



Dynaamisesti hinnoitellun junalipun kontrollointi

Johanna Pernu

Opinnäytetyö, AMK

Maaliskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Pernu, Johanna

Dynaamisesti hinnoitellun junalipun kontrollointi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 70 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko matkustajien itsensä ostamia, dynaamisesti hinnoiteltuja junalippuja kontrolloida. Tarkoituksena oli myös herättää keskustelua sisäisen riskin hallinnasta.

Valtionhallinnon virastoissa ja laitoksissa junalippujen itsevaraaminen on sallittua, vaikka monet työntekijät käyttävät matkojen varaamiseen matkasihteerin palveluita. Jotta organisaatio voi olla varma, että työntekijät noudattavat junalippujen varauksissaan sen ohjeita ja sääntöjä, tulee sen kontrolloida matkustajan itsensä tekemiä ostoja. Nopeasti kehittyvä hintapolitiikka asettaa kuitenkin omat haasteensa kontrollien tekemiselle. Vaikka junamatkustamisen kustannus ei vaikuta suurelta kuluerältä yksittäisen matkustajan kohdalla verrattuna vaikka lentolippuun, on se huomattava kustannus koko valtionhallinnon tasolla. Lisäksi pienempien menojen tarkkailu on tärkeää, koska valtionhallinnon tulot muodostuvat veroina kerätyistä varoista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja siihen haettiin näkökulmaa hermeneuttisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus koostui kuuden eri valtionhallinnon organisaation matkustuksen asiantuntijan haastatteluista ja aineistoa kerättiin strukturoimattomalla teemahaastattelulla. Aineiston analysointi tehtiin teemoittamalla ja teoriaohjaavasti.

Tutkimuksen mukaan tehokkain kontrollimuoto matkustajan itsensä varaamille junalipuille on sosiaalinen kontrolli ja nimenomaan ohjeistaminen. Matkalippujen dynaaminen hinnoittelu haastaa sisäistä valvontaa, eikä paljastavaa kontrollia ole kustannustehokasta tehdä tällä hetkellä käytössä olevilla resursseilla työntekijän itsensä varaamille junalipuille. Tutkimustulokset näyttivät myös, että organisaatioiden kannattaa sallia itsevaraaminen ainakin kotimaan junalippujen osalta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää matkustusohjeiden tekemisessä tai muiden matkalippujen kontrolloinnissa. Soveltuvien osin myös muut organisaatiot ja yksityiset yritykset voivat hyödyntää tuloksia.

Avainsanat (asiasanat)

riskienhallinta, sisäinen valvonta, tilintarkastus, kontrolli, hinnoittelu, digitalisaatio, junamatkailu, virkamatkat, valtionhallinto, kvalitatiivinen tutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole.

Pernu, Johanna

Control of dynamically priced train ticket

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 70 pages.

Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the study was to determine whether passengers self-purchased, dynamically priced train tickets could be controlled. The purpose was also to stimulate discussion about internal risk management.

In government agencies and institutions, self-reservation of train tickets is permitted, although many employees utilize travel secretary services to book trips. To ensure that employees adhere to its guidelines and rules when booking train tickets, an organisation must control ticket purchases. However, the rapidly evolving price policy presents own challenges for implementing controls. While the cost of train travel may not be considered significant for individual passenger compared to airfare, it amounts to a considerable expense at the level of the entire state administration. Moreover, monitoring even minor expenses is important because government revenues consist of funds collected through taxes.

Qualitative research was used as a research method, utilizing a hermeneutic approach to gain perspective on it. The research consisted of interviews with travel experts from six different government organisations and data was collected with unstructured thematic interviews. The analysis of the collected data was done by thematically and theoretically.

According to the research, the most effective form of control for passengers' self-reserved train tickets is social control and specifically guidance. Dynamically priced tickets pose challenges to internal control, and it is not cost-effective to implement revealing monitoring of employees' self-reserved train tickets with existing resources. The research results also indicate that it is beneficial for organisations to allow self-procurement, particularly for domestic train tickets. These results of the research can also benefit when developing travel guidelines or controlling other travel tickets. Where applicable, other organisations and private companies may also take advantage of the results.

Keywords/tags (subjects)

risk management, internal control, auditing, control, pricing, digitalisation, train travel, official journeys, central government, qualitative research

Miscellaneous (Confidential information)

None.

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Tutkimusasetelma | 5 |
| 2.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma..... | 5 |
| 2.2 | Tutkimusmenetelmä | 6 |
| 2.3 | Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä..... | 8 |
| 2.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 11 |
| 3 | Sisäinen valvonta valtionhallinnossa | 12 |
| 3.1 | Riskienhallinnan merkitys | 12 |
| 3.2 | Valtionhallinnon sisäisen valvonnan viitekehykset..... | 17 |
| 4 | Junamatkustus valtionhallinnossa | 25 |
| 4.1 | Yleistä virkamatkuksesta | 25 |
| 4.2 | Matkojen itsevaraaminen | 28 |
| 4.3 | VR työmatkojen palveluntarjoajana..... | 33 |
| 4.4 | Dynaaminen hinnoittelu | 35 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 37 |
| 5.1 | Haastattelujen toteutus | 37 |
| 5.2 | Organisaation asenne työmatkojen junalippujen itsevaraamiseen | 39 |
| 5.3 | Dynaamisen hinnoittelun vaikutukset | 41 |
| 5.4 | Kontrolloinnin haasteet..... | 42 |
| 6 | Johtopäätökset ja pohdinta | 45 |
| | Lähteet | 58 |
| | Liitteet | 66 |
| | Liite 1. Esimerkki junalipun ostoprosessista, kun matkustaja tilaa matkalipun matkatiimin/-sihteerin kautta | 66 |
| | Liite 2. Esimerkki junalipun ostoprosessista, kun matkustaja tilaa matkalipun itse..... | 67 |
| | Liite 3. Tutkimusaiheeseen liittyvät sähköpostitse lähetetyt kysymykset haastateltaville | 68 |
| | Liite 4. Poiminta tuloskoosteen Excel-taulukosta | 69 |
| | Liite 5. Matkojen hintaerot sekä osto- ja matkapäivien erot..... | 70 |
| | Kuviot | |
| | Kuvio 1. Sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen väliset suhteet (Sääskilahti & Mustonen 2023, 34)..... | 20 |
| | Kuvio 2. Esimerkki M2-ohjelman raporttisivusta (Visma M2 esittely 2019) | 27 |

| | |
|--|----|
| Kuvio 3. M2-ohjelman näkymää voi muokata organisaatiokohtaisesti (Visma M2 esittely 2019) | 28 |
| Kuvio 4. Palvelukolmio itsevarauksessa..... | 29 |
| Kuvio 5. Suomen rataverkko ja matkustajavirrat v. 2019 (Buri, Heinonen, Karjalainen & Wahrmann 2023, 42) | 34 |
| Kuvio 6. Staattisen ja dynaamisen hinnoittelun tuottoerot (Blomster 2020, muokattu) | 36 |
| Kuvio 7. Junalippujen hintoja Tikkurila - Kuopio 5.10.2023, hinnat 21.9.2023 (www.vr.fi)..... | 37 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Kuvitteellinen raportti ostetuista junalipuista | 49 |
| Taulukko 2. Matkavälien maksimihintataulukko | 51 |

1 Johdanto

Eriyisesti parin viime vuoden aikana julkisuuteen on noussut huomiota herättäviä tapauksia, joissa julkisen sektorin viranhaltijat ovat paljastuneet väärinkäytöksistä työmatkustukseen liittyen. Esimerkiksi Valtion tarkastusviraston (VTV) entinen pääjohtaja irtisanottiin, koska hän oli käyttänyt VTV:n varoja omaksi hyödykseen. Pääjohtaja käytti virkamatkoista kertyneitä lentopisteitä itsensä ja perheenjäsentensä yksityislentoihin sekä tax-free -ostoksiin, eikä pääjohtaja ollut noudattanut ohjeita matkasuunnitelmien ja -laskujen laatimisesta. Lisäksi eduskunnan tarkastusvaliokunnan kysyessä virkamatkoihin liittyviä kysymyksiä, vastasi pääjohtaja vaillinaisesti. Eduskunta päätyi irtisanoimaan itse nimeämänsä virkamiehen, vastaavaa ei ole Suomessa aiemmin tapahtunut. (Niilola 2023; Rautio 2021.) Matkaan liittyvä väärinkäytös oli kyseessä myös, kun Kansallisgalleriaan kuuluvan Kiasman johtajan puolison majoituskulu maksettiin Kansallisgallerian varoista. Vasta, kun asiaa kyseenalaistettiin sisäisesti, maksoi johtaja kulut takaisin. (Aromaa 2022.) Viimeisin suurempi tapaus on Ruokavirastosta, jossa elintarvikemarkkinavaltuutettu matkusti ohjeiden vastaisesti lyhyet matkavälit lentämällä junan sijaan ja käytti taksipalveluita suhteettoman paljon. (Joukanen & Vedenpää 2023). Jotta skandaaleilta välttyään, on oleellista toimia oikein. Virheet aiheuttavat vakavia haittoja maineeseen ja toimintaan. (Ratsula 2019a, 2.) Organisaatioissa ylin johto on vastuussa siitä, että organisaatio toimii oikein ja ohjeita noudatetaan. Jotta johto voi varmistua asiasta, tarvitsee se tuekseen sisäistä valvontaa. Hyvä on myös pitää mielessä, että talouden luvut ovat seurausta toiminnasta.

Yksi osa sisäistä valvontaa ovat kontrollit, jotka ehkäisevät ja paljastavat väärinkäytöksiä. Kontrollit ovat prosessien riskien varalta luotuja toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että prosessi toteutuu tarkoitetulla tavalla (Mattila 2007, 15). Kontrollien määrittely ei kuitenkaan välttämättä pysy nopeasti kehittyvän teknologian tahdissa, joten organisaatioiden tulisikin aika ajoin päivittää riskienhallintasuunnitelmaansa. Aihe on siis ajankohtainen muun muassa edellä mainittujen tapausten perusteella. Tämä opinnäytetyö tutkii digitalisaation vaikutusta kontrolleihin, tarkemmin sanottuna valtion virastojen ja organisaatioiden työntekijöiden itsensä työmatkoilleen varaamien, dynaamisesti hinnoiteltujen junalippujen kontrollointia. Tutkimus pyrkii myös herättämään keskustelua siitä, onko mahdollista hallita riskiä käytössä olevilla tiedoilla.

Odotusten täyttäminen, sidosryhmien ja kansalaisten luottamus sekä läpinäkyvyys ovat valtionhallinnon organisaatioissa tärkeitä tekijöitä, ja sen vuoksi Valtion matkustussääntöä (2024) noudattavat virastot ja organisaatiot ovat tutkimuksen kohteena. Valtion tarkastusviraston entisen pääjohtajan väärinkäyttämät varat sekä Kiasman johtajan ja elintarvikemarkkinavaltuutetun laiminlyömät ohjeet osoittavatkin, että tarvetta sisäisen valvonnan kehittämiseksi on. Vaikka junalippukulut ovat pieniä verrattuna esimerkiksi lentolippukuluihin, on virkamiesetiikkaan liittyvät pienimmätkin asiat hyvä tuoda näkyville, jotta luottamus valtionhallintoon pysyy huolimatta yksittäisistä negatiivisista tapauksista. Tutkimustuloksia voikin hyödyntää osaltaan myös muissa matkalippuhankinnoissa.

Junamatkustus valikoitui tutkimuksen kohteeksi, sillä VR uudisti junalippujen hinnoitteluaan noin vuosi sitten dynaamiseksi (Koivuniemi 2023). Siinä lipun hinta nousee, jos kyseiseen junavuoroon lippuja on enää vähän jäljellä (Progressiivinen ja dynaaminen hinnoittelu 2020). Dynaaminen hinnoittelu on myyjälle suotuisa hinnoittelumuoto, mutta se tuo omat haasteensa organisaatioille valvoa, että heidän työntekijänsä ovat matkaliput asianmukaisesti varanneet. Hotelli- ja lentovarauksissa dynaaminen hinnoittelu on jo vuosia käytössä ollut hinnoittelumuoto, mutta junalippujen kohdalla asia on uusi työmatkoja ajatellen. VR:n verkkokaupasta näkyvä dynaamisen hinnoittelun periaate olikin yksi tekijä sille, että tutkimuksessa keskitytään nimenomaan junalippuihin. Alun perin tutkimuksessa oli tarkoituksena tarkastella kaikkea dynaamisen hinnoittelun piirissä olevaa matkustusmuotoa, mutta hyvin pian tuli selväksi, että aihetta oli rajattava yhteen matkustusmuotoon, muuten tutkimuksesta olisi tullut liian laaja.

Aiemmista tutkimuksista muun muassa Gustafson (2011) on todennut, että liikematkustuksen kontrollointi on tarpeellista, jotta voidaan varmistua työntekijän noudattavan organisaationsa matkustussääntöä eivätkä kustannukset karkaa. Holma, Bask ja Kauppi (2015, 60–74) ovat puolestaan tutkineet työntekijän itsensä varaamia matkalippuja Suomessa siitä näkökulmasta, että edistääkö matkustajan, hänen työnantajansa ja matkalipun toimittajan yhteistyö matkustusohjeen noudattamista. Tässä työssä tutkitaan voidaanko kustannusten kontrollointia tehdä, kun kyseessä on dynaamisesti hinnoiteltu, kotimaan kaukoliikenteen junalippu jonka työntekijä ostaa itse. Liikematkustuksen kontrollointia on ylipäätään tutkittu vähän eikä ammattikorkeakoulutasoisia opinnäytetöitä juuri tästä aiheesta ole tehty aiemmin. Muissa yhteyksissä kontrolloinnista ja hinnoittelun dynaamisuudesta on tehty paljonkin tutkimuksia.

Ennusteen mukaan vuonna 2030 valtion taloushallinnon tehtävissä työskentelee kaksikolmasosaa vähemmän henkilöstöä kuin vuonna 2022 (Tutki valtion taloushallintoa 2023), joten yhä enenevässä määrin virkamiesten tulee itse osata hyödyntää teknologiaa ja esimerkiksi varata itse lipunsa virkamatkalle. Paitsi että digitaalisilla ratkaisuilla ja teknologialla saadaan säästöjä, pienentää se matkustuksen tarvetta ylipäättäen, ja yhä useammin matkustuksen välttämättömyyttä harkitaan tarkkaan huomioon ottaen matkan kokonaiskustannukset. Eurot ovatkin merkittävä tekijä ohjaamassa päätöksentekoa matkustamisessa.

2 Tutkimusasetelma

Tämä luku käsittelee tutkimuksen ongelmaa sekä siitä johdettuja tutkimuskysymyksiä, jotka toimivat opinnäytetyön perustana. Luku esittelee myös tutkimusmenetelmien vaihtoehdot, kuvaa aineiston analyysia ja lopuksi tarkastelee tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka matkustajan itsensä työmatkustamiseen varaisia junalippuja voidaan kontrolloida ja vaikuttaako junalippujen dynaaminen hinnoittelu kontrollointiin. Tavoitteena on myös herättää organisaatioita miettimään mitä tietoa kontrolloinnin toteuttamiseksi tarvitaan.

Tutkimuksen aihe tulee rajata ja täsmentää, jotta tiedonhankintamenetelmät selkiytyvät ja tarkentuvat tutkimusongelmaksi (Pihlaja 2006, 40–41). Valtion matkustussääntöä (2024) noudattavat virastot ja organisaatiot on rajattu tutkimuksen kohteeksi siksi, että niissä matkustusbudjetti on rajallinen ja matkustamisessa noudatetaan julkista matkustamisen ohjeistusta. Myös kontrolloinnin tarpeesta on julkista tietoa. Esimerkiksi yksityisissä yrityksissä matkustamiselle tai kontrolloinnille ei ole välttämättä määritelty ohjeita ja sääntöjä lainkaan. Lisäksi valtionhallinnon toiminnan läpinäkyvyys on kansalaisille merkittävä luottamuksen tekijä. Rajaus on myös tehty junamatkustamiseen, koska VR on viimeisimpänä matka-alan palveluntarjoajana siirtynyt dynaamiseen hinnoitteluun ja dynaamisuus on konkreettisesti näkyvissä VR:n verkkokaupassa. Todennäköisyys sille, että organisaatioissa junalippuja saa varata itse on myös suurempi esimerkiksi lentolippuihin verrattuna. Lisäksi tutkimus rajataan organisaation työntekijän itsensä varaamiin lippuihin, koska organi-

saation tulee saada varmuus, että työntekijä toimii oikein. Tarkoitus ei siis ole kontrolloida matkasihteerin tai -tiimin tilaamia matkalippuja. Matkakulut ovat organisaatiossa ehkä kaikkein vähäisimmälle valvonnalle jäänyt osa-alue ja koska palveluntarjoajia sekä -tapoja on useita, on toimintaa matkustajan ja palveluntarjoajan välillä vaikeaa valvoa. Jotta tutkimuksesta ei muodostu liian laajaa, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle hotellimajoitus sekä lento- ja bussiliput. Tutkimusta voidaan soveltaa kaikkiin muihin dynaamisesti hinnoiteltuihin matkakuluihin paitsi sellaisiin, joista on erikseen sopimuksella neuvoteltu maksimihinta.

Kanasen (2015, 20) mukaan tutkimusongelmaan löydetään ratkaisu tutkimuskysymysten avulla, koska kysymykseen on helppo vastata toisin kuin itse ongelmaan. Tutkimuskysymysten määrä tai kysymyksen pituus eivät ole merkitseviä vaan se, että kysymykset liittyvät tutkimusongelmaan. (Pihlaja 2006, 47.) Tutkimuskysymyksiin vastataan aineiston avulla ja näin saadaan vastaus tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 57).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten dynaamisesti hinnoiteltuihin työmatkojen junalippujen itsevaraamiseen suhtaudutaan organisaatioissa?
2. Minkälainen kontrolli on sopivin tehtäessä dynaamisesti hinnoitellun, matkustajan itsensä varaaman junalipun kontrollointia?
3. Miten kontrollointia tehdään?

Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden avulla muodostetaan asiayhteys tutkimuksen teemaan, näkökulmaan, aineistoon, teoriaan ja tuloksiin (Pihlaja 2006, 48).

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteelliset tutkimusotteet jaetaan yleensä määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin (Kananen 2015, 63). Määrällisessä tutkimuksessa haetaan vastauksia

kysymyksiin ”montako” tai ”miksi” sekä haetaan yleisiä tutkimustuloksia. Tuloksista on myös hypoteeseja. Tutkimusaineistot ovat laajoja ja numeerisessa muodossa (tilastot). Keskeistä on mittaminen ja se, että tutkija on ulkopuolinen aineistoonsa nähden. Laadullinen tutkimus puolestaan rakentaa merkityksiä tutkimusaineistosta ja antaa siitä ainutkertaisia tuloksia. Aineisto on pienempi kuin määrällisessä tutkimusotteessa, tutkija tulkitsee aineistoa ja olennaiset kysymykset joihin tutkimus vastaa, ovat ”mitä” ja ”miten”. Tutkimuskysymys määrittää kumpaa menetelmää tutkimuksessa käytetään, mahdollista on myös käyttää molempia. (Yli-Luoma 2001, 50–51; Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg n.d.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksenmukaisin tutkimusote on kvalitatiivinen. Tutkimuskysymykset ovat muotoa ”miten”, tutkijalla ei ole hypoteeseja tutkimuksen tuloksista ja ilmiöstä halutaan kerätä uutta tietoa. Lähdesmäki ja muut (n.d.) määrittävät laadullisesta tutkimuksesta, että sen tarkoituksena on ymmärtää kohde kokonaisvaltaisesti: sen laatu, ominaisuudet ja merkitykset. Lisäksi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole todistaa hypoteeseja vaan keksiä niitä. Analysoitaessa laadullista aineistoa voidaan kyllä arvata, mitä asioita siinä nousee esiin, mutta uusien näkökulmien esiintulo on olennaisempaa, kuin olemassa olevien vahvistaminen. Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistona käytetään empiirisiä aineistoja, kuten tekstiä, kuvia, haastatteluita ja havainnointia (Kananen 2015, 132).

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua yleistettävyydestä kuten määrällisessä tutkimuksessa, mutta voidaan puhua siirrettävyydestä eli tutkimustulosten pitävyydestä vastaavassa tilanteessa (Kananen 2015, 353). Toisaalta laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että tapaus on ainutlaatuinen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Laadullinen tutkimus voidaan tehdä monella eri tapaa: näkökulmina voivat korostua tarkoitus ja merkitys sekä esiintymisympäristö ja tausta. Tarkastelemalla ilmiötä eri näkökulmista, lisätään ymmärrystä kokonaisvaltaisesti ja saadaan tietoa monipuolisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmänä käytetään hermeneuttista tutkimusta, koska tutkittavaa ilmiötä yritetään saada ymmärrettäväksi. Näkökulmaa haetaan myös vertailevalla tutkimuksella, jossa tapausten välisiä ominaisuuksia tuodaan esiin ja verrataan toisiinsa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

2.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä

Ongelman mukaisella tiedonkeruulla ja analysoinnilla saadaan tutkimusratkaisu. Tätä sanotaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi ja ongelman luonne siis ohjaa, minkälaista ratkaisumenetelmää ongelmaan käytetään. (Kananen 2015, 63.) Tutkimuksen aineisto auttaa saamaan vastauksen tutkimusongelmaan ja tutkimusote määrittelee, millä tavoin aineisto kerätään (mts. 20). Koivula, Suihko ja Tyrväinen (2003, 41–45) täydentävät vielä, että aineistoa voi myös tuottaa itse kirjallisesti tai kuvallisesti.

Tutkimusongelma siis määrittelee tutkimusaineiston keruumenetelmät (Kananen 2015, 89) ja laadullinen tutkimus hyödyntää havainnointia, haastatteluita, kyselyitä sekä dokumentteja (mts. 20). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, joka toimii primääriaineistona. Primääriaineisto on välitöntä tietoa tutkittavasta asiasta, kun taas sekundääriaineisto on jo valmiiksi olemassa olevaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2007, 181). Sekundääriaineistona tutkimuksessa käytetään Valtion matkustussääntöä (2024) sekä Valtioneuvoston matkustusohjetta (2022).

Haastattelun tarkoituksena on löytää uutta tietoa, jota ei välttämättä voida johtaa teoriasta (Yli-Luoma 2001, 34.). Haastattelu sopii asiayhteyteen parhaiten, jos tutkittavat asuvat eri puolilla Suomea ja ilmiöstä halutaan syvällistä tietoa. Lisäksi haastattelu mahdollistaa toiston ja tarkennusten tekemisen. Havainnointia ei voida tässä tutkimuksessa käyttää aineistonkeruumenetelmänä, sillä ilmiötä ei voida tutkia ilman tutkittavien ajatusten selvittämistä, ja ajatuksia ei voi tutkia katsoamalla tutkittavaa ulkoapäin. Tutkija ei myöskään pääse reaaliaikaisesti tutkittavien luo. (Kananen 2015, 133–143.) Dokumenttien tutkiminenkaan ei ole vaihtoehtona aineistonkeruumenetelmäksi, koska tarjolla ei ole analysointikelpoista dataa itsevaratuista ja dynaamisesti hinnoitelluista junalipuista. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 181) sanovatkin, että valmiit aineistot soveltuvat vain harvoin sellaisenaan tutkimuksessa käytettäväksi ja osaan ongelmista tulee joka tapauksessa haakea vastaus keräämällä itse aineistoa. Kysely on tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä määrälliseen tutkimukseen, jossa on paljon vastaajia ja numeerista tietoa. Vaikka kysely soveltuukin myös laadulliseen tutkimukseen, saadaan kuitenkin haastattelun avulla esiin sanoja ja lauseita. Niiden avulla haetaan tutkittavaan ilmiöön ymmärrystä ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa haastattelu on kyselyä parempi aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2015, 82.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelussa aiheet koskevat jotain teemaa ja vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen. Kallinen ja Kinnunen (n.d.) muistuttavat, että haastattelu on aina vuorovaikutusta, jossa haastatteli muokkaa omalla persoonallaan aineiston muodostumista. Tutkija on suorassa kontaktissa haastateltaviin, jolloin kysymys ja siihen vastaaminen ovat aktiivista toimintaa. Haastatteluaineiston muodostumiseen vaikuttavat missä ja miten haastattelu tehdään, eleet, henkilökohtaiset kokemukset sekä tavoitteet. Aineisto ei suoraan kerro tutkimukseen vastauksia, vaan tutkija lähestyy aineistoa jostain näkökulmasta ja sitä tulkitaan kontekstin osana. (Kallinen ja Kinnunen n.d.) Kananen (2015, 121) sanookin, että laadullisessa tutkimuksessa tulkinta riippuu aina tulkitsijasta. Teemahaastattelussa tutkija suunnittelee teemat, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. Vaikka keskustelu voidaan pitää vapaamuotoisena, pysytään teemojen avulla aiheissa joita halutaan tutkia. (Kallinen ja Kinnunen n.d.)

Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoimattomana eli teemahaastattelun ja avoimen haastattelun muodossa, jossa haastattelun aiheet ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelevat. Vaihtoehtoisesti haastattelu voidaan tehdä strukturoituna eli ennalta suunnitellun lomakkeen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Kananen (2015) mainitsee vielä, että haastattelu voidaan toteuttaa myös strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun väliltä. Strukturoimattomassa haastattelussa kysymysten järjestys on joustava ja se sallii enemmän avointa keskustelua sekä tarkennuksia. (Kananen 2015, 144–145.) Haastattelijalla on haastattelussa tärkeä rooli: hänen tulee luoda haastattelulle luonteva ilmapiiri ja käyttää johdattelevia, avoimia kysymyksiä, jotka synnyttävät lisää keskustelua ja tiedon syventämistä (mts. 150). Haastateltaviksi valitaan henkilöt, jotka tietävät asiasta eniten (mts. 145). Tämän tutkimuksen haastattelu toteutetaan strukturoimattomana teemahaastatteluna, sillä tutkimuksen teemoihin ei voi vastata lyhyesti. Tarkoituksena on keskustella aihealueesta ja saada haastateltavien omat näkemykset esille. Teemahaastattelun tavoitteena onkin lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2015, 148) ja päästää tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” esiin (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään usein samaan aikaan, kun sitä analysoidaan. Tällöin aineistoa voi vielä täydentää ja selventää tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219.) Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää epäyhteneväistä tutkimusaineistoa. Analyysitapoina voidaan käyttää esimerkiksi teemoittelua, tyypittelyä tai fenomenografiaa (Taanila 2007, 1). Teemoittelulla aineistosta etsitään tutkimusongelmaan liittyvät yhdistävät tai erottavat

aiheet eli teemat, ja tyypittelyssä pyritään yksinkertaistamaan aineisto tyyppeihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Fenomenografiassa tarkastellaan ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta (Kallinen ja Kinnunen, n.d.). Tämä tutkimus analysoi sisältöä teemoittelun avulla. Kerätty materiaali yhteismitallistetaan, jotta tutkija ymmärtää mitä aineisto kertoo. Haastattelut litteroidaan eli puretaan tekstimuotoon, koodataan, luokitellaan sekä yhdistetään. (Kananen 2015, 73; 83; 161.)

Laadullisen tutkimuksen mainitaan usein olevan aineistolähtöistä erotuksena teorialähtöiselle tutkimukselle. Teoriasta lähtöisin olevaa kutsutaan deduktiivisuudeksi ja aineistosta lähtöisin olevaa induktiivisuudeksi. Induktiivisuudessa lähtökohtana on tutkimuksen empiirinen aineisto. Tulokset "nousevat" ensin esiin aineistosta ja sen jälkeen niitä verrataan aiempiin teorioihin tai tutkimustuloksiin. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista eli teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka on deduktiivisen ja induktiivisen sisällönanalyysin välimuoto. Deduktiivisen analyysin perustana on teoria ja sitä kuvaavat kategoriat, joista analyysia ryhdytään tekemään. Induktiivisessä analyysissä puolestaan ilmiön kategoriat muodostuvat analyysin edetessä ja teoria rakentuu ilmiötä kuvaavaksi. (Taanila 2007, 1; 4.) Pihlajan (2006, 97) mukaan abduktiivinen sisällönanalyysi perustuu tutkimusaineistoon, mutta teoria toimii viitekehäyksenä analyysin teossa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, löytyykö teemoitetuista tekstisegmenteistä teorian mukaisia käsitteitä sekä mitä ilmiötä kuvaavia tekijöitä aineistosta nousee esiin.

Tutkijalla on mahdollisuus saada Verohallinnon yhteyshenkilöltä lista haastatteluun soveltuvista henkilöistä valtion eri virastoista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) sanovat, että saadaksesi ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa, tutkijan on hyvä antaa haastateltavalle mahdollisuus tutustua tutkimuksen teemoihin jo ennen haastattelutilannetta. Haastateltaville henkilöille lähetetään etukäteen sähköpostitse kysymyksiä tutkimuksen aiheesta sekä kysytään vapaaehtoisia haastatteluun. Haastattelut tehdään Teams-ohjelmalla, ne nauhoitetaan, litteroidaan yleiskielelle sekä tiivistetään. Eli ne vastauksissa esiin nousseet teemat tuodaan näkyville, jotka ovat tutkimusongelman ratkaisemiselle keskeisiä. (Kananen 2015, 161–163.) Laadullinen tutkimus vie aikaa, sillä aineistonkeruuseen menevää aikaa ei voi tietää etukäteen. Lisäksi aineiston analyysi on hidasta, koska sitä joutuu lukemaan useampaan kertaan. (Mts. 72–73.)

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuus takaa tutkimuksen laadun (Kananen 2015, 337) ja tutkimus on luotettava, kun sen eri vaiheet on tehty oikein ja perustellen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole niin selkeää kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkittavien asioiden laboratoriomittausta ei voi tehdä ja yhteiskuntaan liittyvissä asioissa ihmiset ja ympäristö muuttuvat. Laadullinen tutkimus ei pyrikään yleistämään vaan ymmärtämään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti arvioi tutkimuksen pätevyyttä: onko tutkittu oikeita asioita sekä ovatko tulokset ja johtopäätökset oikeita. Tutkijan tulisi siis pohtia, miten on saamiinsa tuloksiin päätynt. Kriteerivaliditeettia voi myös käyttää laadullisessa tutkimuksessa, vaikka se usein mielletäänkin määrällisen tutkimuksen validiteetin arviointikeinoksi. Siinä saatuja tutkimustuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin ja koitetaan löytää yhteneväisyyksiä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli saadaanko tutkimus uusimalla samat tulokset. Luotettavuutta arvioidaan myös informanttien vahvistuksella, dokumentaatiolla sekä aiemmilla tutkimuksilla. (Mts. 343; 355–356.)

Pihlajan (2006) mukaan laadullinen tutkimus analysoi jonkin tietyn tapauksen. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää tai suhteuttaa toiseen tapaukseen, koska seuraavassa tutkimuksessa saattaakin olla jo uusi näkökulma tai kysymys. (Pihlaja 2006, 93.) Koska Suomessa ei ole toista henkilöjunakaljetuksia tarjoavaa yritystä, ei tutkimusta voida toistaa täsmälleen samanlaisena. Mutta tutkimus voitaisiin tehdä vastaavanlaisiin matkamenoihin liittyen, esimerkiksi tarkasteltaessa lento- tai bussilippujen itsevaraamisen kontrolleja. Kananen (2015) mukaan luotettavuustarkastelussa keskeistä on riittävä dokumentaatio. Kaikki työvaiheet tulee olla kirjattu ylös ja materiaalit tulee olla saatavilla myöhempää tarkastelua varten. (Kananen 2015, 353.) Tämän tutkimuksen menetelmävalinnat perustellaan asianomaisissa luvuissa, työvaiheet kirjataan ja tutkimusaineisto eli haastattelutekstit säilytetään.

Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, olennaisena mittarina toimii saturaatio eli kylläntyminen. Se tarkoittaa, että saadut vastaukset alkavat toistaa itseään ja uutta tietoa ei näin ollen tule esiin, jolloin tutkimuksen luotettavuus saavuttaa kylläntymispisteen eli se saturoituu. (Kananen 2015, 355.) Esimerkiksi haastatteluaineiston keruuta aloittaessaan tutkija ei pääte etukäteen kuinka montaa henkilöä hän haastattelee, vaan jatkaa haastatteluja niin kauan, kunnes samat asiat alkavat kertaantua, jolloin aineiston päätellään olevan riittävä. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Tutkimuksen tietoperustaa hankkiessaan ja sitä tulkitessaan tulee tutkijan olla kriittinen. Lähde tulee tarkastella kirjoittajan tunnettavuuden ja arvostettavuuden sekä lähteen iän, alkuperän, uskottavuuden ja puolueettomuuden perusteella. Kaikki lähteet, joihin tutkimuksessa viitataan, tulee olla tutkimuksen lähdeluettelossa ja suorat lainaukset olla selvästi merkitty. (Hirsjärvi ym. 2007, 109–110; 116.) Tähän opinnäytetyöhön tullaan keräämään tietoa alan kirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä termeillä, jotka liittyvät riskien hallintaan, sisäiseen valvontaan, tilintarkastukseen, kontroleihin, digitalisaatioon, dynaamiseen hinnoitteluun, matkoihin ja valtionhallintoon. Apuna käytetään Finto- ja Core-palveluita. Kirjallisia lähteitä etsitään muun muassa Tampereen yliopiston kirjastosta sekä Pirkanmaan kirjastoista. Sähköiset lähteet ovat Suomen lakeja, väitöskirjoja, uutisartikkeleita, blogeja sekä eri tahojen verkkosivuja, kuten valtiovarainministeriön, valtiokonttorin, eri yliopistojen ja korkeakoulujen sekä VR:n. Tietoperustaksi hyväksytään vain luotettava ja asiaankuuluva lähde ja ajantasaisuutta punnitaan tarkasti. Useita sekä suomen- että englanninkielisiä tietokantoja ja julkaisualustoja hyödynnetään tutkimusjulkaisujen etsimisessä, muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ScienceDirectiä, Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valtoa, Researchgatea ja Google Scholaria.

Yleensä tutkimukset ovat julkisia, jolloin tutkimusmenetelmät sekä tulokset ovat kriittisen tarkastelun kohteena. Jotta tiede kehittyy ja toiset tutkijat voivat tukeutua aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, on julkinen valvonta välttämätöntä. (Yli-Luoma 2001, 5.) Luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa tutkijan tulee suhtautua omiin valintoihinsa, ratkaisuihinsa ja päätöksiinsä kriittisesti (Pihlaja 2006, 103). Etenkin laadullisessa tutkimuksessa myös eettisyys on osa tutkimusta sen jokaisessa vaiheessa, koska tutkimus liittyy ihmisiin (Kallinen ja Kinnunen n.d.). Tutkimuksen eettisyyttä toteutetaan muun muassa haastateltavien vapaa-ehtoisuudella sekä noudattamalla heidän yksityisyyteen liittyviä velvoitteita (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023, 13–14).

3 Sisäinen valvonta valtionhallinnossa

3.1 Riskienhallinnan merkitys

Jokaisella organisaatiolla on tavoitteensa, jolla se pyrkii varmistamaan toiminnan jatkuvuuden, suojelemaan omaisuuttaan ja mainettaan sekä parantamaan tehokkuuttaan, tuloksellisuuttaan ja sietokykyään (Niemi 2021, osa 2). Niemi (2021) tarkentaa, että tavoitteet voivat olla taloudellisia

tai muutoin rahassa mitattavia, lakisääteisiä, yhteiskunnallisesti tiettyyn tarkoitukseen asetettuja tai muilla tavoin määriteltyjä ja mitattavia toiminnallisuuksia. Strategia ohjaa pyrkimysten saavuttamisessa ja strategian toteuttamiseksi organisaatiolle määritellään riskienhallinta- ja valvontajärjestelmät ja johdolle asetetaan roolit, vastuut sekä velvollisuudet. (Niemi 2021, osa 3.) Tätä kutsutaan hyväksi johtamis- ja hallintojärjestelmäksi (Corporate Governance), keskeisenä periaatteenaan julkisuus ja läpinäkyvyys (Erola & Louto 2000, 43). Organisaation johto kantaa vastuun tavoitteiden toteutumisesta, sääntöjen noudattamisesta sekä henkilöstön oikein käyttäytymisestä. Täyttääkseen tehtävänsä, tarvitsee se tuekseen arvioijia määrittämään onko johtamis- ja hallintojärjestelmä tarkoituksenmukainen, toimivatko prosessit oikein, onko raportointi luotettavaa ja noudattaako organisaatio sääntöjä. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2013, 17–19.)

Johto siis kantaa vastuun riskeistä. Riskit voivat olla joko toivottuja tai ei-toivottuja, riippuen siitä onko tulos onnistunut vai ei-onnistunut. Esimerkiksi liiketoiminnassa markkinointiriskin ottaminen voi johtaa myynnin kasvuun tai vastaavasti maineen menettämiseen ja myynnin laskemiseen. Riski voi siis olla myös positiivinen, vaikka sitä useimmiten ajatellaan negatiivisessa valossa. Ei-toivottuista tapahtumista puolestaan organisaatio ei välttämättä voi tietää etukäteen. (Suominen 2003, 9–10.) Riskejä voidaan luokitella strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiset riskit ovat organisaation korkeamman tason tavoitteisiin liittyviä, operatiiviset riskit voivat näkyä tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumisina tai henkilöstöriskeinä. Taloudelliset riskit voivat johtaa maksuvalmiuden heikkenemiseen ja vahinkoriskit liittyvät esimerkiksi rikoksiin tai onnettomuuksiin. (SRHY – Riskienhallinnalla parempaan päätöksentekoon n.d.)

Jotta riskejä voi hallita, tulee ne tunnistaa, analysoida, asettaa tärkeysjärjestykseen ja kontrolloida. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, kartoitusanalyysia tai SWOT-analyysia (Kamensky 2014, 169;335). Keskeistä on ennakointi, jotta varsinkin negatiivisen riskin toteutuminen voitaisiin estää (Erola & Louto 2000, 47). Riskien tunnistamisessa etsitään tekijöitä, jotka vaikeuttavat asioiden toteutumista, analysoinnissa arvioidaan mikä on riskin toteutumisen todennäköisyys ja kuinka se vaikuttaa toteutuessaan. Tärkeysjärjestykseen laittaminen kiinnittää organisaation huomion oikeisiin riskeihin ja kontrolloinnissa tehdään suunnitelma jokaisen riskin osalta. Toimenpiteitä riskin minimoimiseksi voivat olla esimerkiksi riskin hajauttaminen, henkilöstön kouluttaminen ja huolellinen tarkastaminen. (Karlsson & Marttala 2001, 125–132.) Riskitekijät

ja -analyysit pitää päivittää aika ajoin, jotta ne ovat olennaisena tukena päätöksenteossa. Lisäksi organisaation tavoitteiden olisi hyvä olla operatiivisen toiminnan lähellä, jotta virheitä opitaan välttymään sekä mahdollisuuksia opitaan hyödyntämään. Tässä auttaa, että tavoitteet liitetään lopputuloksen sijaan toimintaan sekä niihin keinoihin, joilla lopputulokseen koitetaan päästä. (Jalava & Matilainen 2010, 178–180; 189.)

Riskien tunnistaminen, seurausten arviointi ja riskien hallinta ovat myös taloudellisia kysymyksiä. Kun tunnuslukujen avulla analysoidaan toiminnan tulosta, verrataan sitä organisaation tavoitteisiin ja tehdään sisäisiä toimintasuunnitelmia ja linjauksia sen mukaisesti. (Holopainen ym. 2013, 385–387.) Organisaation on myös hyvä miettiä, onko riskien minimoimiselle asetettu selkeät tavoitteet ja onko ne mahdollista saavuttaa (Karlsson & Marttala 2001, 133). Hyväksyttävän tason määrittely saattaakin olla tehokkainta esimerkiksi resursoinnin näkökulmasta katsottuna. Olennaisuuden periaate tulee kuitenkin pitää mielessä kartoitettaessa riskejä. Toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden lisäksi on tärkeää ottaa huomioon myös riskien hallinnan taloudellinen vaikutus sekä resurssit. (Erola & Louto 2000, 44).

Hyvä johtamis- ja hallintotapa on yleistynyt organisaatioiden käyttöön vasta 2000-luvulla. Tätä edelsi muun muassa käsite ”sisäinen tarkkailu”, jonka tarkoitus oli löytää virheitä ja väärinkäytöksiä yksittäisissä liiketoimintatapahtumissa. Ajan myötä myös kontrollien ja prosessien heikkouksien löytäminen muodostui olennaiseksi osaksi sisäistä tarkastusta ja vasta 1990-luvulla siirryttiin sisäisessä tarkastuksessa organisaation riskien tunnistamiseen ja sitä myöten tavoitteiden saavuttamiseen. Oivallus tulevaisuuden riskien hallinnan tärkeydestä organisaation toiminnalle onkin muokannut tämän päivän johtamiskulttuuria ja erilaiset standardit ovat yhdenmukaistaneet toimintaa. (Holopainen ym. 2013, 24–25.) Ratsulan (2016) mukaan riskikulttuurin muutokseen tällä vuosikahdella ovat johtaneet muun muassa Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa esiin tulleet yritysskandaalit. Pelkän tilintarkastuksen ei enää nähty estävän väärinkäytöksiä, vaan lisäksi tarvitaan organisaation omaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. (Ratsula 2016, 44–45.) Muun muassa energiayhtiö Enronin massiivinen kirjanpito-epäily vuonna 2001 (Ratsula 2019a, 62) johti Sarbanes-Oxley-lain (SOX) säätämiseen tavoitteenaan parantaa yritystietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta (Lahti & Salminen 2014, 189), sisäisen valvonnan COSO-viitekehyksen kehittämiseen (Ratsula 2016, 62) sekä EU direktiiviin tilintarkastuksesta (Direktiivi 2006/43EC).

Riskien hallinnasta on ajan myötä tullut johdon ja henkilöstön yhdessä toteuttama päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan liittyvä jatkuva prosessi (Halonen 2013, 35), vaikkakaan Corporate Governance ei ole vieläkaan levinnyt kaikissa organisaatioissa koko työyhteisön ymmärtämäksi asiaksi. Moni henkilökuntaan kuuluva ajattelee sen edelleen olevan vanhanaikaista virheiden ja väärinkäytösten, sekä syyllisten etsimistä. Spiran ja Pagen (2003) mukaan riskikulttuuriin kuuluikin aiemmin syyttäminen, jota seurasi sovitus tai rangaistus. Organisaatioiden olisikin hyvä viestittää henkilökunnalleen, että nykyään elämme ”riskiyhteiskunnan” aikakautta, jossa riskejä pyritään hallitsemaan järjestelmien ja asiantuntijoiden neuvojen avulla. Riskin toteutuminen johtaa järjestelmien tarkistukseen sekä valvonnan laajentumiseen syyllisten etsimisen sijaan. (Spira & Paige 2003, 645.)

Myös valtio pyrkii parantamaan ja tehostamaan toimintaansa joten valtio-omisteisten yritystenkin odotetaan tunnistavan liiketoiminnan riskejään (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 37). Valtionhallinnon virastoilla ja laitoksilla ei ole yritysten kaltaista liiketoimintaa, mutta prosessit ja menettelytavat saattavat aiheuttaa virastolle riskin esimerkiksi mainehaittana tai kohonneina kustannuksina. Due diligence -periaatteen mukaisesti riittäviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä vahinkojen estämiseksi ja niiden vaikutusten minimoimiseksi eli riskienhallinnassa edetään systemaattisesti (Erola & Louto 2000, 43). Tuloksellisuus valtiolla puolestaan tarkoittaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta, toiminnallista tuloksellisuutta sekä henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä. Hallitusohjelman tavoitteita edistetäänkin tulosohjauksella, jonka keskeisin asiakirja on valtion talousarvio, ja kaikki valtion virastot raportoivat tuloksistaan. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarinen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 55–57.)

Yritysten omistajat ja edunsaajat odottavat, että yritys tuottaa heille lisäarvoa, ja sen saamiseksi tulee yrityksen ottaa onnistuneita riskejä (Alftan ym. 2008, 79). Yrityksissä johtamis- ja hallintotavan sekä riskienhallinnan keskeisiä toimijoita ovat hallitus, ylin johto, sisäinen tarkastus sekä tilintarkastus. Sisäinen tarkastus tukee organisaation johtamista tuomalla esiin toiminnan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden sekä kehittämisen kohteita. (Holopainen ym. 2013, 26–28.) Sisäinen tarkastus onkin organisaation johdon oma-aloitteisesti toteuttamaa tarkastusta, jossa varmistetaan talouden ja hallinnon järjestelmien sekä sisäisen valvonnan luotettavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Sisäisen tarkastuksen toimintaan vaikuttavat organisaation koko, rakenne, toimiala

sekä johdon tarpeet ja tehtävinä ovat muun muassa sisäisten kontrollien tarkastus. (Korkeamäki 2017, 37.)

Sisäinen tarkastus antaa siis selonteon organisaation johdolle sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä (Sisäinen tarkastus n.d.). Valtionhallinnon organisaation sisäisen tarkastuksen valvontaympäristö poikkeaa yritysten valvontaympäristöstä niin, että valtiontalouden tarkastusvirasto tarkastaa tilinpäätösvelvollisten tilinpäätökset (Tarkastus ja valvonta, n.d.).

Valtionhallinnon organisaation sisäisestä tarkastuksesta määrää Asetus valtion talousarviosta, jossa muun muassa sanotaan, että tilinpäätöskannanotossa on lausuttava, mihin toimenpiteisiin virastoissa ja laitoksissa on tarpeen ryhtyä tuloksellisuuden parantamiseksi (A 1243/1992, 66i §). Tilintarkastaja ja sisäinen tarkastaja saattavatkin tehdä paljonkin yhteistyötä, mutta tilintarkastaja on vastuussa vain omista lausunnoistaan.

Tilintarkastaja valvoo ja tarkastaa organisaation talouden ja hallinnon sekä valvoo sen omistajien etua. Tarkastuksessa arvioidaan, onko johto antanut organisaation toiminnasta ja taloudesta oikean ja riittävän kuvan sekä onko lakia noudatettu. Tilintarkastaja noudattaa olennaisuuden periaatetta eli tarkoituksena on varmistaa, että tilinpäätös ei sisällä olennaisia virheitä tai puutteita. Myös yhteistyökumppanit hyödyntävät tilintarkastajan lausuntoa taloudellisen tiedon oikeellisuudesta. (Korkeamäki 2017, 8–9.) Tilintarkastusta säätelee Tilintarkastuslaki (1141/2015) ja valtionhallinnon tilintarkastusta säätelee Laki julkishallinnon ja -talouden tilintarkastuksesta (1142/2015) siltä osin, kuin muu laki ei toisin säädä. Patentti- ja rekisterihallitus hyväksyy ja valvoo tilintarkastajia (Tilintarkastusvalvonta n.d.) ja tilintarkastuslaki määrää, että tilintarkastajan tulee kirjallisesti raportoida mm. riskienhallinnan periaatteista (Korkeamäki 2017, 53). Tilintarkastajan tulee tarkastaa myös sisäistä valvontaa (mts. 62).

Julkisella sektorilla virastojen ja laitosten omistajana toimii julkinen valta, edun saajina puolestaan kansalaiset ja yhteisöt. Julkisella sektorilla hyvässä hallintotavassa ensisijalla ovat kansalaisten ja yhteisöjen oikeuksien tunnustaminen ja niiden suojeleminen, tasapuolinen kohtelu sekä syrjimättömyys. (Mattila 2007, 1.) Viime kädessä valtion viraston toiminnan onnistumista mitataan kansalaisten luottamuksella ja tällöin toiminnan läpinäkyvyys on avainasemassa. Läpinäkyvyyttä onkin edistetty niin sanotulla whistleblower-direktiivillä, käytännössä työkalua kutsutaan eettiseksi ilmoituskanavaksi. 1.1.2023 voimaan astunut ilmoittajansuojelulaki pohjautuu Euroopan unionin

ilmoittajansuojeludirektiiviin, jossa vähintään 50 henkilöä työllistävällä organisaatiolla tulee olla käytössään kanava, jonka kautta voi ilmoittaa havaituista väärinkäytöksistä tai epäkohdista organisaatiossa. Ilmoituksia voivat tehdä esimerkiksi nykyiset ja entiset työntekijät, alihankkijat tai osakkeenomistajat. Direktiivi on osa riskien hallintaa työntekijäkokemuksen, psykologisen turvallisuuden edistämisen sekä työnantajan tiedonsaannin turvaamisen kautta. (Ratsula 2022, osa 1.)

3.2 Valtionhallinnon sisäisen valvonnan viitekehykset

Sisäisen valvonnan organisointi ja resursointi eivät välttämättä ole toimivan johdon päätäntävallassa, sillä valtionhallinnossa on sekä kooltaan että tehtäviltään erilaisia ministeriöitä, virastoja, laitoksia ja rahastoja, joita ohjaa lainsäädäntö. Valtionhallintoon kuuluu lisäksi liikelaitoksia, joita ohjataan omien lakien mukaan ja yhtiöitä, jotka toimivat yhtiöoikeudellisten lakien mukaan.

Valtionhallinto jakaantuukin kirjanpitoyksiköihin (esimerkiksi eduskunta, Puolustusvoimat), joista osa jakaantuu tulosohjatuiksi virastoiksi (esimerkiksi korkein oikeus ja Rajavartiolaitos). Näistä virastoista osa jakaantuu vielä työnantajavirastoiksi (esimerkiksi poliisilaitokset). (Holopainen ym. 2013, 185–186.) Jotta organisaation johto pystyy huolehtimaan, että organisaation hallinto ja toiminta on asianmukaista, edellyttää se käytännössä sisäistä valvontaa. Tuloksellinen valvonta antaa varmuutta organisaation toiminnasta riittävällä tasolla. (Ratsula 2016, 20.) Lisäksi Ratsula (2019b) sanoo, että väärät käytännöt muodostuvat helposti normaaleiksi toimintatavoiksi tai organisaatioiden arviointijärjestelmät saattavat palkita vain lopullista tulosta. Eli sitä mitä on saavutettu, unohtaen miten tavoitteisiin on päästy. (Ratsula 2019b.)

Sisäisen valvonnan käsite voidaan yksinkertaistaa siten, että johtaminen on suurimmaksi osaksi ohjausta ja valvontaa, jonka tarkoituksena on havaita ja estää virheitä ja väärinkäytöksiä (Korkeamäki 2017, 63). Ohjauksella siis osoitetaan mitä odotetaan tehtävän ja valvonnalla pyritään pitämään toiminta odotusten mukaisena. Sisäisellä valvonnalla on merkitystä toiminnan vaikuttavuudessa ja tehokkuudessa, oikeiden ja riittävien taloudellisten tietojen raportoinnissa sekä normien ja sopimusten noudattamisessa. (Mattila 2007, 7–11.) Sisäisen valvonnan käsite on olennainen myös julkishallinnossa ja onnistunut riskienhallinta varmistaa, että riskit on tunnistettu, arvioitu ja niitä hallitaan (Alftan ym. 2008, 62; 80).

Valtionhallinnossa talousarviolaki ja -asetus (Talousarviolaki 423/1988, 24b §; A 1243/1992, 69 §) ohjaavat sisäistä valvontaa. Niiden mukaan organisaation valvonnasta vastaa viraston ja laitoksen

johto ja sisäinen valvonta tulee olla suhteutettuna toiminnan riskeihin. Virasto ja laitos ovat myös vastuussa toiminnoista ja tehtävistä, jotka se on antanut muiden tehtäväksi (A 1243/1992, 69 §). Valtionhallinnossa on keskitetty erityisesti talous- ja it-palveluita, ja keskittämällä on merkitystä sisäisen valvonnan järjestämisessä. Sisäisen valvonnan menettelyt rakentuvat tällöin palveluntuottajan tietojärjestelmien varaan ja vastuunjaon rooli korostuu. (Holopainen ym. 2013, 187.) Talousarvioasetus (A 1243/1992, 69 §) määrää edelleen, että sisäisessä valvonnassa on huomioitava Euroopan yhteisön oikeudesta aiheutuvat viraston ja laitoksen toimintaan kohdistuvat vaikutukset, yleiset standardit ja suositukset, sekä kirjanpitoyksikön oma taloussääntö. Viraston ja laitoksen tulee siis ottaa huomioon sisäisen valvonnan kansainväliset viitekehykset, joista tunnetuimmat ovat COSO-ERM, COCO ja INTOSAI. Viraston omassa taloussäännössä on annettava tarkemmat määräykset muun muassa taloushallinnon tehtävistä, menettelyistä ja vastuista sekä riskienhallintaan vaikuttavista asioista (Holopainen ym. 2013, 189). Hankintoja säätelee laki (Hankintalaki 1397/2016), jonka valvontaviranomainen on Kilpailu- ja kuluttajavirasto ja pienhankintoja koskevaa yleistä laillisuusvalvontaa hoitaa oikeuskansleri (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 66).

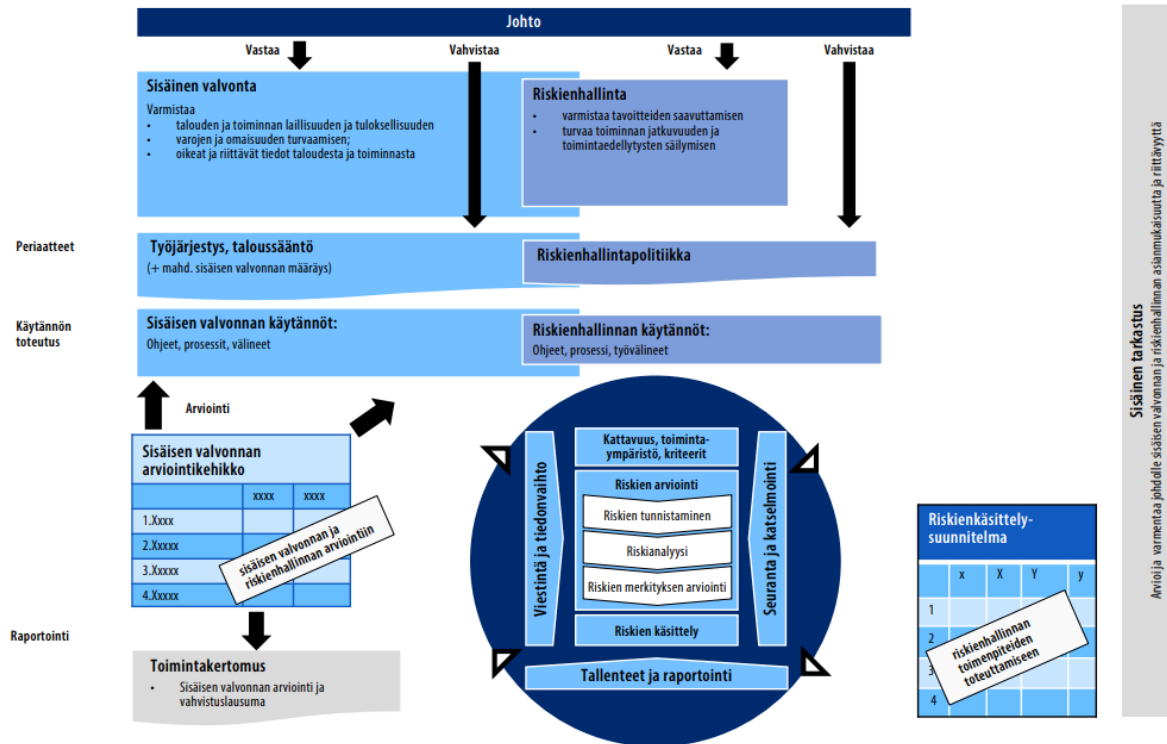
Valtiovarainministeriö on julkaissut riskienhallinnan käsikirjan valtionhallinnon toimijoille, jonka viitekehyksenä käytetään kansainvälistä SFS-ISO 31000 -standardia. Se painottaa organisaation ylimmän johdon osallisuutta ja vastuuta sitouttaa muut toimijat riskienhallintaan. Lisäksi käsikirjassa käytetään soveltuvin osin SFS-EN ISO 22301 -standardia, COSO -viitekehystä sekä muita sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehyksiä. Käsikirjassa korostetaan, että yhteneväistä riskienhallinnan mallia ei pystytä antamaan kaikille organisaatioille, koska niiden toiminta ja tarpeet poikkeavat toisistaan. Käsikirjan tarkoituksena onkin antaa viitekehys, jonka avulla valtionhallinnon organisaatiot voivat arvioida omaa riskienhallintaansa. (Sääskilähti & Mustonen 2023, 10; 12.)

Virastot voivat käyttää muitakin viitekehyksiä, pääasia on, että tietoisuus valvonnan merkityksestä lisääntyy. Sisäisen valvonnan asianmukaisuutta ja riittävyttä arvioi sisäinen tarkastus, mutta erillistä tarkastustoimintoa ei tarvitse perustaa, mikäli viraston toiminnan ja talouden laajuus ja luonne ovat sellaiset, että ylimmän johdon omin toimenpitein pystytään valvonnan toimivuus varmistamaan. Eräät virastot hankkivatkin tarkastuksen ostopalveluna, mutta vastuuta sisäisestä tarkastuksesta ei voi ulkoistaa, se on aina organisaation johdolla. Sisäinen tarkastus tekee yhteistyötä tilintarkastajien kanssa, vaikka sisäinen tarkastus onkin myös tilintarkastajien kohteena. (Holopainen ym. 2013, 190–191; Alftan ym. 2008, 67.) Valvonnan ja siitä esiin tulleiden havaintojen tulisi

aina johtaa prosessin kehittämiseen ja parantamiseen, jolloin organisaation toiminta tehostuu (Valtiontalouden tarkastusviraston vuosikertomus eduskunnalle 2023, 8).

Viestintä ja tiedonvaihto ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien kanssa, prosessien eri vaiheiden seuranta sekä tiedonkäsittely ja raportointi kuuluvat Valtionhallinnon riskienhallintaprosessiin. Valtiovarainministeriö on vastuussa valtionhallinnon talouden ohjauksesta sekä julkisen hallinnon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistamisesta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunta seuraa ja arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuutta yhdessä riskienhallinnan jaoston kanssa. Valtiontalouden tarkastusvirasto tarkastaa valtion taloudenhoidon laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä valtion talousarvion noudattamista. Tulosohtaus toimii yhtenä ohjausprosessina riskienhallinnassa. (Sääskilahti & Mustonen 2023, 20; 30; 32.)

Kuvio 1 näyttää sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen väliset suhteet. Riskienhallinnan prosessi pohjautuu SFS-ISO 31000 -standardiin (Sääskilahti & Mustonen 2023, 34.) ja kuviosta on helppo ymmärtää, mikä käytännön osa liittyy kuhunkin riskienhallinnan vaiheeseen. Esimerkiksi organisaation taloussääntö on osa riskienhallintapolitiikkaa ja toimintakertomus toimii riskienhallinnan raporttina.



Kuvio 1. Sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen väliset suhteet (Sääskilähti & Mustonen 2023, 34)

Kontrollit

Valtionhallinnossa sisäinen tarkastus arvioi sisäisessä valvonnassa muun muassa toiminnan tulokellisuutta ja vaikuttavuutta. Käytännössä tämä näkyy siinä, että arvioidaan lopputulosta kansalaisen kannalta eli ovatko seurantamittarit oikeita ja prosessit toimivia. (Holopainen ym. 2013, 193.) Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tasoa voidaan kuvata esimerkiksi numeerisesti tai sanallisesti ja havaintojen vaikutusta tulee arvioida muun muassa organisaation strategiaan, budjettiin, arvoihin, maineeseen tai asiakastyytyvyyteen. Esimerkiksi tietovuotoriskin seurauksia tulee ajatella kauaskantoisesti. Tai tietojärjestelmäprojektin myöhästyminen ei ole riski, vaan sen vuoksi uuden toiminnan liian myöhäinen lanseeraus vaikuttaa organisaation maineeseen ja kassavirran heikkenemiseen. (Mts. 246–248.) Mittaamalla saadaan muun muassa poikkeamatietoa jota tarkastelemalla saadaan selville, mitkä tavoitteet eivät ole toteutuneet (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 48).

Talousarvioasetus (A 1243/1992, 65 §) määrää, että valtion viraston on toimintakertomuksessaan arvioitava sisäisen valvonnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan asianmukaisuus sekä riittävyys. Lisäksi viraston toimintakertomuksen tulee sisältää lausuma sisäisen valvonnan tilasta ja olennaisimmista kehittämistarpeista. Valtioneuvosto on laatinut virastojen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyden arvioimisen avuksi COSO-ERM -viitekehikseen perustuvan arviointikehikon (Sisäisen valvonnan arviointi n.d.), jossa on pyritty havainnollistamaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuuden arviointia nimenomaan valtionhallinnon kannalta.

Alftan ja muut (2008, 63) luettelevat arviointikehikon osa-alueiksi

- sisäinen toimintaympäristö ja toimintarakenteet
- tavoitteiden asettaminen
- riskien tunnistaminen
- riskien arvioiminen
- riskeihin vastaaminen
- valvontatoimenpiteet (kontrollit)
- tiedot ja tiedonkulku
- seuranta

joista tässä työssä keskitytään kontrolleihin.

Kontrolleilla pyritään varmistamaan, että tapahtumat ovat oikeellisia ja toiminta tehokasta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi esihenkilövalvonta, käyttöoikeuksien valvonta, aukoton kirjausketju (audit trail) sekä analyyttiset tarkkailut. Vaarallinen työyhdistelmä, jossa yhdellä henkilöllä on liian laajat oikeudet esimerkiksi palvelun tilaamiseksi, oston tarkastamiseksi ja hyväksymiseksi, on varsinkin pienten yksityisyritysten ongelma. (Ratsula 2016, 248–249; 255–256; 263). Puutteelliset kontrollit voivat aiheuttaa organisaatiolle vakavia riskejä. Asianmukaisilla kontrolleilla siis pienennetään riskejä ja tehostetaan prosesseja. (Holopainen ym. 2013, 272–281.) Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 113) toteavat, että olennaisuuden periaatetta tulee noudattaa myös kontrolloinnissa ja riskin suuruus sekä panos-hyötysuhde tulee arvioida. Liappis, Pentikäinen ja Vanhalakin (2019, 8) ovat samaa mieltä sanoessaan, että oleellista on ison kuvan näkeminen, eri osa-alueiden keskinäisyhteydet ja keskittyminen siihen mihin organisaatio voi vaikuttaa.

Valvontaympäristö luo perustan sisäiselle valvonnalle. Kontrolleista vastaa organisaation johto, valvontaan osallistuu usein taloushallinto ja sisäinen tarkastus. Talouden kontrolleissa saadaan varmuus toimintojen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä yksikköön kohdistuvien ohjeiden ja määräysten noudattamisesta. Kontrolleja suunnitellaan tulevaisuudessa huomioiden prosessien rahalliset painoarvot. (Lahti & Salminen 2014, 188–189.)

Kontrolleja voidaan luokitella eri tavoin. Mattila (2007, 15) puhuu kontrollien roolien korostamisesta, kun ne jaetaan johdon kontrolleihin, hallinnollisiin kontrolleihin ja laskentakontrolleihin. Tarkoituksensa mukaan kontrolleja voidaan jakaa muun muassa seuraavasti:

- ehkäiseviin – tavoitteena estää epähaluttu käytös prosessin aikana (Mattila 2007, 15; Ratsula 2016, 122)
- paljastaviin – tavoitteena havaita ongelmia, kun ne ovat jo tapahtuneet (Mattila 2007, 15; Ratsula 2016, 122)
 - analyyttiset kontrollit – selvitetään vaihteluita, jotka ovat epäjohtomukaisia tai poikkeavia verrattuna muuhun informaatioon (Lahti & Salminen 2014, 189)
 - monitorointikontrollit – tietyn väliajoin jälkikäteen tehtäviä, kohdistuu yksittäisen tapahtuman tai tietyn otoksen asianmukaisuuden tarkastamiseen (Lahti & Salminen 2014, 189)
- korjaaviin – varmuuskopiot, jatkuvuussuunnitelmat (Mattila 2007, 15)
- sosiaalsiin – tavoitteena saada työntekijä omaksumaan työnantajansa arvot ja normit (Ratsula 2020, 76)
- manuaalsiin – kontrollia on suorittamassa ihminen (Ratsula 2016, 122)
- automaattisiin – järjestelmä suorittaa kontrollin (Ratsula 2016, 122).

Mattila (2007) toteaa, että olipa kontrollien luokittelu mikä tahansa, niin edellytyksenä täydelliselle kontrollille on, että se vaikuttaa siinä yhteydessä johon se on luotu, toimii ilman riskiä keskeytyksestä ja on kustannustehokas. Hänen mukaansa täydellinen kontrolli ei kuitenkaan ole realistinen, sillä inhimilliset tekijät, kuten tulkintavirheet, huolimattomuus tai väsymys, vaikuttavat kontrollien toteuttamiseen. Kontrolleja suunniteltaessa tulisikin miettiä, mitä kontrollilla tavoitellaan, millainen kontrolli olisi kertovin ja mikä on riittävä tarkkuus. (Mattila 2007, 16–17.) Vastuullista toimintaa tulisi pystyä mittaamaan, koska mittareiden avulla saadaan tietoa siitä, mitä halutaan johtaa (Liappis ym. 2019, 214).

Ratsula (2019a) on sanonut, että organisaation yhteiset arvot, missio ja eettiset standardit ohjaavat työntekijöitä käyttäytymään oikein. Hänen mielestään sosiaalinen kontrolli onkin organisaation paras kontrolli, johon myös Gustafson (2013) yhtyy: kun työnantaja tuo selvästi esiin, että se toimii eettisesti eli ihmisten tekemät päätökset, valinnat ja käyttäytyminen ovat vastuullisia, omaksuu myös työntekijä saman käsityksen ja toimii silloin oikein. Oikein toimimisen pitäisi olla helpompaa ja kannattavampaa kuin väärinkäytös. (Ratsula 2019a, 5; 9; Gustafson 2013.) Ratsula (2020) on myöskin aiemmassa tutkimuksessaan havainnut, että kun todennettavien kontrollien tekemistä suunnitellaan tai niitä toteutetaan, on otettava huomioon kontrollointia tekevien työntekijöiden käsitykset ja tunteet kontrollointia kohtaan. Todennettavien ja sosiaalisten kontrollien tulee olla vuorovaikutuksessa. Eli sisäisen valvonnan sääntöjen ja ohjeiden käyttöönottamiseen vaikuttaa siis inhimilliset tekijät ja tunteet, kontrollin tekijän täytyy ymmärtää kontrolloinnin merkitys. (Ratsula 2020, 159.)

Valtiokonttori on julkaissut syksyllä 2023 ohjeen, jonka avulla valtionhallinnon virastot ja laitokset voivat ottaa käyttöönsä tunnistettuja kontrolleja ja tarkastuspisteitä hankintojen suunnittelussa sekä sopimus- ja toimittajahallinnassa. Ohjeen mukaan termiä ”kontrolli” käytetään toimintaperiaatteista ja -tavoista, joilla ehkäistään tai havaitaan väärinkäytöksiä, hallitaan riskejä ja varmistetaan toiminnan olevan ohjeiden mukaista. Ohjeeseen on lisäksi merkitty ne tehtävät, joilla on tunnistettu olevan sisäisen tarkastuksen kontrollitarve. Koska sisäinen tarkastus vastaa sisäisestä valvonnasta, voidaan tällä tavoin myöhemmin varmentaa, että riskien hallinta on ajantasainen. (Tarpeesta sopimukseen -prosessin kontrollien hyvät käytännöt 2023.)

Matkakulujen sisäinen valvonta

Matkustuksen osalta Valtion virka- ja työehtosopimus määrittelee valtion virkamiesten ja työntekijöiden matkakustannusten korvaamisesta, tästä käytetään puhekielessä ilmaisua matkustussääntö (Virkamatkat n.d.). Virastot ja laitokset tarkentavat matkustussääntöä omissa talous- ja matkustusohjeissaan ja useat virastot ohjeistavat matkustamista lisäksi organisaatioiden omilla intra-sivuilla. Matkustuspalveluita on keskitetty vuonna 2010 toimintansa aloittaneelle Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeille, joka hallinnoi valtion virastojen ja laitosten matka- ja kulu- laskuissa ohjelmistotalo Visman kehittämää järjestelmää M2 Blueta. (Holopainen ym. 2013, 187.)

Lisäksi Palkeet ohjeistavat sekä virastoja että matkustajia muun muassa matkalaskun täyttämässä (Uudistuvat ja monipuoliset henkilöstöpalvelut n.d.). Talousarvioasetuksen (A 1243/1992, 69 §) mukaan palvelukeskuksen käyttäminen ei poista viraston tai laitoksen sisäisen valvonnan vastuuta matka- ja kululaskuista.

Valtiokonttorin julkaiseman Valtion matkasuunnitelman ja matkalaskun käsittelyä koskevan ohjeen (2023) mukaan matkustamiseen liittyy muun muassa taloudellisia riskejä, jotka viraston tulee huomioida osana matkustamisen riskienhallintaa ja sen vuoksi matkasta aiheutuneet kulut ovat osa tarkastustoimenpiteitä. Valtionhallinnon riskienhallinnan käsikirja luokittelee matkustuksen vahinkoriskeihin henkilöturvallisuuden näkökulmasta katsottuna (Sääskilahti & Mustonen 2023, 23). Valtiokonttori (Valtion taloushallinnon mittaritietojen kerääminen ja julkaisu 2022) ohjeistaa, että valtion taloushallinnossa on päästävä täysin digitaalisiin prosesseihin, joihin on sisäänrakennettuina riittävät automaattiset, ehkäisevät kontrollit. Manninen (2019, 22–25) on kuitenkin tutkimuksessaan todennut, että tarkastusta tehdään paljon manuaalisesti eikä kontrollointia tai sen valvontaa ole helppo automatisoida.

Valtion virastojen tulee kuvata kontrollidokumentaatioissa mitä tehtäviä tai niiden osia kontrolli koskee, mihin riskiin kontrolli vastaa, mikä on kontrollin sisältö, kenen vastuulla kontrolli on ja miten kontrollin toteutuminen todennetaan (Taloushallinnon tehtävien kontrollit 2023). Sisäistä valvontaa voidaan arvioida esimerkiksi asteikolla hyvä, tyydyttävä, vaatii parantamista ja ei hyväksyttävä (Holopainen ym. 2013, 271). Organisaation matkustuksen sisäisestä valvonnasta annettu arvio voisi siis sisältää esimerkiksi kontrollien oikeellisuuden ja toimivuuden, ohjeistuksen, matkustussäännön noudattamisen sekä matkalaskun hyväksymismenettelyn. Virkamatkustukseen liittyvät yksittäiset maksut eivät useinkaan ole suuria, mutta ne kohdistuvat suureen joukkoon viraston työntekijöitä. Matkakulujen kontrolloinnissa pyritäänkin varmistamaan, että kulut kuuluvat virastolle ja ovat sen matkustussäännön mukaisia. (Lahti & Salminen 2014, 195–196.)

Työ- ja virkamatkustuksen kulut ovat hankintoja (Ratsula 2016, 173) eli kun matkustaja varaa itse junalipun matkalleen, tekee hän hankinnan. Matkustajan tekemä matkasuunnitelma toimii hankintaehtotuksena ja hyväksyty matkasuunnitelma hankintapäätöksenä. Hankintaprosessin kontrollit muun muassa huolehtivat siitä, että organisaation varoja on käytetty oikein ja laadukkaasti (mts.

175) ja matkustamisen osalta tämä tarkoittaa, että matkat on tehty organisaation matkustussääntöjen mukaisesti.

Holma ja muut (2015) ovat tutkimuksessaan todenneet, että matkojen itsevaraaminen rajoittaa työnantajan mahdollisuutta seurata ostoprosessia, eikä työnantaja tällöin pääse puuttumaan sen kulkuun. Siten työntekijä pystyy ostamaan itselleen sopivat matkaliput (kenties huomioimatta organisaationsa sääntöjä ja ohjeita) ja kontrollointia pystytään tekemään vasta ostotapahtuman jälkeen. (Holma ym. 2015, 26.) Gustafson (2013) on tutkinut matkavarausten tekoa ruotsalaisissa organisaatioissa ja havainnut, että työntekijöiden väliset suhteet sekä esihenkilötoiminta vaikuttavat työmatkustamisen ohjeiden sisäistämiseen. Hän on todennut, että kun työntekijät voidaan osallistaa esimerkiksi matkustuspolitiikan päätöksiin ja ylempi johto näyttää mallia sääntöjen noudattamisessa, lisää se luontaisesti oikein käyttäytymistä. Lisäksi laadukas palvelu tukee matkustajien vastuuntuntoa, jolloin matkaliput varataan oikein. (Gustafson 2013.) Holma ja muut (2015) täydentävät, että kehittämällä palveluita sekä ostamisesta maksuun -prosessia saadaan henkilöstöä sitoutettua paremmin organisaation ohjeisiin (Holma ym. 2015, 17). Taloudelliset riskit eivät välttämättä ole matkalippuostoissa suuret, mutta maineriskit ovat, joihin viitattiin jo tutkimuksen johdannossa. Hyvämaineinen organisaatio kestää pienet kolhutkin ja hyvä maine luo hyvän mielikuvan työnantajasta (Liappis ym. 2019, 21).

4 Junamatkustus valtionhallinnossa

4.1 Yleistä virkamatkuksesta

Matkustaminen ei ole pelkästään matkan tekemistä, vaan se on myös yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Matkustajan yleinen hyvinvointi kuuluu organisaation henkilöstöhallinnolle, ohjelmien käyttö on it-osaston vastuualueella, johto määrittelee matkustuspolitiikan sekä resurssit, turvallisuusyksikkö tarjoaa matkustusturvallisuuteen liittyvää tietoa ja talousosasto huolehtii korvausten maksamisesta (Aavikko 2013, 38). Paitsi että matkustukseen varta vasten perehtyneet työntekijät auttavat ja ohjaavat matkalle lähteviä matkustusasioissa, he myös valvovat matkustamisesta aiheutuneita kustannuksia ja etsivät keinoja vähentääkseen niitä. Matkustamisella on aina taloudellisia seurauksia virastoille. (Gustafson 2011.)

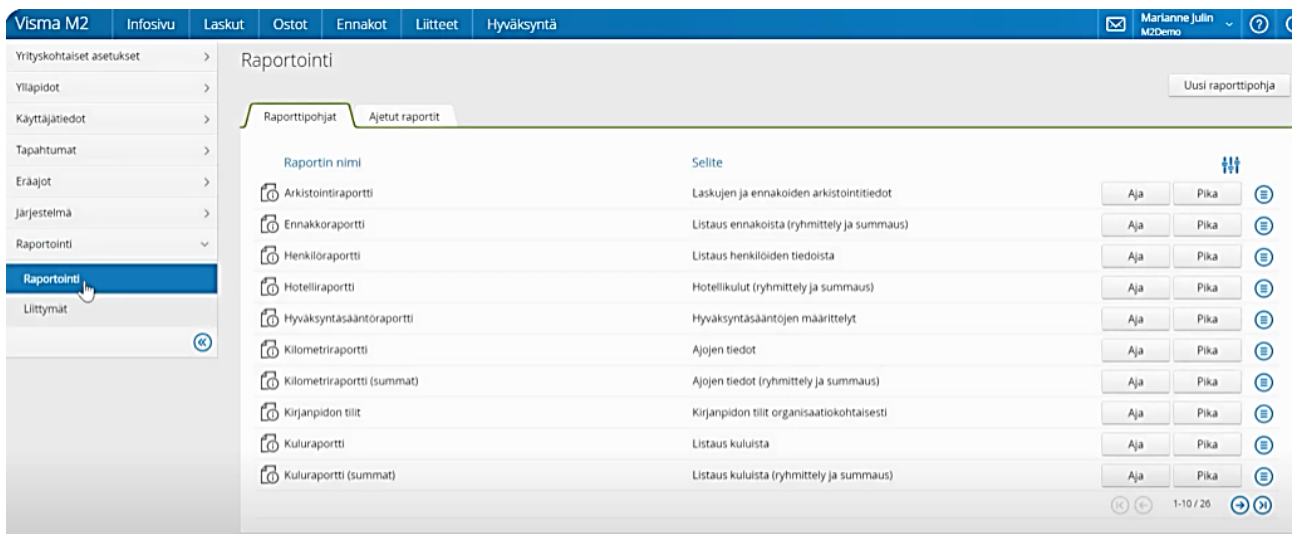
Valtion organisaatioissa virkamatka on esihenkilön määräyksestä tehtävä matka, jonka virkamies tekee virkatehtävien hoitamista varten virkapaikan ulkopuolelle (Virkamatkat n.d.). Yksityisissä yrityksissä vastaavasti puhutaan liikematkustamisesta. Valtion matkustusstrategian (2021) mukaisesti matkustamisen taustalla on siis aina työtehtävien hoitaminen. Virkamatka tulee tehdä vain silloin, kun se on välttämätöntä ja matkustustavassa huomioidaan kustannukset, ympäristöystävällisyys sekä turvallisuus. Kestävän kehityksen ja edullisemmuusperiaatteen mukaisesti julkisia liikennevälineitä käytetään mahdollisimman paljon. (Valtion matkustusstrategia 2021, 11–12.)

Ajalla 1.1.-30.11.2023 koko valtion matkustuspalveluiden kulut olivat 95 M€, muutosta edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon oli 43 %. Koko vuotta 2023 koskevia lukuja ei oltu ehditty julkaisemaan tämän tutkimustyön tekoaikana. Luku ei sisällä päivärahoja, kilometrikorvauksia tai seminaarien ym. osallistumismaksuja, vaan ainoastaan lento-, juna- ja bussiliput, hotellimajoitukset sekä taksimatkat. Matkustuspalveluiden osuus kyseisellä ajanjaksolla koko valtion toiminnan kuluista oli noin 0,8 %. (Valtion tuotto- ja kululaskelma n.d.) Matkustuksen välillinen kustannusvaikutus on kuitenkin suurempi. Organisaation matkahallinto saattaa työllistää useamman henkilön, jolloin kustannusvaikutukset organisaatiossa näkyvät myös henkilöstökuluissa. Organisaation it-osasto työllistyy sovittaessaan yhteen organisaation ja matkapalveluja järjestävien tahojen tietojärjestelmiä, tällöinkin kustannukset näkyvät henkilöstökuluissa sekä asiantuntijapalveluissa ja infrassa. Lisäksi mitä enemmän organisaatiossa on henkilöitä tekemässä hyvinkin spesifiä työtehtävää, vaatii se enemmän esihenkilöitä hallitsemaan tiimiä sekä tasapainottamaan työkuormaa. Matkoja ajatellaan usein pelkkänä kulueränä, sillä matkustamisesta saatava hyöty ei aina ole suoraan mitattavissa. Kokous- tai konferenssimatkan anti tulee usein esiin vasta myöhemmässä vaiheessa, yhteistyökuvioita saatetaan rakentaa pitkäänkin ennen kuin luottamus osapuolten välille syntyy tai esimerkiksi uuden innovaation keksiminen mahdollistuu. Verkostoitumiseen kannustetaan ja etätyöaikana on tärkeää, että myös oman organisaation sisällä eri puolille Suomea sijoittuneet työntekijät tapaavat toisiaan.

Julkishallinnon yhteishankintayksikkönä toimii valtio-omisteinen osakeyhtiö Hansel, jonka tavoitteena on säästää yhteiskunnan varoja kilpailuttamalla muun muassa palvelutoimittajat keskitetysti (Hansel yrityksenä n.d.). Yhtiön asiakkaina ovat esimerkiksi valtionhallinnon virastot ja laitokset sekä valtion liikelaitokset (Laki Hansel Oy -nimisestä osakeyhtiöstä 1096/2008, 3 §). Etenkin hotelli- ja lentomatkat varataan kilpailutettujen matkatoimistojen kautta, mutta junaliput varataan

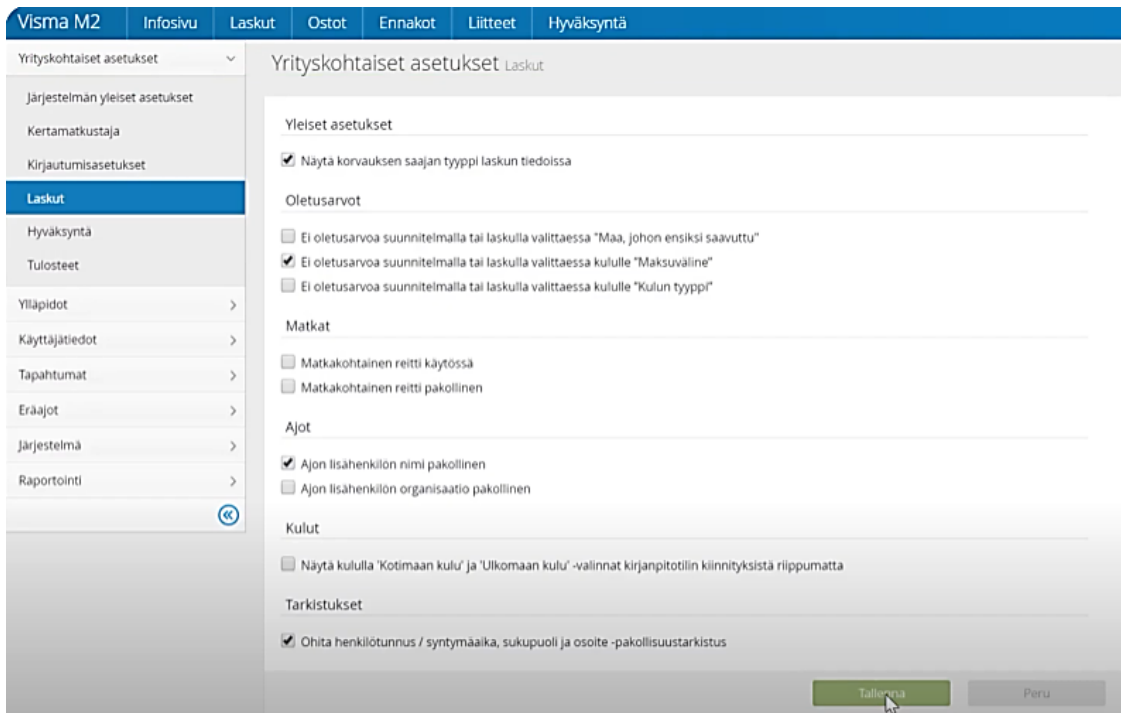
useimmiten suoraan VR:n yritysverkkokaupasta, jolloin junalipuista saa sopimusalennuksen, jos lippu ostetaan maksuaikakortilla tai laskuun (Yhteishankinnat n.d.).

Valtion virastoissa ja laitoksissa käytetään ohjelmistotalo Visman kehittämää ja Palkeiden hallinnoimaa matka- ja kululaskuohjelmaa M2 Blueta. Ohjelmasta saadaan myös erilaisia matkustuksen raporttitietoja määrittämällä halutut parametrit. (Holopainen ym. 2013, 187.) Kuviossa 2 näkyy osa M2:n tarjoamista raporteista.



Kuvio 2. Esimerkki M2-ohjelman raporttisivusta (Visma M2 esittely 2019)

Ohjelma on käytössä myös monessa yksityisessä yrityksessä ja kuviosta 3 nähdään, kuinka sitä pystyy tietyissä puitteissa räätälöimään organisaation matkustusohjeita vastaavaksi (Visma M2 esittely 2019).



Kuvio 3. M2-ohjelman näkymää voi muokata organisaatiokohtaisesti (Visma M2 esittely 2019)

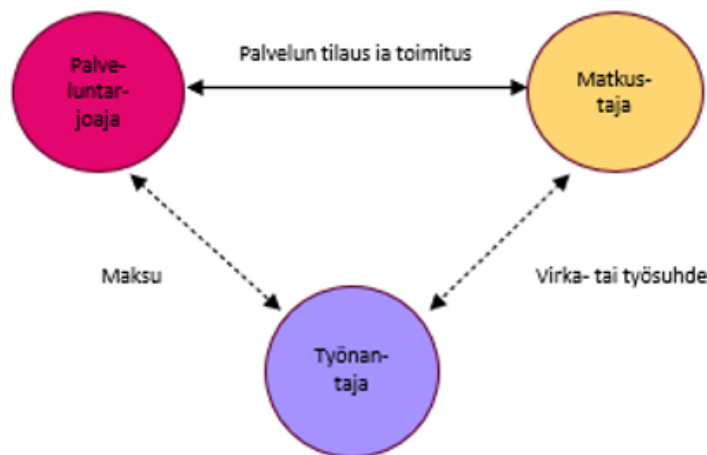
Virasto voi myöntää työntekijänsä käyttöön kansainvälisen maksuaikakortin, jota matkustaja voi hyödyntää matkustukseen liittyvissä kustannuksissa (Valtion matkasuunnitelman ja matkalaskun käsittelyä koskeva ohje 2023). Tällä tavoin esimerkiksi itsevaratut junaliput eivät muodostu ensin matkustajan omaksi kuluksi, jotka hän laskuttaa takaisin matkalaskulla, vaan kulu ohjautuu suoraan viraston maksettavaksi. Maksuaikakortti mahdollistaa matkojen itsevaraamisen työmatkoille, kun matkustaja pystyy antamaan maksutiedot varauksen viimeistelyvaiheessa.

4.2 Matkojen itsevaraaminen

Digitalisaation eturintamassa olevien arvellaan saavuttavan jopa 20 %:n säästöt verrattuna niihin, joilla se on vasta alussa (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, 19). Digitalisaatio ja sähköinen asiointi ovat nopeuttaneet tiedonkäsittelyä ja se on mahdollistanut myös matkalippujen ostamisen matkustajan itsensä toimesta palveluntarjoajan verkkokaupasta. Lahti ja Salminen (2014, 102–103) kuitenkin muistuttavat, että matkustuksen itsevaraamisprosessi saattaa jäädä organisaatioissa vähälle huomiolle useistakin syistä: kokonaisvolyymeja ei huomioida, vastuu on hajautunut tai prosessin merkitys koetaan vähäiseksi. Myös julkishallinnossa edistetään digitalisaatiota sekä kasvatetaan tuottavuutta ja niin Sanna Marinin (Osallistava ja osaava Suomi –

sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta 2019) kuin Petteri Orvonkin (Vahva ja välittävä Suomi 2023) hallitusohjelmat painottavat digitalisaatiota ja toiminnan tehostamista sekä korostavat digitalisaation edistämistä, jossa valtio toimii suunnannäyttäjänä. Digitalisaatio näkyy ennen kaikkea tiedonkulun nopeutena, järjestelmien helppokäyttöisyytenä ja toiminnan läpinäkyvyytenä. Tällöin kustannuksetkin pienenevät, kun esimerkiksi välivaiheita ja -käsia jää prosessista pois. Lahti ja Salminen (2014, 21) toteavatkin, että digitalisaation myötä organisaatioiden asiakastyytyväisyys, kilpailukyky ja liiketoimintaprosessit parantuvat. Latvala (2017, 52) on puolestaan tutkimuksessaan havainnut, että organisaation työntekijöiden keskuudessa itsevaraaminen saattaa aiheuttaa epävarmuutta siitä, toimiiko työntekijä oikein.

Työntekijä voi aiheuttaa organisaatiolle kulutapahtuman tekemällä matkustuksen pienhankinnan itse ja maksamalla kulun omalla rahalla tai organisaation maksuaikakortilla (Lahti & Salminen 2014, 101–102). Kuvio 4 kuvaa matkustajan, työnantajan sekä matkalipun toimittajan eli palveluntarjoajan suhdetta, kun matkustaja varaa itse matkalipun.



Kuvio 4. Palvelukolmio itsevarauksessa

Palvelun myyjä toimittaa palvelun suoraan loppukäyttäjälle eikä työnantaja ole siten mukana palvelun tilauksessa tai toimittamisessa. Holma ja muut (2015, 9–10) puhuvat prosessin hallinnan menetyksen mahdollisuudesta, kun matkustaja tilaa itse matkalipun matkatoimiston kautta ja lipun toimittaa palveluntarjoaja edelleen matkatoimiston kautta. Samalla tavoin itsevaraamisessa voidaan kyseenalaistaa prosessin hallinnan menetys kustannusnäkökulmasta. Kun matkustaja varaa matkan esimerkiksi VR:ltä, hän tekee tilauksen ja maksun itsenäisesti. Työnantajan keinot hallita matkan kustannuksia ovat tällöin rajalliset, matkustajan luotetaan ostavan matkalippu työnantajan ohjeiden mukaan.

Matkustajan itsensä varaama lippu työmatkalle on sekä matkustajalle että organisaatiolle lisäarvoa antavaa. Matkustaja voi varata matkan silloin, kun hänelle sopii eikä hän ole sidottu viraston matkatiimin palveluajankohdiin. Matkustaja myös saa liput tai vahvistuksen varauksesta itselleen nopeammin: organisaation matkatiimi ei välttämättä pysty toteuttamaan lippujen toimitusta heti matkustajan pyytäessä sitä. Tällöin lippujen odotus aiheuttaa ylimääräistä stressiä matkustajalle, joka heikentää hänen työtehoaansa. Itsevarauksessa matkustaja pystyy myös muuttamaan matkalipun käyttöajankohdan tai perumaan matkan matkasuunnitelmien muuttuessa, jolloin muutoksen voi tehdä vaikka viikonloppuna ilman, että matkustajan täytyy odottaa arkipäivää ja matkatiimiläisen työssä oloa. Tämä hyödyttää myös organisaatiota: kun matkalippu muutetaan tai perutaan ajoissa, ei siitä synny turhia kustannuksia esimerkiksi sairastapauksen ollessa kyseessä. (Gustafson 2011.) Onnistuneita itsevaraamisprosessien käyttöönottokokemuksia onkin paljon luettavissa internetissä.

Esihenkilöt ja organisaation kuluista vastaavat henkilöt saattavat kokea myös hybridi- ja etätuovan haasteita matkustuksen valvontaan. Matkatiimin ammattitaitoon luotetaan, että tilatut liput ovat säännösten ja ohjeiden mukaisia sekä hinnoiltaan tarkoituksenmukaisia ja hyväksyttäviä. Työntekijän itsensä varaamassa työmatkassa varausohjeiden etsiminen sekä niiden noudattaminen saattaa jäädä pelkästään työntekijän vastuulle. Työntekijän oletetaankin lähtökohtaisesti noudattavan itsevaraamisessa ohjeita, jolloin hänen vapaus ja vastuu kasvavat (Vakkuri, Johanson, Feng & Giordano 2021, 8).

Vertailu junalippujen tilausprosesseista

VR on kehittänyt yritysverkkokauppaansa alkuvuodesta 2023 vastaamaan kuluttajille suunnattua verkkokauppaa. Oikean junavuoron haku on pyritty tekemään mahdollisimman helppokäyttöiseksi ja informatiiviseksi, lisäksi verkkokauppa ohjaa lipun ostajaa eteenpäin vaihe vaiheelta ja maksutapoja on useita. Junaliput ja ostokuitti tulevat suoraan M2-järjestelmään, jolloin matkustajan ei tarvitse erikseen liittää niitä laskulle, vaan hän voi nopeasti kohdentaa kuitit matkalaskulleen. (Yrityspalvelut n.d.) VR edistää omalta osaltaan sähköistä asiointia, joka vaikuttaa organisaatioiden matkahallintoon. Helpottamalla ja selkeyttämällä junalippujen itsevaraamista, vähenee työntekijän tarve käyttää työnantajan palveluita rutiiniasioihin. Tämä puolestaan lisää organisaation resurssia keskittyä matkustuksen vaikeampiin tapauksiin sekä selvittää ongelmatilanteita.

Matkustajan käyttäessä organisaation matkahallinnon keskitettyä palvelua saadaksesen junalipun, voisi tilaus- ja ostoprosessi mennä esimerkiksi liitteen 1 mukaisesti. Prosessikaaviossa organisaation matkatiimillä tarkoitetaan matkasihteeriä tai -tiimiä riippuen organisaatiosta. Prosessikaavion muodostamisessa on käytetty sekundäriaineistona Valtion matkustussääntöä (2024), jota kuvaa kaaviossa vihreä väri. Väri kertoo missä prosessin kohdassa matkustajat toimivat matkustussääntön mukaisesti. Sinisellä olevaa kohtaa prosessissa ohjaa VR:n verkkokauppa (Yrityspalvelut n.d.). Oranssi väri on matkustajan omaa toimintaa ja keltainen väri kuvaa matkatiimin/-sihteerin toimintaa. Oranssit ja keltaiset toiminnot ovat organisaatiokohtaisia ja usein ohjeistettu organisaation omassa tarkentavassa matkustusohjeessa, esimerkkinä Valtioneuvoston matkustusohje (2022), joka toimii myös sekundäärisenä aineistona prosessikaaviossa. Matkustajat tulkitsevat Valtion matkustussääntöä ja oman organisaationsa matkustusohjetta ja toimivat omien tulkintojensa mukaan. Monia muitakin prosessimuotoja on olemassa, tässä siis kuvataan yksi esimerkki tilausprosessista.

Kun keskitettyjä palveluja käyttävälle matkustajalle tulee tarve lähteä matkalle, täyttää hän ensin M2:ssa matkasuunnitelman, jonka hyväksyttää esihenkilöllään tai hän kysyy muulla tavoin matkalleen luvan. Matkasuunnitelmaa tehdessään matkustaja selvittää itse etukäteen millaisia junavuoroja kohteeseen on saatavilla tai onko olemassa vaihtoehtoisia matkustustapoja (lento, bussi, oma auto, kimppakyyti). Jos matka on järkevintä tehdä junalla, hän pyytää organisaation matkatiimiä

varaamaan junaliput joko itse etukäteen selvittämäänsä junaan tai matkatiimin parhaaksi katsomaan junavuoroon. Matkatiimi vastaanottaa palvelupyynnön joko erityisen palvelujärjestelmän kautta, sähköpostitse, puhelimitse, Teamsillä tai vastaavalla pikaviestintäsovelluksella tai matkustaja saattaa käydä matkatiimiläisen työhuoneessa tekemässä pyynnön. Saadakseen junaliput tilattua, matkatiimi etsii VR:n verkkokaupasta oikean junavuoron ja tilaa liput laskulle. Matkatiimi ei saa tilattua lippuja suoraan työntekijän maksuaikakortilla, koska työntekijällä ei ole lupa kertoa korttitietojaan muille. Matkatiimi ilmoittaa matkustajalle, kun liput on tilattu ja VR lähettää ne sähköpostitse tai tekstiviestillä joko suoraan matkustajalle tai matkatiimille riippuen siitä, mihin sähköpostiosoitteeseen tai puhelinnumeroon liput on pyydetty toimittamaan. Virastojen käytäntö vaihtelee lippujen toimituksessa, mutta mikäli matkatiimi varaa liput, on tilauksen onnistumisen varmistamiseksi suositeltavaa, että liput pyydetäisiin toimittamaan matkatiimille, joka sitten edelleen toimittaa ne matkustajalle. Prosessin lopussa VR laskuttaa liput joko koontilaskulla tai yksittäisellä laskulla tilausvaiheessa kerrotun tavan mukaan ja matkustaja tekee matkan jälkeen matkalaskun M2-järjestelmään ja liittää matkaliput laskun liitteeksi.

Kun organisaatio käyttää työmatkojen junalippujen tilauksessa itsevaraamista, voisi prosessi olla liitteen 2 kaltainen, jossa on myös käytetty sekundääriaineistona Valtion matkustussääntöä (2024), VR:n verkkokauppaa (Yrityspalvelut n.d.) sekä Valtioneuvoston matkustusohjetta (2022). Itsevaraaminen edellyttää, että organisaatio on luonut matkustajalle henkilökohtaiset tunnukset VR:n yritysverkkokauppaan. Matkan suunnittelu alkaa samalla tavalla matkan hyväksyttämällä ja sopivan junavuoron selvittämällä kuin liitteessä 1. Kun matkustaja on päättänyt millä junalla hän matkustaa, hän varaa heti kyseiset liput ja maksaa ne hänelle myönnetyllä maksuaikakortilla. Matkustaja saa liput suoraan itselleen ja VR laskuttaa maksuaikakortin myöntänyttä rahoituslaitosta. Junalipusta aiheutuneet kulut sekä kuitti ostoksesta ilmestyvät automaattisesti matkustajan M2:een. Matkan jälkeen matkustaja kohdentaa junalippukulut oikealle matkalaskulle ja liittää mukaan sekä kuitin että liput.

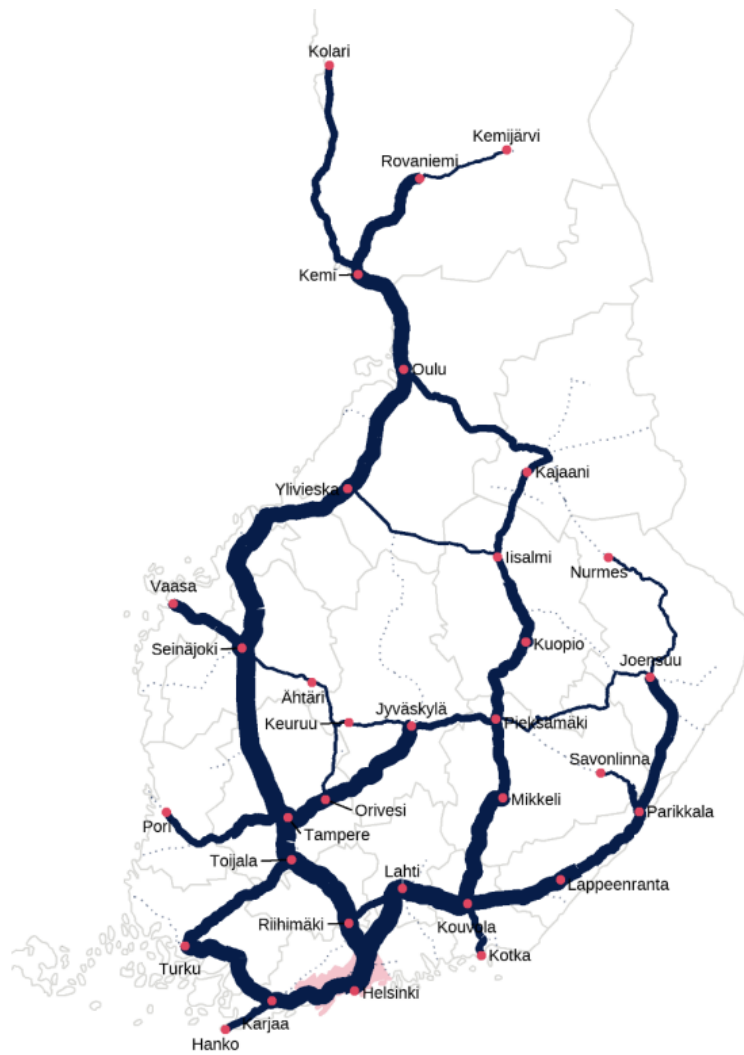
Liitteiden 1 ja 2 prosessikaaviot on muodostettu sekundääriaineiston perusteella sen mukaan, kuinka junalippujen ostaminen voisi tapahtua VR:n yritysverkkokaupassa ja kuinka ne voisivat edetä jossain organisaatiossa. Varmastikaan eteneminen ei tapahdu samalla tavalla kaikissa organisaatioissa, mutta perusperiaate lienee sama. Vertailemalla prosesseja nähdään, että itsevaraamisessa käytetty aika on lyhyempi, tekijöitä on vähemmän ja prosessi on suoraviivaisempi.

4.3 VR työmatkojen palveluntarjoajana

VR Group (aiemmin Valtionrautatiet) on kokonaan Suomen valtion omistama matkustamisen, logistiikan ja kunnossapidon palveluyritys, joka aloitti säännöllisen junaliikenteen vuonna 1862 (Yhteisellä matkalla 160 vuotta). VR Group koostuu pääasiassa kolmesta liiketoiminnosta: VR Matkustajaliikenne sisältää kauko- ja kaupunkiliikenteen Suomessa ja Ruotsissa, VR Transpoint tarjoaa logistiikkapalveluita Suomessa ja VR FleetCaren toimintoihin kuuluvat raidekaluston huollot, modernisointihankkeet, komponenttipalvelut ja elinkaaren hallinta sekä digitaaliset palvelut. VR Groupin liikevaihto vuonna 2022 oli 1 107 miljoonaa euroa josta VR Matkustajaliikenteen osuus oli 710,9 M€, konsernin liikekauden tulos oli -47,4 M€. Henkilöstöä VR Groupilla vuonna 2022 oli 6 846. Yhtiön tulokseen viime vuosina ovat voimakkaasti vaikuttaneet Covid-19 -pandemia, Venäjän liikenteen lopettaminen, öljyn hinnan kallistuminen sekä sähkön hinnan nousu. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022, 2023, 8–9.) VR tarjoaa yritysasiakkaille kolme junalipputyyppeä: Kertalippu, Kertalippu Jousto ja Yrityslippu (Yrityspalvelut n.d.).

Vaikka henkilöjunaliikenne on Suomessa avattu kilpailulle, toteuttaa sitä käytännössä kaksi tahoa: VR sekä Helsingin seudun liikenne (HSL). Merkittävä tekijä kilpailun puuttumiselle on Suomen muista maista poikkeava raideleveys. Valtio on myös pitkään vastannut liikennepalvelujen tuottamisesta yksinoikeudella ja markkinatilanteen ei arvella muuttuvan hetkessä. (Buri, Heinonen, Karjalainen & Wahrmann 2023, 16.) Tosin Niemistö (2023) on loppuvuonna 2023 kertonut, että kotimaan raideliikenteelle on tulossa kilpailija vuonna 2025.

Kuviossa 5 näkyy Kilpailu- ja kuluttajaviraston (Buri ym. 2023, 42) laatima kuvio Suomen rataverkosta ja matkustajavirroista. Kuvassa viivan paksuus kuvaa VR:n matkustajavirtojen suuruutta ja katkoviivat ilmaisevat rataosia, joilla ei ole henkilöliikennettä. Helsingin seudun vaaleanpunainen alue kuvaa HSL:n lähijunaliikenteen aluetta.



Kuvio 5. Suomen rataverkko ja matkustajavirrat v. 2019 (Buri, Heinonen, Karjalainen & Wahrmann 2023, 42)

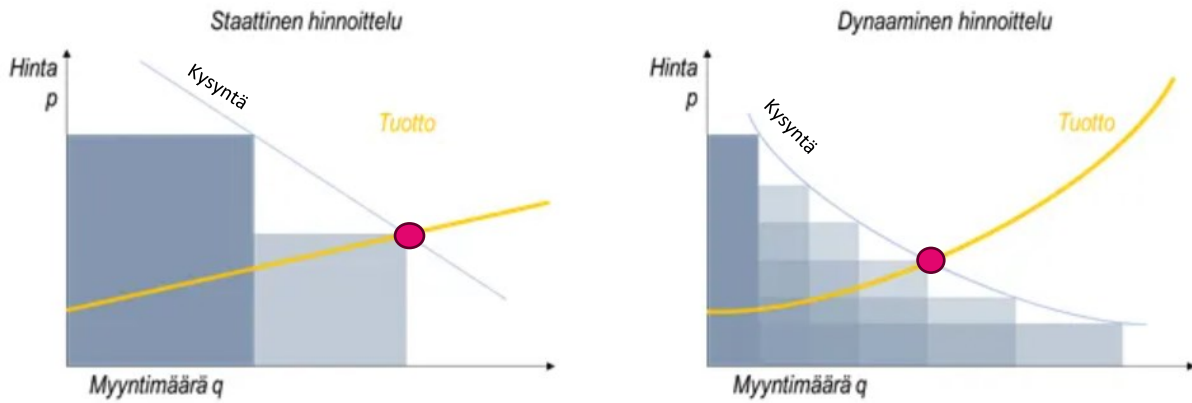
VR on historiansa aikana uudistanut lipunmyyntiään aikaansa seuraten. Uusin uudistus alkuvuonna 2023 on ollut yritysverkkokaupan siirto uudelle alustalle, joka on mahdollistanut muun muassa yritysjunalippujen sujuvammat muutokset ja peruutukset: jos matka peruuntuukin, peruutusturvan avulla matkan hinnan saa takaisin. Peruutusturvan hinta riippuu junamatkan pituudesta ja Hansel-sopimuksen myötä peruutusturvan sisältävä Kertalippu Jousto -lipputyypiksi saattaa olla edullisempi kuin joustamaton Kertalippu. Uusien lipputyyppeiden lisäksi dynaaminen hinnoittelu Hansel-sopimukseen yhdistettynä puolestaan luo tilanteita, että parempitasoisen Yrityslipun saattaa saada halvemmalla kuin perustasoisen Kertalipun. (Yrityspalvelut n.d.)

Myös VR on edistänyt digitalisaatiota toiminnassaan. Se otti käyttöönsä eKuitin yrityspalveluissaan (VR toimittaa nyt eKuitteja 2023), joka nopeuttaa matkalaskujen tekemistä ja tarkastusta. Liikematkustajan tilatessa liput omilla tunnuksillaan VR:n yritysverkkokaupasta ja maksaessaan ne työnantajansa myöntämällä maksuaikakortilla, tulevat junalippu ja kuitti automatisointia hyödyntäen rakenteisessa muodossa M2-järjestelmään. Matkustaja saa liitettyä kuitin nopeasti oikealle matkalaskulle, eikä lippuja tarvitse etsiä sähköposteista. (eKuitti helpottaa työmatkalaisen ja talousyksikön arkea 2023.)

4.4 Dynaaminen hinnoittelu

Yrityksillä on useita kilpailukeinoja, mutta hinta on ainoa tekijä, joka tuo sille myyntituloja (Kotler 2000, 371). Vaikka asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa monikin asia, niin yrityksen määrittelemä hinta tuotteelle tai palvelulle kertoo yrityksen tavasta toimia markkinoilla. Hinta vaikuttaa tuotteen tai palvelun ja yrityksen imagoon, myyntimääriin ja yksikkökustannuksiin sekä yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Hinnoittelun tavoitteena on saada yrityksestä kannattava myymällä tuotetta tai palvelua riittävästi sekä saavuttamalla halutun markkinaosuuden ja kannattavuustason. Hinnoittelupäätökseen vaikuttavat tuotteen tai palvelun ominaisuudet (vakio vai omintakeinen), tuottamisen kustannukset, kysyntä, asiakkaiden reaktiot, kilpailijoiden toiminta ja sopimukset. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137; 141.)

Perinteisen hinnoittelumallin mukaan yrityksen on helpompi myydä tuote tai palvelu, kun se pysyy antamaan perustelut hinnalle. Yrityksen tulee siis tietää tuotteen tai palvelun tuoma hyöty asiakkaalle. (Villanen 2020, 126.) Mutta kun oikeat tuotteet tai palvelut myydään oikealle asiakkaalle oikeaan hintaan ja oikeaan aikaan, puhutaan revenue managementistä (Cross 1997, 4). Käsitteeseen liittyy vahvasti etenkin verkkokaupoissa yleistynyt dynaaminen hinnoittelu. Siinä tuotteen tai palvelun hinta määräytyy reaaliajassa sen mukaan, mikä hinta tuotteella tai palvelulla on ollut aiemmin, mitkä ovat tuotantokustannukset, mikä on markkinatrendi, millä hinnalla kuluttajat ovat tuotteen tai palvelun valmiita ostamaan sekä mikä on kilpailijoiden hinnoittelu. Näiden tietojen yhdistämisessä ja tuotteen tai palvelun optimaalisen hinnan määrittelemisessä käytetään tekoälyä ja big dataa. (Dilmegani 2023.) Dynaaminen hinnoittelu näkyy asiakkaalle niin, että tuotteen tai palvelun hinta saattaa vaihdella myyntipäivän tai jopa myyntitunnin sisällä.



Kuvio 6. Staattisen ja dynaamisen hinnoittelun tuottoerot (Blomster 2020, muokattu)

Kuvio 6 näyttää perinteisen (staattisen) ja dynaamisen hinnoittelun tuottoerot. Kun kysyntä on suurta, on myös hinta suuri, mutta kalliilla hinnalla yrityksen myyntimäärä jää pieneksi (Blomster 2020). Dynaamisessa hinnoittelussa yritys pystyy kasvattamaan kysyntää nopeilla hinnankorotuksilla, jolloin myös tuotto kasvaa. Kriittisen pisteen (kuviossa punainen piste) saavuttaakseen eli sen kohdan, kun kustannukset ovat yhtä suuret kuin liikevaihto, tulee yrityksen myydä vakiohintaista tuotetta tai palvelua enemmän kuin vaihtuvahintaista tuotetta tai palvelua. Dynaaminen hinnoittelu voikin lisätä yrityksen myyntiä ja kannattavuutta 8-25% toimialasta riippuen (Blomster 2020).

Dynaamista hinnoittelua käytetään erityisesti verkkokaupoissa, joissa asiakkaat pystyvät vertailemaan hintoja helpommin ja nopeammin kuin kivijalkakaupoissa. Puhutaankin, että verkko-ostajat ovat hintaherkkiä. Jotta myyjä pysyy mukana asiakkaan valintaprosessissa, tulee sen hinnoitella tuotteensa tai palvelunsa houkuttelevasti. (Blomster 2020.) Castillo (2019, 1) selventää, että dynaaminen hinnoittelu tuo tehokkuutta markkinoille: kysyntä ja tarjonta reaaliajassa pitää kaupankäynnin koko ajan vireänä ilman hiljaisia aikoja. Hirvonen (2015) muistuttaa, että lentoyhtiöt ja hotellit ovat jo vuosia käyttäneet dynaamista hinnoittelua palveluissaan ja asiakas hyötyy siitä vain silloin, jos hän varaa tuotteen tai palvelun tarpeeksi ajoissa. Tunnetuin dynaamista hinnoittelua käyttävä henkilökuljetusyritys on yhdysvaltalainen Uber (Castillo 2019, 1).

Suomessa myös VR on siirtynyt käyttämään yritysjunalippujen myynnissä dynaamista hinnoittelua. Se kannustaa asiakasta tekemään lippuoston niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, sillä lipun hinta muuttuu kysynnän mukaan: mitä enemmän on kysyntää, sen kalliimpia liput ovat (Mankkinen & Korkala 2023). Hinnoittelu konkretisoituu erityisesti viime hetken varauksissa ja VR ohjaa

tällä tavoin matkustajia sellaisiin junavuoroihin, joiden käyttöaste ei ole niin korkea kuin suosituimmissa junissa. Eli täyttöaste tasoittuu ja matkustajamäärät lisääntyvät (Koivuniemi 2023). Kuvio 7 nähdään, kuinka junalipun hinta vaihtelee saman päivän aikana matkavälillä Tikkurila – Kuopio. Esimerkiksi kello 11.36 lähtevän InterCity 65:n matka-aika on sama, kuin klo 14.32 lähtevän InterCity 67:n, mutta hinta on yli 10 euroa kalliimpi.

| Tikkurila - Kuopio, 1 aikuinen | | | | Rajaa hakutuloksia |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------------------|--------------------|
| 6:11 → 10:12 | 🕒 4 h 1 min | ↩️ Suora | Pendolino 61 | 14,60 € |
| 8:32 → 12:29 | 🕒 3 h 57 min | ↩️ Suora | InterCity 63 | 26,70 € |
| 11:36 → 15:35 | 🕒 3 h 59 min | ↩️ Suora | InterCity 65 | 38,90 € |
| 14:32 → 18:30 | 🕒 3 h 58 min | ↩️ Suora | InterCity 67 | 26,70 € |
| 15:32 → 20:24 | 🕒 4 h 52 min | ↩️ Suora | Pendolino 7 | 55,90 € |
| 16:19 → 21:28 | 🕒 5 h 9 min | ↩️ Suora | InterCity 147 | 34,00 € |
| 16:32 → 20:24 | 🕒 3 h 52 min | ↩️ 1 vaihto | InterCity 9 → Pendolino 69 | 46,70 € |

Kuvio 7. Junalippujen hintoja Tikkurila - Kuopio 5.10.2023, hinnat 21.9.2023 (www.vr.fi)

Junalippujen dynaaminen hinnoittelu on kohdannut myös arvostelua. Muun muassa Emilia Saukkonen (2023) sanoo, että VR:n hintauudistus ohjaa matkustajia valitsemaan halvemmän matkustusmuodon eli linja-auton. Tämä nostaa hiilijalanjälkeä, joka on ristiriidassa valtion vastuullisuusperiaatteen kanssa. (Saukkonen 2023.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku esittelee tutkimuksen toteutuksen sekä teemahaastattelun avulla kerätyt tulokset. Ensimmäisessä alakappaleessa kerrotaan taustatietoja ja seuraavissa kappaleissa tuloksia teemoittein.

5.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä. Tutkija sai Verohallinnon yhteyshenkilöltä 16:n haastatteluun sopivan henkilön

yhteystiedot, jotka yhteyshenkilö oli tunnistanut organisaatioidensa matkustuksen asiantuntijoiksi yhteisten matkustamista käsittelevien palaverien kautta. Heille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, sekä tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastattelun. Sähköpostissa kysyttiin myös taustakysymyksiä, jotta tutkija pystyi ymmärtämään haastateltavan organisaation työmatkojen itsevaraamisen politiikan paremmin. Vastaaminen kysymyksiin oli vapaaehtoista. Kysymykset ovat liitteessä 3. Vastauksia tuli yhdeksän kappaletta ja tutkija haastatteli näistä kuutta ensiksi ilmoittautunutta henkilöä. Aineisto alkoi saturoimaan jo neljännen haastattelun kohdalla.

Jokaisella haastateltavalla on useamman vuoden kokemus valtion matkustussäännön tulkitsemisesta ja henkilöstömäärä haastateltavien organisaatioissa vaihteli parista sadasta useampaan tuhanteen työntekijään. Vuosittaiset matkustusmenot organisaatioissa ovat sadoista tuhansista useisiin miljooniin euroihin. Junalippujen itsevaraaminen on mahdollista jokaisessa organisaatiossa ja siihen myös kannustetaan. Tarkempaa profiilia haastateltavista ei ole tarpeen esittää, sillä organisaation koko tai toimintasektori ei vaikuta tämän tutkimuksen tuloksiin. Kaikissa organisaatioissa matkustamista ohjaa valtion matkustussääntö.

Haastattelut tehtiin loka-marraskuun 2023 aikana Teamsillä, koska haastateltavat olivat hajautuneet eri puolille Suomea tutkijaan nähden. Haastattelumenetelmänä oli strukturoimaton teema-haastattelu, teemoja oli kolme: työmatkojen junalippujen itsevaraaminen, dynaaminen hinnoittelu ja sisäinen valvonta. Haastattelut nauhoitettiin, haastatteluiden pituus oli 30-45 minuuttia, keskiarvon ollessa 38 minuuttia. Äänitiedostot kirjoitettiin samana tai seuraavana päivänä puhtaiksi Word-tiedostoon, litteroitua tekstiä tuli 96 sivua fontilla Calibri 12 ja rivivälillä 1. Äänitallenteet hävitettiin sen jälkeen, kun materiaali oli tallennettu kirjalliseen muotoon. Haastateltavien ei tarvinnut erityisesti valmistautua haastatteluun. Haastateltavat on tässä tutkimuksessa nimetty kirjaimin A, B, C, D, E ja F, jotta vastaajien anonyymius ja tutkimuksen eettisyys toteutui.

Litteroitu haastatteluteksti luettiin läpi ensimmäisellä kerralla tekstiä silmäillen. Sen jälkeen tekstimateriaali eroteltiin teemoihin koodaamalla se Wordissa eri väreihin. Seuraavaksi jokaisen haastattelun värikoodatut tekstit sijoitettiin Excel-taulukkoon saman teeman alle liitteen 4 mukaisesti tulosten vertaamisen ja koostamisen helpottamiseksi. Litteroitua tekstiä luettiin koodaamisen yhteydessä vielä kolme kertaa ja joka kerta tutkijalle muodostui selkeämpi ymmärrys ilmiöstä.

Haastattelukysymykset ja haastatteluiden toteutus tehtiin suunnitelmallisesti, jotta aineistosta saatiin luotettava ja vertailukelpoinen. Aineisto luettiin läpi neljä kertaa analyysivaiheessa, joista ensimmäinen kerta oli silmäilyä. Muiden lukukertojen jälkeen tutkija piti viikon mittaisen tauon tutkimustyön tekemisestä ja luki sen jälkeen vielä kertaalleen aineiston läpi ”uusien silmin”. Koodaamiseen ja analysointiin ei tullut muutoksia tauon jälkeen.

5.2 Organisaation asenne työmatkojen junalippujen itsevaraamiseen

Haastateltavat kertoivat, että heidän organisaatioissaan junalla matkustamiseen kannustetaan sen lisäksi, että valtion matkustussääntö määrää matkustamaan työnantajalle edullisimmalla matkustustavalla. Yleensä julkinen liikenne on edullisempuusperiaatteen mukainen matkustustapa ja pitkällä matkoilla juna tulee halvemmaksi kulkuvälineeksi kuin lentokone. Kannustimena junalla matkustamiseen käytetään muun muassa vastuullisuusajattelua ympäristöystävällisyyteen vetoamalla.

Osassa haastatelluista organisaatioissa matkustajat varaavat kotimaan kaukoliikenteen junaliput kokonaan itse, kun taas osassa virastoja on matkatiimi, joka myös varaa lippuja. Itsevaraamisprosentin arveltiin näissä virastoissa olevan 20-30%. Toisilla korkeaan itsevaraamisprosenttiin on syynä resurssipula ja matalimmissa itsevaraamisasteen organisaatioissakin arveltiin, että prosenttiluku tulee lähivuosien aikana kasvamaan. Haastatelluista organisaatioista suurimmilla junalippujen ostaminen oli ainakin jollain tavalla ohjeistettu. Esimerkiksi B vastasi, että heillä on tarkat, kuvalliset ohjeet junalippujen ostamisesta VR:n yritysverkkokaupasta, joihin on yhdistetty viraston matkustuspolitiikkaa. D puolestaan vastasi, että heillä on kehotus ostaa matkustusohjeiden mukainen lippu VR:n yritysverkkokaupasta. Niissä organisaatioissa, joissa on mahdollisuus tilata matkaliput myös matkatiimin kautta, suositellaan itsevaraamista, mutta matkustajan näkökulma huomioiden. Esimerkiksi E vastasi:

Suosittelaa [itsevaraamista], mutta tavallaan ei hinnalla millä hyvänsä, että jos se matkustaja kokee, että mä en nyt ehdi tai pysty tai mä en muista mitään tai jotain niin kyllä se saa sen edelleen palveluna, koska se on meidän mielestä ehkä sitten kuitenkin tuottavampaa kuin se, että pakotetaan, että ei kun nyt sä luet kaikki nämä ohjeet ja teet sitä ja tätä ja käytät työaika. (E)

Matkatiimin olemassaolo on myös kustannuskysymys. B kertoi, että heidän organisaatiossaan talousjohtaja oli todennut, että neljän matkasihteerin henkilötyövuoden kustannukset kaikkine kuuluiineen tulevat maksamaan enemmän kuin matkustajien itsensä käyttämä aika varauksiin. Myös muut vastaajat, joilla oli varsinkin ”helpot” matkavaraukset itsetehtävien piirissä (lähinnä kotimaan juna- ja bussiliput sekä hotellivaraukset) totesivat, että varsinkin muutosten ja peruutusten ollessa kyseessä ei matkatiimin kannata olla välikätenä.

Organisaation omia matkustusohjeita pidettiin tärkeänä, jotta organisaation oma matkustuspolitiikka tulee esiin, mutta myös VR:n verkkokaupan ohjaavuutta valtion matkustussäännön mukaisesti peräänkuulutettiin. Kaikkein hyödyllisimpänä itsevaraaminen koettiin, jos VR kehittäisi yritysverkkokauppaansa niin, että se ohjaisi matkustajaa toimimaan oikein ja pystyisi ottamaan huomioon organisaation omat matkustusohjeet. Haastateltavat totesivat, että valitettavasti organisaation ohjeita ei lueta kiireen vuoksi, niitä ei löydetä tai työntekijä ei edes tiedä, että ohjeita on olemassa. Myöskään liian pitkät tai puisevat ohjeet eivät houkutelleet lukemaan niitä. A muistutti, että ohjeista tulee pystyä noukkimaan oleelliset asiat. D ja E ehdottivat Virtu-tunnuksella asiakkaaksi tunnistautumista VR:n yritysverkkokauppaan, joka nopeuttaisi oikeanlaisen junalipun ostoa ja maksamista.

Tuloksiin nousi esiin, että matkustajat valitsevat junavuorot niiden ajallisen sopivuuden mukaan huolimatta siitä, että esimerkiksi seuraavan junavuoron lipun saisi huomattavasti halvemmalla. Yksittäisen matkustajan kohdalla matkakulut saattavat tällöin nousta, mutta kokonaisuutena asian ei nähty vaikuttavan budjettiin. Itsevaraaminen nähtiin kokonaiskustannusvaikutuksiltaan mahdollisuudeksi, mutta haasteena todettiin olevan dynaamisen hinnoittelun sekä matkustajan oikein toimimisen, kuten C:n ja F:n vastauksista käy ilmi:

Haasteena on se, että matkustajat eivät lue ohjeita tai noudata niitä. Lippujen ostoa jätetään viime tippaan, jolloin dynaamisesti hinnoiteltujen lippujen hinnat ovat korkeat. (C)

Haasteena esim. lipputyyppeiden oikeellisuuden varmistaminen matkan jälkeen. (F)

5.3 Dynaamisen hinnoittelun vaikutukset

Dynaamisesti hinnoitellun matkalipun varaamisessa nopeus on tärkeää, jolloin ennakkoinnin merkitys korostuu. Aineistosta nousi esiin, että matkojen itsevaraamisen nopeuden vuoksi ylipäätään matkustajan itsensä varaama junalippu työmatkalle nähtiin organisaatiolle kustannussäästöä tuovaksi kuten haastateltava C vastasi, mutta lipun dynaaminen hinnoittelu tuo haasteita.

Jos ajatellaan että se matkustaja tarvitsee sen lipun vaikka 2 viikon kuluttua, niin jos se kirjautuu sinne vr.fi-sivulle ja ostaa sen lipun itse juuri nyt, niin sehän on halvempi nyt tänään. Mutta jos se tänään kirjoittaa palvelupyynnön ja matkasihteeri kerkeää käsitellä sen tilauksen vaikka 3 päivän päästä ja silloinhan se lipun hinta on taas noussut jo sinä aikana. (C)

Liput ovat kalliita, kun matka tulee eteen nopealla aikataululla ja jälkikäteen on mahdotonta tehdä vertailua, oliko ostettu lippu edullisempuusperiaatteen mukainen. Kaikki myös vastasivat, etteivät saa VR:ltä tai mistään muualtakaan sellaista raporttia varatuista lipputyypeistä ja hinnoista, joiden avulla paljastavaa kontrollointia voisi tehdä.

Matkustussäännössä sanotaan, että matka tulee tehdä mahdollisimman lyhyessä ajassa, edullisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Matkustajat noudattavat ohjeistusta niin, että he varaavat työmatkallensa aikatauluihinsa sopivat junaliput riippumatta siitä, paljonko ne maksavat, jolloin yleensä lyhyt matka-aika ja tarkoituksenmukaisuus toteutuvat, mutta ei edullisuus. Haastateltava E kiteytti kaikkien vastaajien sanoman:

Vaikka se hinta on tietysti merkitsevä ja valtion matkustussäännön mukaan pitää valita edullisin, mutta se aikataulu on ehkä kuitenkin se merkitsevin niissä meidän matkoissa. (E)

Tarkoitukseen sopiva junavuoro on usein se, joka aikataulullisesti lähtee tai saapuu parhaiten tilanteeseen sopien. Edullisempuusperiaate sen sijaan ei välttämättä toteudu dynaamisen hinnoittelun vuoksi yksittäisten junavarausten kohdalla varsinkaan, jos lippu tilataan lähellä junan lähtöpäivämäärää tai jos matkustaja ajattelee vain junalipun hintaa. Vastaajat toivatkin esiin, että kustannusvaikutuksia pitää tarkastella kokonaiskustannusten näkökulmasta. Jos matkustaja valit-

see hieman myöhemmin lähtevän junavuoron, joka on edullisempi kuin hänen aikatauluihinsa paremmin sopiva junavuoro, saattavat matkan kokonaiskustannukset nousta päivärahaan oikeuttavien tuntien lisääntymisen myötä.

Haastatteluvastaukset olivat yhteneväiset tiedusteltaessa, kuinka matkakuluja ja junalippujen hintoja budjetoidaan yksittäisen matkustajan matkasuunnitelmiin sekä koko organisaatiota koskevaan talousarvioon. Dynaaminen hinnoittelu vaikuttaa yksittäisen matkustajan matkakulujen kokonaiskustannuksiin, mutta koko organisaation matkakulujen budjetointiin junalippujen dynaamisella hinnoittelulla ei nähty olevan vaikutusta. Matkustajat arvioivat matkasuunnitelmiinsa hinnat lähinnä vanhasta tottumuksesta ”musta tuntuu-hinnalla”, vaikkakin dynaaminen hinnoittelu vaikeuttaa arvion tekemistä. Matkustajan ostamat saman matkavälin lput ovat saattaneet aiemmin maksaa 10 € ja 50 €, jolloin seuraavan matkalipun hinta-arviota on vaikea tehdä. Osa matkustajista saattaa katsoa lipun hinnan hyvinkin tarkkaan VR:n sivuilta matkasuunnitelmaa tehdessään, mutta dynaamisen hinnoittelun vuoksi lipun hinta on saattanut muuttua jo siihen mennessä, kun hän todellisuudessa ostaa lipun.

5.4 Kontrolloinnin haasteet

Aineisto toi esiin, että VR:n dynaaminen hinnoittelu haastaa matkustuksen valvontaa varsinkin, kun vertailutietoa lippuhinnoista ei ole saatavilla. Paljastavan kontrolloinnin tarpeellisuutta kyseenalaistettiin, koska Palkeet kontrolloi matkalaskun kokonaisuutta ja hyväksyjä kontrolloi kuluja sekä matkasuunnitelma- että laskuvaiheessa. Vastaajien mielestä paljastavaa kontrollointia ostetuista junalipuista tapahtuukin matkalaskun asiatarkastuksen ja kokonaistarkastelun yhteydessä. Aineisto toi julki, että virastoilla ei ole tällä hetkellä resursseja tehdä käytössään olevilla työkaluilla paljastavia kontroleja kotimaan junalippuostoista, kuten B:n vastauksesta käy ilmi.

Ei oikeastaan ole niin kun mahdollista kontrolloida, kun se lippu on dynaamisesti hinnoiteltu. Että vaikka sulla on se lippu kädessäsi, sä näet siitä kyllä milloin se on ostettu, sä näet että onko se eko-luokka vai ekstra-luokka ja sä näet sen hinnan, mutta sä et pysty päättelemään siitä, että onko siinä se sopimusalennus vai onko se niin sanotusti ohioisto että millä käyttäjätunnuksella se on ostettu ja että koska se on ostettu. (B)

Tuloksissa nousi esiin, että kun käytettävissä on rajalliset resurssit, täytyy organisaation punnita panos-hyötysuhdetta ja tällä hetkellä junalippujen paljastavasta kontrolloinnista ei nähty olevan

vastaavaa hyötyä. Mikäli toistuvia väärinkäytöksiä ilmenisi jollain matkustajalla, tulisi hänen ”jäädä kiinni” ainakin Palkeiden tarkastuspalveluissa. Yksi haaste paljastavan kontrolloinnin tekemisessä on, että VR ei tarjoa sellaista raporttia, jonka avulla päästäisiin pureutumaan lipputietoihin syvemmälle, esimerkiksi että kenelle liput on varattu. Myöskään menneisyydessä olevan tietyn päivän ja tietyn matkavälin lippuhinnoista ei ole saatavilla vertailutietoa. Vaatii raportoinnin kehittämistä ja automaatiota, että paljastavasta kontrolloinnista saataisiin hyötyä. Sen sijaan sosiaalisen kontrollin painottaminen nähtiin tärkeäksi, johon liittyy muun muassa selkeä ohjeistuksen olemassaolo. Myös VR:n odotettiin kehittävän raportointiaan.

Haastateltavilta kysyttiin näkevätkö he, että organisaatio menettäisi prosessin hallinnan, kun matkustaja varaa junalipun itse suoraan toimittajalta, eikä työnantajaorganisaatio ole tällöin mukana palvelun toimittamisessa. Kukaan vastaajista ei nähnyt tilanteessa riskiä. Vaikka matkustaja ja VR asioivat suoraan toistensa kanssa työnantajan maksaessa kulut, on kuitenkin matkasuunnitelman ja -laskun tarkastuspisteitä monta. Kaikissa organisaatioissa itsevaratut junaliput maksetaan pääasiassa organisaation myöntämällä maksuaikakortilla, joista ostotapahtumat ja kuitit siirtyvät suoraan matkalaskuohjelma M2:een. Jos junalippu on ostettu ”omalla rahalla”, täytyy silloinkin liittää laskulle kuitti ostoksesta. Asiatarkastaja tarkastaa laskun ja hyväksyjä hyväksyy sen, joten prosessissa on jo kaksi kontrollipistettä.

Kaikki vastaajat totesivat, että kalliimman junalipun valinnalle löytyy yleensä matkustajalta selitys. Kiire, pakko, tietämättömyys, ymmärtämättömyys ja poikkeustilanteet ovat yleisiä perusteluita kalliimmalle junalipulle. D totesi, että muuttujia on niin paljon ympärillä, että välttämättä muuta vaihtoehtoa ei ole tarjolla kuin minkä matkustaja oli valinnut. Jälkikäteen on erittäin vaikeaa suorastaan mahdotonta todeta, olisiko samaan aikaan lähtenyt toinen junavuoro, jolla olisi päässyt matkustamaan edullisemmin tai nopeammin.

Mikäli kaukoliikenteen junalippujen tarjoajia olisi useampia, kokivat vastaajat, että kontrolloinnin tarve saattaisi silloin muuttua, mutta ei merkittävästi. Muun muassa sopimustoimittajien käyttöä tulisi silloin tarkkailla enemmän, mutta siinäkin tapauksessa palveluntarjoajia tulisi olla enemmän kuin kaksi. A ei näe tarvetta kontrollointiin, ellei junalippujen keskihinta nouse merkitsevästi ja E sanoi, että kontrollia ajatellaan tehtävän jo ennen matkaa, kun matkustajan matkasuunnitelma hyväksytään.

Kysyttäessä haastateltavilta, miksi matkustajat eivät noudata organisaationsa matkustusohjetta ja kuinka heidät saataisiin sitoutumaan siihen, totesivat kaikki asian haasteelliseksi. B arveli, että kiire tai matkustajan viitseliäisyys etsiä ohjeita ovat asioita, jotka heikentävät matkustajan oikein toimimista. Kaikki mainitsivat matkustajan opastamisen olevan keskeisessä asemassa oikein toimimisessa joko perehdytyksen, viestinnän, toistamisen, koulutuksen tai matkahallinnon näkyvyyden muodossa. Lisäksi B vastasi, että kun työnantaja on tuonut avoimesti esiin kiristyneen taloustilanteen, sitoutuvat työntekijät ”säästötalkoisiin” ja tällöin matkustuspolitiikkaa noudatetaan hyvin ilman eri kehotusta. E mainitsi myös virkamiehen vastuun ja A kertoi, että heillä vedotaan matkustajaan vastuullisuus- ja turvallisuusasioilla. Työntekijän hyvinvointi matkalla koettiin tärkeäksi.

Sitoutumista oman organisaation matkustuspolitiikkaan eli sosiaalista kontrollia pidettiin erittäin tärkeänä, johon haastateltavat kertoivat useita keinoja:

- selkeät ohjeet intrassa (sallitut matkustustavat mutta myös, mitä ei ole sallittu, yritysverkkokauppaan kirjautuminen, maksaminen maksuaikakortilla)
- kuvalliset ohjeet oikeanlaisen junalipun ostamisesta oman viraston ohjeet huomioiden
- organisaation matkustusohjeeseen sisällytetään esimerkiksi sallitut lipputyypit
- ohjeet mahdollisimman lyhyet, mutta kuitenkin informatiiviset
- ohjeiden saavuttaminen
- matkustaminen suunnitellaan ajoissa, tässä myös esihenkilöillä ja organisaatiokulttuurilla merkittävä rooli
- viestintä: toistot, koulutukset, perehdytys, organisaation matkustusohjeen/-hallinnon näkyvyys
- matkustajaan vetoaminen turvallisuuden kautta: työnantaja huolehtii sinusta, kun noudatat annettuja ohjeita.

Haastattelussa tuli lisäksi esiin keinoja valtionhallinnon digitalisaation ja hyvän hallintotavan edistämiseen. Vastaajat näkivät nämä myös sosiaalisen kontrollin tavoitteiden edistämiskeinoiksi:

- VR:n yritysverkkokaupan raportoinnin kehittäminen kontrolloinnin näkökulmasta
- VR Matkalla -sovellus valtionhallinnon käyttöön huomioiden valtion matkustussäännön ja esimerkiksi kanta-asiakaspisteiden kerryttämisen
- valtion työntekijän kirjautuminen VR:n yritysverkkokauppaan esimerkiksi Virtu-tunnuksella
- VR:n yritysverkkokauppa tunnistaa mistä virastosta työntekijä kirjautuu ja antaa oletuksena suosituksen sopivimmalle junalipulle kyseisen viraston matkustusohjeen mukaan
- maksuaikakorttiosaston yksinkertaistaminen, turvallisuus kuitenkin huomioiden

- tekoälyä hyödynnetään matkasuunnitelmien teossa: tekoäly tunnistaa matkavälin ja noukkii keskiarvohinnan VR:n sivuilta

Haastateltava F totesi haastattelunsa lopuksi, että mitä suurempi kokonaiskustannus junaliput ovat organisaatiolle, sen tärkeämpää niitä on kontrolloida julkisella sektorilla:

Koska verovarolla tässä kuitenkin toimitaan. (F)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, voidaanko valtionhallinnon organisaation työntekijän itsensä varaamia, dynaamisesti hinnoiteltuja junalippuja työmatkoille kontrolloida. Lisäksi tarkoituksena oli, että tutkimus herättäisi keskustelua kontrollointiin tarvittavista tiedoista. Työ rajattiin junalippuihin, koska VR:n dynaaminen hinnoittelu työmatkoille on kuitenkin vielä melko tuore asia. Lisäksi VR:n verkkosivuilta on helposti nähtävissä dynaamisen hinnoittelun periaate, jolloin ilmiö on ymmärrettävämpi. Työmatkalla olevan matkustajan on tärkeää tiedostaa, että hänen tulee toimia matkaan liittyvissä asioissa oikein työnantajansa ohjeiden mukaisesti ja työnantajan tulee tiedostaa, että oikein käyttäytymistä tarvitsee valvoa vähäisiltäkin tuntuvien asioiden kohdalla. Jos sääntöjä ei noudata pienemmissä asioissa, on helpompi ylittää kynnys isompienkin asioiden kohdalla. Valtionhallinto on tarkastelun kohteena sen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuoksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä aineisto muodostui haastatteluista, jotka muutettiin tekstimuotoon ja tutkimuksen tavoitteena oli tulkita tekstejä. Tutkijalla ei ollut oletuksia tutkimuksen tuloksista. Haastattelumenetelmänä oli strukturoimaton teemahaastattelu, sillä tutkija halusi saada Hirsjärven ja muiden (2007, 160) sanoin haastateltavien näkökulmat esiin. Teemoja oli kolme: työmatkojen junalippujen itsevaraaminen, dynaaminen hinnoittelu sekä sisäinen valvonta. Haastatteluaineistosta nousi teemojen avulla esiin seuraavat päätelmät:

| | | |
|---|--|---|
| Dynaaminen hinnoittelu haastaa virkamatkojen valvonnan. | Tarkoituksenmukaisuus menee edullisemmuusperiaatteen edelle. | Resurssien puute vaikuttaa valvontaan. Palkeilla rooli valvonnassa. |
| Sosiaalinen kontrolli. Ohjeistuksen tärkeys. | Itsevaraaminen edullisempaa kuin matkasihteeripalvelut. | Prosessin hallinnan menettämistä ei nähdä riskinä. |

Tutkimuskysymyksiä oli kolme. Ensimmäisellä kysymyksellä haettiin vastauksia, miten organisaatiot suhtautuvat matkustajan itsensä varaamiin virkamatkan matkalippuihin, kun ne ovat dynaamisesti hinnoiteltuja. Johtopäätös tuloksista on, että matkustajan itsensä varaama junalippu nähtiin organisaatiolle kustannustehokkaammaksi kuin matkasihteerin tilaama lippu. Tutkimustulokset tukevat tältä osin työssä olevaa teoriaa digitalisaation myötä tulevista kustannussäästöistä (Parvainen ym. 2017, 19; Lahti & Salminen 2014, 21; Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta 2019; Vahva ja välittävä Suomi 2023). Itsevaraamista ei tulisikaan rajoittaa, sillä dynaamisen hinnoittelun vuoksi matkakustannukset saattavat joka tapauksessa nousta. Itsevaraamiseen tullaan joka tapauksessa siirtymään valtionhallinnossa yhä enemmän riippumatta siitä, millainen hinnoittelumuoto on kyseessä. Matkasihteeripalvelut koetaan hyödyllisiksi esimerkiksi ulkomaan matkojen tai ”vaikeampien” matkojen ollessa kyseessä, todennäköisesti ajan myötä nämäkin tulevat siirtymään kokonaan työntekijän itsensä varaamaksi. Dynaamista hinnoittelua vastaajat eivät nähneet edulliseksi ja työmatkojen kulut tulevatkin olemaan korkeat, koska yleensä työmatkoja tehdään sellaisina kellonaikoina, kun muitakin matkustajia on paljon liikkeellä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että kotimaan junalippujen itsevaraaminen työmatkoille kannattaa ottaa käyttöön sellaisissakin organisaatioissa, joissa se ei vielä ole ollenkaan käytössä tai se ei ole laajasti käytössä. Vaikka työntekijä saattaa varata vahingossa vääränlaiset ja kalliimmat liput, tulee itsevaraaminen kokonaisuutena ajatellen edullisemmaksi sekä kustannusten että ajan käytön näkökulmasta. Liitteissä 3 ja 4 olevat prosessikaaviot kuvaavat matkustajan toimimista ja matkalipun tilaamista nykytilanteessa, joka ei ota huomioon dynaamista hinnoittelua. Kaavioista nähdään, että itsevaraaminen on sekä ajallisesti että resurssoinnin kannalta organisaatiolle ja matkustajalle kannattavampaa. Matkasihteeripalveluita käytettäessä lisäarvoa ei anna se,

että matkasihteeri toimii välikätenä varsinkin yksinkertaisissa matkalipputilauksissa ja pahimmillaan se viivästyttää tilausprosessia, jolloin lippujen hinnat nousevat. Tämä nousi myös haastattelussa esiin. Lisäksi kirjanpitoraporteilta nähdään suoraan matkustuksen liikekirjanpidon tileille menneet matkustusmenot, mutta kuinka moni organisaatio lisää matkamenoja raportoitaessa esimerkiksi matkasihteerin palkan kuluihin? Kirjanpitoraporteilta ei suoraan näe esimerkiksi matkalippujen tilaamiseen tai matkustusprosessin kehittämiseen mennyt aika, jolloin matkakustannusten pienentämisestä puhuttaessa ajatellaan usein vain halvempien matkalippujen tilaamista tai matkalle lähdön kieltämistä. Viraston olisikin hyvä koostaa matkakulut niin, että raportoidaan sekä varsinaiset matkalippukulut että koko matkustusprosessiin mennyt työaika sekä euroissa että tunneissa, jolloin konkreettisesti nähtäisiin itsevaraamisen hyöty resurssien vapautumisena muihin tehtäviin.

Toinen tutkimuskysymys selvitti, millainen kontrolli on sopivin, kun kyseessä on dynaamisesti hinnoiteltu junalippu ja kolmas tutkimuskysymys kysyi, miten kontrollointia voidaan tehdä. Haastattelun tuloksista selviää, että dynaaminen hinnoittelu tuo ongelmia paljastavaan kontrollointiin, joskin it:tä hyödyntäen niitä ehkä voitaisiin ratkoa. Tutkimustulokset puhuvatkin sosiaalisen kontrolloinnin puolesta, lisäksi tutkimus osoitti, että lähtökohdat kontrolloinnille tulee olla järkevät. Nyt käytössä olevilla tiedoilla paljastavan kontrollin tekeminen on haastavaa. Junalippujen osalta virasto ei voi vaikuttaa hintoihin, mutta se voi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät noudattavat varausta tehdessään matkustusohjetta. Tutkimustulokset näyttävät lisäksi toteen, että keskeistä kontrolloinnissa on ymmärtää olennaisuuden periaate kuten Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 113) sekä Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019, 8) totesivat eli punnita hyöty-panossuhde. Kontrollin täytyy siis olla toimiva (Sisäisen valvonnan arviointi n.d.; Alftan ym. 2008, 63; Juvonen ym. 2014, 48) sekä kustannustehokas (Mattila 2007, 16–17). Jos paljastavan kontrollin tekemiseen menee yhden työntekijän yksi työpäivä ja kontrolloinnin tuloksena tulee esiin, että yksi matkustaja on ostanut 10 euroa liikaa maksavan junalipun, niin kontrollista tulee tällöin enemmän kustannuksia kuin mitä sen avulla saadaan esiin. Ja voihan olla, että kalliimmalle junalipulle ei ollut muita vaihtoehtoja saatavilla dynaamisen hinnoittelun vuoksi. Sosiaalinen kontrolli jää siis ainoaksi perusteluksi vaihtoehdoksi sisäisen valvonnan näkökulmasta katsottuna matkustajan itsensä varaamalle, dynaamisesti hinnoitellulle junalipulle, ja tämän osalta tulokset lujittavat Niemen (2021, osa 2), Ratsulan (2019a, 5; 9) ja Gustafsonin (2013) väitteitä. Aineisto toikin sosiaalisen kontrollin lisäämiseksi esiin paljon hyviä keinoja, jotka vastasivat kolmanteen tutkimuskysymykseen. Lisäksi digitalisaation edistämiskeinot vastaisivat sosiaalisen kontrolloinnin automatisointiin, esimerkiksi

Virtu-tunnuksella (valtion henkilökunnan yhden käyttäjätunnuksen periaate valtiohallinnon yhteisten palveluiden pääsynhallintaan) kirjautuminen VR:n yritysverkkokauppaan.

Digitalisaation edistäminen on Orpon hallitusohjelmassa (Vahva ja välittävä Suomi 2023) ja se tuo tehokkuutta ja kustannussäästöjä, mutta myös haasteita. Ohjelmien käyttöön kannustetaan, jotta mahdollisimman moni osaisi niitä käyttää. Tutkimustulokset haastavatkin digitalisaatiota. Vaikka matkavarausohjelmien käytössä ei olisi ongelmia, niin ongelmia tulee siinä, kun matkustaja ei tiedä tai ymmärrä, mitä hän saa tilata ja ostaa. Eli haasteena ei ole esimerkiksi oikean junalipputyypin valitseminen VR:n verkkokaupasta vaan ymmärrys siitä, millaisen lipputyypin ostaminen on sallittua omassa organisaatiossa (Ratsula 2020, 76). Asian ymmärrettävyyttä vaikeuttaa virastojen erilaiset käytännöt ja ohjeet ja tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että koko valtiohallintoa hyödyttäisi, jos esimerkiksi VR:n junalippujen tilausohjeet olisivat samat kaikille valtiohallinnon organisaatioille. Samoin ohjeita voisi sisällyttää Valtion matkustussääntöön, jolloin eriarvoisuutta organisaatioiden kesken ei syntyisi sen vuoksi, että toisessa virastossa on informatiivisemmat ohjeet tai on sallittu joku toinen toimintatapa, kuin toisessa organisaatiossa.

Myös sosiaalista kontrollia voisi sisällyttää Valtion matkustussääntöön esimerkiksi maininnalla, että virkamies on velvollinen tutustumaan organisaationsa matkustusohjeeseen. Olisi hyvä myös harkita, asetetaanko koko valtiossalla vakiohinnat matkaväleille matkasuunnitelmien täyttämisen helpottamiseksi. Vaikka matkojen itsevaraamiseen liittyy epävarmuustekijöitä, niin itsevarausprosessi kuitenkin nopeuttaa ja sujuvoittaa varausten tekoa, kuten haastatteluvastauksista kävi ilmi. Lisäksi tulokset toivat esiin, että dynaaminen hinnoittelu tuo omat haasteensa: vaikka matkustaja osaisikin varata ohjeiden mukaisen lipputyypin, merkitsee tilausajankohta paljon. Huolellinen suunnittelu tuokin kustannussäästöjä.

Halusin haastaa tutkimustuloksia ja testata, voiko paljastavaa kustannuskontrollia junalipuista käytössä olevilla tiedoilla tehdä ja kuinka paljon tähän menisi aikaa eli tulisi kustannuksia. Tein Excel-ohjelmalla tietyn ajanjakson kuvitteellisen junamatkaraportin kuvitteellisilla henkilöillä ja matkoilla. Koska henkilöitä ei oikeasti ole olemassa, tietosuojaselostetta ei tarvitse laatia. Kuvitteellisten matkustajien etunimen ja sukunimen kaksi ensimmäistä kirjainta alkavat aina samoilla kirjaimilla, esimerkiksi Matilainen Matti. Mikäli olemassa oleva henkilön nimi tuli tällä tavoin raporttiin, oli se puhdasta sattumaa. Lisäksi raportilla olevien matkojen lähtöpaikka- ja määränpäätiedot sekä

matkojen ajankohtien ja junalippujen ostojen päivämäärät ovat keksittyjä ilman järjestelmällistä logiikkaa. Myös se on sattumaa, jos taulukon matkustajan nimi sekä matkan ajankohta ja määrän-pää olisivat todellisuudessa tapahtuneita asioita. Taulukko 1 näyttää esimerkin, millainen organisaation matkakuluraportti voisi olla.

Taulukko 1. Kuvitteellinen raportti ostetuista junalipuista

| | A | B | C | D | E | F |
|----|-------------------|---------------|------------------|------------------------|---------------------|-------|
| 1 | Henkilön nimi | Henkilönumero | Matkan alkupäivä | Matka | Junalipun ostopäivä | Summa |
| 2 | Matilainen Matti | 123456 | 15.11.2023 | Seinäjoki - Helsinki | 01.11.2023 | 27,10 |
| 3 | Matilainen Matti | 123456 | 17.11.2023 | Helsinki - Seinäjoki | 01.11.2023 | 18,50 |
| 4 | Aaltonen Aatu | 123457 | 10.11.2023 | Tampere - Helsinki | 01.11.2023 | 16,80 |
| 5 | Hiironen Hilikka | 123458 | 01.11.2023 | Kuopio - Helsinki | 01.11.2023 | 49,10 |
| 6 | Hiironen Hilikka | 123458 | 03.11.2023 | Helsinki - Kuopio | 01.11.2023 | 40,10 |
| 7 | Salonen Satu | 123459 | 07.11.2023 | Vantaa - Kuopio | 01.11.2023 | 42,00 |
| 8 | Virtanen Ville | 123460 | 03.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 16,60 |
| 9 | Pellinen Pekka | 123461 | 30.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 13,25 |
| 10 | Kallinen Kalle | 123462 | 01.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 18,90 |
| 11 | Kallinen Kalle | 123462 | 01.11.2023 | Helsinki - Turku | 01.11.2023 | 25,60 |
| 12 | Talviainen Tarja | 123463 | 01.11.2023 | Lahti - Järvenpää | 01.11.2023 | 13,75 |
| 13 | Hallinen Hannu | 123464 | 29.11.2023 | Pori - Tampere | 02.11.2023 | 5,40 |
| 14 | Eerikäinen Eeva | 123465 | 29.11.2023 | Turku - Tampere | 03.11.2023 | 14,70 |
| 15 | Annanen Anna | 123466 | 07.11.2023 | Turku - Helsinki | 03.11.2023 | 19,60 |
| 16 | Vehmainen Veikko | 123467 | 15.11.2023 | Haarajoki - Lahti | 03.11.2023 | 11,60 |
| 17 | Leppänen Leena | 123468 | 07.11.2023 | Vaasa - Helsinki | 03.11.2023 | 40,45 |
| 18 | Aaltonen Aamu | 123469 | 15.11.2023 | Tampere - Helsinki | 03.11.2023 | 16,80 |
| 19 | Tarvainen Taru | 123470 | 30.11.2023 | Oulu - Tampere | 04.11.2023 | 37,40 |
| 20 | Siirinen Simo | 123471 | 08.11.2023 | Turku - Helsinki | 07.11.2023 | 13,30 |
| 21 | Tuulinen Tuula | 123472 | 05.12.2023 | Hämeenlinna - Helsinki | 07.11.2023 | 5,00 |
| 22 | Heikkinen Heikki | 123473 | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 15,10 |
| 23 | Jalonen Jaana | 123474 | 29.11.2023 | Suonenjoki - Helsinki | 07.11.2023 | 39,80 |
| 24 | Suominen Susanna | 123475 | 15.11.2023 | Turku - Helsinki | 07.11.2023 | 16,20 |
| 25 | Savinen Santtu | 123476 | 20.11.2023 | Kokkola - Helsinki | 07.11.2023 | 37,30 |
| 26 | Saastamoinen Sari | 123477 | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 16,50 |
| 27 | Nieminen Niina | 123478 | 15.11.2023 | Helsinki - Hämeenlinna | 07.11.2023 | 9,90 |
| 28 | Marttinen Martti | 123479 | 15.11.2023 | Vaasa - Seinäjoiki | 07.11.2023 | 4,80 |
| 29 | Karjalainen Kari | 123480 | 05.12.2023 | Oulu - Helsinki | 07.11.2023 | 57,10 |
| 30 | Tallinen Tatu | 123481 | 08.11.2023 | Lempäälä - Helsinki | 07.11.2023 | 23,45 |
| 31 | Marjanen Marja | 123482 | 05.12.2023 | Tampere - Helsinki | 07.11.2023 | 15,75 |
| 32 | Kaijainen Kaija | 123483 | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 11,60 |
| 33 | Jantunen Jari | 123484 | 15.11.2023 | Vaasa - Seinäjoki | 07.11.2023 | 4,30 |
| 34 | Riihinen Riitta | 123485 | 14.11.2023 | Harjavalta - Helsinki | 08.11.2023 | 32,70 |
| 35 | Tomminen Tommi | 123486 | 29.11.2023 | Hämeenlinna - Tampere | 08.11.2023 | 7,05 |
| 36 | Tervanen Terhi | 123487 | 15.11.2023 | Lahti - Helsinki | 08.11.2023 | 13,25 |
| 37 | Jukarainen Jukka | 123488 | 29.11.2023 | Tampere - Helsinki | 08.11.2023 | 17,80 |
| 38 | Tuominen Tuija | 123489 | 10.11.2023 | Tampere - Helsinki | 08.11.2023 | 23,10 |

Valtion virastot ja laitokset käyttävät matkakulujen käsittelyssä M2-ohjelmaa (Holopainen ym. 2013, 187), mutta mikä tahansa ohjelma organisaatiolla onkin, otetaan siitä riittävän kattavalta ajanjaksolta raportti organisaation kotimaan junakuluista, jotka ovat matkustajan itsensä ostamia. Raportin ulkonäöllä, sarakeotsikoilla tai tietojen järjestyksellä ei siis ole väliä vaan tärkeintä on, mitä tietoja raportilla on, jotta esiin saadaan analysoitava lopputulos. Tärkeimmät matkatiedot raporttiin sekä perustelut niille ovat seuraavat:

- henkilön nimi: tiedetään kenestä matkustajasta on kyse
- henkilönumero tai vastaava: samannimisiä henkilöitä voi olla organisaatiossa
- matkan alkamispäivämäärä: ajankohta, jolloin matka toteutuu
- matkan alkamis- ja päättymiskohteet: minkä matkavälin junalippua tarkastellaan
- junalipun ostopäivä: vertailtaessa matkan alkamispäivään kertoo, onko junalippu ostettu hyvissä ajoin etukäteen vai viime tingassa
- summa: maksettu junalipun hinta.

Kuvitteellisen raportin ajanjaksoksi määrittelin sen aikavälin, jolta kontrolli haluttiin tehdä. Taulukossa 1 on kuvitteellinen junalippuostosten ajanjakso 1.-8.11.2023. Matkaraportille muodostettiin matkavälit selkeässä muodossa, esimerkiksi Tampere – Helsinki. Mikäli matkalaskujärjestelmässä olevalla matkaraportilla ei todellisuudessa ole selkeitä yhteysvälejä, etsitään raportin selitteestä tiedot, minkä paikkakuntien välillä junalippuja on käytetty ja reitti tulisi muokata selvemmäksi manuaalisesti.

Jotta paljastava kontrolli olisi mahdollinen, tuli raportille esiintyville matkaväleille asettaa organisaation määrittelemä maksimihinta. Tämä hinta on siis sellainen, jonka organisaatio olisi valmis maksamaan ilman riskiä kustannusten liian suureksi muodostumisesta. Koska dynaaminen hinnoittelu ei anna samalle matkavälille jatkuvasti samaa hintaa eikä VR tarjoa esimerkiksi päiväkohtaista keskiarvohintatietoa kaikille junien matkaväleille, voidaan maksimihintana käyttää esimerkiksi kahden viikon päästä olevan matkan saman matkavälin hintojen keskiarvoa lisättynä 10 eurolla. Tässä junamatkojen paljastavassa kontrolliesimerkissä VR:n matkalippuhausta otettiin kahden viikon päähän keskiviikolle matkaväli Tampere – Jyväskylä, tarkasteltiin päivän kaikkia hintoja kyseiselle matkavälille ja otettiin tarjolla olevista hinnoista noin-määräinen keskiarvo. Saatuun hintaan lisättiin 10 € dynaamisen hinnoitteluvaihtelun varaa. Vaihtoehtoisesti voitaisiin ottaa hinta, jota oli tarjolla eniten. Maksimihinnan määrittelemineen olisi organisaation itsensä päättämä. Esimerkki matkavälien maksimihintataulukosta on taulukon 2 mukainen.

Taulukko 2. Matkavälien maksimihintataulukko

| Mistä mihin | € |
|-------------------------|-------|
| Haarajoki - Lahti | 14,70 |
| Harjavalta - Helsinki | 30,00 |
| Helsinki - Harjavalta | 30,00 |
| Helsinki - Hyvinkää | 13,90 |
| Helsinki - Hämeenlinna | 13,00 |
| Helsinki - Joensuu | 40,90 |
| Helsinki - Jyväskylä | 25,00 |
| Helsinki - Järvenpää | 5,50 |
| Helsinki - Kajaani | 30,00 |
| Helsinki - Kajaani | 30,00 |
| Helsinki - Karjaa | 8,90 |
| Keuruu - Helsinki | 35,00 |
| Helsinki - Kokkola | 43,00 |
| Helsinki - Kouvola | 15,00 |
| Helsinki - Kuopio | 35,00 |
| Helsinki - Lahti | 15,00 |
| Helsinki - Lappeenranta | 25,00 |
| Helsinki - Lempäälä | 16,90 |
| Helsinki - Nokia | 19,00 |
| Helsinki - Oulu | 48,00 |
| Helsinki - Pieksämäki | 40,00 |
| Helsinki - Pori | 30,00 |
| Helsinki - Riihimäki | 11,10 |
| Helsinki - Salo | 10,50 |
| Helsinki - Savonlinna | 40,00 |
| Helsinki - Seinäjoki | 24,90 |
| Helsinki - Siilinjärvi | 40,00 |
| Helsinki - Suonenjoki | 38,00 |
| Helsinki - Tammisaari | 11,50 |
| Helsinki - Tampere | 16,90 |
| Helsinki - Tampere | 30,00 |

Matkavälitaulukkoon laitettiin erikseen sama yhteysväli myös vastakkaiseen suuntaan, koska lip-pujen hinta saattoi vaihdella riippuen siitä, kumpaan suuntaan matkustaja matkustaa.

Liitteessä 5 olevan taulukon avulla saatiin näkyviin ostetun junalipun ja viraston salliman maksimi-hinnan hinnanero. Maksimihinta-sarakkeen tiedot saatiin käyttämällä Excelin PHAKU-funktiota, jolloin tiedot haettiin taulukosta 2 matkavälin mukaan ja kun hinnanero-sarakkeen tietoja muokat-tiin Excelin omilla muotoiluasetuksilla, saatiin hinnanero näkyvämmiin esiin (maksimihinnan ylittä-vän junalipun hinta on punaisella). Lisäksi Excelin funktiolla PÄIVÄT saatiin näkyviin kuinka monta päivää aiemmin junalippu oli ostettu ennen matkaa.

Liitteen 5 taulukosta nähdään, että esimerkiksi rivillä 5 Hilikka Hiironen on ostanut junalippunsa samana päivänä kuin hänen matkansa on ja lipun hinta ylittää 14,10 euroa viraston salliman maksimihinnan matkavälille Kuopio – Helsinki. Jos puolestaan katsotaan riviä 35, niin Tommi Tomminen on ostanut junalippunsa 21 päivää ennen matkalle lähtöä ja lippu on maksanut 4,25 € vähemmän kuin mikä on matkavälille Hämeenlinna – Tampere määritelty maksimihinta. Rivillä 29 puolestaan Kari Karjalainen on ostanut lippunsa hyvissä ajoin, mutta siltikin hinta ylittää viraston määrittelmän maksimihinnan 9,10 eurolla. Tarkasteltaessa Hilikka Hiironen ja Kari Karjalaisen matkalaskuja paremmin, Hilikka Hiironen laskulta saattaisi käydä ilmi selvitys, miksi hän ei ole ostanut junalippua aiemmin. Kari Karjalaisen matkalaskulta saatettaisiin esimerkiksi huomata, että hän on ostanut lippunsa ekstra-luokkaan. Tai sitten Kari Karjalainen on ostanut lippunsa organisaationsa ohjeiden mukaisesti, mutta dynaamisen hinnoittelun vuoksi lipun hinta on ollut korkea jo kauan ennen ostajankohtaa.

Vaikka kontrollin tekeminen tässä kokeilussa käytössä olevilla tiedoilla luonnistui, oli se hyvin manuaalista ja aikaa vievää. Kuten liite 5 kertoo, ovat ostettujen junalippujen ja maksimihintojen hinnat suurimmaksi osaksi hyvin pieniä ja kun tietyn matkavälin hinta muuttuu lyhyessä ajassa riippuen tilauspäivästä ja jopa tilaushetkestä, on viraston maksimihinnan määrittely liki mahdotonta. Tässä kokeilussa paljastavan kontrollin tekeminen onnistui, kun kyse oli vain yhdestä kerrasta ja pienestä matkustajamäärästä, mutta toisella kontrollikerralla ei voisi enää käyttää samaa maksimihintataulukkoa, sillä hinnat muuttuvat päivittäin. Tutkimustulokset paljastavan kontrollin tekemisen vaikeudesta olivat siis oikeita ja tutkimuksen teoria tukee havaintoa, että kontrollitoiminnassa olennaisuuden periaate tulee muistaa ja kontrollin pitää olla toimiva. Dynaamisen hinnoittelun piirissä olevia hintoja on siis äärimmäisen vaikea kontrolloida paljastavasti ilman kontrollitulosten vääristymää, mikäli palvelun toimittaja ei tarjoa riittävää vertailudataa. Päätelmänä voidaan todeta, että organisaation tulee pohtia dynaamisesti hinnoitellun matkalipun taloudellista riskiä sekä miettiä kontrollitoimenpiteet sen mukaisesti, että kontrollista saadaan vastaavaa hyötyä.

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää mietittäessä ohjeistusta henkilökunnalle. Tutkimus tehtiin valtion virastoja varten, mutta tuloksia voivat hyödyntää soveltuvin osin myös muut organisaatiot sekä yksityiset yritykset. Tutkimus lisää tietoisuutta sisäisestä valvonnasta ja herättää pohtimaan kontrolloinnin haasteita ja niiden riskivaikutuksia organisaatioon. Tutkimus tuo esiin paljastavien

kontrollien muodostamisen haasteellisuuden ja lisäksi vaarana on, että jos jokainen organisaatio tekee omannäköisensä kontrollin, ei toiminta ole virastojen välillä vertailukelpoista. Paljastavan kontrolloinnin automatisointi helpottaisi sisäistä valvontaa, niin kuin Valtion taloushallinnon mittaritietojen kerääminen ja julkaisu (2022) ohjeistavat, mutta se vaatisi enemmän tietoa, eikä ole siten helppo toteutus kuten Manninen (2019, 22–25) totesi tutkimuksen tietoperustassa.

Mittaaminen (junalippujen kontrolli) käytössä olevilla keinoilla on siis vaikeaa, mutta sitä tulisi tehdä, koska muuten ei pystytä muodostamaan korjaavia toimenpiteitä kuten Valtion talousarvioasetus (A 1243/1992, 66i §) ja Valtiokonttori (Valtion matkasuunnitelman ja matkalaskun käsitteilyä koskevan ohje 2023) määräävät. Tutkimuksen teoriassa todettiin myös, että mittareiden avulla selvitetään, mitä halutaan johtaa (Liappis ym. 2019, 214). Kontrollien tulokset antavat suuntaviivaa organisaation ohjeiden ajantasaisuudesta sekä ymmärrettävyydestä ja tulokset ohjaavat myös budjetointia sekä johtamista. Kontrolloinnin tarve nojaakin tutkimusteoriaan, että tunnuslukujen avulla organisaatio tekee sisäisiä linjauksia (Holopainen ym. 2013, 385–387) ja tavoitteiden toteutuminen näkyy seurannan avulla (Juvonen ym. 2014, 48). Mittaritietoja voi hyödyntää prosessien tehostamisessa ja yhteisten toimintamallien käyttöönotossa. Sisäisen valvonnan merkitys on siis tärkeää huomata, sillä työntekijöiden itsensä toteuttamat pienhankinnat voivat aiheuttaa organisaatiolle huomattavia kustannuksia. Ne ovat myös herkkiä inhimillisille virheille sekä väärinkäytöksille. Vahingossa väärin tilattu junalippu ei ole riski organisaatiolle, mutta tiedostamaton tai tietoinen ohjeiden noudattamatta jättäminen on, joka näkyy esimerkiksi kasvaneina kustannuksina tai johdannossa mainittujen mainehaittojen kaltaisina. Sosiaalinen kontrolli henkilöstön kouluttamisen muodossa onkin yksi riskin minimointikeino, niin kuin tutkimuksen teoriassa (Karlsson & Marttala 2001, 125–132) todettiin ja tutkimustuloksistakin tuli ilmi. Huomioitava on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös työntekijöiden itsensä tekemiin matkatilauksiin. Virastojen tulisikin kiinnittää huomiota millaisen kuvan se haluaa työntekijöilleen antaa. Pitää myös kiinnittää huomiota, millaisen kuvan organisaatio saa työntekijän (tai kansalaisen) silmissä, kuten johdannossa mainitut kolme virastoa. Whistleblower-kanavan integroiminen sosiaaliseen kontrolliin saattaisi ehkäistä väärinkäytöksiä eikä laajempia paljastavia kontrolleja tällöin tarvittaisi.

Vaikka junalippujen dynaamisella hinnoittelulla ei nähty olevan vaikutuksia organisaation kokonaisbudjettiin, niin jos huomioidaan kaikki matkustamiseen liittyvät matkakulut (esimerkiksi juna,

lento, hotelli) ja se, että niissä kaikissa on dynaaminen hinnoittelu, voivat matkojen hinnat vaihdella useita satoja euroja per henkilö. Jos esimerkiksi yhden ulkomaan matkan hintavaihtelu on dynaamisen hinnoittelun vuoksi 1 000 € ja organisaatiossa on vuoden aikana 100 matkaa, puhutaan jo 100 000 euron kustannusvaikutuksesta dynaamisen hinnoittelun vuoksi. Tämä saattaa puolestaan organisaatiossa johtaa virheelliseen tulkintaan, että matkustusmenot kasvavat sen vuoksi, että matkustetaan enemmän kuin aiemmin, kun todellinen syy onkin dynaaminen hinnoittelu. Organisaatio saattaa tällöin päätyä rajoittamaan matkustamista, kun oikeampi reaktio olisi kiinnittää huomiota matkan varausajankohtaan, johon keinona on sosiaalinen kontrolli. Tutkimuksen merkittävyys näkyy myös siinä, että aineiston avulla saatiin paljon hyviä työkaluja matkustuksen osalta sosiaaliseen kontrolliin. Halonen (2013, 35) sanoi tutkimuksen tietoperustassa, että sisäisen valvonnan tulisi olla koko organisaation henkilöstön sisäistävä teema. Ratsulan (2019b) materiaalissa puhutaan paljon oikein käyttäytymisestä sekä kuinka organisaatio ohjaa siihen ja Mattila (2007, 7–11) sanoi, että ohjauksella kerrotaan työntekijälle mitä hänen odotetaan tekevän ja valvonta pyrkii ylläpitämään toiminnan odotusten mukaisena. Nämä kiteyttävät sosiaalisen kontrollon sisällön, jonka merkitys tutkimustulosten myötä lujittuu ja tulee paremmin ymmärrettäväksi.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimus käsitteli riskienhallintaa, jota myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi on. Myös työn tutkimusasetelmassa mainittiin Pihlajan (2006, 103) sanoneen, että tutkijan tulee suhtautua omiin valintoihinsa, ratkaisuihinsa ja päätöksiinsä kriittisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli haastattelella selvittää, miten valtion virastoissa voitaisiin kontrolloida matkustajan itsensä varaamia junalippuja työmatkalle ja kuinka dynaaminen hinnoittelu vaikuttaa kontrollointiin. Teemahaastattelun avulla saatiin näkemys nykytilasta ja aiheesta saatiin tuloksia, jonka perusteella voidaan myös herättää keskustelua. Reliabiliteettiä pyrittiin parantamaan toteuttamalla haastattelut ja aineiston käsittely huolellisesti, informanteille annettiin mahdollisuus vahvistaa haastattelutulkinnat oikeiksi. Validiteetin voidaan katsoa toteutuneen, sillä tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu ja haastatteluvastaukset olivat yhteneväiset. Haastateltavat olivat kolmannen osapuolen ehdottamia eikä tutkijalla ollut aiempaa yhteyttä heihin, joten tutkijalla ei ollut ennako-odotuksia vastauksista. Tosin haastattelujen luotettavuus kärsii siitä, että kolmas osapuoli on valinnut haastateltavat. Kriteerivaliditeetin käyttömahdollisuutta tutkija ei nähnyt kaikkien tulosten osalta mahdolliseksi. Tutkimus oli yhteneväinen niihin aiempiin tutkimuksiin verrattuna joista löytyi aiempaa tutkimusta,

esimerkiksi todetessaan, että sosiaalinen kontrolli on paras kontrollimuoto matkustuksessa. Mutta aiempaa tutkimusta ei löytynyt esimerkiksi dynaamisesti hinnoitellun matkalipun kontrolloinnista.

Kallisen ja Kinnusen (n.d.) mukaan eettisyys ennen kaikkea laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää, koska tutkimuksessa on kyse ihmisistä. Haastatteluja tehtiin kuusi ja haastateltavilta kysyttiin suostumus haastatteluun sekä sen nauhoittamiseen ja tallentamiseen. Heille kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä tuloksista voi tunnistaa henkilöitä. Tutkija pyrki luomaan haastattelutilanteeseen rennon ilmapiirin, jotta vastaaminen olisi vapaata ja kysymykset asetettiin niin, etteivät ne olleet johdattelevia. Tutkija oli perehtynyt teorian käsitteisiin ja pystyi selventämään niitä haastateltaville, jos haastateltava niistä kysyi. Tekstiviittaukset työssä tehtiin niin, ettei vastaajaa voi tunnistaa. Osallistujien työnantajaa, paikkakuntaa tai muuta profiilitietoa ei mainita tutkimuksessa, jotta vastaajia ei voi niistäkään tunnistaa. Haastatteluvastaukset alkoivat saturoimaan neljännen vastaajan kohdalla ja Kanasen (2015, 146) mukaan ilmiöstä ei sen jälkeen saada enää uutta tietoa. Koska Valtionhallinnolla on useita ministeriöitä, joiden alle sijoittuu lukuisia valtakunnallisia virastoja ja laitoksia, on tutkimuksen tulosten haasteena kuitenkin haastateltavien vähäinen määrä. Tutkimus olisi luotettavampi, jos se tehtäisiin suuremmalle osallistujamäärälle.

Dokumentointi on merkittävässä osassa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Kananen 2015, 353). Tämän tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu ja perusteltu ja työhön liittyvä aineisto, muun muassa sähköpostiviestit, haastattelurungot ja litteroinnit, säilytetään myöhempää tarkastelua varten. Aineisto koodattiin, luokiteltiin ja yhdistettiin ja tuloksissa on hyödynnetty avoimia lainauksia. Tämän työn kirjoittaja on pyrkinyt objektiivisuuteen tekstissään, vaikka tulkinta riippuukin tulkitsijasta (mts. 121). Teorian viitekehysten lähteet on mainittu sekä tekstin yhteydessä että lähde- luettelossa. Dynaamisesta hinnoittelusta ja tuottojohtamisesta on tehty paljonkin tutkimusta, mutta dynaamisesti hinnoiteltujen matkalippujen kontrolloinnista ei tutkija löytänyt aiempia tutkimuksia.

Siirrettävyyden osalta voidaan todeta, että jos tämä tutkimus tehtäisiin uudelleen esimerkiksi viiden vuoden päästä, olisivat tulokset luultavasti erilaiset. Digitalisaation edistämiseen panostetaan koko ajan enemmän ja enemmän, joten raportoinnin kehittyessä junalippujen paljastavaan kont-

rolointiinkin saattaisi silloin jo löytyä helppo ratkaisu. Tutkittavaksi ei myöskään välttämättä saataisi samoja henkilöitä, joten uusien haastateltavien näkemys voisi olla erilainen. Tuleekin muistaa laadullisen tutkimuksen tarkoitus, että se antaa ainutkertaisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Aihe oli vaativa, mutta tarpeellinen ja tutkimustulokset ovat merkittäviä, vaikka aineisto ei ollut suuri. Matkojen itsevaraaminen yleistyy ja organisaation täytyy tietää, toimivatko työntekijät oikein. Kritiikkiä tutkimusta kohtaan voi esittää siitä, että aiheessa on keskitytty VR:n junalippuihin, joissa hinnanerot ovat minimaalisia verrattuna esimerkiksi lentolippuihin. Tulosten merkittävyys olisi konkreettisemmin nähtävissä, jos puhuttaisiin sadoista tai jopa tuhansista euroista yksittäisen matkan kohdalla. Junaliput eivät varmastikaan ole organisaatiolle iso taloudellinen riski, mutta henkilöstön oikein käyttäytyminen on. Kuten Karlsson ja Marttala (2001, 125–132) totesivat, tulee riskit tunnistaa ja arvioida kuinka riski vaikuttaa toteutuessaan. Jos matkustusohjeita ei noudateta, saattaa organisaatio saada kyseenalaista julkisuutta, kuten johdannossa mainitut Valtion tarkastusvirasto, Kansallisgalleria ja Ruokavirasto.

Tutkimus toi näkyväksi, miten digitalisaatio helpottaa jollain osa-alueella, mutta ellei kokonaisuutta muisteta ottaa huomioon, niin vastaavasti toisella osa-alueella se saattaa hankaloittaa työn tekoa. Tietoperustaa sisäisestä valvonnasta ja kontrolloinnista löytyi runsaasti, mutta aiempaa tutkimusta dynaamisen hinnoittelun vaikutuksesta kontrollointiin ei löytynyt, joten siitä asiasta tämän tutkimuksen tuloksilla ei ole vertailupohjaa. Tutkimus siis vahvisti aiempia tutkimuksia sekä toi uutta tietoa ja onnistui toteamaan, että automatisoitua, paljastavaa kontrollia kotimaan junalipuista tällä hetkellä käytössä olevilla tiedoilla ei pysty tekemään. Tutkimuksen tarkoitus siis onnistui. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli onnistunut, koska sen avulla ilmiöstä saatiin uutta tietoa. Tuloksissa yllätti, että kaikilla haastatelluilla oli yhteneväinen käsitys paljastavasta kontrolloinnista eikä vertailupohjaa syntynyt, tutkimusmenetelmänä vertaileva tutkimus ei siis päässyt oikeuksiinsa. Sen sijaan hermeneuttinen tutkimus oli oikea valinta tutkimukselle, koska tulosten myötä ymmärrys dynaamisen hinnoittelun kontrolloinnin vaikeudesta kehittyi.

Prosessina opinnäytetyö oli työläs, mutta antoisa. Aineistoa muodostui riittävästi ja työn myötä tietoisuus sekä merkittävyys oikein toimimisesta lisääntyi. Myös ymmärrys sosiaalisen kontrollin voimasta kasvoi, näkyhän sen lopputulos organisaation tuloksessa.

Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia olisivatko tulokset samat kuin tässä tutkimuksessa, jos tutkittaisiin ilmiötä hotelli- ja lentolippukulujen osalta tapauksissa joissa palveluntoimittajalta saadaan ja ei saada valmista raportointitietoa. Riskien hallintaa voisi myös kehittää tutkimalla enemmän sosiaalisen kontrollin työkaluja. Jatkotutkimuksena ehdotan myös selvitystä, että kokevatko organisaatiot menettävänsä prosessin hallinnan, mikäli kyse olisi itsevaratuista ulkomaan lentolipuista.

Lähteet

A 1243/1992. Asetus valtion talousarviosta. Viim. muutos 15.12.2022. Viitattu 29.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921243#L9P69>.

Aavikko, K. 2013. Liikematkojen itsevarausjärjestelmän käyttöönoton vaikutus organisaation matkahallinnon prosesseihin: Case Gemalto Oy. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41803/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201306182007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarinen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2.p. Helsinki: Edita Publishing.

Aromaa, J. 2022. IS: Kiasman johtaja Leevi Haapala yritti maksattaa puolisonsa majoituskuluja Kansallisgallerialla. YLE Uutiset 14.12.2022. Viitattu 18.9.2023. <https://yle.fi/a/74-20008613>.

Blomster, M. 2020. Dynaamisella hinnoittelulla lisää myyntiä ja kannattavuutta verkkokauppaan. Oulun ammattikorkeakoulun blogi. Julkaistu 4.12.2020. Viitattu 10.10.2023. <https://blogi.oamk.fi/2020/12/04/dynaamisella-hinnoittelulla-lisaa-myyntia-ja-kannattavuutta-verkkokauppaan/>.

Buri, R., Heinonen, M., Karjalainen, J. & Wahrmann, A. 2023. Henkilöjunaliikenteen järjestämistä vaihtoehtojen arviointia. Kilpailu- ja kuluttajaviraston Tutkimusraportteja 2/2023. Helsinki: Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 7.10.2023. <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2023-02-tutkimusraportteja-henkilöjunaliikenne.pdf>.

Castillo, J.C. 2019. Who Benefits from Surge Pricing? University of Pennsylvania, Department of Economics, The Ronald O. Perelman Center for Political Science and Economics. Viitattu 10.10.2023. https://economics.sas.upenn.edu/system/files/2020-01/JMP_Castillo.pdf.

Cross, R. G. 1997. Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. New York: Broadway books.

Dilmegani, C. 2023. Dynamic Pricing Algorithms in 2023: Top 3 Models. Julkaisu AIMultiplen www-sivuilla. Viitattu 10.10.2023. <https://research.aimultiple.com/dynamic-pricing-algorithm/>.

Direktiivi 2006/43/EC. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi lakisäätöisestä tilintarkastuksesta. Euroopan unionin virallinen lehti 17.5.2006. Viitattu 23.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:157:0087:0107:EN:PDF>.

eKuitti helpottaa työmatkalaisen ja talousyksikön arkea. 2023. Uutinen Certian www-sivuilla 20.6.2023. Viitattu 7.10.2023. <https://www.certia.fi/ekuitti/>.

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

- Gustafson, P. 2011. Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Journal of Tourism Management* 33 (2012), 276–284. Viitattu 30.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ScienceDirect.
- Gustafson, P. 2013. Control and commitment in corporate travel management. *Research in Transportation Business & Management* 9 (2013), 21–28. Viitattu 30.9.2023. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jamk.fi:2443/science/article/abs/pii/S2210539513000230>.
- Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään. Väitöskirja, tekniikan tohtori. Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos. Viitattu 30.9.2023. Helsinki: Aalto-yliopisto. <http://lib.tkk.fi/Diss/2013/isbn9789526054476/isbn9789526054476.pdf>.
- Hankintalaki 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Viim. muutos 22.12.2021. Viitattu 20.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hankintalaki>.
- Hansel yrityksenä. N.d. Hansel Oy:n www-sivut. Viitattu 1.10.2023. <https://www.hansel.fi/meista/hansel-yrityksena/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirvonen, T. 2015. Matkusta varhain tiistai-aamuna – Näin lentolipun ja hotellin hinnat määräytyvät. *Yle Uutiset* 13.4.2015, päivitetty 6.5.2015. Viitattu 10.10.2023. <https://yle.fi/a/3-7925234>.
- Holma, A-M., Bask, A. & Kauppi, K. 2015. Ensuring corporate travel compliance – Control vs. commitment Strategies. *Tourism Management* 51, 60–71. Elsevier ScienceDirect. Viitattu 1.10.2023. <https://core.ac.uk/download/347178529.pdf>.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu: 1.11.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Joukanen, T. & Vedenpää, V. 2023. Rikoksesta epäillyn elintarvikevaltuutetun rahankäytöstä uutta tietoa – Iltalehti perkasi matka- ja kululaskut. *YLE Uutiset* 17.12.2023. Viitattu 5.1.2024. <https://yle.fi/a/74-20065449>.
- Julkisten hankintojen käsikirja 2023. 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 20.1.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM_2023_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Helsinki: Alma.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4.p. Helsinki: Talentum Media.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlsson, Å & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Koivula, U-M., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2003. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. 2.p. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Koivuniemi, S. 2023. VR:n uudistus puhuttaa – dynaamisen hinnoittelun tavoite on lipputulosten maksimointi, asiantuntija sanoo. Suomen Kuvalehti 5.6.2023. Viitattu 18.9.2023. <https://suomenkuvalehti.fi/kotimaa/vrn-uudistus-puhuttaa-dynaamisen-hinnoittelun-tavoite-on-lipputulosten-maksimointi-asiantuntija-sanoo/>.

Korkeamäki, A-M. 2017. Tilintarkastuksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro.

Kotler, P. 2000. Marketing Management. The Millenium Edition. New Jersey, USA: Prentice-Hall International Inc.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Laki Hansel Oy -nimisestä osakeyhtiöstä 1096/2008. Viim. muutos 8.7.2022. Viitattu 1.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20081096>.

Laki julkishallinnon ja -talouden tilintarkastuksesta 1142/2015. Annettu 18.9.2015. Viitattu 3.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151142>.

Latvala, P. 2017. Palvelusta itsepalveluun. Matkavarauksen prosessin kehittäminen ja matkojen itsevarausasteen nostaminen. Opinnäytetyö, YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 1.8.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137352/Latvala_Paula.pdf?sequence=1.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita Publishing.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. N.d. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 10.10.2023. <http://www.jyu.fi/mehu>.

Mankkinen, J. & Korkala, H. 2023. Näin toimii dynaaminen hinnoittelu, joka on tullut tutuksi Suomessa Coldplayn keikkalippujen myötä. YLE uutiset 26.7.2023. Viitattu 10.10.2023. <https://yle.fi/a/74-20042538>.

Manninen, M. 2019. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen talouspalveluiden sisäinen valvonta. Opinnäytetyö, AMK. Karelia-ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 1.8.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266051/Manninen_Minna_2019_12_12.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Mattila, M. 2007. Tehtävänä valvonta. Versio 4. Tampereen yliopiston julkaisu.

Niemi, P. 2021. Riskienhallinta käytännössä 1 - osat 1-5. Eduhousen koulutusvideot 16.6.2021. Viitattu 21.9.2023. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/37478775-riskienhallinta-kaytannossa/37478755-riskienhallinta-kaytannossa-1-1-riskit-ja-mahdollisuudet>.

Niemistö, E. 2023. VR saa vihdoinkin kilpailijan kaupunkien lähiliikenteeseen koko Suomessa: katso täältä, missä uudet junat kulkisivat. YLE uutiset 30.11.2023. Viitattu 7.1.2024. <https://yle.fi/a/74-20062829>.

Niilola, M. 2023. Oikeus: Tytti Yli-Viikarin potkut VTV:n johdosta olivat lailliset – lentopisteiden ja stailauskulujen käytöstä moitteet. YLE uutiset 15.2.2023. Viitattu 18.9.2023. <https://yle.fi/a/74-20017853>.

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 12.10.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 19.9.2023. https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760?version=1.0.

Pihlaja, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. 1.p. Lahti: SOCEDA.

Progressiivinen ja dynaaminen hinnoittelu. 2020. Liveton blogi. Julkaistu 20.6.2020. Viitattu 18.9.2023. <https://blog.liveto.io/blog/progressiivinen-ja-dynaaminen-hinnoittelu>.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2.p. Helsinki: Edita Publishing.

Ratsula, N. 2019a. Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing.

Ratsula, N. 2019b. Eettinen skandaali? Ehei, ei voisi käydä meille... Bonfiren blogi. Julkaistu 3.2.2019. Viitattu 2.1.2024. <https://bonfire.fi/eettinenskandaali/>.

Ratsula, N. 2020. Interplay between technical and social control. Internal control and SOX compliance at Nokia. Doctoral Dissertation. University of Turku, Turku School of Economics, Department of Accounting and Finance. Turku: University of Turku. Viitattu 3.10.2023. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/150715/AnnalesE69RatsulaDISS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ratsula, N. 2022. Ilmoituskanavat ja ilmoittajansuojelulaki – osat 1-5. Eduhousen koulutusvideot 7.6.2022. Viitattu 3.1.2024. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/37852524-tulossa-whistleblowing-direktiivi/37593910-ilmoittajien-suoja-ja-whistleblowing-direktiivi>.

Rautio, M. 2021. Tytti Yli-Viikari käytti virkamatkoista kertyneitä pisteitä liki kahteenkymmeneen yksityiseen lentoon – suurin osa kului perheenjäsenten matkoihin. YLE Uutiset 15.12.2021. Viitattu 18.9.2023. <https://yle.fi/a/3-12231962>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saukkonen, E. 2023. Junalippujen hintauudistus lisää eriarvoisuutta ja hiilijalanjälkeä, arvioi kestävän kehityksen asiantuntija. YLE Uutiset 31.5.2023. Viitattu 3.10.2023. <https://yle.fi/a/74-20034285>.

Sisäinen tarkastus. N.d. Valtiovarainministeriön www-sivu. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 29.9.2023. <https://vm.fi/sisainen-tarkastus>.

Sisäisen valvonnan arviointi. N.d. Valtiovarainministeriön www-sivu. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 1.10.2023. <https://vm.fi/sisaisen-valvonnan-arviointi>.

Spira, L. & Page, M. 2003. Risk management. The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting Auditing Accountability Journal 16:4, 640-661. Viitattu 23.9.2023. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570310492335/full/html>.

SRHY – Riskienhallinnalla parempaan päätöksentekoon. N.d. Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivut. Viitattu 1.11.2023. <https://srhy.fi/>.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3.p. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Sääskilahti, T. & Mustonen, E. 2023. Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:54. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 21.10.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM_2023_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Taanila, A. 2007. Laadullisen aineiston analyysi. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 16.10.2023. <https://docplayer.fi/423803-Laadullisen-aineiston-analyysi.html>.

Talousarviolaki 423/1988. Laki valtion talousarviosta. Viim. muutos 9.8.2019. Viitattu 29.9.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423#L4P24b>.

Taloushallinnon tehtävien kontrollit. 2023. Valtiokonttorin ohje 22.6.2023, diaarinumero VK/37956/00.00.00.01/2023. Viitattu 15.10.2023. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/taloushallinnon-tehtavien-kontrollit-4/>.

Tarkastus ja valvonta. N.d. Valtiontalouden tarkastusviraston www-sivut. Viitattu 25.9.2023. <https://www.vtv.fi/tarkastus-ja-valvonta/>.

Tarpeesta sopimukseen -prosessin kontrollien hyvät käytännöt. 2023. Valtiokonttorin ohje 28.9.2023, diaarinumero VK/8230/00.00.00.01/2023. Viitattu 4.1.2024. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/tarpeesta-sopimukseen-prosessin-kontrollien-hyvat-kaytannot/>.

Tilintarkastuslaki 1141/2015. Laki kirjanpitovelvollisen yhteisön ja säätiön tilintarkastuksesta. Viim. muutos 21.12.2023. Viitattu 3.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>.

Tilintarkastusvalvonta. N.d. Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut. Viitattu 29.9.2023. <https://www.prh.fi/fi/tilintarkastusvalvonta.html>.

Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022. 2023. VR Groupin julkaisu 7.3.2023. Helsinki: VR Group. Viitattu 7.10.2023. https://vrgroup.studio.crasman.cloud/file/dl/i/xp83dQ/Br3UUyH9pcCMO0PJW2sOUQ/VR_Group_Toimintakertomus_ja_tilinpaaatos_2022.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutki valtion taloushallintoa. 2023. Uutinen Valtiokonttorin www-sivuilla 19.6.2023. Viitattu 19.9.2023. <https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/tutki-valtion-taloushallintoa/>.

Uudistuvat ja monipuoliset henkilöstöpalvelut. N.d. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Viitattu 4.10.2023. <https://www.palkeet.fi/palvelut/henkilostopalvelut.html>.

Vahva ja välittävä Suomi. 2023. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 12.10.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vakkuri, J., Johanson, J.-E., Feng, N.C. & Giordano, F. 2021. Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 33 (3), 245 – 260, 2021. Viitattu 6.10.2023. https://www.researchgate.net/profile/Jan-Erik-Johanson/publication/350021810_Governance_and_accountability_in_hybrid_organizations_-_past_present_and_future/links/6228c66097401151d20a1900/Governance-and-accountability-in-hybrid-organizations-past-present-and-future.pdf.

Valtioneuvoston matkustusohje. 2022. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:15. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 2.10.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164027/VN_2022_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Valtion matkustusstrategia. Harkittua matkustamista kestävästi ja turvallisesti. 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:15. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 17.9.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163168/VM_2021_15.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Valtion matkasuunnitelman ja matkalaskun käsittelyä koskeva ohje. 2023. Valtiokonttorin ohje 18.12.2023. Viitattu 5.1.2024. Helsinki: Valtiokonttori. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/valtion-matkasuunnitelman-ja-matkalaskun-kasittelya-koskeva-ohje-3/>.

Valtion matkustussääntö 2024. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:90. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 18.1.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165351>.

Valtion taloushallinnon mittaritietojen kerääminen ja julkaisu. 2022. Valtiokonttorin lausuntopyyntö VK/83144/00.00.00.01/2022. Viitattu 4.10.2023. <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/ShowAllProposalAnswers?proposalId=a155ffb4-2697-4e2a-8442-d216a555910a>.

Valtion tuotto- ja kululaskelma. N.d. Valtiokonttorin valtiontalouden kuukausikatsaus 1-11/2023 Tutkihallinto.fi-infosivustolla. Helsinki: Valtiokonttori. Viitattu 4.1.2024. <https://www.tutkihallinto.fi/valtio/taloustiedot/valtiontalouden-kuukausikatsaus/talousarviotalous/valtion-tuotto-ja-kululaskelma/>.

Valtiontalouden tarkastusviraston vuosikertomus eduskunnalle 2023. 2023. Valtiontalouden tarkastusviraston eduskunnalle annettavat kertomukset K 19/2023 VP. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto. Viitattu 2.10.2023. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2023/09/vtv-vuosikertomus-eduskunnalle-2023-k192023vp.pdf>.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Helsinki: Basam books.

Virkamatkat. N.d. Asiakirja valtiovarainministeriön www-sivuilla. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 4.10.2023. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/virkamatkat>.

Visma M2 esittely. 2019. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 6.8.2019. Viitattu 5.10.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=aFjQuJ9hPeQ>.

VR toimittaa nyt eKuitteja. 2023. Uutinen Yrityksen digitalous-sivustolla 2.2.2023. Helsinki: Valtiokonttori. Viitattu 7.10.2023. <https://www.yrityksendigitalous.fi/uutinen/vr-toimittaa-nyt-ekuitteja/>.

Yhteisellä matkalla 160 vuotta. N.d. VR Groupin www-sivut. Viitattu 7.10.2023. <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/160-vuotta/>.

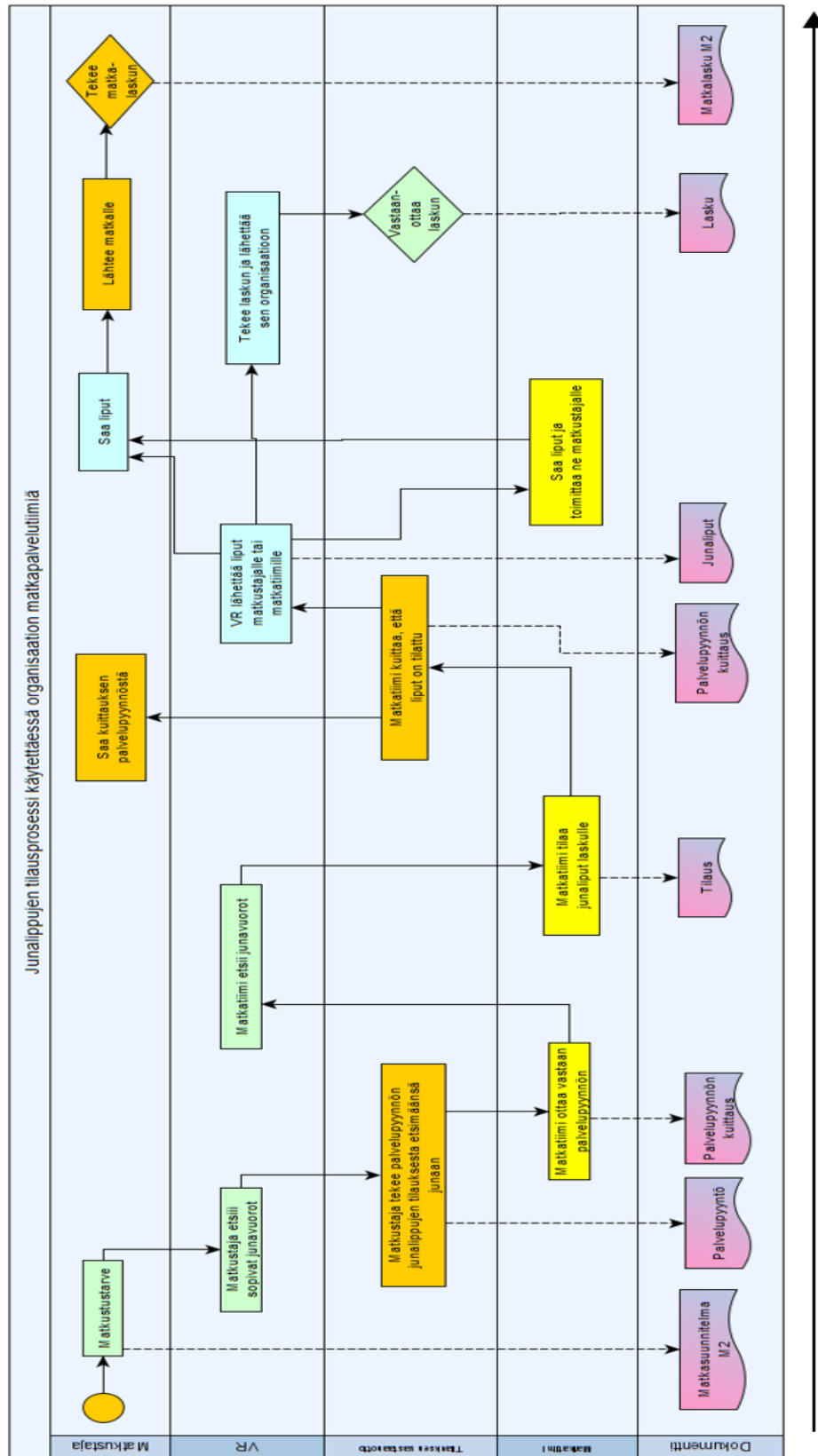
Yhteishankinnat. N.d. Hansel Oy:n www-sivut. Viitattu 4.10.2023. <https://www.hansel.fi/yhteishankinnat/?haku=matka>.

Yli-Luoma, P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Turku: IMDL.

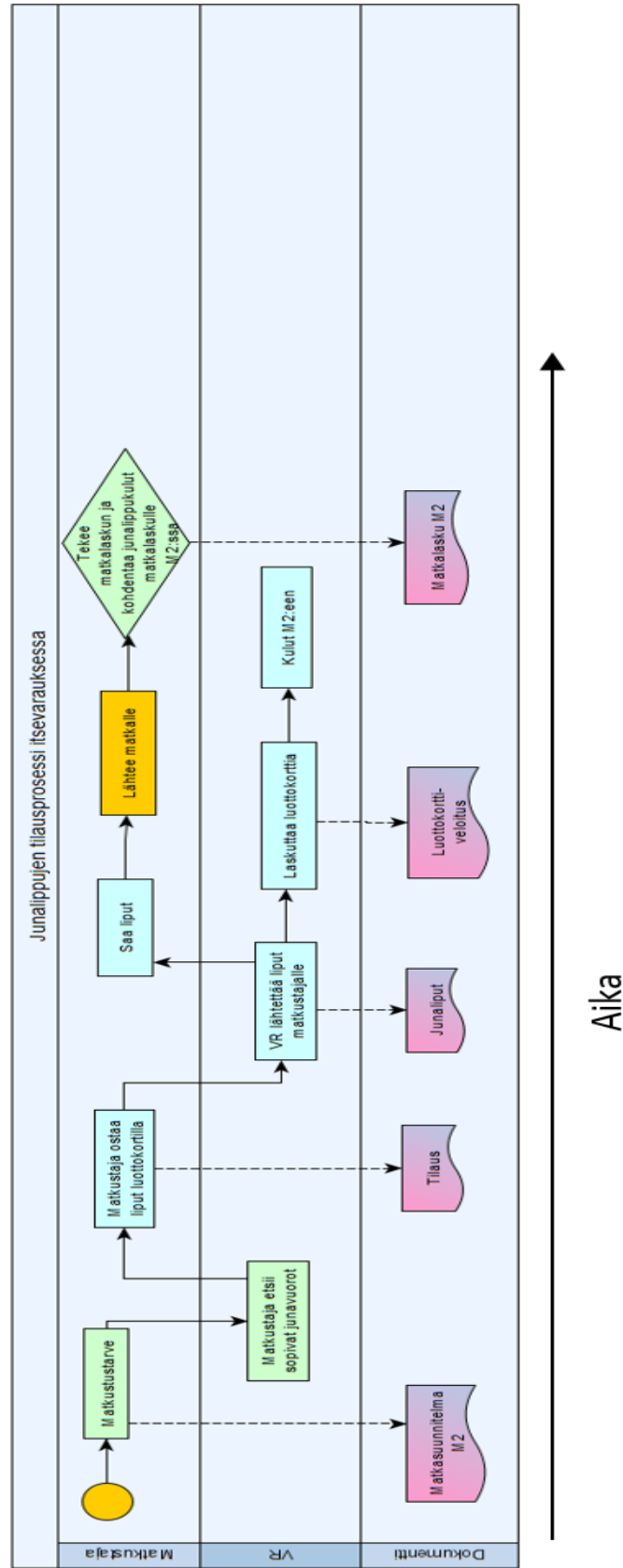
Yrityspalvelut. N.d. VR:n www-sivut yritysasiakkaille. Helsinki: VR Group. Viitattu 7.10.2023. <https://www.vr.fi/yrityspalvelut-asiakkaille>.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki junalipun ostoprosessista, kun matkustaja tilaa matkalipun matkatiimin/-sihteerin kautta



Liite 2. Esimerkki junalipun ostoprosessista, kun matkustaja tilaa matkalipun itse



Liite 3. Tutkimusaiheeseen liittyvät sähköpostitse lähetetyt kysymykset haastateltaville

1) Taustatiedot:

a) Kuinka monta prosenttia arvioisit organisaationne kotimaan kaukoliikenteen junamatkoista olevan matkustajien itsensä varaamia maksutapana organisaation maksuaikakortti tai oma raha? (Vastaukseksi riittää noin-arvio, tätä varten ei tarvitse tehdä laskelmia.)

b) Onko organisaatiossanne ohjeet esimerkiksi intrassa kotimaan kaukoliikenteen junalippujen itsevaraamiseen?

c) Kannustaako virastonne kotimaan kaukoliikenteen junalippujen itsevaraamiseen?

2) Mitä mahdollisuuksia ja haasteita toimintatapa, jossa työmatkalle lähtevä työntekijä varaa VR:n kotimaan kaukoliikenteen junaliput itse työnantajaorganisaation antamien ohjeiden mukaan, luo työmatkustuksen ohjaukseen ja valvontaan?

3) Mitä mahdollisuuksia ja haasteita VR:n kotimaan kaukoliikenteen junalippujen dynaaminen hinnoittelu luo työmatkustuksen ohjaukseen ja valvontaan?

4) Saako organisaatiosi VR:ltä kotimaan junalippujen keskimääräisiä hintoja per päivä per yhteysväli?

Liite 4. Poiminta tuloskoosteen Excel-taulukosta

| | | | | |
|--|---|-------------------------------|-------------------------------|---|
| <p>Miten dynaaminen hinnoittelu vaikuttaa teidän matkakulujen budjetointiin?</p> | <p>Ei se budjetointiin tullessa kyllä vaikuta varmaan yhtään mitenkään. En usko että että taloushallinto niinku sillä intensiteetillä että ne rupeaisi hihasta ravistamaan, että jos porukat varaa liput viikko aikaisemmin niin sitten junamatkabudjetti on tämä ja jos ne varaa viikkoa myöhemmin, se on toinen. Että mä en usko, että se budjetointiin vaikuttaa. Siis lopputulokseen on se luonnollisestikin voi niinku jonkun verran vaikuttaa, mutta että toisaalta sitten kun puhutaan niinku kahdentuhannen henkilön massasta, niin se että sieltä nyt x määrä varaa kuukautta aikaisemmin ja x määrä varaa 3 päivää aikaisemmin niin se tasoittaa sitä keskiarvoa.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Yksittäisen matkustajan kohdalla vaikuttaa matkabudjettiin, mutta ei koko organisaation tasolla.</p> |
| <p>Jos se itsevaraaminen niin kuin lisäänty, niin sehän niinku näkyy siellä matkakulujen vähenemisellä siellä keskitetyssä, mutta sitten se taas nousee siellä itsevaraamisen puolella. Toisessa niin eli siinä tavallaan niinku siirretään vaan rahaa niinku vasemmasta taskusta oikeaan taskuun, mutta tota se ei niin kun itse kokonaisuuksia ihan se ei pitäisi kyllä niinku varsinaisesti vaikuttaa. Että kyllähän niiden pitäisi kirjautua sinne sinne matkustuskulujen liikekirjanpidon tiilille.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Yksittäisen matkustajan kohdalla hankaloittaa. Ollisiko tekoälystä apua?</p> |
| <p>Että niinku siinä mielessä summana, mutta se että jos aletaan katsomaan. Jos niitä budjetoidaan niinku Handin perusteella niin sitten se menee mönkään. Mutta jos budjetoidaan kirjanpidon perusteella niin se pitäisi mennä oikein. Sehän, kyllähän se hankaloittaa sitä, että kun sä et tiedä että saanko mä sitten sinne mun seuraavalle Tampereen reissulle kymmenen euron lipun vai viidenkymmen lipun. Että tässä ehkä just ne organisaation ohjeistukset että jos niinku on isossa organisaatiossa on paljon sitä dataa ja niinku joo tai onhan se on on niittä tosi paljon niinku yksittäisiä reittejä tietienkin, kun voidaan lähteä mistä sattuu ja mennä mihin mihiin sattuu niin. Mutta ehkä, mä en tiedä, korostuuko siellä sitten ne määrättyt tavallaan mistä voisi saada semmoisen oman organisaation suosituskeskihiman, että että vaikka aina kun oot reissaamassa Helsingistä Tampereelle, niin sulle budjetoidaan tähän kolmekymmentäseitsemän euroa lenn. toi junalipun hintaksi, koska se on niinku sellainen keskiarvo mitä meillä on käytetty tai joku tällainen, mutta tässä niinku kenenkään niinku manuaalisesti hakea mistään tai etsiä mistään vaan että sitten kun sä kerroit että hei mun työmatkan tarve on nytten Jyväskylään niin sitten sieltä tulee no ok Jyväskylään on nyt viimeisen vuoden aikana ollut tällainen tällaista hintaa. Yleensä junaliput veloitettu niin. Että se semmoinen automaattinen apu siinä sitten. Tai joku äly joka toisi sen joko oman organisaation tai ei se nyt iso vaiva ole niitä VR:itäkään muutamaa hakua jonkun tekoälyn tehdä siinä vaiheessa ja hakea niinku että no ok tällä tällaisia himoilla näyttäisi olevan saatavilla junalippuja niin.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Yksittäisen matkustajan kohdalla hankaloittaa. Ollisiko tekoälystä apua?</p> |
| <p>No tietysti se vaikuttaa tiettyllä tapaa siihen niinku ennustettavuuteen. Eli jos Tampereelle lippu on ennen vaikka maksanut kolmekymppiä ja nyt sen hinta vaihtelee niin niin vaikeaa tietysti on niinku sellaisen, jolla on paljon sitä junamatkustusta, niin ehkä sitten budjetoida tai tai miettii niitä kustannuksia etukäteen. Mutta, mutta mun mielestä se on nyt niin tuttua sieltä lento. Että, että en mä siinä nyt näe semmoista niinku erityistä, että tuki se voi olla aluksi vähän niinku vieraampaa, että että miten tää junalipun hintakin nyt täällä vaihtelee, mutta, mutta kun se on niinku asiana tuttu niin, niin ei siinä mun mielestä että että... Mita nyt itse eniten toivon nimenomaan toi niinku VR:n kehitys, että se kehittäisi meille yritys- ja valtionhallinnon asiakkaille sen näppärän ostokanavan ja kaikki muutokset peruutukset saisi sieltä ja niin pois päin.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Tiettyllä tapaa vaikuttaa ennustettavuuteen. Ehkä enemmän yksittäisen matkustajan kohdalla?</p> |
| <p>Meillä on niinku nää palvelualueet. Jokainen palvelualue tekee oman, oman budjetin joka vuodelle. Tavallaan meillä on sitten tällainen taloustukihenkiö sitten siellä erikseen siellä palvelualueilla, mikä auttaa sen budjetin tekemisen siellä</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Ei oikeastaan vaikuta.</p> | <p>Yksittäisen matkustajan kohdalla hankaloittaa. Ollisiko tekoälystä apua?</p> |

Liite 5. Matkojen hintaerot sekä osto- ja matkapäivien erot

| A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---------------|-------------------|------------------|------------------------|---------------------|-------|--------------|-----------|--------------------------------|
| Henkilön nimi | Henkilönumero | Matkan alkupäivä | Matka | Junalipun ostopäivä | Summa | Maksimihinta | Hinnanero | Lippu ostettu (päivää) aiemmin |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | Matilainen Matti | 15.11.2023 | Seinäjoeki - Helsinki | 01.11.2023 | 27,10 | 24,90 | 2,20 € | 14 |
| 3 | Matilainen Matti | 17.11.2023 | Helsinki - Seinäjoeki | 01.11.2023 | 18,50 | 24,90 | -6,40 € | 16 |
| 4 | Aaltonen Aatu | 10.11.2023 | Tampere - Helsinki | 01.11.2023 | 16,80 | 16,90 | -0,10 € | 9 |
| 5 | Hironen Hilikka | 01.11.2023 | Kuopio - Helsinki | 01.11.2023 | 49,10 | 35,00 | 14,10 € | 0 |
| 6 | Hironen Hilikka | 03.11.2023 | Helsinki - Kuopio | 01.11.2023 | 40,10 | 35,00 | 5,10 € | 2 |
| 7 | Salonen Satu | 07.11.2023 | Vantaa - Kuopio | 01.11.2023 | 42,00 | 40,00 | 2,00 € | 6 |
| 8 | Virtanen Ville | 03.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 16,60 | 16,00 | 0,60 € | 2 |
| 9 | Pellinen Pekka | 30.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 13,25 | 16,00 | -2,75 € | 29 |
| 10 | Kallinen Kalle | 01.11.2023 | Turku - Helsinki | 01.11.2023 | 18,90 | 16,00 | 2,90 € | 0 |
| 11 | Kallinen Kalle | 01.11.2023 | Helsinki - Turku | 01.11.2023 | 25,60 | 16,00 | 9,60 € | 0 |
| 12 | Talvainen Taria | 01.11.2023 | Lahti - Järvenpää | 01.11.2023 | 13,75 | 15,00 | -1,25 € | 0 |
| 13 | Hallinen Hannu | 29.11.2023 | Pori - Tampere | 02.11.2023 | 5,40 | 10,00 | -4,60 € | 27 |
| 14 | Eerikäinen Eeva | 29.11.2023 | Turku - Tampere | 03.11.2023 | 14,70 | 11,60 | 3,10 € | 26 |
| 15 | Annanen Anna | 07.11.2023 | Turku - Helsinki | 03.11.2023 | 19,60 | 16,00 | 3,60 € | 4 |
| 16 | Vehmainen Veikko | 15.11.2023 | Haarajoki - Lahti | 03.11.2023 | 11,60 | 14,70 | -3,10 € | 12 |
| 17 | Leppänen Leena | 07.11.2023 | Vaasa - Helsinki | 03.11.2023 | 40,45 | 35,00 | 5,45 € | 4 |
| 18 | Aaltonen Aamu | 15.11.2023 | Tampere - Helsinki | 03.11.2023 | 16,80 | 16,90 | -0,10 € | 12 |
| 19 | Tanainen Taru | 30.11.2023 | Oulu - Tampere | 04.11.2023 | 37,40 | 45,00 | -7,60 € | 26 |
| 20 | Siirinen Simo | 08.11.2023 | Turku - Helsinki | 07.11.2023 | 13,30 | 16,00 | -2,70 € | 1 |
| 21 | Tuulinen Tuula | 05.12.2023 | Hämeenlinna - Helsinki | 07.11.2023 | 5,00 | 13,00 | -8,00 € | 28 |
| 22 | Heikkinen Heikki | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 15,10 | 16,90 | -1,80 € | 22 |
| 23 | Jalonen Jaana | 29.11.2023 | Suonenjoki - Helsinki | 07.11.2023 | 39,80 | 38,00 | 1,80 € | 22 |
| 24 | Suominen Susanna | 15.11.2023 | Turku - Helsinki | 07.11.2023 | 16,20 | 16,00 | 0,20 € | 8 |
| 25 | Savinen Santtu | 20.11.2023 | Kokkola - Helsinki | 07.11.2023 | 37,30 | 43,00 | -5,70 € | 13 |
| 26 | Saastamoinen Sari | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 16,50 | 16,90 | -0,40 € | 22 |
| 27 | Nieminen Niina | 15.11.2023 | Helsinki - Hämeenlinna | 07.11.2023 | 9,90 | 13,00 | -3,10 € | 8 |
| 28 | Marttinen Martti | 15.11.2023 | Vaasa - Seinäjoeki | 07.11.2023 | 4,80 | 9,30 | -4,50 € | 8 |
| 29 | Karjalainen Kari | 05.12.2023 | Oulu - Helsinki | 07.11.2023 | 57,10 | 48,00 | 9,10 € | 28 |
| 30 | Tallinen Tatu | 08.11.2023 | Lempäälä - Helsinki | 07.11.2023 | 23,45 | 16,90 | 6,55 € | 1 |
| 31 | Marijanen Maria | 05.12.2023 | Tampere - Helsinki | 07.11.2023 | 15,75 | 16,90 | -1,15 € | 28 |
| 32 | Kaijanen Kaija | 29.11.2023 | Helsinki - Tampere | 07.11.2023 | 11,60 | 16,90 | -5,30 € | 22 |
| 33 | Jantunen Jari | 15.11.2023 | Vaasa - Seinäjoeki | 07.11.2023 | 4,30 | 9,30 | -5,00 € | 8 |
| 34 | Riihinen Riitta | 14.11.2023 | Harjavalta - Helsinki | 08.11.2023 | 32,70 | 30,00 | 2,70 € | 6 |
| 35 | Tomminen Tommi | 29.11.2023 | Hämeenlinna - Tampere | 08.11.2023 | 7,05 | 11,30 | -4,25 € | 21 |
| 36 | Tervanen Terhi | 15.11.2023 | Lahti - Helsinki | 08.11.2023 | 13,25 | 15,00 | -1,75 € | 7 |
| 37 | Jukarainen Jukka | 29.11.2023 | Tampere - Helsinki | 08.11.2023 | 17,80 | 16,90 | 0,90 € | 21 |
| 38 | Tuominen Tuija | 10.11.2023 | Tampere - Helsinki | 08.11.2023 | 23,10 | 16,90 | 6,20 € | 2 |