjestelmää. Näiden järjestelmien välillä tieto kommunikoi keskenään erilaisten moduulien avulla. Kyseisessä opinnäytetyössä tällaisena moduulina toimii raportointijärjestelmä UDP.

Toiminnanohjausjärjestelmien yleistymisessä merkittävässä osassa on Business Intelligence, jota käsitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa. Organisaatiot haluavat nykypäivänä kerätä kaiken mahdollisen tiedon, joka voisi kehittää yrityksen toimin-

taa ja muuttaa toimintaa kustannustehokkaammaksi. Tietoa ei siis kerätä pelkästään talouteen liittyvistä asioista, vaan myös esimerkiksi henkilökuntaan liittyvistä asioista. BI-ratkaisujen seurauksena muodostuu erilaisia tietovarastoja, joihin tieto kerätään.

Näiden tietojen kerääminen helpottaa johtamisessa tehtäviä ratkaisuja. Johtaminen onkin nostettu toisena käsiteltävänä aiheena esiin opinnäytetyössä. Johtaminen on olennainen asia ja yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation toiminnassa. Sen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Jos toiminta ei ole organisoitua, on lopputulos melko varmasti huono.

Opinnäytetyössä on käsitelty julkisyhteisön johtamista erillisenä käsitteenä. Sille on etsitty vertailukohtia yritysmaailmaan ja niiden väliltä on löydetty niin samankaltaisuuksia kuin eroavaisuuksiakin. Vielä tarkempaan tarkasteluun opinnäytetyössä on valittu kuntaorganisaation talouden johtaminen, sillä opinnäytetyön toimeksiantajana on kunta.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) on tutkinut suomalaisen johtamisen tilaa ja tulevaisuutta Työelämä 2020-hankkeensa avulla. Ministeriön (s. 7) tutkimukseen osallistui lähes sata eri toimialojen johtajaa, tutkijaa ja asiantuntijaa. Aineistoa on kerätty haastatteluilla sekä työpajoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön (s. 9) mukaan tutkimuksessa nousi esille kolme johtajuuteen liittyvää paradoksia.

Ensimmäisenä esiin nousi suomalaisen johtajuuden olemassaolo. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 10) tutkimuksen mukaan suomalaista johtajuutta ei voi eritellä johtamisen käsitteestä. Johtajuus kokonaisuudessaan on niin kontekstisidonnaista, että sen yleistäminen on hankalaa. Tutkimuksen (s. 10) avulla kuitenkin löydettiin myös yleistäviä mielipiteitä, joiden mukaan yhteisen arvopohjan nähdään vaikuttavan vahvasti suomalaiseen johtamiseen. Lisäksi vuorovaikutuskyvyt ja kehittymisen tukeminen koettiin olevan hyvään johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Toisena esille nousi asiakeskeisyyden hyvät ja huonot puolet. Suomalaiset johtajat ovat taitavia analysoimaan numeroita ja he luottavat prosesseihin. Tämä mahdollistaa hyvän tuloksen tekemisen. Suomessa ei ole ammattijohtamisen perinteitä, vaan iso osa johtoportaan henkilöistä nousee virkaan työntekijöiden parista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 12.)

Tutkimuksen (2018, 12) mukaan johtajien koetaan kuitenkin keskittyvän liikaa ihmisten sijasta lukuihin. Suomalainen johtaminen koetaan asia- eikä henkilöjohtamiseksi. Myös Pöysti (2019) on kirjoittanut asiakeskeisestä johtamisesta. Hän nostaa asiakeskeisen johtamisen jopa johtamisen ongelmakohtaksi ja näkee sen rajoittavan johtamisen laatua. Tärkeitä asioita henkilöjohtamisessa ovat hänen mukaansa empatia, tilannetaju ja kyky kuunnella johdettavaa. Viitala ja Jylhä (2019, 19) kuitenkin kirjoittavat, että vaikka johtaminen jaetaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, ei näitä kahta asiaa voi kuitenkaan täysin erottaa toisistaan.

Kolmantena asiana esille tutkimuksessa nousi suomalaisen johtajuuden maanläheisyys. Suomessa johtamisessa vallitseva hierarkia ei ole läheskään niin korkealla tasolla kuin monissa muissa Euroopan maissa. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen (2019, 14) mukaan Suomessa johtaja myös luottaa työntekijään. Johtajan ja työntekijän välillä vallitsee hyvä luottamussuhde. Kääntöpuolena tutkimuksessa nostetaan esille suomalaisen johtamisen korostettu nöyryys ja vaatimattomuus, josta voi koitua haittaa esimerkiksi myynti- ja neuvottelutilanteissa. Näiden yhteisvaikutus ei myöskään ole paras mahdollinen yhdistelmä, kun tavoitteita asetetaan korkealle.

Päivi Sutinen (2012) on tutkinut Kuntaliiton väitöskirjassaan puolestaan johtajana kehittymisen olemusta kunta-alan johtajan kokemana. Sutinen (s. 8) kirjoittaa, että merkityksellisin asia johtajana kehittymisen kannalta on, millaisia ihmisenä olemiseen ja työhön liittyviä tapahtumia, tietämystä, toisia ihmisiä ja oivalluksia johtaja elämässään kohtaa.

Sutinen (2012, 8) toteaa, että entistä tarkemmin tulisi kiinnittää huomiota johtamistyöstä ammatillisesti motivoituvien johtajien valintaan, heidän monipuolisten johtamiskokemustensa turvaamiseen ja päivittäisen työn organisointiin oppimista ja kehittymistä edistäväksi eikä ulkoisesti havaittavaan käyttäytymiseen. Olennaisinta

johtajana jaksamisen näkökulmasta on löytää tasapaino ihmisenä olemisen ja työn-
teon välillä.

Kimiz Dalkir on tutkinut tiedolla johtamista teoksessaan: Knowledge Management in Theory and Practice. Dalkirin (2005) mukaan älyllisen pääoman etsiminen ja kerääminen on yksi tiedolla johtamisen määritelmistä. Hän jatkaa, että tiedolla johtamisen prosessi pitää sisällään tiedon luomisen ja talteen ottamisen, tiedon jakamisen ja levittämisen sekä tietojen hankkimisen ja soveltamisen. (Dalkir 2005, 15).

Ekaterina Kajakina-Lappalainen (2012) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan käyttäjäryhmälle räätälöidyn käyttöohjeen luomista. Hän on ollut kehittämässä Plone-sisällönhallintajärjestelmää Ylöjärven kouluille. Hän korostaa tutkimuksessaan tiettyjen tutkimusmenetelmien tärkeyttä käyttäjäryhmälle kohdennetun käyttöohjeen luomisessa. Näitä ovat esisuunnittelu, järjestelmään tutustuminen, käyttöohjeen rakenteen suunnittelu sekä käyttöohjeen kirjoittaminen.

Kajakina-Lappalaisen (2012, 60) mukaan aikaisemmin hankitut tiedot ja analyysit toimivat pohjana kirjoittamisen aloittamiselle ja sille, ettei tekemiseen pääse synty-
mään korkeaa kynnystä. Tällainen projekti sisältää kuitenkin aina haasteita, kuten teknisten asioiden ymmärtämistä ja sisäistämistä. Lisäksi Kajakina-Lappalainen (mp. 60) jatkaa, että haasteita voi luoda ohjeen tuottaminen sanallisessa muodossa.

Robin B. Ewers on tutkinut (2017) vastuullista taloudellista raportointia yritysriskien hallinnan näkökulmasta (ERM) ja sitä, kuinka yhdenkin osatekijän häiriö talouden esijärjestelmissä voi vaikuttaa toisiin järjestelmiin aiheuttaen mahdollisen vääristyneen taloudellisen lopputuleman.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tehokkaaseen yritysriskien hallintaan vastuullisessa taloudellisessa raportoinnissa (Ewers 2017, 4). Tutkimuksen tulokset auttavat edistämään taloudellisen raportoinnin luotettavuutta ja minimoimaan sidosryhmien taloudelliset riskitekijät sekä maksimoimaan yrityksen tekemän tuloksen (Ewers 2017, 21).

1.3 Tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea raportointijärjestelmää käyttävien työntekijöiden ja johtoportaan jokapäiväistä työskentelyä. Tavoitteena on myös luoda työkalu uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Käyttöohjeen tarkoituksena on saada raportointijärjestelmässä tapahtuvat käyttäjien tekemät virheet minimiin. Sen tarkoituksena on lisätä UDP-raportointiohjelman käyttöä organisaation työntekijöiden keskuudessa ja vähentää toisen raportointiohjelman Tanen käyttöä. Käyttöohje luotiin myös sen takia, että Tane on jäämässä pois käytöstä ja UDP:n käytön osaaminen ei ole vaaditulla tasolla. Käyttöohjeiden tekemisessä käytetään yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Näin ollen pyritään siihen, että käyttöohjeet vastaavat juuri sitä, mitä toimeksiantaja niiltä haluaa.

Opinnäytetyössä käsitellään julkisyhteisöjen johtamista sekä johtamista yleisesti käsitteenä. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään raportointijärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöä niin johdon näkökulmasta kuin yleiselläkin tasolla sekä erilaisia järjestelmien käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyö on käytännönläheinen, joten siihen sisältyy erikseen toimeksiantajaa käsittelevä luku. Tässä luvussa käydään myös erikseen läpi käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä -aineistoja. Kyseisessä luvussa kerrotaan myös käyttöohjeen luomisprosessista sekä prosessin aikaansaannoksesta.

Opinnäytetyön tärkein yksittäinen asia on toiminnallisen osuuden tekeminen eli käyttöohjeen luominen toimeksiantajaorganisaatiolle. Käyttöohje tehdään UDP-raportointijärjestelmään. Ohje on tehty yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja sen laatimisessa on noudatettu toimeksiantajan toiveita. Käyttöohje on toimeksiantajan välittömässä käytössä, ja sitä on päivitettävä tulevaisuudessa tietyin väliajoin, jotta sen tarjoama hyöty pysyy merkittävänä. Toiminnallisena osuutena tehtyä käyttöohjetta ei julkaista salassapitosyistä.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee johtamista. Siinä pureudutaan johtamisen termeihin ja sen tärkeyteen. Tarkemmin johtamista käsitellään julkisyhteisön näkökulmasta. Luvussa kerrotaan julkishallinnoista ja niiden toimintaperiaatteista. Opinnäy-

tetyön toimeksiantaja on kuntaorganisaatio, joten julkisyhteisön johtamisessa syvennyttään vielä kunnan johtamiseen. Luvussa tarkastellaan myös johtamisen eroja ja samankaltaisuuksia julkisessa organisaatiossa ja yritysmaailmassa.

Kolmannessa luvussa käsitellään isossa kuvassa raportointijärjestelmiä ja niiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Kolmas luku aloitetaan tarkastelemalla digitaalista taloushallintoa ja talousviestintää. Näiden kehittymisellä koitetaan luoda pohja seuraavina tuleville aiheille, jotka ovat toiminnanohjausjärjestelmät ja Business Intelligence. BI on vaikuttanut liiketoimintatietoisuuteen ja kaiken oleellisen tiedon keräämisen liiketoiminnassa. Tämä puolestaan on vaikuttanut erilaisten tietovarastojen, kuten toiminnanohjausjärjestelmien syntyyn. Lopulta päästään tarkastelemaan raportointijärjestelmien syntyä ja vaikutusta liiketoimintaan.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään toimeksiantajaa Seinäjoen kaupunkia. Luvussa kerrotaan lyhyesti toimeksiantajan historiasta sekä taloushallinnon palveluista. Lisäksi toimeksiantajan organisaatiohierarkia käydään läpi ja avataan talouden johtamista ja hallintaa organisaatiossa sekä raportointijärjestelmien käyttöä. Neljännessä luvussa käydään läpi myös tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruumenetelmät. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä haastattelua ja haastatteluista ilmi tulleista aiheista on nostettu ylös erilaisia teemoja. Lopuksi kerrotaan käyttöohjeiden laatimisen prosessista sekä tuloksista.

2 JOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA

2.1 Johtaminen

Kuula (2019) esittää, että johtamisen tärkein työkalu on sisäinen viestintä, aivan kuten työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Yrityksen tarinan ja ydinviestinnän on voimaannutettava työntekijöitä ja houkuteltava yhtiöön parasta mahdollista työvoimaa.

Viitala ja Jylhä (2019, 14) ilmaisevat, että johtamisen perusta on pitkälti tiettyjen tapahtumien syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ja sen tunnistaminen, mitä pitäisi tehdä tiettyjen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pellinen (2017, 11) tuo esille, että johtamisen tehokkuus mitataan sillä, kuinka hyvin henkilö saa johdettavansa tekemään organisaation tavoitteiden kannalta oikeita asioita, oikealla tavalla. Johdettavilta odotetaan työssään aina jonkinlaista lopputulosta ja johtajan on varmistettava, että tämä lopputulos saavutetaan ja määräyksiä sekä suunnitelmaa noudatetaan.

Tällä hetkellä johtamisen koetaan tapahtuvan johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisen tarkoitusta määritellään nykypäivänä niin, että johtajan tehtävänä tulisi olla johdettaviensa sitouttaminen johonkin tiettyyn päämäärään ja kehittämään organisaation toimintaa jatkuvassa yhteisymmärryksessä johtajien kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, 15.)

1950-luvulla johtamisen määritelmässä alkoi asioiden johtamisen sijaan korostua ihmisten johtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 17). Viitala ja Jylhä korostavat (s. 19), että vaikka johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen ja asioiden johtamiseen, ei näitä kahta kuitenkaan voida erottaa toisistaan.

Johtaminen ei ole itsestäänselvyys ja siihen vaikuttavat monet asiat. Pöysti (2019) kirjoittaa, että johtamisen vaikeudet organisaatioissa johtuvat siitä, että johtajat eivät vielä tänä päivänäkään miellä johtavansa ihmisiä, vaan asioita. Tämän hän nostaa ongelmakohtaksi johtamisessa. Ihmisten johtaminen on vaikeaa, mutta ei mahdotonta. Johtajan tulisi ymmärtää, kuinka ihmiset käyttäytyvät. Ihminen ei ole kone.

Pöysti (2019) myös nostaa esille kuuntelemisen merkityksen ihmisten johtamisessa. Myös empatia ja tilannetaju koetaan tärkeiksi asioiksi. Näiden avulla johdettavaa pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan ja tekemään oikeita asioita.

Johtamisen käsitteissä nostetaan myös usein esille operatiivinen ja strateginen johtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 23). Viitala ja Jylhä jatkavat (s. 23–24), että operatiivisessa johtamisessa painotetaan käsillä olevien ja konkreettisten asioiden käsittelyä. Se pitää sisällään organisaation ohjaamista ja sitouttamista toimimaan jonkun tietyn päämäärän mukaan.

Viitala ja Jylhä (2019, 23–24) esittävät, että strateginen johtaminen tapahtuu pidemmällä aikavälillä ja periaatteellisemmalla tavalla. Se on organisaation liiketoiminnan suunnan määrittelyä ja toiminnan suurista linjoista päättämistä.

Yksi strategisen osaamisen johtamisen ominaispiirteistä on, että esimiehen tulee pitää katseensa kiinni tulevaisuuden rakentamisessa ja säilyttää tämänhetkisen liiketoiminnan toimintavarmuus ja työn laatu (Tasanto & Järvinen 2018).

2.2 Kunnan talouden johtaminen

Lauslahti (2003, 43) kirjoittaa, että kunnan johtaminen on toiminnaltaan samanlaista kuin yritysten. Siinä on kuitenkin huomioitava se, kuinka kuntalain vaatimat seikat täytetään sekä se, kuinka kuntalaisista lähtevä ja johdettu järjestelmä muotoutuu.

Talousjohtaminen on oma muotonsa, joka on merkittävä kokonaisuus yrityksen tai julkisen organisaation toimintaa. Raudasoja ja Johansson (2009, 191) ovat sitä mieltä, että talousjohtajan tulee hallita monipuolinen rooli, johon kuuluu kokonaisvaltainen talouden ja tiedon hallitseminen sekä siihen liittyvien ohjaus- ja valvontaperiaatteiden luominen.

Kunnan organisaatio muodostuu valtuustosta, kunnanhallituksesta, kunnanjohtajasta ja eri toimialojen päälliköistä. Näiden lisäksi on erilaisia toimialakohtaisia lautakuntia. Ylintä päätöksentekovaltaa kunnassa käyttää joka neljäs vuosi kuntalaisten valitsema kunnanvaltuusto. Kunnanvaltuuston tehtävät ovat tarkkaan määritellyjä. Se voi myös delegoida valtaansa muille organisaation osille. Valtuusto myös

valitsee kunnanhallituksen. Kunnanhallitus vastaa kunnan taloudenhoidosta ja hallinnosta sekä valmistelee valtuuston päätökset. (Lauslahti 2003, 45–46.)

Myös kunnanjohtajan valitsee valtuusto. Hänen tehtävänä on johtaa hallintoa kunnanhallituksen alaisena. Pysyväisluonteisia tehtäviä varten valtuusto voi asettaa lautakuntia. Lautakuntien rooli on usein merkittävä, kun valmistellaan päätöksiä tai talousarviota. (Lauslahti 2003, 46.)

Säilä ym. (2008, 65) toteavat, että johtamis- ja hallintojärjestelmän oleellinen osa on sisäinen valvonta. Sen avulla varmistetaan organisaation taloudellinen ja tuloksellinen toiminta. Sisäinen valvonta tuottaa johdolle tietoa organisaation tilasta ja sen tehokkuus riippuu siitä, ovatko organisaation toimihenkilöt tietoisia tehtävistään ja tavoitteista.

Sisäisen valvonnan järjestämisestä ovat vastuussa kunnan johto ja kunnanhallitus. Sillä on keskeinen osa tavoitteiden saavuttamisessa toiminnan tukena. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa oikeanlaisen ja riittävän tiedon tuottaminen ja näin ollen johtaa kuntaa kohti oikeita päätöksiä ja päämääriä. (Säilä ym. 2008, 65)

Kuntatalous on monen asian summa ja tärkeä palanen organisaation toimintaa. Lauslahti (2003, 60) mainitsee, että kuntalaisten hyvinvoinnin perusta ja kunnan menestymisen edellytys on vakaalla pohjalla oleva kuntatalous. Tämä on kunnan johdon vastuulla, jonka tueksi se tarvitsee talouden tuottamaa tietoa tulevaisuudesta sekä tästä päivästä. Päätöksiä tehtäessä tulee tunnistaa kunnan tuottojen ja kustannusten käyttäytyminen. Kunnan johdon tehtävänä on rakentaa menestystä. Talouden tehtävissä johdolla on apunaan taloushallinto, jonka vastuualueena on mm. varmistaa, että rahoitus on riittävä. Taloushallinto vastaa myös kirjanpidon toteuttamisesta sekä sisäisen laskennan järjestelmien ylläpidosta.

Lauslahti jatkaa (2003, 61), että kun tavoitellaan menestystä, painopistettä olisi hyvä siirtää talousjohtamiseen. Se toimii johtamisen työkaluna päivittäisissä ja strategisissa asioissa ja auttaa huolehtimaan tiettyjen vastuualueiden tuloksellisesta toiminnasta. Talousjohtamisen toimivuuden kannalta on tärkeää tunnistaa erilaisten vastuualueiden toisistaan poikkeavat painopistealueet. Tulevaisuuden menestyminen ja strategisen suunnan valinta on kunnanvaltuuston tehtävä. Kunnanhallitus puoles-

taan varmistaa valtuuston päätöksien toimeenpanon. Kunnanjohtaja on tässä kohdassa viestinviejä, joka välittää tiedot eteenpäin kunnan organisaatioon. Toimialojen johto raportoi ylöspäin ja varmistaa tämän päivän operatiivisen toiminnan laadukkuuden, tehokkuuden ja kehittymisen.

Kunnat ovat useimmin voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Vaikka niiden ensisijainen tehtävä määräytyy aatteen tai esimerkiksi lain perusteella, on niillä joka tapauksessa myös taloudellisia tavoitteita. Usein niiden edellytyksenä on, että menot eivät ylittäisi määrärahoja tai, että toiminnasta aiheutuvat menot katettaisiin. (Pellinen 2017, 10.)

Kunnan halutessa harjoittaa kilpailevaa toimintaa markkinoilla on sen yhtiötettävä toimintaansa. Keskeinen ero näillä kunnan muodostamilla osakeyhtiöillä yksityisiin osakeyhtiöihin nähden on se, että niiden ensisijainen tehtävä on palvelujen kustannustehokas tuottaminen eikä voiton tuottaminen omistajille. Yhtiöittämisellä pyritään parantamaan taloudellista tehokkuutta ja tuloksen vertailtavuutta. Sillä tavoitellaan myös kilpailun edistämistä ja markkinaperusteisen hinnan turvaamista. (Viitala & Jylhä 2019, 356.) Kunnan perustaman liikelaitoksen perinteisiä liiketoimintoja voivat olla vesi- ja jätevesihuolto, energiahuolto, tai satamat ja jätehuoltolaitokset (Raudasoja & Johansson 2009, 166).

Tiedolla johtaminen on nostanut arvoaan tulevaisuuden kuntajohtamisessa. Tiedolla johtamisen kysyntä on lisääntynyt datan hyödyntämisen sekä merkityksen kasvaessa organisaation kehittämisen ja päätöksenteon tukena. Kunnan asukkaiden parempaa palvelemista varten tarjolla on isoja määriä eri lähteistä kerättyä dataa. Toimintoja koitetaan kehittää saatavien tietojen avulla. (Hallinto ja johtaminen [10.12.2019].)

Tiedolla johtamisen merkitys korostuu mittavasti nykypäivänä ja sen tueksi monet ohjelmistotalot ovat kehittäneet kuntamalliin sopivia tiedonkeruuohjelmistoja. Kuntahallinnon palveluntarjoaja CGI, tukee kuntien hallintoa henkilöstönohjauksen, taloushallinnon sekä keskitetyn ruokahuollon erilaisilla ratkaisuilla. Se tarjoaa tiedolla johtamisen tueksi monipuolista osaamista esimerkiksi tietotarpeen tunnistamisessa, datan keräämisessä ja datan laadun arvioinnissa. (Hallinto ja johtaminen [10.12.2019].)

2.3 Julkishallinnot Suomessa

Julkisen sektorin osuus bruttokansantuotteesta on yli 50%. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat ja kuntayhtymät, Ahvenanmaan maakuntahallinto sekä sosiaaliturvarahastot. Kuitenkaan valtion ja kuntien liikelaitoksia ei lueta mukaan valtio- ja kuntasektoriin. (Lauslahti 2003, 25.)

Yhteensä noin 600 000 työntekijää työskentelee julkisella sektorilla. Työntekijöiden määrä on viime vuosikymmeninä kasvanut, sillä julkinen sektori on saanut uusia lakisääteisiä tehtäviä hoidettavakseen. (Viitala & Jylhä 2019, 353–356.)

Julkisen sektorin palveluita rahoitetaan pääsääntöisesti yritysten ja kansalaisten maksamilla veroilla. Verovaroilla tuotetaan julkisia palveluita, joita ovat esimerkiksi maanpuolustus ja turvallisuus sekä yleinen järjestys poliisin avulla, sosiaalitoimi, koulutoimi sekä terveydenhuolto. Verotuloja käytetään myös kaikille tasa-arvoisen yhteiskunnan mahdollistamiseksi tulonsiirtojen avulla. Tulonsiirtoja ovat erilaiset tuet ja lisät, kuten esimerkiksi asumistuki, sosiaalituki, lapsilisät ja opintotuki. (Lauslahti 2003, 26–27.)

Viitala ja Jylhä (2019, 358) ovat sitä mieltä, että julkisia organisaatioita on erilaisia eikä niiden piirteitä voi yleistää. Niitä ei voi lukea keskenään samaan kategoriaan eroavaisuuksiensa takia. Aivan kuten eri kokoisilla yrityksillä, on julkisilla organisaatioilla erilaisia tehtäviä ja kyseisten tehtävien luonne vaihtelee merkittävästi.

Viitala ja Jylhä (s. 358) nostavat esimerkkinä esille, että Helsingin kaupungilla on palveluksessaan 37 000 työntekijää, kun vastaavasti Yleisradiolla 2 800. Kaupungin tehtäväkenttä on tarkoin määritelty lainsäädännössä. Yle vastaavasti kilpailee markkinaehtoisesti toimivien mediatalojen kanssa ja se voi määritellä tuotantoaan paljon vapaammin.

Kuntien rooli on merkittävä osa kansantaloutta sekä julkisten palveluiden tuottamista ja rahoittamista. Kunnan tehtävät on määritelty kuntalaissa (L 10.4.2015/410), jonka mukaan sen tehtävä on tarjota palveluiden rahoittaminen ja hoitaa palveluiden tarjonta kuntalaisille. (Lauslahti 2003, 27.) Lauslahti jatkaa (s. 43), että kuntalaissa on määritelty kunnan tehtäviä myös yleisellä tasolla. Kunnan tulee sen mukaan koittaa edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueella.

Kuntalaissa (L 10.4.2015/410) esitetään, että kunnassa on valtuuston ja kunnanhallituksen lisäksi oltava tarkastuslautakunta. Kunnalla on oltava olemassa kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kuntastrategian tärkeää sisältöä on (L 10.4.2015/410):

- Kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen
- Palvelujen järjestäminen ja tuottaminen
- Kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
- Omistajapolitiikka
- Henkilöstöpolitiikka
- Kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- Elinympäristön ja alueen hyvinvoinnin kehittäminen.

Verotulojen riittämättömyys suhteessa kustannuksiin on joutunut viime vuosina koetukselle, minkä seurauksena turhaa byrokratiaa on julkisella puolella karsittu, toimintoja on rationalisoitu yksinkertaistamalla rakenteita sekä uudenlaisia johtamis- ja palveluntuotantomalleja on kehitetty (Viitala & Jylhä 2019, 356).

2.4 Julkisen ja yksityisen puolen erot ja samankaltaisuudet johtamisessa

Lauslahti (2003, 51) toteaa, että kuntien ja yritysten väliset johtamisen erot ovat kaivattuneet, mutta niissä on kuitenkin vielä merkittäviä eroja. Yhtäläisyyksiä kuitenkin on ja samankaltaistumista on kasvattanut se, että kuntien johtamiseen on haettu vaikutteita yrityksille rakennetuista malleista. Lauslahti mainitsee (s. 52), että yritysmäisen johtamisen avulla voidaan rakentaa tulevaisuutta ja ennakoida erilaisia tilanteita, joilla uhat estetään.

Julkisorganisaatioiden johtamiskulttuurin on aikaisemmin koettu perustuvan muodolliseen, hallinnollista tehokkuutta korostavaan ja sääntöihin nojaavaan johtamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 358).

Uusi julkisjohtaminen on oppi, jota on tuotu esille Suomessa parinkymmenen vuoden ajan. Sen mukaan julkista johtamista tulee samankaltaistaa yksityisen sektorin

johtamisen periaatteiden mukaiseksi. Tärkeiksi nostettuja asioita ovat tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden arvot. Oppi pitää myös sisällään liberalistisia näkemyksiä liittyen esimerkiksi palvelujen tuottamiseen ja hyvinvointivaltion kokoon. Suomessa opin hyödyntäminen on merkinnyt tulosohjausta ja -johtamista (Autioniemi 2018.)

Uudessa julkisjohtamisessa julkisia resursseja tulisi käyttää kurinalaisemmin. Keskeisiä ideoita uudessa julkisjohtamisessa ovat markkinaohjautuvuus, sopimusohjaus ja kilpailuttaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 359.)

Julkisella puolella keinot seurausten johtamiseen ovat yksityistä sektoria rajatummatt. Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen on kaikkein tärkein energisoiva tekijä. Hyvä johtaminen ilmentyy organisaatiossa, sen rakenteessa, vastuussa ja valtuuksissa. Verrattaessa yksityiseen sektoriin, julkisella puolella mahdollisuudet palkita hyvästä suorituksesta ovat hyvin rajalliset. Näin ollen motivaatitekijät on löydettävä muualta. (Julkinen sektori 2008.)

Viitala ja Jylhä (2019, 353) kirjoittavat, että suurin yksittäinen ero julkisen puolen johtamisessa yksityiseen verrattuna on se, että julkisella sektorilla päämäärä ei ole voiton tuottaminen, vaan yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen. Raudasoja ja Johansson (2009, 167) mainitsevat, että kunnallisen liiketoiminnan pääsääntö on kuitenkin se, että kustannukset saadaan katettua.

Tähän löytyy kuitenkin erilaisia näkemyksiä. Autioniemi (2018) näkee, että julkisen sektorin selkeä ero johtamisessa yksityiseen verrattuna on sen julkisessa ja avoimessa suhteessa. Avoimuudella hän tarkoittaa tasoa, jolla esimerkiksi kuntalaiset pystyvät seuraamaan, valvomaan ja vaikuttamaan julkisen puolen toimintaan. Tämä asia herättää ihmetystä esimerkiksi yritysmaailmasta tulleiden poliitikkojen keskuudessa. Koko julkishallinnon ideana on yleisen edun tuottaminen.

Autioniemi jatkaa (2018), että luottamusta voidaankin pitää keskeisempänä asiana niin julkisen puolen kuin yksityisen puolen johtamisessa. Julkisella puolella luottamusta määritellään eri tavalla. Se määritellään suhteessa kansalaisiin tai esimerkiksi kuntalaisiin ja heidän näkemyksiinsä siitä, tuottaako julkinen sektori ensisijaista tehtävänsä. Yksityisellä sektorilla taas luottamus selitetään organisaation sisäisistä käytännöistä käsin.

Myös lainsäädäntö nähdään erottavana tekijänä. Lauslahti (2003, 52) esittää, että merkittävin ero yrityksiä ja kuntien välillä on se, että yritykset rakentavat usein omaa rajallista markkina-alueitaan, kun taas kunnat rakentavat yhteiskuntaa. Lauslahti lisää (s. 62), että kuntalaki (L 10.4.2015/410) määrää kuntien laskentatoimen sisältöä merkittävän paljon enemmän kuin yrityksiä vastaava lainsäädäntö. Yritykset voivat vaikuttaa enemmän siihen, millä tarkkuudella ja aikamäärällä suunnitella tehdään.

Kunnan toiminta perustuu demokratiaan. Kunnan ylimmän johdon, eli valtuuston valintaan voivat vaikuttaa kaikki äänikelpoiset kuntalaiset. Valtuusto voi päättää esimerkiksi siitä, minkä verran kuntalaiset pääsevät vaikuttamaan neuvoo-antavien äänestysten kautta. Yrityksissä hallituksen valitsevat yhtiökokouksessa omistajat. Yrityksissä operatiivinen ja osin strateginen valtakin ovat toimitusjohtajalla ja hänen johtoryhmällään. Menestyksen mittarit ovat kunnilla ja yrityksillä toisistaan poikkeavia, mutta näistäkin löytyy samankaltaisuuksia. Kunnat eivät voi esimerkiksi mitata menestystään yrityksen arvonnousulla tai voitolla. (Lauslahti 2003, 54–55.)

Julkisorganisaatioissa johtajien yläpuolella vaikuttava valvova elin on valittu poliittisin perustein, kuten esimerkiksi kunnanvaltuusto. Vastaavasti yksityisissä yrityksissä toimitusjohtajan yläpuolella vaikuttava hallitus on valittu asiantuntijuuden ja omistuksen perusteella. (Viitala & Jylhä 2019, 354–355.) Jylhä ja Viitala jatkavat (s. 355), että johtaminen perustuu julkisella puolella yhteiskunnallisen edun ja poliittisten päämäärien tavoitteluun.

3 RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ JOHTAMISESSA

3.1 Digitaalinen taloushallinto

Granlund ja Malmi (2004, 27) toteavat, että tietotekniikan rooli on yritystoiminnassa oleellinen tukena ja mahdollistajana. Sen tarjoamat ominaisuudet tarjoavat mahdollisuuksia muutokseen toimintaprosesseissa, tehtävänkuivissa ja eri ammattiryhmien rooleissa.

Aivan ensimmäisen kirjanpitojärjestelmän koetaan olevan Taylorix-menetelmä, joka on syntynyt jo yli sata vuotta sitten. Järjestelmä ei kuitenkaan ollut vielä millään tavalla sähköinen. Varsinaisesti tietotekninen kehitys on alkanut 1950-luvulla. (Lahti & Salminen 2014, 35.)

Kehitys nähdään yleisellä tasolla toimintaa kehittävänä ja modernisoivana. Digitaalinen taloushallinto on manuaalisten työvaiheiden kriittistä tarkastelua ja käsin tehtävän tallennustyön vähentämistä taloushallinnon tietovirran koko matkalta (Ojala 2016).

Sähköinen taloushallinto ja digitaalinen taloushallinto luetaan usein samaksi asiaksi, mutta kuitenkin niistä käytetään eri termejä. Digitaalisessa taloushallinnossa kuitenkin kaikki tiedonsiirto on sähköistä, kun taas sähköisessä taloushallinnossa tiedonsiirto on vain osittain sähköistä, eli se edellyttää manuaalista työtä ja paperien käsittelyä. (Alanen 2015.)

Ojala (2016) toteaa, että esimerkiksi verkkolasku on tärkeä rakennusmateriaali sähköisen taloushallinnon kokonaisuuden rakentamisessa. Verkkolaskutus ei ole itseisarvo, mutta sillä on tärkeä rooli taloushallinnon tietovirrassa. Yritys ei voi vähentää ostotoiminnassaan manuaalista tallennustyötä, jos verkkolaskut eivät kulje ja omat toimittajat eivät laskuta verkkolaskuilla. Taloushallinto tarvitsee myös muuta materiaalia sähköisessä muodossa.

Riippumatta yrityksen koosta kaikilla yrityksillä koetaan olevan käytössään jonkinlainen taloushallinnon järjestelmä. ERP-toiminnanohjausjärjestelmäaikakauden koetaan alkaneen 1990-luvulla. (Lahti & Salminen 2014, 35–36.)

Digitaalista taloushallintoa voidaan nykypäivänä kutsua integroiduksi taloushallinnoksi. Integraation katsotaan vähentävän merkittävästi esimerkiksi saman tiedon syöttämistä ja käsittelyä useaan otteeseen. Sen koetaan myös vähentävän virheiden määrää sekä nopeuttavan tiedonkulkua. (Lahti & Salminen 2014, 42.)

Lahti ja Salminen (2014, 43) toteavat, että integroinnin katsotaan myös muuttaneen esimerkiksi kirjanpitäjien työnkuvaa. Nykyisin työ keskittyy virhetilanteiden selvittämiseen ja integraationlähteiden täsmäyttämiseen pääkirjanpidossa. Lisäksi järjestelmäosaaminen vaatimukset ovat lisääntyneet työkuvasa.

3.2 Talousviestintä

Talousviestintä alkoi kiinnostaa Suomessa laman aikaan 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa, kun kansalaiset alkoivat seuraamaan yleisiä ja yhtiökohtaisia talousuutisia. Talousviestinnästä alkoi näin ollen muodostua oma viestinnän muotonsa. Toinen syy talousviestinnän eriytymiselle oli se, että sen osaamisessa tarvittiin viestintätaitojen lisäksi yhtiön talouden ja liiketoiminnan tuntemista sekä ymmärtämistä. (Roine 2001, 9–10.)

Yrityksen talouteen liittyvien tietojen julkisuudesta on säädetty useissa eri laeissa mm. siksi, että yhtiöiden eri sidosryhmien on haluttu välttyvän mahdollisilta ikäviltä yllätyksiltä. Lisääntyvässä määrin myös julkisilla varoilla toimivat yhteisöt ovat velvollisia kertomaan, miten ne käyttävät tai suunnittelevat käyttävänsä varojaan. (Roine 2001, 9.)

Partanen (2007b) toteaa, että kun tiedon tuottaminen on oikea-aikaista ja kustannustehokkaasti tuotettu kohdennettuihin tarkoituksiin, voivat yritykset hyötyä ja säästää kilpailuetua talousviestinnän avulla. Olennaista tässä on se, että organisaation taloushallinnon asiantuntijoiden työajasta yhä suurempi osuus käytettäisiin informaation analysointiin, tulevaisuuden ennakkointiin ja päätöksenteon tukeen.

Yrityksillä ja julkisyhteisöillä on oltava toimiva viestintästrategia, jonka avulla tietoa jaetaan oikeille henkilöille. Kuula (2019) toteaa, että perinteinen hierarkia on viestintää heikentävä ja hidastava ominaisuus. Tämä vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon. Haasteena uudessa digiajassa on tuoda tieto sitä tarvitseville oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja massasta erottuvana. Organisaatiolla on oltava selkeä viestintästrategia, joka tukee sen koko toimintaa.

Taloustiedottamisessa on pitkälti kyse yhtiön toiminnan esittelystä numeroiden valossa (Roine 2001, 17). Roine jatkaa (s. 79), että tuloslukujen esittämisessä vaaditaan johdonmukaisuutta. Yhtiön tulisi itse määritellä, minkälaisin perustein se valitsee tulosta ja muita lukuja kuvaavat määreet, kuten tyydyttävä, hyvä, erinomainen, vähäinen tai suuri muutos.

Talousviestinnän päätehtävä on tukea arvon tuottamista. Partanen (2007b) on sitä mieltä, että parhaiten tämän toteutuminen edistyy silloin, kun talousjohtamiseen liittyvät arvonluomistehtävät keskittyvät eritoten strategioiden ja pitkän tähtäimen suunnittelun tukemiseen, resurssien kohdentamiseen, kustannusjohtamiseen ja sen hallintaan, toiminnan ohjaamiseen ja suorittamisen mittaamiseen, kilpailijatiedon tuottamiseen sekä operatiivisen päätöksenteon ohjaukseen.

Talousviestinnän perimmäinen tarkoitus on vaikuttaminen. Partanen (2007a, 49) toteaa, että hyvänä talousviestintänä pidetään relevanttia, ajankohtaista, esitystavaltaan selkeää ja luotettavaa informaatiota. Talousviestintä voi luoda yritykselle kilpailuetua, kun näiden lisäksi se on kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti kohdennettu oikeisiin tarkoituksiin.

3.3 Business Intelligence

Hovi, Hervonen ja Koistinen (2009, 77) ovat sitä mieltä, että Business intelligence -termin voidaan katsoa saaneen alkunsa vuonna 1989. Kuitenkin vasta vuosituhanen vaihteessa termi alkoi saada nykyisenlaista merkitystään. Tällöin ilmestyivät ensimmäiset mittaristoratkaisut ja puhe laajemmista Corporate Performance Management -ratkaisuista kasvoi. Nämä pitivät jo sisällään suunnitteluun ja budjetointiin

liittyviä ominaisuuksia. Nykyisin BI-markkinoita hallitsevat isot ohjelmistotalot, kuten Microsoft, IBM, Oracle ja SAP.

Hovi ym. (2009, 78) ilmaisevat, että Business Intelligence -termiä on koitettu kääntää suomen kielelle jo jonkin aikaa.

Seuraavat termit ovat nousseet yleisemmiksi suomennoksiksi (Hovi ym. 2009,78):

- Liiketoimintatiedon hallinta
- Yritystiedon rikastus
- Tiedon hallinnan prosessi
- Analyyttinen tiedon hallinta.

Hovi ym. jatkavat (s. 78), että näistä ensimmäinen (liiketoimintatiedon hallinta) on saanut eniten kannatusta. Termin ongelmaksi nostetaan usein sen yleinen luonne ja sen rajaaminen liiketoimintaan. Nykyään BI-ratkaisuja kuitenkin käytetään jo paljon myös esimerkiksi julkishallinnon organisaatioissa, joissa käsitellään myös muuta kuin liiketoimintaan liittyvää tietoa.

Business Intelligence sisältää tarvittavat sovellukset, infrastruktuurin sekä työkalut ja käytännöt, joiden avulla on mahdollista päästä käsiksi tietoon ja sen analysointiin. Näin ollen päätöksenteko ja suorittaminen on parempaa. (Lahti & Salminen 2014, 181.)

Taloushallinnon data on keskeinen informaationlähde BI-raportoinnissa. Tämän lisäksi Business Intelligence sisältää organisaation sisäisen ja ulkoisen operatiivisen datan hyödyntämistä. Business Intelligencellä tarkoitetaan tiedon monipuolista analysointia. (Lahti & Salminen 2014, 181.)

BI-ratkaisujen avulla organisaatioiden työntekijät ja henkilökunta pääsevät käsiksi organisaation liiketoimintaa kuvaavaan materiaaliin. Tämän avulla tehdään kustannustehokkaampia ja parempia ratkaisuja sekä se ohjaa organisaation toimintaa kohti oikeaa suuntaa. (Hovi ym. 2009, 74.)

Olennaisimmat syyt Business Intelligencen lisääntymiselle ovat digitaalisen tiedon määrän kasvu, päätöksenteon nopeus, tiedon monimuotoisuuden lisääntyminen sekä viranomaisvaatimukset (Hovi ym. 2009, 74–76).

Hovi ym. (2009, 80–81) painottavat, että Business Intelligence -ratkaisuilla pyritään viiteen erilliseen tavoitteeseen. Keskeisin tavoite on nopeuttaa ja kehittää organisaation kykyä tehdä päätöksiä. BI-ratkaisuille pyritään myös vastaamaan käyttäjien tietotarpeisiin oikea-aikaisesti ja tukemaan organisaation strategiaa ja tavoitteisiin pääsyä. Lisäksi niillä pyritään parantamaan käyttäjien omatoimisuutta tietotarpeiden suhteen eli pyritään siihen, että käyttäjät pystyvät itse hakemaan tietoa ja jakamaan sitä eteenpäin. Kuten niin usein erilaisten tietoteknisten ratkaisujen, on myös BI-ratkaisujen tavoitteena vähentää kustannuksia ja parantaa operatiivista tehokkuutta.

Informaatiota kasataan nykyisin entistä useammasta tietolähteestä, mikä tekee tietovarastoratkaisuista haastavampia. BI onkin noussut yhdeksi merkittävimmistä kehityskohteista ERP-ohjelmistotoimittajien keskuudessa. (Hovi ym. 2009, 76.)

3.4 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP)

Business Intelligence nostaa päätään puhuttaessa ERP-ratkaisuista. Ohjelmistotalot näkevät sen merkittävänä kehityskohteena.

Pellinen (2017, 154) on sitä mieltä, että taloushallinnon infrastruktuuria tulisi tietyin väliajoin uudistaa, sillä tietotekniikka kehittyy nopeasti. Entistä isompien tietomasojen hallinta on mahdollistunut, sillä tietotekniikan kapasiteetti kasvaa koko ajan.

ERP, joka tulee sanoista Enterprise Resource Planning, on suomeksi käännetty toiminnanohjaukseksi. ERP-, eli toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, joka kytkee kaikki yrityksen tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun. (Granlund & Malmi 2004, 31–32.)

ERP-järjestelmä perustuu yhteen kokonaisvaltaiseen tietokantaan. Tieto tarvitsee syöttää järjestelmän kerran ja tämän jälkeen se on käytettävissä organisaatiossa. Tämä minimoi virheiden mahdollisuuksia, mikä taas kasvattaa tiedon luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Toisaalta se myös korostaa syötettävän tiedon oikeellisuutta. (Granlund & Malmi 2004, 32.)

Tietokannan päälle on rakennettu erilaisia ohjelmistomoduuleja, jotka tukevat yrityksen toimintoja. Tietokanta lähettää tietoa näihin moduuleihin, joita ovat esimerkiksi taloushallinnon ja myynnin moduulit. Syötettäessä tietoa tietokantaan on se sovelusmoduulien käytettävissä siis koko järjestelmässä. (Granlund & Malmi 2004, 32.)

Hovi ym. (2009, 19) kirjoittavat, että järjestelmien toimittajat tarjoavat valmiita tietovarastoratkaisuja, joihin pystyy lataamaan tietoa järjestelmän tietokannasta. Tätä pidetään usein toimivana ratkaisuna. Yrityksien tietokannat sisältävät kuitenkin usein monia erilaisia tietoja, jotka sijaitsevat eri järjestelmissä. Näitä kaikkia haluttaisiin yhdistellä keskenään ERP:n tietoihin. Ratkaisuna nähdään mahdollisuus poimia tietoja ERP:n omaa tietovarastoa hyväksikäyttäen. Näin ollen voidaan rakentaa erillinen tietovarasto, johon viedään integroituna tiedot sekä ERP-järjestelmästä että muista järjestelmistä.

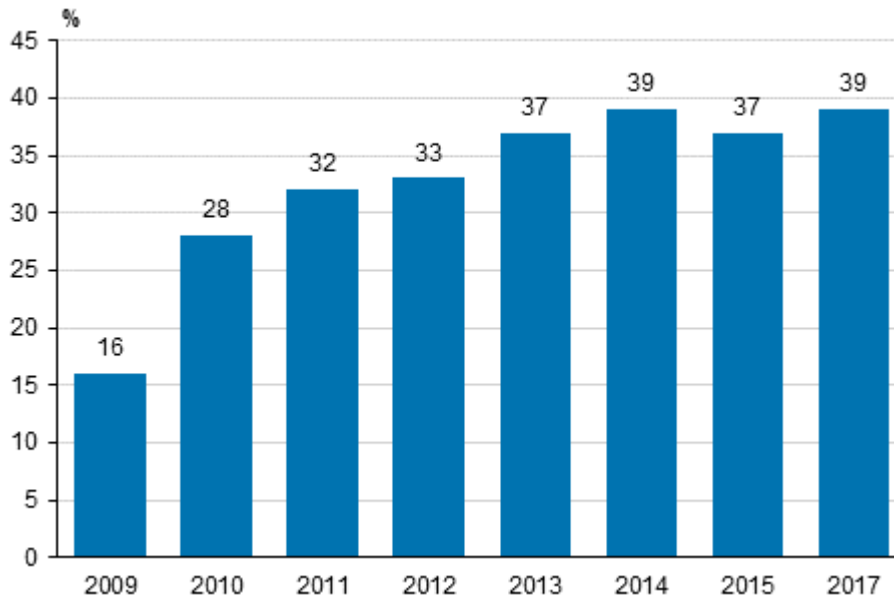
ERP-järjestelmän taloushallinnon moduuli sisältää useimmiten ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja pääoman hallinnan. Ulkoinen laskenta pitää sisällään muun muassa kirjanpidon ja reskontran. Sisäiseen laskentaan kuuluu kustannuspaikkalaskenta, tuotekustannuslaskenta, kannattavuusanalyysit ja budjetointi. Pääoman hallinnan kokonaisuuteen sisältyy maakohtaisesti käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittely. (Granlund & Malmi 2004, 33.)

ERP-järjestelmien keskeisessä asemassa on juuri taloushallinto. Taloushallinnon moduulissa määritellään ohjaustietoja (master data), jotka vaikuttavat muihin moduuleihin sekä toimivat parametreina. Tällaisia ohjaustietoja ovat esimerkiksi organisaatorakenne, kustannuspaikka- ja muut seurantakohtetiedot sekä tilikartta. ERP-järjestelmät vaativat usein huomattavan paljon parametointia. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

ERP-järjestelmiin voidaan integroida taloushallinnon erillissovelluksia, sillä järjestelmien kyvykkyys ja ominaisuudet vaihtelevat suuresti. Tietty ERP-järjestelmä ei välttämättä tarjoa organisaatiolle kaikkein parhaita toiminnallisuuksia esimerkiksi raportoinnissa ja palkkahallinnossa. (Lahti & Salminen 2014, 41.)

Tilastokeskuksen (2017) mukaan ERP-järjestelmien kasvu oli räjähdysmäistä suomalaisissa yrityksissä vuosina 2009–2014, mutta on sen jälkeen vakiintunut noin 40

prosenttiin. Yleisempää ERP-järjestelmien käyttö on suurissa kuin pienissä yrityksissä. Kun tarkastellaan ERP-järjestelmien käyttöä toimialoittain, yleisintä niiden käyttö on tukkukaupan (64%) ja teollisuuden (60%) toimialoilla. Seuraavassa kuviossa on esitetty ERP-järjestelmien käyttöprosentin suomalaisissa yrityksissä vuosina 2009–2017.



Kuvio 1. Prosenttiosuus suomalaisista yrityksistä, joilla on käytössään ERP-järjestelmä (Tilastokeskus 2017).

CGI on yksi monista palveluntarjoajista, jotka tarjoavat asiakkailleen erilaisia taloudenohjaukseen liittyviä järjestelmiä. CGI:ltä löytyy monia erilaisia eri organisaatioiden tarpeisiin räätälöityjä toiminnanohjausjärjestelmiä. Yksi CGI:n tarjoamista toiminnanohjausjärjestelmistä on Raindance. Sen tehtävänä on tukea hallinnon prosesseja, kuten budjetointia, työajanhallintaa, suunnittelua, tilausten ja laskujen hyväksymistä sekä analysointia ja tulosten seuranta (Raindance [10.12.2019]).

Raindance on selainpohjainen ERP-ratkaisu. Se koostuu useammasta erilaisesta moduulista, muodostaen integroidun kokonaisratkaisun. Se sisältää sähköisten hallinnon prosessien lisäksi tehokkaita ratkaisuja, kuten budjetoinnin sekä talouden seurannan. Tuotekehityksestä vastaa CGI, mutta tämän lisäksi järjestelmän loppukäyttäjät toimivat tiiviissä yhteistyössä CGI:n kanssa järjestelmän kehittämisessä. (Raindance [10.12.2019].)

3.5 Raportointi

Raportointi ja raportointijärjestelmät ovat osa organisaation talouden hallintaa ja talousviestintää. Usein raportointijärjestelmä on kytketty ERP-järjestelmään sen alamoduulina. Näin ollen tieto kommunikoi keskenään esimerkiksi ostolaskuliittymän, reskontraohjelman ja raportointijärjestelmän välillä.

Lahti ja Salminen (2014, 172) kirjoittavat, että perinteisesti raportointi on jaoteltu kahteen omaan päätyyppiinsä: ulkoiseen- ja sisäiseen raportointiin. Ulkoiseen raportointiin kuuluu virallinen talousraportointi. Tämä pitää sisällään tilinpäätösraportoinnin, konsernitilinpäätöksen sekä muut viranomaisraportoinnit. Sisäinen raportointi puolestaan jaotellaan kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat talous- ja tulosraportointi (Financial reporting), talousohjauksen raportointi (Corporate / Enterprise Performance Management Reporting) sekä liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi (Business Intelligence and Analytics).

Raportoinnin asema yritysmaailmassa ja julkishallinnossa on edelleen nykypäivänäkkin vahva. Raportoinnin sanotaankin olevan merkittävin BI-ratkaisuissa hallitseva tiedonkeruumuoto. (Hovi ym. 2009, 87.)

Kuntalaissa (L 10.4.2015/410) esitetään, että kuntayhtymän perussopimuksessa on sovittava talouden ja toiminnan seurantajärjestelmästä ja raportoinnista jäsenkunnille. Johtokunnan tehtävänä on seurata ja raportoida kunnan liikelaitoksen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Raportointiin vaikuttavat kuitenkin muutkin asiat kuin lainsäädäntö. Granlund ja Malmi (2004, 24) toteavat, että raportoinnin perusratkaisuihin vaikuttavia asioita ovat muun muassa ne, millä organisatorisilla tasoilla yritystä halutaan ohjata ja minkälaisella aikajänteellä halutaan antaa palautetta toiminnasta. Suoritusraportointi vaihtelevilla aikaväleillä, esimerkiksi prosesseittain, luo haasteita taloushallinnon tietojärjestelmän suunnittelulle ja valinnalle.

Johdon raportointijärjestelmät ovat tyypillisesti erillisiä järjestelmiä, jotka integroidaan pääjärjestelmiin ja tietovarastoihin. Ulkopuolisiin tietojärjestelmiin on rakennettava rajapinnat. Tähän käytetään hyväksi EAI-ohjelmistoja (Enterprise Application Integration). (Lahti & Salminen 2014, 42–43.)

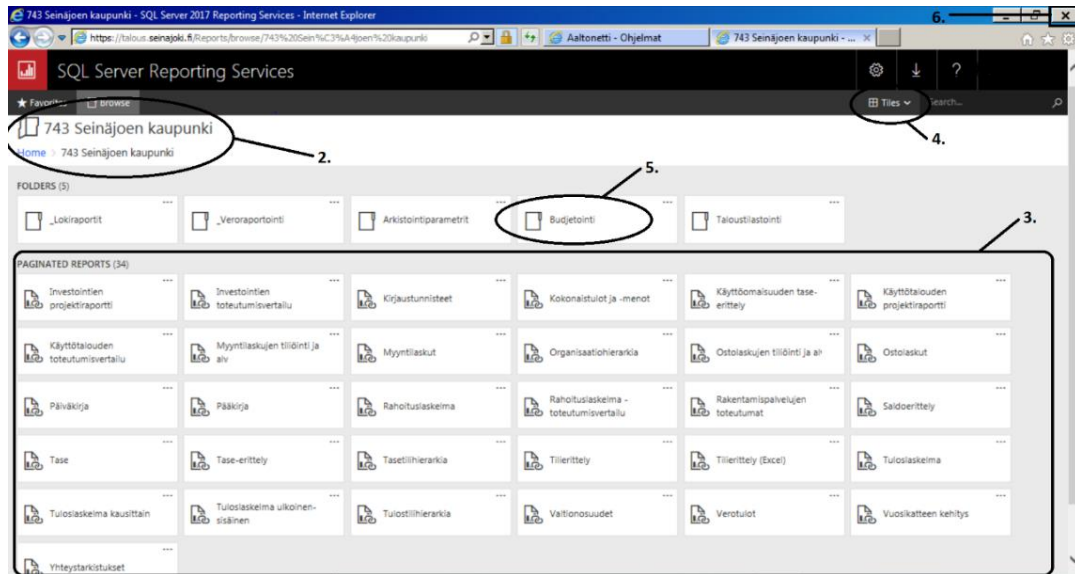
Raportointijärjestelmät on koitettu rakentaa mahdollisimman helppokäyttöisiksi ja pääsy järjestelmään on koitettu tehdä vaivattomaksi. Organisaatiot voivat rakentaa työntekijöilleen pääsyn raporttiportaaliin esimerkiksi internetin tai muun tietoliikenneverkon välityksellä. Sähköiset raportit mahdollistavat raporttien lukemisen paikasta ja ajasta riippumatta. (Lahti & Salminen 2014, 185).

Tärkein tiedon tuottaja raportoinnissa on organisaation kirjanpitojärjestelmä (Syvänpää & Lindfors 2014, 76). Partanen (2007b) toteaa, että kuukausiraportoinnin esittämisessä johtoryhmälle tulisi keskittyä muutamaaan pääviestiin, jotka auttavat hahmottamaan kuukauden kokonaistilanteen ja jättävät halutun mielikuvan. Raportoinnin on oltava selkeää ja ytimekästä. Oleellinen tieto on kerrottava mahdollisimman yksinkertaisesti. Raportoinnin ei tulisi olla taakka, joka aiheuttaa organisaatiossa harmaita hiuksia, vaan sen tulisi olla tuki, jonka avulla yrityksen taloudellista tietoa on helpompaa tulkita ja suunnitella tulevaa varten.

Koko organisaation tulee pitää raportointia tärkeänä BI-ratkaisuna ja tiedonkeruumuotona, jotta sen vaikutus on oleellinen. Pellinen (2017, 154) esittää, että tarvittavat valmiudet tietojärjestelmien käsittelyssä ovat merkittäviä, etteivät järjestelmät tuota väärää tietoa. Jos ylimmän johdon edustajat eivät pidä taloushallinnon raportteja johtamisen kannalta olennaisina, myös keskimäinen johto jättää raportteja tarkastelematta eikä pidä niitä tärkeänä informaationa.

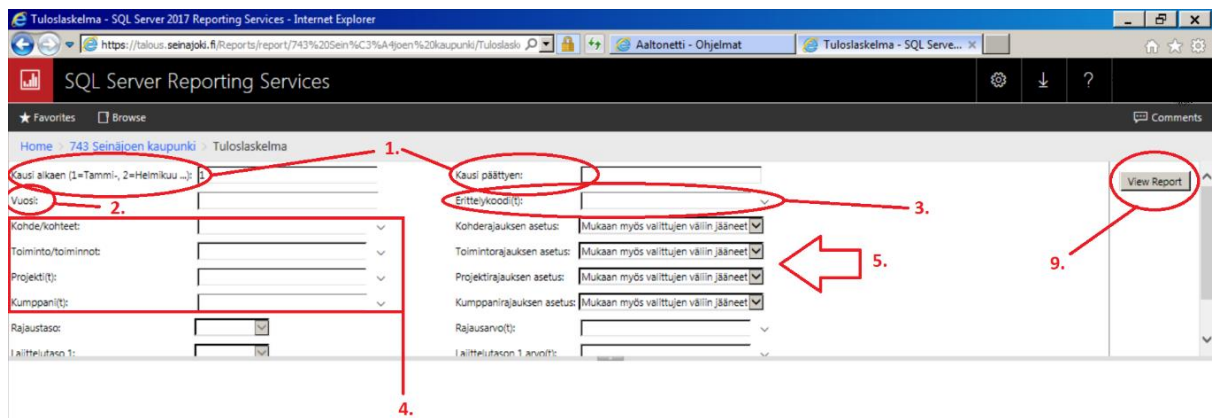
Raporttien hakeminen järjestelmästä vaatii syötteiden asettamista. Se, mitä syötteitä raportti muodostuakseen vaatii, vaihtelee riippuen raportista. Osaamista vaaditaan siis myös raportointijärjestelmän käyttäjältä, sillä raportit eivät muodostu itsestään.

Raportointijärjestelmiä on erilaisia, mutta esimerkkinä opinnäytetyössä on tuotu esille CGI ohjelmistotalon UDP-raportointijärjestelmä, johon on opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehty käyttöohjeet. Alla olevassa kuvassa näemme esimerkin UDP-raportointijärjestelmän aloitusnäytöstä ja sen avulla saa kuvan raportointijärjestelmän erilaisista toiminnallisuuksista.



Kuva 1. Internettiin luodun UDP-raportointijärjestelmän aloitusnäyttö (Haettu Seinäjoen kaupungin sisäisestä raportointijärjestelmästä).

Esimerkiksi UDP-raportointijärjestelmässä tuloslaskelma -raportti vaatii ensimmäisinä syötteinä kauden sekä vuoden, joilta tietoa halutaan. Raportille muodostuvaa tietoa voidaan rajata myös esimerkiksi tiettyjen organisaation toiminnanohjausjärjestelmässä asetettujen koodirajauksen, kuten erittelykoodin, tietyn kohteen, toiminnon, projektin tai kumppanikoodin avulla.



Kuva 2. Osa UDP-raportoinnin tuloslaskelman syötekentistä (Haettu Seinäjoen kaupungin sisäisestä raportointijärjestelmästä).

3.6 Raportoinnin merkitys

Raportointi on merkittävä tekijä organisaation toiminnassa. Lahti ja Salminen (2014, 176–177) ovat sitä mieltä, että jo pitkään jatkunut epävarma taloustilanne sekä eri

toimialoihin vaikuttavat rakennemuutokset ovat tehneet yritysten johtamisesta ja liiketoiminnan ennustamisesta haastavaa, mikä on kasvattanut johdon ja sisäisen raportoinnin merkitystä. Tämän lisäksi liiketoiminta on kehittynyt nopeatempoisemmaksi ja positiiviset sekä negatiiviset muutokset ja heilahdukset voivat tapahtua nopealla tempolla ja olla dramaattisia.

Säilä ym. (2008, 71) toteavat, että organisaation toimintaa tulee jatkuvasti seurata. Tämä on tärkeää sisäisen valvonnan toiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Seurannan toiminnan takaamiseksi tarvitaan oikeaa tietoa toteumasta, jota verrataan budjetissa asetettuun tavoitteeseen.

Raportointi tukee tehtyjen suunnitelmien ja päätöksien seurantaan. Se on osa kunnan talouden ohjausta. Raportoinnin merkitys korostuu operatiivisen tason seurannassa, jolloin se tukee virkamiesten tekemää työtä. Raportoinnin avulla keskitytään olennaisiin asioihin ja voimavarat käytetään fiksusti. (Lauslahti 2003, 312.)

Raportointi on olennainen työkalu, kun mitataan talouden hahmottamisen kannalta keskeisiä asioita. Sillä seurataan toiminnan tuloksellisuutta organisaatiossa ja se on olennainen osa tavoitejohtamista mittarien ja mittaustulosten raportointia hyväksikäyttämällä. Kaikkein yleisimpiä mittareita ovat laskentatoimen rahamääräiset mittarit, koska niillä koetaan olevan monia etuja muihin mittareihin nähden. (Pellinen 2017, 44–46.)

Säilä ym. (2008, 71) painottavat, että seurannan keskeisimpiä tehtäviä ovat raportointivelvoitteiden asettaminen ja raportista ilmenevien tietojen sisältämien tulosten vertailu tavoitteisiin nähden. Raporttien informatiivisuus ja luotettavuus sekä ilmenevien tietojen johdonmukainen analysointi on osa tuloksellista seurantaan.

Raportoinnilla tutkitaan historiaa sekä tulevaisuutta. Yksityiskohtaisemmat raportit ja tunnusluvut avaavat tämän hetken tilannetta ja historiaa. Tunnuslukujen avulla pyritään myös reagoimaan siihen, mitä on tulossa tulevaisuudessa ja kuinka sen rakentaminen onnistuu. Lauslahti (2003, 313–314) kirjoittaa, että oikeanlainen raportointi lisää tietoisuutta ja motivoi. Raportointi vaikuttaa siis koko kunnan organisaatioon positiivisesti.

Lauslahti (2003, 315) on sitä mieltä, että käytävä dialogi johtopäätöksineen on raportoinnin tärkein osa. Kun johto haluaa aktiivisesti seurata etenemistä, varmistaa se kunnan menestyksen. Koko organisaatio joutuu pohtimaan tulosten merkitystä, kun johto ottaa asiat avoimeen käsittelyyn.

3.7 Raportoinnin automatisointi

Koko taloushallinnon automatisointi on nykypäivänä merkittävä kehityskohde niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa. Raportoinnin automatisointi tapahtuu samalla, kun taloushallinnon ja organisaation ohjelmistot kehittyvät.

Tilitoimistot haluavat automatisoida tilinpäätösraportointiaan. Valitettavasti kuitenkin keskisuurten yritysten tilinpäätökset laaditaan vieläkin liian usein manuaalisesti Excelillä. Lahti ja Salminen (2016, 175–176) kirjoittavat, että vuonna 2013 Suomessa käynnistettiin talousraportoinnin automatisointiin pyrkivä hanke. Sen tavoitteena on se, että yritykset voisivat automatisoida viranomaisia kiinnostavien tietojen raportoinnin. Kyseisen hankkeen uskotaan aiheuttavan suomalaisille yrityksille jopa 250 miljoonan euron vuotuiset säästöt. Automatisoidun raportoinnin perustana toimii SBR/XBRL-taksonomia (Lahti & Salminen 2014, 175–176.)

Sähköiseen talousraportointiin siirtyminen edellyttää XBRL:n ja raportointikoodiston käyttöönottoa, jolloin tiedon analysointi ja vertailtavuus helpottuvat. Kyseinen raportointikoodisto on kehitetty yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin toimesta. Näin ollen tilinpäätöksen tiedot voidaan raportoida XBRL-muotoisena, josta muodostuvat tarvittavat tiedot myös Verohallinnolle ja Patentti- ja rekisterihallitukselle. (Alanen 2015.)

Lahti ja Salminen (2014, 182) ovat havainneet, että Business Intelligence mahdollistaa raportoinnin automatisoinnin. BI-ratkaisut auttavat automatisoimaan sellaisia töitä, joihin on aikaisemmin tarvittu manuaalista työtä. Tällaisia esimerkkejä ovat datan yhdistely ja analysointi Excelillä.

Merkittävä kehitystrendi raportoinnissa on raportoinnin ja tiedon hyödyntämisen helpottaminen sekä käyttäjäkokemuksen parantaminen. Raportointijärjestelmät muuttuvat helppokäyttöisemmäksi ja raporttien esitystapa sekä grafiikkaominaisuudet ovat kehittyneet. (Lahti & Salminen 2014, 184.)

Hovi ym. (2009, 87) mainitsevat, että informaation pitää jatkuvasti olla nopeammin saatavilla ja tiedon pitää olla validia. Raportoinnin kiihtyvä tahti on noussut sen ominaispiirteeksi. Nämä tarpeet ajavat jatkuvasti BI-ratkaisujen raportointiominaisuuksien kehitystä eteenpäin. Raportoinnissa on esimerkiksi koitettu siirtyä selainkäyttöliittymiin eli järjestelmiä on siirretty web-ympäristöön.

Porautuminen on yksi merkittävä ominaisuus raportointijärjestelmissä. Tälle tyypillistä on hierarkioiden hyödyntäminen ja porautumisen tarkoituksena on selvittää ylemmän tason luvun muodostuminen yksityiskohtaisempaan tasoon. (Hovi ym. 2009, 93.)

Esimerkkinä voidaan nostaa porautuminen UDP-raportointijärjestelmässä. UDP:ssä on mahdollista porautua esimerkiksi tuloslaskelmasta tositteelle tai yksittäiselle laskulle. Tämä porautuminen laskulle tapahtuu siirtymällä Rondo (R8) -ostolaskuliittymään. Jos löydetään esimerkiksi jokin virhe, on porautuminen hyvä vaihtoehto tutkia, missä tämä virhe sijaitsee. Tässä korostuu siis tiedon kommunikointi keskenään moduulien välillä ja siirtyminen järjestelmästä toiseen.

Hallinnon toiminnan tehostaminen sekä rutiinitöistä vapautuvan ajan siirtäminen enemmän lisäarvoa tuottavaan työhön mahdollistaa monitasoiset yhteystarkistukset ja erilaiset oikeellisuussäännökset sekä monipuolisen automatisoinnin ja robotiikan käyttö. Rutiinitöiden automatisointi muuttaa merkittävästi taloushallinnon ammattilaisen työn toimenkuvaa ja mahdollistaa laajemman tiedon analysoinnin, toiminnan kehittämisen sekä tuottavuuden nousun. (Kuntamalli [10.12.2019].)

4 JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

JULKISYHTEISÖSSÄ: CASE SEINÄJOEN KAUPUNKI

4.1 Toimeksiantaja

Seinäjoki on yksi Suomen menestyneimmistä kaupungeista. Seinäjoella on 63 000 asukasta ja asukasmäärä on viime vuosina kasvanut jatkuvasti. Se on suomen kuu-
denneksi suurimman markkina-alueen keskus ja työllistää noin 4000 työntekijää.
(Seinäjoki työnantajana [5.1.2020].)

Ensimmäiset maininnat Seinäjoesta tekstimuotoisena ovat 1550-luvulta. 1600-1700
luvuilla Seinäjoki kuului Ilmajoen pitäjään. 1798 perustettiin Östermyran ruukki. Ös-
termyrän eli Törnävän alueelle ja sen ympärille muodostui teollisuutta ja maata-
loutta, mikä kehitti alueen toimintaa ja siitä alkoi pikkuhiljaa muodostua oma paikka-
kuntansa. (Tietoa Seinäjoesta: Historia [5.1.2020].)

Seinäjoen kunta on perustettu vuonna 1868. 1880-luvulla rakennettu rautatieyhteys
loi kunnalle edellytyksiä liike-elämälle ja muun muassa sairaala rakennettiin Seinä-
joelle. Vuonna 1960 Seinäjoesta muodostui kaupunki. Peräseinäjoki liitettiin osaksi
Seinäjokea vuonna 2005 ja samassa kuntaliitoksessa kaupunkiin liitettiin aiemmin
Ilmajokeen kuuluneet Lehtimäenkylä, Honkakylä ja Orajärvenkylä. Nykymuotoisek-
seen Seinäjoki muodostui vuonna 2009, kun kuntaliitoksella Seinäjokeen liitettiin
Nurmo ja Ylistaro. (Tietoa Seinäjoesta: Historia [5.1.2020].)

Seinäjoki tunnetaan niin Suomessa kuin kansainvälisestikin Alvar Aallon suunnitte-
lemasta kulttuuri- hallintokeskuksesta sekä kesätaapahtumistaan, kuten Provinssista
ja Tangomarkkinoista (Tietoa Seinäjoesta [5.1.2020]).

Seinäjoen kaupungin budjetti vuoden 2020 talousarviossa on 489,6 miljoonaa eu-
roa. Kasvua vuoden 2019 tilinpäätökseen on +5,1%. Euromääräisenä lisäys on 23,6
miljoonaa euroa. Kasvu on edelleen liikaa ja tulevaisuudessa kasvua koitetaan kont-
rolloida rakenteellisilla muutoksilla. Sosiaali- ja terveystoimiala sekä sivistyksen- ja
hyvinvoinnin toimiala muodostavat 80% kaupungin kaikista toimintamenoista. (Sei-
näjoen kaupunki 2019a, 24–25.)

Kaupunginvaltuusto on 12.2.2018 hyväksynyt Seinäjoen kaupunkistrategian vuosille 2018–2025. Hyväksytty kaupunkistrategia ohjaa budjetointiprosesseja ja tavoitteiden asettamista. Asiakaslähtöisyys ja vaikuttavuus ovat nostettu tärkeiksi teeseiksi. Digitalisaatiota ja kestävästä kehitystä halutaan edistää. Kaupungin talouden tavoitteena on talouden tasapaino, joka pyritään saavuttamaan tulopohjaa vahvistamalla, toimintamenojen kasvua hallitsemalla, palvelujen tuottavuutta parantamalla ja investointitaso tulo-rahoituksen mukaiseksi mitoittamalla. (Seinäjoen kaupunki 2019a, 16–18.)

Talouden tasapainon kehitystä seurataan seuraavanlaisilla mittareilla (Seinäjoen kaupunki 2019a, 18):

- Vuosikate saatava nettoinvestointien tasolle, vuosikatteen ollessa vähintään 30 miljoonaa euroa.
- Lainamäärän kasvun pysäyttäminen ja lainamäärän jääminen alle 4000 euroa/asukas.
- Veroasteen, toimintakatteen ja palvelujen tuottamiskustannusten vertailu verrokkikaupunkeihin ja suhteellisen aseman parantaminen vertailussa.
- Kaupungin taseen hallinta ja erityisesti kaupungin omistamien tilojen käytöaste.

4.1.1 Talouden johtaminen, hallinta ja ohjaus

Seinäjoen kaupungin taloushallintojärjestelmiksi on valittu CGI Suomi Oy:n järjestelmäratkaisuja. CGI:llä on jo yli 40 vuoden kokemus kuntien kumppanina toimimisesta (Hallinto ja johtaminen [10.12.2019]). CGI työllistää Suomessa yli 3 700 työntekijää ja se muun muassa tukee yrityksiä ja julkishallintoja digitaalisessa transformaatiossa. Lisäksi se pyrkii auttamaan asiakkaitaan kasvamaan sekä kehittämään uutta liiketoimintaa. (CGI yrityksenä [10.12.2019].)

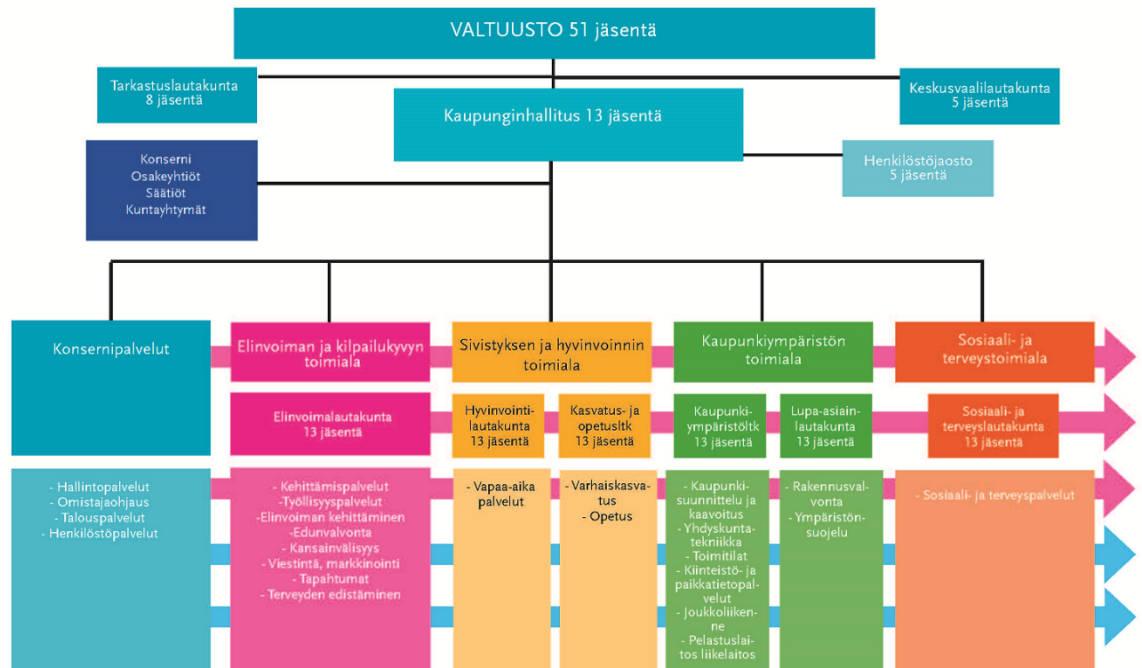
Seinäjoen kaupungilla on käytössään Raindance-kuntamalli toiminnanohjausjärjestelmä. Kuntamallissa kuntatiedon tuottaminen on keskiössä ja kehitystä pyritään saamaan aikaiseksi niin kunta- kuin maakuntatasollakin. Raportoinnin keskiössä ovat konsernitasoinen suunnittelu ja seuranta. (Kuntamalli [10.12.2019].)

Kuntamalli tuottaa talouden ja toiminnan johtamisen kannalta tarvittavaa dataa. Kuntamalli on integroitu muihin järjestelmiin, joten tämä varmistaa kätevästi sen, että kirjanpito on ajan tasaista. (Kuntamalli [10.12.2019].) Kaiken keskiössä vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmä Raindance. Se kommunikoi ja jakaa tietoa siihen liitettyjen moduulien kanssa. Esilaskutusjärjestelmistä tietoa siirtyy Rondo (R8):n, jossa tapahtuu myös myyntilaskutusta. Siellä myös ostolaskut kiertävät järjestelmän läpi ja myös ostolaskuarkistot sijaitsevat siellä.

Raindance toimii myös reskontraliittymänä, joka kommunikoi Rondon kanssa. Raindancesta tieto välittyy Basware-maksuliikennejärjestelmään, joka taas kommunikoi Populus-henkilöstöhallintajärjestelmän kanssa. Raindancesta tietoa välittyy myös opinnäytetyössä käsiteltyyn UDP-raportointijärjestelmään, josta voidaan tutkia talouden raportteja suuremmissa mittakaavassa. Käyttöliittymän kehitys tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja moduulien toiminta yhteistyössä liittymän kanssa varmistaa kokonaisuuden toimivuuden (Kuntamalli [10.12.2019]).

Seinäjoen kaupungin organisaatiossa taloutta johtaa rahoitusjohtaja. Eri toimialoilla on omat talouspäällikkönsä, jotka vastaavat kyseisen toimialan taloushallinnosta. Toimialojen talouspäälliköitä on sivistyksen, kaupunkiympäristön sekä sosiaali- ja terveyden toimialoilla. Talouspäälliköt raportoivat toimialan taloudesta lautakunnille sekä valtuustolle. Valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat tekevät päätöksiä ja ohjaavat toimintaa. (Seinäjoki: Organisaatio ja hallinto [17.12.2019].) Seuraavassa kuviossa näkyy Seinäjoen kaupungin organisaatiokerke ja sen keskeisimmät toimielimet.

Organisaatio ja toimielinten keskeiset tehtävät 1.6.2017 alkaen



Kuva 3. Seinäjoen kaupungin organisaatiorakenne (Seinäjäki: Organisaatio ja hallinto [17.12.2019]).

Seinäjoen kaupungilla on oma taloushallinnon toimipisteensä, joka vastaa konsernipalveluiden, liikelaitosten sekä kuntayhtymän taloudesta. Taloushallinto laatii koko konsernin tilinpäätöksen sekä talousarvion sekä raportoi talouden luvuista rahoitusjohtajalle. Rahoitusjohtaja vastaavasti raportoi tietoja eteenpäin hallitukselle.

Talousohjauksen vastuualueisiin kuuluvat muun muassa talousarvion laadinta, taloussuunnittelu, talousohjaus, raportointi, seuranta, kirjanpito, tilinpäätöksen laatiminen, riskien hallinta, kaupungin omistajapolitiikka sekä rahoitus. Talousohjaukseen kuuluu taloushallinnon lisäksi materiaalihallinto sekä tietohallinto. (Konsernipalvelut [17.12.2019].)

Raudasoja ja Johansson (2009, 168) kirjoittavat, että on tärkeää, että organisaatiorakennetta ei pidetä pyhänä asiana, vaan strategiatarkistusten yhteydessä käydään myös keskustelua organisaatiorakenteesta ja sen ajanmukaisuudesta.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa näkyy Seinäjoen kaupungin konsernipalveluiden organisaatio sekä konsernipalveluiden johtohenkilöt.



Kuva 4. Konsernipalveluiden organisaatio (Konsernipalvelut [17.12.2019]).

4.1.2 Raportointijärjestelmien käyttö

Seinäjoen kaupungilla on toistaiseksi kaksi raportointijärjestelmää käytössään. Järjestelmät ovat palveluntarjoaja CGI:ltä Tane sekä UDP-raportointi. Molemmat ovat kytköksissä toiminnanohjausjärjestelmä Raindanceen. Tämän lisäksi käyttöönotto-vaiheessa on Raindancen seurantajärjestelmä. Seinäjoen kaupunki on valinnut palveluntarjoajakseen CGI-ohjelmistotalon, joka on yleinen toimija kuntapuolella. Sen ohjelmistot ja niihin liitettävät moduulit tukevat kuntapuolen toimintoja.

Raportointijärjestelmät ovat olennainen osa yrityksen tai julkisen sektorin talouden hallintaa. Ne ovat osa toiminnanohjausjärjestelmää, joiden merkitys organisaation toimintaan on mittava. UDP-raportointijärjestelmä on käytössä talouteen liittyvässä raportoinnissa. Sitä käytetään talousosaston lisäksi myös talouden esimiestehtävissä sekä avustavissa tehtävissä. Sen käyttöastetta halutaan organisaation sisällä nostaa, sillä edelleen monet tukeutuvat toiseen raportointijärjestelmään Taneen. Raportointijärjestelmän avulla organisaatio saa oikea-aikaista ja validia tietoa talouden kehityssuunnasta ja esimerkiksi päivittäisistä muutoksista. Raportointijärjestelmien hyöty on merkittävä ja niiden hyödyntäminen tärkeää talouden seurannassa.

Seinäjoen kaupungin talouteen liittyvissä esimiestehtävissä olevilta kysyttiin, miksi järjestelmät on hankittu.

”Että saataisiin reaaliajassa tietoa mahdollisimman nopeasti. Esimerkiksi kaupunginjohtaja tarvitsee tiedon kahden tunnin päästä niin järjestelmästä saadaan se tieto hyvin. Mitä enemmän siellä on sellaisia automaattiraportteja/laskelmia kirjanpidosta, niin sitä parempi. Ja sitten on tietysti nämä vuosikellon mukaiset seurannat. Osavuosikatsaukset, puolivuosikatsaukset ja tilinpäätös. Raportoinnissa on kaksi puolta: menneen vuoden seuranta ja budjetti.” (Rahoitusjohtaja.)

Järjestelmistä tulee saada reaaliaikaista tietoa organisaation taloudesta. Myös mennyttä tietoa tulee saada esimerkiksi tilinpäätöstä varten. Tiedon tulee olla oikeaa, jotta organisaation toiminta on luotettavalla pohjalla. Järjestelmän käytön tulisi myös olla helppoa ja sitä käyttävillä henkilöillä tulisi olla kaikki tarpeellinen järjestelmästä saatavillaan.

”Maanantaina minulla on esimerkiksi kaupunginvaltuuston talousarvioseminaari, niin tuolta minun täytyy saada ne luvut, joiden kanssa uskaltaa mennä sinne ja niiden pitää olla oikeat. Tärkeää on se, että saa reaaliaikaista tietoa ja järjestelmä on riittävän helppo. Jos järjestelmä on oikein monimutkainen, silloin pyytää, että joku muu ottaa sinulle raportteja.” (Rahoitusjohtaja.)

Järjestelmät toimivat myös kirjanpidon työkaluna. Näin taloushallinnon päivittäisissä asioissa toimivat ihmiset pystyvät seuraamaan erilaisien raporttien avulla talouden kehittymistä. Järjestelmissä on monia erilaisia keinoja ja raportteja, joita jokapäiväiset käyttäjät hyödyntävät.

”Ne kuuluu osaksi meidän kirjanpitojärjestelmäämme ja niistä saa lakisääteiset raportit, mitä tilinpäätökseen, sen liitetietoihin ja toimintakertomukseen tarvitaan sekä talousarvion puolelle myös.” (Kirjanpitopäällikkö.)

4.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda käyttöohje toimeksiantajan käyttämään raportointijärjestelmään UDP-raportointiin johtamisen tueksi. Opinnäytetyön toteutustavaksi valittiin sähköinen dokumentti, jolle ohje on sähköisesti rakennettu. Tähän syynä on se, että näin ollen toimeksiantaja pystyy muokkaamaan käyttöohjetta jatkossa itse.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjeistäminen tai järjestäminen (Vilkka & Airaksinen 2003, 9). Vilkka ja Airaksinen jatkavat (s. 9–10), että toiminnallisessa opinnäytetyössä on yhdistettävä käytännön toteutus sekä raportointi käytännön toteutuksesta käyttämällä hyväksi tutkimusviestinnän keinoja. Toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla käytännönläheinen, työelämälähtöinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu sekä sen täytyy osoittaa, että tutkijan taidot ja hallinta alan tiedoista ovat riittävällä tasolla.

Raportointijärjestelmään liittyvän toiminnallisen osuuden teossa on käytetty tukena erilaisia kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus luo mahdollisuuden kuvata käsiteltävää ilmiötä tarkasti sanallisessa muodossa. (Kananen 2017, 34). Kananen jatkaa (s. 35), että kvalitatiivisessa tutkimuksessa juuri lauseiden ja sanojen käyttö erottaa sen kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kuvaamaan ja antamaan tulkintaa kuvatusta ilmiöstä.

Käyttöohjeiden teossa parhaaksi mahdolliseksi tekotavaksi koettiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin käyttöohjeesta rakentamaan sellainen, että se palvelee toimeksiantajan kaikkia mahdollisia järjestelmään liittyviä tarpeita. Opinnäytetyön tekijä on osallistunut raportointijärjestelmään liittyviin koulutuksiin, joten käyttöohjeen teossa on käytetty myös opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ja kokemuksia. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, käyttäytyvätkö ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointia pidetään tieteen yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–213). Opinnäytetyön kirjoittaja on työsuhteessa ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana seurannut organisaation toimintaa. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yhdeksän kuukautta Seinäjoen kaupungin taloushallinnossa, joten alustavat käyttötaidot sekä kokemukset raportointijärjestelmään liittyen ovat olleet olemassa.

Lisäksi hyödynnettiin toimeksiantajan talouden esimiesasemassa olevien henkilöiden sekä taloushallinnon työntekijöiden kokemuksia, mielipiteitä sekä havaintoja. Tällä pyrittiin siihen, että käyttöohje saavuttaisi mahdollisimman laajan käyttöasteen organisaatiossa. Hirsijärvi ym. (2009, 213) toteavat, että havainnoin suurin etu on, että sen avulla yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta saadaan välitöntä ja suoraa tietoa.

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien tavoitteena on selvittää organisaatiossa ilmeviä ongelmatilanteita raportointijärjestelmän käytössä. Nämä ongelmat on nostettu esille teemoina, joihin käyttöohjeen tekemisellä haetaan ratkaisua. Teemojen noston avulla pyritään ymmärtämään analysoivasta näkökulmasta ongelmia, jotka ovat johtaneet tilanteeseen, jossa toimeksiantajaorganisaatio tällä hetkellä on. Näin ollen selvitys auttaa parantamaan raportointijärjestelmän käytön tehokkuutta sekä vähentää mahdollisia riskejä ja ei-validien asioiden käsittelyä. Näin on varmistettu käyttöohjeista muodostuvan toimeksiantajan tarpeisiin räätälöidyt.

Haastattelut ovat yksi osa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston keruumenetelmänä on käytetty haastatteluja (Liite 2). Haastattelua pidetään siinä mielessä ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsijärvi ym. 2009, 204). Haastattelujen avulla kerättiin tietoa järjestelmän käytöstä ja sen puutteista, mikä auttaisi käyttöohjeiden laatimisessa. Haastateltavia oli viisi kappaletta ja kaikki haastateltavat ovat esimiesasemassa Seinäjoen kaupungin organisaatiossa. Haastateltavina olivat kirjanpitoapäällikkö, rahoitusjohtaja sekä sivistystoimen, kaupunkiympäristön ja sosiaali- ja terveystoimialan talouspäälliköt. Haastattelutyylejä on monia, joista tavallisin haastattelutapa on yksilöhaastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä opinnäytetyön tekijä koki, tämän selkeimmäksi tiedonkeruumuodoksi.

Haastateltavien henkilöiden määrä riippuu aina työn tarkoituksesta. Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketkä haastateltaviksi valitaan. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58–59.) Teemahaastateltavat on valittu niillä perusteilla, että opinnäytetyön toiminnallisena osuutena tehtävän ohjeen tavoitteena on parantaa johdon ymmärrystä ja taitoja raportointijärjestelmän käytössä. Tämä vaikuttaa vastaavasti positiivisesti johdon ja työntekijöiden väliseen talousviestintään.

Haastattelujen avulla saatiin erilaisia näkökulmia. Haastattelut nauhoitettiin ja saatujen vastausten esilletuonti opinnäytetyöhön on toteutettu litteroimalla. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista, tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueista tai haastateltavien puheesta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138).

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Vastauksia ei myöskään ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavilla on vapaa sana. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47). Haastatteluissa käytettiin haastattelulomaketta, jossa oli valmiiksi mietittyjä kysymyksiä. Lisäksi haastatteluissa käytettiin tapauskohtaisesti tarkentavia kysymyksiä. Haastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä.

Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun aikana ja litteroitiin syyskuussa. Haastatteluista saatiin irti arvokasta tietoa, joka helpotti opinnäytetyön ja opinnäytetyön toiminnallisena osuutena tehtävän ohjeen tekemistä. Suurin hyöty haastatteluista saatiin luonnollisesti ohjeen tekoa varten.

Haastattelujen vastauksista saatiin erilaisia aiheita, jotka nostettiin teemoittain käsiteltäviksi. Teemoiksi valittiin tärkeimmiksi nousseet aiheet, joita avataan opinnäytetyössä. Tärkeimpänä aiheena koetaan yleisesti järjestelmän käyttötaitojen puute, jonka suurimpana osatekijänä voidaan nostaa esille koulutuksen puute.

4.2.1 Lukujen ja raporttien hyödyntäminen

Järjestelmää käyttävät organisaatiossa monet eri henkilöt. Laajin käyttöaste ja osaaminen löytyy talousosastolta ja monesti talousosasto avustaa muita käyttäjiä ongelmatilanteissa esimerkiksi puhelimitse. Käyttöohjeen avulla pyritään vähentämään avuntarvetta, muissa organisaation toimipisteissä. Haastateltavilta kysyttiin, kuka hyödyntää lukuja ja raportteja.

”Johtoryhmä, talousalueen päälliköt, kaupunkiympäristölautakunta, lupa-asiaain lautakunta sekä tulosityksikköjen vastuuhenkilöt.” (Talouspäällikkö.)

”Minä ja kirjanpitäjä aika lailla. Moni asia raportoitava asia on tapauskohtaista. Joskus raportoidaan enemmän, joskus vähemmän. Ei ole mitään sellaista säännönmukaisuutta. Jos on joku huolenaihe, mikä pitää selvittää, mutta muuten ei ole säännönmukaisuutta.” (Talouspäällikkö.)

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mihin yksittäisiin asioihin lukuja ja raportteja organisaation sisällä hyödynnetään.

”Niitä hyödynnetään lakisääteisissä raportoinneissa. Talousarvio, tilinpäätös, vuositilastot, investointiprojektien seuranta ja yleisestikin projektien seurantaan.” (Kirjanpito-päällikkö.)

”Yleisesti johdon seurantaan. Hankkeiden seurantaan ja selvityksiin käytetään paljon UDP:tä. Niihin on aina eri hankekoordinaattorit ja vetäjät, jotka niitä tarkkailee.” (Talouspäällikkö.)

4.2.2 Järjestelmän käyttötaitojen puute

Haastatteluissa nousi esille järjestelmän käyttötaitojen puute. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että osaa käyttää järjestelmästä vain tiettyä osaa ja ominaisuuksista jää paljon käyttämättä. Haastateltavilta kysyttiin, miksi järjestelmää ei käytetä sillä tavalla kuin pitäisi.

”Sen takia, että ihmisiä ei ole riittävästi opetettu sen käytössä.” (Talouspäällikkö.)

Haastatteluissa nousi myös esille pitkään käytössä ollut toinen raportointijärjestelmä Tane. Haastateltavien mukaan se on helppokäyttöisempi, mikä osittain rajoittaa UDP:n päivittäistä käyttöä. Lisäksi käyttäjiä on enemmän ohjeistettu Tanen käytössä.

”No ehkä se, että kouluillekin ohjeistettu seuraamaan tätä taloutta Tanen kautta. Se on niin paljon helpompi ja nopeampi. Tässä on niin paljon enemmän ohjeistettavaa rehtoreille ja sihteereille. Niin ehkä se, että siinä on niin paljon niitä kohtia, joita täytyy katsoa tai muuttaa. Just se, että se ei ole niin yksinkertainen.” (Talouspäällikkö.)

Tanen helppokäyttöisyyden lisäksi vastauksissa nousi esille UDP:n käyttöliittymän vaikeus. Tane koetaan yleisellä tasolla helppokäyttöisemmäksi ja siitä syystä sitä on käytetty.

”Kyllä se on aika pitkälle tämä käyttöliittymä. Kai se koetaan niin, että se on vähän monimutkainen. Muut päälliköt käyttää Tanea, mikä on ok ja helppokäyttöinen. Minun mielestä sitä käytetään aika paljon rapor-

tointiin. Omaan seurantaan ja tällaiseen. Onhan tämä UDP monipuolimpi ohjelma, mutta Tane on simppelimpi versio. Se varmasti vaikuttaa. Ja Tanehan on pelkkää raporttia, muuta käyttöä ei ole.” (Taluspäällikkö.)

Yksi vastaajista korosti vanhaan järjestelmään oppimista. Tällöin organisaation täytyisi ryhtyä toimiin ja olla radikaali uuden toimivan järjestelmän käytössä. Jos järjestelmä on todettu hyväksi, täytyisi siirtymän sen käyttöön tapahtua kaikilla.

”Jos on olemassa vanha järjestelmä ja sitä tottuu käyttämään, niin ihminen valitsee tutun järjestelmän. Pitäisi tehdä niin raaka temppu, että sinne vanhaan järjestelmään ei enää pääse sen jälkeen, kun uusi järjestelmä on varmasti toimiva. Voisi miettiä sitä vaihtoehtoa, että vanhaa ei enää käytettäisi, vaan kaikki käyttäisi tätä. Sitten täytyy perustella se, että miksi joku ei saa käyttää jotain toista järjestelmää. Poisoppiminen vanhasta järjestelmästä uuteen. Perehtyminen uuteen pitää olla hyvä. Pitäisi olla vertailua ja uskallusta ja sitten todetaan, että tämä uusi järjestelmä onkin hyvä.” (Rahoitusjohtaja.)

4.2.3 Koulutuksen puute

Haastatteluissa nousi esille yhtenä merkittävimmistä tekijöistä koulutuksen puute. Haastateltavat kokivat yleisellä tasolla, että koulutusta järjestelmän käyttöön ei ole ollut riittävästi. Jotkut haastateltavat kokivat myös perehdytyksen järjestelmään melko riittämättömäksi. Haastateltavilta kysyttiin, onko koulutusta ollut riittävästi.

”Tarpeeksi ei ole ollut. Nämä ovat sellaista tietoa, mitä pitäisi jakaa kysymättäkin. Kaikille kiinnostuneille.” (Taluspäällikkö.)

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että koulusta on, mutta sitä tarjotaan vaan tietyille henkilöille. Hänen mukaansa koulutus painottuu taloushallinnossa työskenteleville henkilöille eikä esimerkiksi taluspäälliköille järjestetä kyseisiä koulutuksia.

”Taloushallinnolle on koulutuksia, joissa he käyvät ja sitten monesti meidän muiden pitäisi vain tietää. Koulutusta pitäisi olla ja taluspäälliköiden pitäisi olla heti siinä lähtökoulutuksessa eikä vasta sitten jossain vaiheessa, kun toiset käyttävät. Koulutuksen pitäisi tulla suoraan palveluntarjoajalta.” (Taluspäällikkö.)

Yksi haastateltavista korosti koulutuksien tärkeyttä viimeistään siinä vaiheessa, jos käytetympi raportointijärjestelmä Tane poistuu käytöstä.

”Kyllähän koulutusta olisi hyvä olla, varsinkin siinä vaiheessa, jos Tane poistuu.” (Talouspäällikkö.)

Eriäviä mielipiteitä esiintyi siitä, pitäisikö koulutuksien tulla suoraan palveluntarjoajalta vai esimerkiksi taloushallinnon yksiköltä. Yksi haastateltavista näki ongelmana sen, että kouluttaja ei ole tehnyt käytännöntyötä järjestelmässä, vaikka hän tuntisikin sen läpikotaisin.

”Kouluttajan pitäisi olla aika käytännönläheinen. Niitäkin on niin monenlaisia tullut nähtyä. Voisi ajatella, että koulutus tulisi taloushallinnon puolelta. Palveluntarjoajalla voi olla hyvä kouluttaja tai sellainen, että ei ole päivääkään tehnyt näitä töitä. Ohjelmaa on kyllä tehnyt, mutta se siinä on vähän ongelma. Kysyntä ja tarjonta ei välttämättä kohtaa. Ohjelmistokouluttaja tuntee ohjelman, mutta tätä arkea ei tiedä yhtään, mitä tää on. Siinä on riski.” (Talouspäällikkö.)

Myös toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että koulutuksen olisi hyvä tulla taloushallinnon yksiköltä. Ongelmaksi kuitenkin nousee ajanpuute. Aikaa koulutuksien järjestämiseen ei yksinkertaisesti tunnu olevan.

”Taloushallinnon osastolla on niin paljon osaamista, että koulutukset voitaisiin järjestää itse eikä palveluntarjoajan puolesta, kuhan aikaresurssit riittäisivät vain toteuttamaan sen. Ylimääräistä aikaa ei juuri ole.” (Kirjanpito-päällikkö.)

Yksi haastateltavista toivoi koulutusta järjestettävän kaikille käyttäjille, mutta myös hän mainitsi vähimmäisvaatimuksena taloushallinnon yksikön kouluttamisen. Haastateltava korosti osaamisen ja tuen merkitystä jokaisella yksittäisellä toimipisteellä.

”Kaikille käyttäjille pitäisi olla perehdytys siltä järjestelmän tarjoajalta tai ainakin talouden väelle. Jokaisella pisteellä pitäisi aina sitten olla osaava tukihenkilö, joka osaa auttaa. Täällä pitää sitten osaaminen olla sillä tasolla, että osataan neuvoa. Paras perehdytys on sellainen, että perehdyttäjä on vieressä kertomassa ja perehdytettävä itse tekee. Asioita pitää kirjata ylös. Sitten itse harjoittelee järjestelmää ja ottaa raportteja sieltä.” (Rahoitusjohtaja.)

4.2.4 UDP-raportoinnin puutteet ja kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin raportointiohjelman puutteista ja kehitysehdotuksista. Haastateltavilta koitettiin myös saada selville, minkälaisia asioita ohjeeseen pitäisi saada. Haastattelujen avulla koitettiin löytää asioita, joita kyseiset käyttäjät eivät osaa järjestelmässä ja joita he ohjeeseen haluaisivat.

”Kuinka pääsee porautumaan laskutasolle. Populuksessa esimies pysyy katsomaan kustannuspaikoittain maksetut palkat. Tällainen olisi hyvä olla UDP:ssä.” (Taluspäällikkö.)

”Sellainen tuloslaskelmaraportti, jossa on vertailua. Näkyy prosenttiteumat ja muut.” (Taluspäällikkö.)

Haastateltavat ovat löytäneet UDP-raportoinnin ominaisuuksista niin hyvää kuin huonoakin.

”Tulosalueittain pitäisi saada Excelliin yhteen pötköön, ettei tulisi virheitä. Nyt tulosalueet tulevat eri välilehdille. Tanessa ne tulevat peräkkäin. Paljon on mahdollisuuksia UDP:ssä, mutta vähän on kankea käyttää. Siitä tykkään, että projektiraportit saa monelta vuodelta. Tanessa ei saa kuin vuosi kerrallaan. Yleensä projektit ovat kuitenkin useamman vuoden.” (Taluspäällikkö.)

Haastateltavista muutama oli sitä mieltä, että järjestelmässä tulisi olla eräänlainen kevyempi versio, jossa ei olisi niin paljoa erilaisia raportteja.

”Tässä voisi olla sellainen kevyempi versio, jos Tane poistuu käytöstä.” (Taluspäällikkö.)

”Ne pitäisi saada valittua pois, mitä käyttäjä ei tarvitse, tai näkyviin paremmin ne, mitä tarvitaan paljon.” (Rahoitusjohtaja.)

Yksi haastateltavista toivoisi ohjelmaa kehitettävän niin, että käyttäjä löytäisi helpommin ne raportit, joita hän tarvitsee ja käyttää paljon. Esimerkkinä hän nosti esille erilaisten värikoodien käytön raporttien ja raporteille vievien polkujen tunnistamisessa. Kyseinen haastateltava harmitteli, ettei järjestelmässä ole ohjeistusta siitä, mihin kyseistä raporttia voisi esimerkiksi käyttää.

”Kun avaa esimerkiksi järjestelmästä Seinäjoen kaupungin ja sitten ruudulle pamahtaa 25 eri raporttia, niin tähän vaiheeseen pitäisi löytyä joku sellainen yleisimmät raportit, mitä käyttäjä käyttää. Tai sellaiset, että näitä raportteja käyttää joka viikko tai kuukausi ja mistä ne löytyvät nopeasti. Olisiko vaikka värikoodeilla. Vihreällä merkattu ne, mitä käytetään seurannassa, sinisellä ne, jota käytetään budjetoinnissa ja valmiita raporttipolkuja. Jokin selitys tulisi raporteilla olla. Esimerkiksi, että tätä raporttia käytetään, vaikka Seinäjoen kaupungin osavuosiseurannassa.” (Rahoitusjohtaja.)

4.2.5 Yleisimmin käytettyjä raportteja

Raportointiohjelmasta löytyy mittava valikoima erilaisia raportteja, joissa erilaisilla hakutekijöillä tai syötteillä saadaan raporteista erilaisia tietoja. Haastattelussa kysyttiin haastateltavien useimmin käyttämiä raportteja.

”Kuukausitasolla toteuma tuloslaskelmasta, investointiprojektien toteumakustannukset sekä menokehitykset.” (Taluspäällikkö.)

”Käyttötalouden toteutumisvertailu tai tuloslaskelman kuukausiseuranta. Sitä ainakin koululla tarvitsee. Käyttötalouden projektiraportti sekä saldoerittely.” (Taluspäällikkö.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että tuloslaskelman eri raporttien käyttö oli haastateltaville tuttua, mutta monet muut raportit eivät ole olleet käytössä lainkaan. Näin ollen suuri osa järjestelmän potentiaalista jää hyödyntämättä.

”Tällä puolella käytän ainoastaan tuloslaskelmaan liittyviä juttuja. Paljon täällä on sellaistaikin, mitä ei minun toimenkuvaani kuulu enkä välttämättä ole edes koskaan avannut tiettyjä raportteja.” (Taluspäällikkö.)

Kaupungin rahoitusjohtaja joutuu toimenkuvansa takia käyttämään useaa eri järjestelmästä löytyvää raporttia. Hänen toimenkuvansa kuuluu esimerkiksi eri palvelukeskuksien talouden seuranta ja raportointi.

”Seuraan koko organisaatiota, emokaupunkia ja Pelastuslaitosta. Miten näillä menee? Sitten palvelukeskustasoittain, miten konsernipalveluilla, sotella, sivistyksellä yms. menee. Tuloslaskelmaraporttia käytän eniten toteumapuolella. Siinä on aika helppo määritellä aikoja. Rahoituslaskelmaa käytän siinä vaiheessa, kun tilinpäätöstä ja budjettia rakennetaan.

Tilitasolle pitää taas joskus päästä katsomaan poikkeama.” (Rahoitusjohtaja.)

5 Käyttöohjeiden laatiminen

Opinnäytetyön tärkeimpänä yksittäisenä tavoitteena oli luoda käyttöohjeet UDP-raportointijärjestelmän käyttöön. Käyttöohjeet tehtiin niin, että ne vastasivat toimeksiantajan toiveita ja tarpeita. Käyttöohjeen tarkoituksena on toimia tukena organisaation johtoportaalle raportointijärjestelmän käytössä. Näin ollen talouteen liittyvä viestintä paranee organisaation sisällä. Käyttöohje on myös luotu perehdyttämisen ja sitä päivittäin käyttävien henkilöiden tueksi. Se on siis osittain yleinen käyttöohje koko organisaatiolle.

Tutkimusaineisto käyttöohjeen sisällöstä ja tarpeista on tehty haastatteluilla sekä tarkkailemalla organisaation toimintaa. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, jotta oleelliset tiedot käyttöohjeiden sisällöstä tulisivat selviksi. Haastattelulomake (Liite 2) on opinnäytetyön liitteenä. Haastatteluissa haastateltiin viittä esimiesasemassa olevaa organisaation toimihenkilöä. Lisäksi keskusteluja on käyty taloushallinnon työntekijöiden kanssa ja heidän toiveitaan on otettu huomioon ohjetta tehtäessä. Käyttöohjeet sisältävät paljon kuvia ja ne on tehty mahdollisimman selkeäksi käyttää.

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa elokuussa 2019 ja haastattelut toteutettiin elokuun aikana. Haastattelut litteroitiin ja tärkeimmiksi koetut aiheet on nostettu opinnäytetyössä teemoittain esiin. Käyttöohje valmistui joulukuussa 2019. Valmis käyttöohje (Liite 1) jää toimeksiantajalle muokattavaan tiedostoon.

Käyttöohjeiden valmistumisen jälkeen tammikuussa järjestettiin ohjeen esittelytilaisuus. Esittelytilaisuudessa opinnäytetyön kirjoittaja kävi ohjeen läpi Seinäjoen kaupungin taloushallinnon työntekijöille ja esimiehille. Esittelytilaisuus oli osittain koulutustilaisuus, jossa opinnäytetyön kirjoittajalla oli UDP-raportointijärjestelmä auki ja koulutti työntekijöitä sen käytössä ohjeen avulla. Tilaisuuteen kirjoittaja teki myös Powerpoint-esityksen ohjeen sisällöstä, rakenteesta ja tarkoituksesta.

5.1 Käyttöohjeiden tarve

Toimeksiantajalla on käytössään kaksi palveluntarjoaja CGI:n tarjoamaa raportointijärjestelmää: Tane ja UDP-raportointi. UDP-raportointi on ollut käytössä jo jonkin aikaa, mutta edelleen Tane on organisaation sisällä käyttöasteeltaan suositumpi. Tämä johtuu osittain Tanen helppokäyttöisyydestä, mutta myös siitä, että työntekijöitä ja toimihenkilöitä ei ole perehdytetty riittävän hyvin tai ollenkaan UDP-raportoinnin käyttöön. Yksi merkittävä tekijä tähän on ajanpuute, mikä tarkoittaa sitä, että perehdyttämiseen ei yksinkertaisesti ole aikaa eikä myöskään resursseja. CGI:n tarjoama tuki Taneen päättyy jossakin vaiheessa vuoden 2020 aikana, joten viimeistään tässä vaiheessa, ellei jopa aiemmin, se poistuu myös toimeksiantajan käytöstä. Tarkoituksena on siis käyttää ainoastaan UDP-raportointia sekä mahdollisesti myös Raindance:n seurantaan liittyvää järjestelmää.

UDP-raportointiin on olemassa palveluntarjoaja CGI:n tarjoama manuaali, mutta se on visuaalisesti heikko ja epäselvä. Kyseisen manuaalin pohjalta on vaikea perehdyttää työntekijöitä tai etsiä ohjeita omaan toimintaansa järjestelmässä. Lisäksi se on tehty järjestelmän yleiseksi kuntapuolen käyttöohjeeksi, eikä siinä ole otettu huomioon toimeksiantajan tarpeita.

Toimeksiantaja haluaa käyttöohjeen tukevan työntekijöidensä sekä toimihenkilöidensä päivittäistä järjestelmän käyttöä. Hyvät käyttöohjeet järjestelmään parantavat työn tehokkuutta ja selkeyttävät organisaation sisällä tapahtuvaa talouden viestintää. Hyvien käyttöohjeiden avulla myös epäselvät tilanteet ja tietojen virheellisydet vähenevät.

5.2 Käyttöohjeiden rakenne

Käyttöohjeen teon prosessi on aloitettu ideoimalla mahdollisia vaihtoehtoja. Toimeksiantajan kanssa on keskusteltu käyttöohjeen rakenteeseen ja yleisiin asioihin liittyen. Heidän kanssaan on yhdessä ideoitu ja koitettu löytää oikeanlainen tekotapa ohjeelle. Käyttöohjeen tekijä on itse miettinyt sisällysluettelon aiheita pohjautuen omaan käyttöön järjestelmässä, palveluntarjoajan manuaalia hyväksikäyttämällä ja

haastatteluista saatujen tietojen avulla. Käyttöohjeessa on paljon kuvia, mikä helpottaa järjestelmän käyttöä. Kuvia on selitetty auki tekstinmuotoisena, mikä selkeyttää ohjeen rakennetta. Käyttöohjetta on luetettu tietyin väliajoin taloushallinnon toimipisteen työntekijöillä. Heiltä on saatu palautetta ja ohjetta on muokattu edelleen vastaamaan heidän tarpeitaan. Sisällöllisiä virheitä on korjattu oikolukemalla ohje itse ja luettamalla se muutamalla muulla organisaation työntekijällä. Viimeisessä vaiheessa ohjeen toimivuutta on testattu taloushallinnon toimipisteen työntekijöiden toimesta. Ohje on käyty läpi kohta kohdalta ja toimittu ohjeen mukaisesti.

Käyttöohje on aloitettu tarkastelemalla yleisiä asioita, joista on tärkeää järjestelmää käytettäessä olla tietoinen. Näitä asioita ei järjestelmässä itsessään mainita, vaan ne ovat ohjeen tekijän omia huomioita järjestelmän käytön pohjalta. Näillä huomioilla koitetaan pohjustaa käyttöohjeen merkitystä ja oman ajattelun tärkeyttä järjestelmää käytettäessä.

Toisessa kohdassa käydään läpi kirjautuminen ja perustoiminnot. Tämä kohta pitää siis sisällään kirjautumisen järjestelmään ja yleisiä perustoimintoja, kuten liikkumisen järjestelmässä ja yhteensopivuusnäkyvän asetusten tarkastamisen.

Kolmannessa kohdassa tulevat raporttien ajaminen ja raporttien rakenne ja liikkuminen raportilla. Tässä vaiheessa käydään läpi syötekentät, joita löytyy jokaiselta raportilta. Syötteiden käytön hallitseminen on oleellinen osa raportointijärjestelmän käytössä onnistumista. Syötteiden merkitys ja niiden vaatimukset ovat tärkeitä ymmärtää, jotta raportille saa näkyviin tarvitsemansa tiedot. Tässä kohdassa käydään myös erilaisia oleellisia raportin rakenteeseen liittyviä kohtia, jotta käyttö olisi mahdollisimman selkeää. Ohjeessa käydään läpi esimerkiksi raportin runko-osa, raportin ylätunniste, dokumenttikartta, Exceliin siirtäminen sekä tulostaminen. Lisäksi kolmannessa kohdassa käydään läpi porautuminen tositteelle ja laskulle. Porautuminen laskulle tapahtuu Rondo (R8) moduulin kautta.

Neljännessä kohdassa käydään läpi raportit ja niiden valintoihin vaikuttavat tekijät sekä jokaisen yksittäisen raportin vaatimat syötteet. Raportit on eritelty apuraportteihin, tilinpäätösraportteihin, projektiraportteihin ja erittelyraportteihin.

Apuraporteissa käydään läpi tulostilihierarkia, tasetilihierarkia sekä kirjaustunnisteet. Kirjaustunnisteet toimivat tilikarttana, josta voi helposti hakea tietoa raportin muodostuessa automaattisesti, kun se avataan.

Tilinpäätösraporteissa käydään läpi tuloslaskelma, tuloslaskelma kausittain, tase ja rahoituslaskelma – toteutusvertailu. Tilinpäätösraportit ovat haastattelujen perusteella yleisimmin käytettyjä raportteja toimeksiantajaorganisaatioissa.

Projektiraporteissa käydään läpi investointien toteutusvertailu, käyttötalouden projektiraportti ja käyttötalouden toteutusvertailu. Näitä raportteja käytetään pääasiassa tuloslaskelman ja taseen puolen projektien kulujen seurantaan.

Erittelyraporteissa käydään läpi saldoerittely, tilierittely, tilierittely (Excel), ostolaskut sekä ostolaskujen tiliöinti ja alv. Myös kyseiset raportit ovat päivittäisessä käytössä organisaation sisällä. Ostolaskujen tiliöinti ja alv on räätälöity raportti, mikä tarkoittaa sitä, että se on erikseen tilattu palveluntarjoajalta vastaamaan toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin.

5.3 Tulokset ja pohdinta

Prosessin tuloksena saatiin aikaiseksi käyttäjäystävällinen käyttöohje UDP-raportointijärjestelmän käytöstä Seinäjoen kaupungin tarpeisiin. Projektin aloitus oli elosyyskuussa 2019, jolloin tutustuminen järjestelmään aloitettiin. Opinnäytetyön kirjoittajalla oli kuitenkin tässä vaiheessa jo jonkinlainen kuva ja tietämys järjestelmän toiminnasta, mutta käyttöohjeen hyödyllisyyden takaamiseksi järjestelmän käyttöä oli opiskeltava lisää päivittäin.

Pohdittavana asiana voidaankin tässä kohtaa nostaa esille, olisiko järjestelmään ollut mahdollista tutustua jo paljon aikaisemmin? Opinnäytetyön kirjoittaja oli töissä Seinäjoen kaupungilla ja järjestelmään oli koko ajan pääsy. Kuitenkaan, juuri minikäänlaista perehdytystä järjestelmään ei työsuhteen aikana annettu eivätkä työtehtävät olleet sellaisia, että raportointijärjestelmän käyttö olisi ollut välttämätöntä. Tässä nousee esille se, että käyttöohjeelle oli huutava pula, sillä vaikka järjestelmään perehdyttämiseen olisi organisaatiosta ehkä osaamista löytynytkin, ei siihen

yksinkertaisesti ollut aikaa ja resursseja. Käyttöohje tulee siis tarpeeseen perehdytettäessä uusia työntekijöitä.

Myös tutkimusmenetelmänä tehdyt haastattelut järjestettiin elo-syyskuun 2019 aikana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Pohdittavaksi jäi kuitenkin, olisiko joku muu haastattelujen toteutustapa voinut olla tehokkaampi? Olisiko ryhmähaastattelujen avulla saanut määrällisesti enemmän tietoa joistakin asioista, kun vastaajat olisivat päässeet keskenään keskustelemaan esimerkiksi järjestelmän puutteista tai kehitysehdotuksista? Toisaalta, olisiko haastatteltavia pitänyt olla enemmän kuin viisi ja olisiko haastatteluissa pitänyt huomioida muitakin kuin esimiesasemassa olevia henkilöitä?

Järjestetyistä puolistrukturoiduista yksilöhaastatteluista saatiin kuitenkin riittävä kuva ongelmakohdista ja osaamisen puutteiden syistä. Kyseiseen haastattelumenetelmään päädyttiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, emmekä kokeneet, että haastattelujoukko olisi ollut liian pieni tai liikaa keskittynyt vain yhteen osa-alueeseen organisaatiossa. Kyseisellä haastattelumenetelmällä saatiin juuri se, mitä haastatteluilta toivottiin ja materiaalia oli riittävästi sekä se oli relevanttia tutkimuksen kannalta. Näin ollen käyttöohje saatiin yksilöityä perehdyttämisen lisäksi esimiesasemassa olevien tarpeita vastaavaksi.

Projektille ei ollut määritelty kovinkaan tarkkaa aikataulua. Käyttöohje valmistui joulukuussa vuonna 2019. Pohdittavana asiana nostan kuitenkin esille sen, minkälainen käyttöohjeesta olisi mahdollisesti tullut, jos projektin aikataulu olisi rajattu esimerkiksi neljään kuukauteen. Järjestelmään tutustuminen vei oman aikansa ja tämän lisäksi esimerkkikuvien muokkaaminen ja kuvien selittäminen tekstimuotoisena oli työlästä. Väitänkin, että kiireellisemmällä aikataululla käyttöohjeesta ei olisi tullut niin laaja eikä varsinkaan niin hyödyllinen kuin nyt.

Käyttöohje oli valmis joulukuussa 2019 ja se testattiin taloushallinnon toimipisteellä kahden työntekijän toimesta. Tammikuun puolessa välissä opinnäytetyön kirjoittaja järjesti Seinäjoen kaupungin talousosastolle ja muulle henkilökunnalle avoimen ohjeen esittely- ja koulutustilaisuuden. Tilaisuudessa käytiin ensin läpi Powerpoint-esitys, jonka opinnäytetyön kirjoittaja oli tehnyt kuvaamaan käyttöohjeen sisältöä, syitä

käyttöohjeen tekemiselle ja käyttöohjeen tarkoitusta. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan käyttöohjetta ja UDP-raportointijärjestelmän käyttöä ohjeen avulla. Järjestelmä oli siis koko ajan auki ja opinnäytetyön kirjoittaja näytti sieltä esimerkkejä samalla, kun ohjetta käytiin kohta kohdalta läpi. Koulutustilaisuus kesti noin tunnin verran ja palaute oli erinomaista. Käyttöohjetta keuhuttiin juuri sellaiseksi, mitä oli tarvittukin. Myös ohjeen käyttäjäystävällisyys ja selkeät kuvat sekä tekstiselosteet saivat osakseen kiitosta.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena tehtyä käyttöohjeen teon projektia voidaan luonnehtia kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Ohjetta kuvailtiin selkeäksi ja sen kerrottiin olevan juuri sellainen, mitä odotettiin. Käyttöohje tulee varmasti olemaan laajassa käytössä ainakin organisaation talouden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden käytössä. Se on myös oivallinen välinen perehdyttämisen tueksi. Lisäksi se varmasti vähentää virhetilanteiden määrää ja yhteydenottoja taloushallintoon kyseiseen järjestelmään koskevilla kysymyksillä. Tämä luo talousosastolle mahdollisuuden lisätä resursseja joissakin muissa toiminnoissa, mikä vie organisaation toimintaa positiivisella tavalla eteenpäin.

Vaikka järjestelmän käyttöä ohjeen julkaisemisen jälkeen ei tässä opinnäytetyössä ole ehditty dokumentoida, uskon ohjeen joka tapauksessa olevan hyödyllinen kokonaisuus talouden raportoinnin tukena. Mahdollinen seuraava opinnäytetyö voisikin keskittyä käyttöohjeen julkaisemisen jälkeen organisaation talousraportoinnissa tapahtuneiden muutoksien tarkasteluun ja ohjeen edelleen kehittämiseen tai päivittämiseen. Tässä kohtaa ohjeen päivittäminen ja ajantasaisuuden varmistaminen jää kuitenkin talousosaston toimihenkilöiden vastuulle.

Opinnäytetyön kirjoittajalle korostui myös projektin aikana täydellisyyteen pyrkimisen mahdottomuus. Viimeisteltyä käyttöohjetta olisi voinut muokata loputtomiin, sillä aina löytyi jotain korjattavaa ja muutettavaa, mutta jossain vaiheessa sekin on lopetettava ja julkaistava valmis työ. Oleellimmat asiat saatiin tiivistettyä järkevästi ohjeeseen.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käyttäjäläheiset ja toimeksiantajan tarpeisiin räätälöidyt käyttöohjeet UDP-raportointijärjestelmään. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Seinäjoen kaupunki. Toimeksiantaja näki olennaiseksi asiaksi luoda käyttöohje järjestelmään, sillä se näki, että järjestelmän kaikkea potentiaalia ei pystytä hyödyntämään. Vaikka organisaation talousosastolta olisikin löytynyt tietoa ja osaamista järjestelmän käytöstä, ei aikaa ja resursseja koulutusten järjestämiseen ja käyttöohjeen luomiseen kuitenkaan löytynyt. Järjestelmäntarjoaja CGI:llä oli olemassa oma käyttöohjeensa järjestelmään, mutta se oli tehty yleiseksi kuntapuolen manuaaliksi. Tämän lisäksi se oli epäselvä ja visuaalisesti heikko. Seinäjoen kaupungilla on käytössään myös toinen raportointijärjestelmä Tane, mutta sen asiakastuki poistuu käytöstä vuoden 2020 aikana, joten UDP-raportoinnin osaamista ja käytön tehostamista haluttiin organisaation sisällä lisätä.

Käyttöohjeen tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan talousviestintää, kehittää osaamista ja tehostaa järjestelmän käyttöä, tukea talousjohtoa järjestelmän käytössä sekä toimia perehdyttämisen ja päivittäisen järjestelmän käytön tukena.

Opinnäytetyöprojekti alkoi elokuussa 2019 ja päättyi helmikuussa 2020. Opinnäytetyöprosessi kesti siis melko kauan. Työlle ei kuitenkaan toimeksiantajan puolesta ollut määritelty deadlinea ja opinnäytetyön kirjoittaja sai luoda oman aikataulunsa työn valmistumiselle. Käyttöohje UDP-raportointiin valmistui kuitenkin jo joulukuussa 2019. Opinnäytetyöprosessi oli laajahko ja tutustuminen järjestelmään sekä käyttöohjeiden luominen ottivat oman aikansa. Nämä asiat pitkittivät prosessia ja opinnäytetyön valmistumista merkittävästi.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan ja niissä käsiteltiin isossa kuvassa johtamista ja raportointijärjestelmiä. Johtamista on tarkasteltu yleisesti terminä ja käsitteiden sekä ominaispiirteiden muodossa. Lisäksi on tarkasteltu kunnan talousjohtamista opinnäytetyön toimeksiantajan ollessa kuntaorganisaatio. Osuudessa on tarkasteltu myös suomalaisia julkisyhteisöjä sekä yksityisen ja julkisen puolen johtamisen eroja.

Raportointia on tarkasteltu johtamisen näkökulmasta. Sen teoriaosuuden pohjustus on aloitettu tutkimalla digitaalista taloushallintoa ja sen syntyä ja kehitystä sekä talousviestinnän tärkeyttä. Esille on nostettu myös nykypäivänä merkittäväksi nostettu kehityskohde Business Intelligence sekä tähän vaikuttavana tekijänä ERP-järjestelmät. Tämän jälkeen on luontevasti päästy tarkastelemaan raportointia, raportointijärjestelmiä, raportoinnin merkitystä ja olennaisuutta talouden tukena sekä raportoinnin automatisointia.

Teoriakirjallisuutena on pyritty käyttämään uusimpia ja olennaisimpia teoksia. Teoriakirjallisuutta löytyi alun vaikeuksien jälkeen sopiva määrä. Osa teoriakirjallisuudesta on hieman vanhahkoa, mikä johtuu siitä, että kirjallisuus ei ehdi pysyä digitalisoituvan taloushallinnon perässä. Myös verkkolähteitä on käytetty teoriaosudessa. Verkkolähteinä on käytetty tuoreita ja oleellisia julkaisuja, artikkeleja, tutkimuksia sekä blogikirjoituksia.

Opinnäytetyössä käytettyjä aiempia tutkimuksia löytyi aiheeseen liittyen melko huonosti. Jotkut työssä käytetyt tutkimukset sivuavat opinnäytetyön aihetta ja niistä on etsitty oleelliset asiat. Oppaiden laadinnasta on kirjoitettu vähän ja tähän liittyvänä tutkimuksena käytettiinkin gradu-tutkielmaa. Tästä nostettiin esille olennaiset asiat. Parhaiten opinnäytetyöhön liittyviä tutkimuksia löytyi johtamiseen liittyen ja se oli helppo rinnastaa opinnäytetyöhön. Vaikeinta oli löytää raportointiin liittyviä tutkimuksia, sillä raportointi on käsitteenä niin laaja ja monimerkityksinen. Voidaankin kysyä, onko opinnäytetyön kirjoittaja osannut etsiä oikeanlaisilla hakutermeillä tietoa? Opinnäytetyön kirjoittaja käytti kuitenkin hyväkseen YSA-tietokantaa etsiessään oleellisia hakusanoja.

Projektin toimeksiantajana oli Seinäjoen kaupunki, joten opinnäytetyö sisältää toimeksiantajaa käsittelevän luvun. Luvussa käytiin läpi toimeksiantajaa yleisesti, sen historiaa ja esitellään sen toimintaa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tähän liittyväksi menetelmäksi valittiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut toimeksiantajan viidelle esimiesasemassa olevalle henkilölle. Haastattelut olivat onnistuneita ja niistä saatiin tarvittavaa tietoa käyttöohjeen laatimiseen ja tarkoitukseen. Lisäksi prosessin aikana käytiin keskusteluja toimeksiantajan talousosaston työntekijöiden

kanssa, mikä auttoi käyttöohjeen tekemisessä. Työntekijöiltä saatiin olennaista tietoa raportointijärjestelmän toiminnallisuuteen liittyvistä asioista. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että sen avulla saatiin toimeksiantajalle parhaiten luotua olennaista tietoa sisältävät käyttöohjeet UDP-raportointijärjestelmään. Yhteistyö ja yhteydenpito toimeksiantajan kanssa oli prosessin aikana viikoittaista. Oman haasteensa prosessiin toi opinnäytetyön kirjoittajan muutto toiselle paikkakunnalle. Tämä vaikutti siihen, että kirjoittaja ei jatkuvasti pystynyt olemaan fyysisesti läsnä toimeksiantajan toimipisteellä. Yhteydenpito hoitui kuitenkin pääsääntöisesti puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Käyttöohjeen teon kannalta oli olennaista, että opinnäytetyön kirjoittaja pääsi kirjautumaan raportointijärjestelmään. Järjestelmä on Seinäjoen kaupungin intra-verkon takana, joten toimeksiantaja mahdollisti kirjautumisen järjestelmään toisella paikkakunnalla RSA-avainta hyväksikäyttämällä. Yhteydenpito opinnäytetyön ohjaajaan tapahtui sähköpostin välityksellä ja oli aktiivista.

Muistiinpanot, suunnittelu ja osittainen oppimispäiväkirja olivat merkittävässä osassa prosessin aikana. Kajakina-Lappalaisen pro gradu -tutkielman (2012) mukaan tärkeässä osassa käyttäjäryhmälle räätälöidyn ohjeen tekemisen prosessissa ovat esisuunnittelu, järjestelmään tutustuminen, käyttöohjeen rakenteen suunnittelu ja käyttöohjeen kirjoittaminen. Näitä menetelmiä on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Esisuunnittelussa käytiin toimeksiantajan kanssa läpi käyttöohjeen mahdollista sisältöä ja otettiin olennaisia asioita huomioon tekemällä muistiinpanoja toimipisteellä. Järjestelmään tutustuminen aloitettiin kesällä 2019 työnteon merkeissä. Kuitenkaan opinnäytetyön kirjoittajan työtehtävät eivät olleet sellaiset, että raportointijärjestelmän käyttö olisi ollut olennaista. Lähtökohdat ja jonkinlainen tietotaso oli kuitenkin olemassa, mutta järjestelmän mittava opiskelu tapahtui syksyllä 2019. Tämä oli olennaisin osa käyttöohjeen teon prosessissa. Käyttöohjeen rakennetta suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja esimiesasemassa olevien henkilöiden haastatteluista saatiin myös tietoa heidän tarpeistaan. Käyttöohjeen rakenteen suunnittelussa korostui myös oma näkemys käyttöohjeen rakenteen toiminnallisuudesta. Käyttöohje sisälsi paljon esimerkkikuvia ja kuvissa tehtävät toimet on selostettu tekstimuotoisena. Käyttöohjeen kirjoittamisessa on noudatettu oikeanlaista kielioppia ja se on pyritty tekemään mahdollisimman käyttäjäystävälliseksi selittämällä ohjeessa selostetut tapahtumat hyvin yksinkertaisesti.

Käyttöohje testattiin toimeksiantajan talousosastolla kahden työntekijän toimesta. Tämän lisäksi kaksi työntekijää tarkasti yhdessä opinnäytetyön kirjoittajan kanssa kielioppia ja käytettyjen termien paikkansapitävyyttä. Tammikuussa 2020 järjestettiin ohjeen esittely- ja koulutustilaisuus, jossa opinnäytetyön kirjoittaja piti toimeksiantajalle koulutuksen järjestelmän käytöstä. Saatu palaute oli erinomaista ja käyttöohje koettiin erittäin hyödylliseksi. Käyttöohjetta ei julkaista salassapitosyistä.

Opinnäytetyöhön ei kuitenkaan saatu dokumentoitua käyttöohjeen julkaisemisen jälkeistä aikaa toimeksiantajan organisaatiossa. Näin ollen käyttöohjeen vaikutusta organisaation toimintaan ei ole tiedossa. Tämä luo jatkotutkimusmahdollisuuksia toimeksiantajalle. Seuraavan opinnäytetyön aihe voisi käsitellä esimerkiksi käyttöohjeen vaikutusta organisaation toiminnassa ja talousviestinnässä.

Opinnäytetyön olisi pitänyt sisältää enemmän tietoa tietojärjestelmien käsittelystä. Erilaiset tietojärjestelmät ovat nykypäivänä olennainen osa niin julkisen- kuin yksityisenkin organisaation talouden hallintaa. Myös käyttöohjeiden laadinnasta olisi pitänyt löytää enemmän tietoa opinnäytetyöhön. Kokonaisuutena opinnäytetyöprojekti oli kuitenkin onnistunut ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin.

LÄHTEET

- Alanen, E. 17.12.2015. Sähköinen taloushallinto vs. digitaalinen taloushallinto. [Verkkosivu]. Rauhala. [Viitattu 7.1.2020]. Saatavana: <https://www.rauhala.fi/blog/sahkoinen-taloushallinto-vs-digitaalinen-taloushallinto>
- Autioniemi, J. 2018. Mitä on hyvä julkisjohtaminen? [Verkkosivu]. Turun Sanomat. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: <https://www.ts.fi/mielipiteet/luki-joilta/3786883/Mita+on+hyva+julkisjohtaminen>
- CGI yrityksenä. Ei päiväystä. CGI. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.cgi.fi/fi/cgi-yrityksena>
- Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Butterworth-Heinemann. McGill University.
- Ewers, R. 2017. Enterprise Risk Management in Responsible Financial Reporting. [Verkkójulkaisu]. Walden University. [Viitattu 12.12.2019]. Saatavana: <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5384&context=dissertations>
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Hallinto ja johtaminen. Ei päiväystä. CGI. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.cgi.fi/fi/kunnat/hallinto-ja-johtaminen>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Jyväskylä: WSOYpro: Docendo
- Julkinen sektori tarvitsee hyvää johtamista enemmän kuin yksityinen. 1.4.2008. Via Group. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: <http://www.via-group.fi/2008/04/julkine-sektori-tarvitsee-hyvaa-johtamista-enemman-kuin-yksityinen/>
- Kajakina-Lappalainen, E. 2012. Käyttäjärhmälle luodon käyttöohjeen laatiminen: Ylöjärven koulujen Plone-sisällönhallintajärjestelmä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö. [Viitattu

- 20.1.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83807/gradu06107.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Konsernipalvelut. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio/kaupunginkanslia.html>
- Kuntamalli. Ei päiväystä. CGI. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/kuntamalli>
- Kuula, S. 18.1.2019. Liiketoimintalähtöinen viestintä on johtamisen tärkein työkalu. [Verkkosivu]. Kauppalehti. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/bravura-liiketoimintalahtoinen-viestinta-on-johtamisen-tarkein-tyokalu>
- L 10.4.2015/410. Kuntalaki.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta: Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Ojala, M. 20.1.2016. Taloushallinnon data yhtenäiseksi. [Verkkosivu]. Tilisanomat. [Viitattu 7.1.2020]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-data-yhtenaiseksi>
- Partanen, V. 2007a. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.
- Partanen, V. 2007b. Vaikuttava talousviestintä johtamisen tukena. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. [Viitattu 24.9.2019]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/yleiset/vaikuttava-talousviestinta-johtamisen-tukena>
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Pöysti, J. 9.4.2019. Ihmisten johtaminen ei ole mahdotonta. [Verkkosivu]. Kauppalehti. [Viitattu 22.10.2019]. Saatavana: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ihmisten-johtaminen-ei-ole-mahdotonta/167f3186-d347-42d8-8320-2251d4420b04>
- Raindance. Ei päiväystä. CGI. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/raindance>
- Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.

Roine, S. 2001. Talousviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Seinäjoen kaupunki. 2019a. Seinäjoen kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021–2023. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 5.1.2020]. Seinäjoki. Seinäjoen kaupunki. Saatavana: https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajoki/seinajoenkaupunki/paatoksenteko/talousjaverotus/C4Pw2tjrZ/Talousarvio_KV_111119_hyvaksytty.pdf

Seinäjoen kaupunki. 2019b. Seinäjoen kaupunki. Haastattelut. 3.9.2019–13.9.2019.

Seinäjoki: Organisaatio ja hallinto. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio.html>

Seinäjoki työnantajana. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 5.1.2020]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/tyoajayrittaminen/seinajokityonantajana.html>

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. ACTA-väitöskirja. [Verkkojulkaisu]. Tampereen Yliopisto. Suomen kuntaliitto. [Viitattu 11.12.2019]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1>.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uud. p. [Helsinki]: Helsingin seudun kauppakamari.

Säilä, E., Hellén-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A., & Urrila, A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. 1. uud. laitos. Helsinki: Edita.

Tasanto, M. & Järvinen, K. 14.8.2018. Strateginen osaamisen johtaminen yhtenäistää ja antaa tilaa yksilölliselle kasvulle. [Verkkosivu]. Leadership Finland. [Viitattu 22.10.2019]. Saatavana: <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/strateginen+osaamisen+johtaminen+yhtenaistaa+ja+antaa+tilaa+yksilolliselle+kasvulle/>

Tietoa Seinäjoesta. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 5.1.2020]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta.html>

Tietoa Seinäjoesta: Historia. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 5.1.2020]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta/historia.html>

Tilastokeskus. 2017. Liiketoiminnan sähköistyminen. [Verkkosivu]. Helsinki. Tilastokeskus. [Viitattu 6.12.2019]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/ict/2017/ict_2017_2017-11-30_kat_005_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 01.04.2019. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. [Verkkajulkaisu]. Valtioneuvosto. Työelämä 2020. [Viitattu 11.12.2019]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. UDP-raportoinnin käyttöohje

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 1. UDP-raportoinnin käyttöohje

SISÄLLYS

- 1 YLEISTÄ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2 kirjautuminen ja perustoiminnot..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.1 Yhteensopivuusnäkyvän asetukset..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.2 Kirjautuminen UDP-raportointiin **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.3 Liikkuminen UDP-raportoinnissa **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 3 RAPORTTIEN AJAMINEN. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.1 Syötteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2 Raportin rakenne ja liikkuminen raportissa .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.1 Raportin ylätunniste ja sen tiedot **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.2 Raportin runko-osa **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.3 Syötteiden alueen piilottaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.4 Dokumenttikartta **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.5 Sivutus **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.6 Raportin suurentaminen ja pienentäminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.7 Etsi-toiminto **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.8 Exceliin siirtäminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.2.9 Tulostaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.3 Porautuminen tositteille ja laskuille **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.3.1 Porautuminen tositteelle.. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 3.3.2 Porautuminen laskulle (Rondo R8) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

4 RAPORTIT JA RAPORTTIEN VALINTA **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- 4.1 Apuraportit **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.1.1 Tulostilijhierarkia **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.1.2 Tasetilijhierarkia **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.1.3 Kirjaustunnisteet **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.2 Tilinpäätösraportit, toteutusvertailut..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.2.1 Tuloslaskelma **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.2.2 Tuloslaskelma kausittain . **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.2.3 Tase **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.2.4 Rahoituslaskelma – toteutusvertailu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.3 Projektiraportit, toteutusvertailut **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.3.1 Investointien toteutusvertailu..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.3.2 Käyttötalouden projektiraportti **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.3.3 Käyttötalouden toteutusvertailu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.4 Erittelyraportit **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.1 Saldoerittely **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.2 Tilierittely **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.3 Tilierittely (Excel)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.4 Ostolaskut **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.5 Ostolaskujen tiliöinti ja alv (räätälöity raportti) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot

- Miksi raportointijärjestelmät on hankittu?
- Mitä raportointijärjestelmillä tavoitellaan?
- Mitä järjestelmillä koitetaan ratkaista?
- Mitä selainta käytät?

2. UDP-raportoinnin käyttäjätiedot

- Ketkä ovat UDP-raportoinnin käyttäjiä?
- Kuka hyödyntää lukuja ja raportteja?

3. Ongelmien taustat

- Miksi käyttöohjeita tarvitaan?
- Onko koulutusta tarpeeksi tarjolla?
- Miksi järjestelmää ei käytetä sillä tavalla kuin pitäisi?
- Minkälaisia haasteita käytössä on?
- Millä tavoilla käyttöä voisi helpottaa?

4. Käyttöohjeen vaatimukset

- Miksi ohje laaditaan?
- Mitä ohjeella halutaan saavuttaa?
- Minkälainen käyttöohjeen pitäisi olla?
- Minkälainen käyttöohjeen rakenteen tulisi olla?
- Onko tiettyjä raportteja, mitä työssäsi käytät tai haluat ohjeeseen mukaan?

5. Järjestelmän kehitykseen liittyvät tiedot

- Onko raportointijärjestelmässä jotain kehitettävää tai puutteita?