



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MARI KAARI

# Taloushallinnon tunnuslukujen määrittely

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä(t) Kaari, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä kesäkuu 2021
	Sivumäärä 100+13	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Taloushallinnon tunnuslukujen määrittely</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma YAMK		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Tarpeesta maksuun -palveluprosessin käyttöön uusi prosessimittaristo. Prosessista nykytilassa kerättävä tieto oli sirpaleista ja hajallaan kohdeorganisaatiossa eikä se kaikilta osin kattanut prosessin nykyistä toimintaympäristöä.</p> <p>Työn teoriaosassa tutustuttiin prosessiajattelun perusteisiin lähtien liikkeelle niiden luokittelusta ja määrittelystä. Koska mittaristo tuottaa tietoa muun muassa prosessien kehittämisen tueksi, teoriassa perehdyttiin myös prosessinomistajan rooliin. Mittariston tuottaman tiedon laadukkuus mahdollistaa osaltaan prosessinomistajan onnistumisen työssään. Teoriassa oli oleellista käsitellä myös suorituskykyä sekä mittaamista, jotta uuden konstruktion kehittäminen oli mahdollista. Myös näiden osalta lähdettiin liikkeelle perusteista, laajentaen näkökulmaa prosessien suorituskykyyn sekä mittaamiseen. Teoriassa tutustuttiin lähemmin Balanced Scorecard -mittaristomalliin, johon uusi prosessimittaristo pohjautui.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimus. Nykytilan kartoitus tehtiin prosessi- ja dokumenttianalyysin sekä neljän teemahaastattelun kautta. Tulevaan prosessimittaristoon kohdistuvia toiveita ja tarpeita kartoitettiin kahdessa aivoriikessä. Tiedonkeruun kautta saatu aineisto analysoitiin ja sitä peilattiin työn teoriaan. Uusi konstruktio eli prosessimittaristo kehitettiin näiden pohjalta.</p> <p>Työn lopputuloksena kehitettiin kohdeorganisaation käyttöön uusi prosessimittaristo Tarpeesta maksuun -prosessiin. Mittaristo pohjautuu BSC-malliin ja se pitää sisällään yhteensä 25 eri mittaria. Mittariston tuottaman tiedon pohjalta on mahdollista muun muassa kehittää prosesseja, ohjata palvelukeskuksen palvelutuotantoa ja onnistua asiakas hinnoittelussa.</p>		
Asiasanat Prosessi, prosessijohtaminen, suorituskyky, mittari, tasapainotettu mittaristo		

Author(s) Kaari, Mari	Type of Publication Master's thesis	Date June 2021
	Number of pages 100+13	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Development of Key Performance Indicators</b>		
Degree program Degree Program in Management and Service Business (Master's Degree)		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to develop a new set of process KPIs (Key Performance Indicators) to be used in the Purchase-to-Pay service process of the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. The data currently collected from the process was fragmented and scattered across the target organisation and it did not fully cover the current operating environment of the process.</p> <p>The theoretical framework of the thesis reviews the basics of process thinking, starting from the basic classifications and definitions. As the KPIs provide information that, for example, supports process development, the theoretical framework also covers the role of process owners. The high quality of the data produced by the KPIs is one factor that enables process owners to be successful in their work. Performance and measurements were also factors that were relevant to the theoretical framework in order to enable the development of a new construction. They were also reviewed starting from the basics, with the perspective expanded to cover process performance and measurement. The theoretical framework discusses in more detail the Balanced Scorecard KPI model, which was used as the basis for the new process KPIs.</p> <p>The research method in this thesis is qualitative research with a constructive approach. The current state analysis was carried out based on process and document analysis and four semi-structured interviews. Wishes and needs regarding the future KPIs were discussed in two brainstorming sessions. The collected information was analysed and reviewed against the theoretical framework. The new construction, that is, the process KPIs, was developed based on this.</p> <p>As a result of the work, a new set of KPIs was developed for the target organisation to use in its Purchase-to-Pay process. The KPIs are based on the BSC model and cover a total of 25 KPIs. The data generated based on the KPIs enables, among other things, process development, steering of the Services Centre's service production and customer pricing.</p>		
Key words Process, process leading, performance, measurement, balanced scorecard		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	7
2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet.....	7
2.2 Palkeet organisaationa.....	8
2.3 Asiakkaat ja palvelut .....	9
2.4 Palkeiden strategia .....	11
3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	13
3.1 Kehittämistyön tausta.....	13
3.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	15
3.3 Kehittämistyön viitekehys.....	16
4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	19
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	19
4.2 Lähestymistapa.....	20
4.3 Konstruktiivinen tutkimusprosessi.....	21
4.4 Tiedonkeruumenetelmät.....	23
4.5 Kehittämistyön eettisyys .....	27
5 PROSESSIT OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA.....	28
5.1 Liiketoimintaprosessien terminologia.....	28
5.2 Organisaation prosessien luokittelu .....	30
5.3 Ydinprosessit.....	32
5.4 Tukiprosessit .....	34
5.5 Johtamis-, ohjaus- ja avainprosessit.....	36
5.6 Organisaation prosessien tunnistaminen ja määrittely.....	37
5.7 Prosessien kuvaaminen .....	38
5.8 Prosessinomistajan rooli ja tehtävät.....	42
6 SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN .....	46
6.1 Suorituskyvyn määritelmä .....	46
6.2 Näkökulmia suorituskykyyn .....	46
6.3 Organisaation menestystekijät .....	48
6.4 Prosessien suorituskyky .....	49
6.5 Mittaaminen .....	50
6.6 Mittareiden luokittelu.....	52
6.7 Mittareiden kuvaaminen ja dokumentointi .....	54
6.8 Prosessien mittaaminen.....	55
6.9 Balanced Scorecard -mittaristo .....	57

7 TIEDONKERUUN ANALYSOINTI .....	62
7.1 Kohti kehittämistyön empiriavaihetta .....	62
7.2 Konstruktiivinen tutkimusprosessi ja tiedonkeruu .....	62
7.3 Prosessianalyysi .....	63
7.4 Dokumenttianalyysi .....	64
7.5 Teemahaastattelut .....	70
7.6 Aivoriihet .....	75
8 TARPEESTA MAKSUUN -PALVELUPROSESSIN MITTARISTO .....	80
8.1 Konstruktiivinen tutkimusprosessi, uuden ratkaisun toteutus ja testaus .....	80
8.2 Tarpeesta maksuun -prosessin BSC-mittaristo .....	81
8.2.1 Asiakkaat .....	82
8.2.2 Palvelut ja prosessit .....	85
8.2.3 Ihmiset ja osaaminen .....	87
8.2.4 Talous ja vaikuttavuus .....	88
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	91
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Työn tavoitteena on kehittää uusi prosessimittaristo Tarpeesta maksuun -palveluprosessiin. Prosessi on kokenut järjestelmävaihdoksesta johtuen merkittäviä muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Lisäksi Palkeissa on syksyllä 2020 julkaistu uusi strategia mittareineen. Näitä tekijöitä ei ole kattavasti huomioitu prosessin tunnusluvuissa. Oikeilla tunnusluvuilla pystytään tukemaan prosessin ja palvelutuotannon kehitystyötä ja johtamista sekä seuraamaan strategian toteutumista. Tunnuslukujen sekä kerättävien suoritteiden kautta varmistetaan päivittäisen palvelutuotannon sujuvuus myös asiakasnäkökulmasta.

Kehittämistyö on laadullinen ja sen lähestymistavaksi valikoitui konstruktivinen tutkimusote. Työ etenee tämän seitsenvaiheisen tutkimusprosessin mukaisesti ja prosessivaiheita avataan kehittämistyön edetessä osana raporttia. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmiksi valittiin prosessi- ja dokumenttianalyysi, teemahaastattelu sekä aivo-riihi.

Teoriaosuudessa keskitytään prosessiajatteluun, suorituskyykyyn sekä mittaamiseen ja näiden linkittymiseen organisaation strategiaan. Työn empiriaosuudessa selvitetään valittujen tiedonkeruumenetelmien avulla aluksi tunnuslukujen ja suoritteiden nykytilannetta kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruun kautta kerätään lisäksi toiveita ja tarpeita tulevaa prosessimittaristoa ajatellen. Empiriaosuudessa luodaan katsaus myös Palkeiden strategiassa määriteltyihin mittareihin. Teoria- ja tiedonkeruuvaiheessa kerätyn aineiston ja sen analyysin pohjalta tunnistetaan sekä määritellään kehittämistyön konstruktio eli palveluprosessiin soveltuva uusi prosessimittaristo. Kehittämistyön raportissa kuvataan uusi prosessimittaristo pääpiirteittäin sekä valikoidut mittarit tarkemalla tasolla.

## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

### 2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet

Kehittämistyön kohdeorganisaationa on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet (myöhemmin Palkeet). Palkeet on vuonna 2010 perustettu palvelukeskus, joka tuottaa nimensä mukaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja asiakkailleen. Palkeiden toiminnasta säädetään omassa laissaan, joka on astunut voimaan 1.3.2019 (myöhemmin Palkeet-laki). Palkeet-lakia on muutettu vuonna 2020, jolloin palvelukeskuksen tehtäviin tehtiin lisäys analysointi- ja raportointipalveluista sekä kirjaus Palkeiden roolista yhteisrekisterinpitäjänä. Nämä lakimuutokset astuivat voimaan 9.7.2020. Palkeet-kirjanpitoyksikkö toimii valtiovarainministeriön hallinnonalalla ja sen tehtävistä on joko määrätty Valtiokonttorin määräyksellä tai sovittu asiakkaiden kanssa palvelusopimuksin. (Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 179/2019 ja 558/2020, 1 §.)

Palkeiden organisaatiokehityksen kantavana voimana on ollut vastaaminen asiakastarpeisiin, asiakkaille tuotettavien palvelujen kustannustehokkuuden kasvattaminen sekä kehittämistarpeiden kiihtyvään tahtiin reagoiminen. Prosessiajattelun ja prosessijohtamisen kautta pystytään vastaamaan edellä mainittuihin ja prosessit ovatkin jo arkipäivää palvelukeskuksessa. Virtanen ja Stenvall (2019, 121) ovat havainneet juuri asiakaslähtöisyyden, vaikuttavuuden sekä toiminnan tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden olevan prosessien johtamisen suosion kasvamisen taustalla myös julkishallinnon organisaatioissa.

Palkeet toimii tulosvastuullisena kirjanpitoyksikkönä suhteessa valtiovarainministeriöön. Kuitenkin palvelukeskus noudattaa toiminnassaan valtionhallintoon määriteltyjä yhteisiä prosesseja. Palkeiden työjärjestyksen 5 §:ään on kirjattu erikseen näkyviin palvelukeskuksen prosesseista seuraavaa: ”Palvelukeskuksessa sovelletaan prosessijohtamista tulosjohtamista tukevana toimintamuotona ja työn kehittämisen välineenä” (Palkeiden intranet-sivut 2021).

Palkeiden visiona on ”Vaikuttavampia yhdessä”. Tämä korostaa yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä Palkeiden, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä, sisäistä toimintaa unohtamatta. Palvelukeskuksen toimintaa ohjaavat yhteiset valinnat sekä kirkas päämäärä ja tavoitteet. Vaikuttavuuden tavoite heijastuu Palkeissa johdonmukaiseen, näkemykselliseen ja sitoutuneeseen toimintaan. Vaikuttavuus on palvelukeskuksen menestyksen ja kilpailukyvyyn edellytys. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Palvelukeskuksen päivittäisessä toiminnassa sekä johtamisessa näkyvät periaatteet eli arvot ovat:

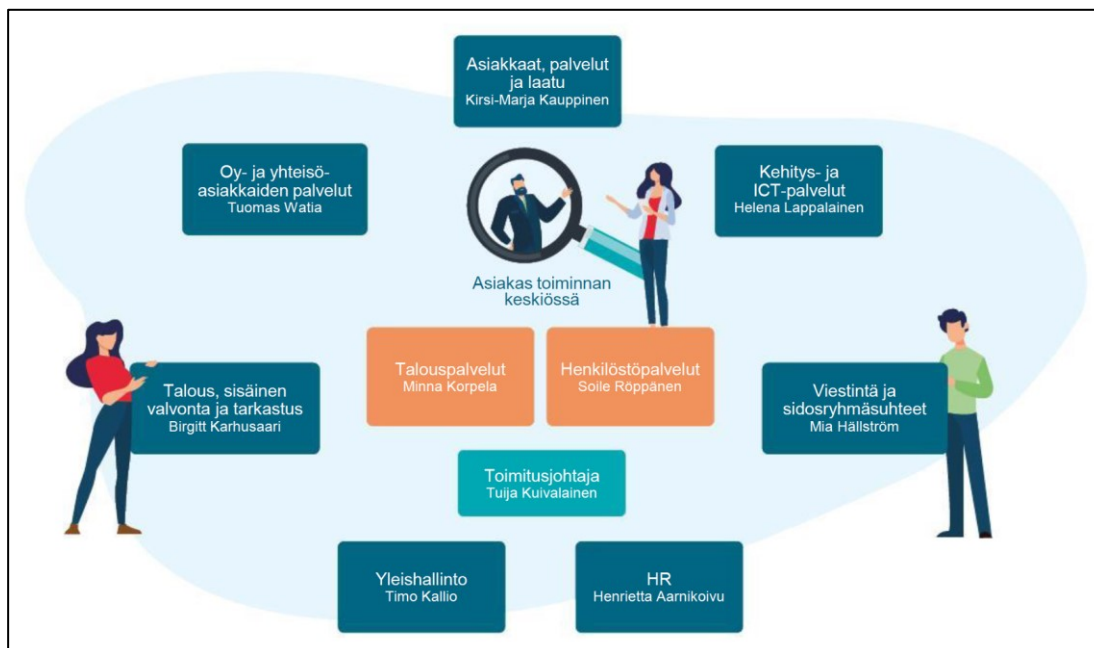
- Arvostan jokaista
- Kehityn ja toimin asiantuntijana
- Työskentelemme yhdessä katse tulevassa.

Palkeiden menestymistä tukee työstään innostunut sekä osaava henkilöstö. Vaikka valtionhallinto saatetaan nähdä byrokraattisena ja kankeana, toimii palvelukeskus ketterästi muuttuvassa toimintaympäristössään kehittäen osaamistaan sekä toimintaansa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

## 2.2 Palkeet organisaationa

Talous- ja henkilöstöpalvelut ovat Palkeiden pääpalvelualueita. Palvelukeskuksen organisaatio on rakennettu näiden pääpalvelualueiden ympärille. Tämän organisoitumisen tavoitteena on asiakkaiden palvelu parhaalla mahdollisella tavalla sekä ketteryyden edistäminen organisaatiossa. Palvelukeskusta johtaa Palkeet-lain mukaisesti toimitusjohtaja. Johtamiseen osallistuu Palkeiden johtoryhmä ja ohjaukseen valtiovarainministeriö, asiakasneuvottelukunta ja neuvottelukunta. Palvelukeskuksen strategiaan on lisäksi kirjattu jokaisen palkeetlaisen vastuu oman työnsä johtamisesta. Kuvassa 1 on kuvattuna Palkeiden organisaatio.





Kuva 1. Palkeiden organisaatio (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palkeet toimii hajautettuna organisaationa viidellä eri paikkakunnalla, toimipaikoista säädetään erillisessä valtioneuvoston asetuksessa (Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 237/2019). Palkeiden toimipisteet ovat Helsingissä, Hämeenlinnassa, Joensuussa, Mikkelissä ja Porissa. Palvelukeskuksen kokonaishenkilöstömäärä on noin 630 työntekijää, joista valtaosa työskentelee talous- ja henkilöstöpalvelujen tuottamisen parissa.

### 2.3 Asiakkaat ja palvelut

Palkeiden pääasiakkaina ovat valtion virastot ja laitokset sekä budjettitalouden ulkopuoliset rahastot esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriö, liikenne- ja viestintävirasto Traficom sekä Verohallinto. Asiakaskunta on viime vuosina laajentunut myös valtio-omisteisiin yhteisö- ja osakeyhtiöasiakkaisiin, asiakkaina on yhteensä noin 100 organisaatiota. Palkeet-lain 2 § säättää tarkemmin palvelukeskuksen asiakkaista. Edellä mainittujen pääasiakkaiden lisäksi laissa asiakkaina mainitaan eduskunta ja alaisensa yksiköt. Laissa on lisäksi täsmällisemmin rajattu edellä mainittuja yhteisö- ja osakeyhtiöasiakkaita. Palkeiden asiakkaina voivat olla valtion liikelaitokset sekä osakeyhtiöt, joiden pääomistajana on Suomen valtio. Näiden osakeyhtiö- ja yhteisöasiakkaiden

osuus Palkeiden koko asiakaskunnasta tulee nousemaan tulevina vuosina. (Palkeet-laki 2 §; Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelujen lisäksi, palvelukeskuksen palveluvalikoimaan kuuluu myös muita asiantuntija-, tuki- ja ylläpitopalveluja. Kuvassa 2 on kuvattuna Palkeiden asiakkailleen tarjoama talouspalvelujen palveluvalikoima. Talouspalvelut jakaantuvat kolmeen palvelualueeseen: hankinnat ja menojen käsittely, tulojen käsittely sekä kirjanpito ja sisäinen laskenta. Taloushallinnon palvelut ovat kaikki luonteeltaan peruspalveluja. Peruspalvelut tuotetaan kaikille palvelukeskuksen asiakkaille valtionhallinnon prosessien, yhtenäisten toimintatapojen sekä Valtiokonttorin vastuunjakomääräyksen mukaisesti. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

 <b>Hankinnat Menojen käsittely</b>	 <b>Tulojen käsittely</b>	
<p><b>Peruspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handi-palvelun ylläpitopalvelu</li> <li>• Ostolaskujen käsittely</li> <li>• Muiden menojen ja vastikkeettomien menojen käsittely</li> <li>• Menotositteiden tiliöinti</li> <li>• Maksuunpano ja menotiliotteiden käsittely</li> </ul>	<p><b>Peruspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustietojen ylläpito</li> <li>• Myyntilaskutus</li> <li>• Tulotiliotteiden ja suoritusten käsittely</li> <li>• Myyntireskontran hoito</li> <li>• Saatavien valvonta ja perintä</li> </ul>	
	<th data-bbox="839 1218 1294 1308">  <b>Kirjanpito ja sisäinen laskenta</b> </th> <p><b>Peruspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurantakohteiden ylläpito</li> <li>• Sisäisten budjettien ylläpito</li> <li>• Pääkirjanpito</li> <li>• Käyttöomaisuuskirjanpito</li> <li>• Tilinpäätös</li> </ul>	 <b>Kirjanpito ja sisäinen laskenta</b>

Kuva 2. Talouspalvelujen palveluvalikoima (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palvelukeskuksen tarjoamat palvelut ovat asiakkaille maksullisia palveluja. Maksullisuudessa ei ole eroavaisuutta sen pohjalta onko kyseinen tehtävä määrätty Palkeiden tehtäväksi Valtiokonttorin toimesta vai onko palvelun tuottamisesta sovittu palvelukeskuksen ja asiakkaan välisellä palvelusopimuksella. Palvelukeskus ei saa tuottaa voittoa, vaan palvelut tuotetaan omakustannushintaisina eli kaikki syntyvät kustannukset katetaan asiakkailta kerättävillä palvelumaksuilla. (Palkeet-laki 8§.) Erillisrahoi- tusta voidaan hakea valtiovarainministeriöstä esimerkiksi merkittävien kehittämis- hankkeiden toteutukseen.

## 2.4 Palkeiden strategia

Palkeissa valmisteltiin uutta strategiaa kevästä 2020 lukien ja uusi strategia julkaistiin syyskuussa 2020. Strategian uudistamisen taustalla oli tarve huomioida toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sekä palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitetilan kirkastaminen. Uudessa strategiassa asiakkaan merkitys on nostettu aiempaa merkityksellisempään rooliin. Asiakaskeskeisyys heijastuu kaikkialla Palkeiden strategiassa, organisaation rakenteesta perustehtävään sekä jokaisen palkeetlaisen toimintaan. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Uusi strategia on jaettu viiteen painopistealueeseen:

- Yksi yhtenäinen Palkeet
- Asiakas toiminnan keskiössä
- Luottamusta laadulla
- Digitaaliset palvelut käyttäjäystävällisesti
- Kannattava uudistuminen

Jokaiselle strategiselle painopistealueelle on määritelty tavoitteet, näiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet sekä painopistealueen toteutumista osoittavat mittarit. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Yksi yhtenäinen Palkeet -painopistealueen tavoitteena on saada aikaan Palkeista moderni ja arvostettu asiantuntijaorganisaatio. Tähän kohdistuvista toimenpiteistä voidaan mainita esimerkiksi organisaation sisällä yhdessä toimimisen sekä tehtäväkierron lisäämisen suunnitelmallisesti. Painopistealueen onnistumista seurataan muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyden sekä yrityskuvatutkimuksen kautta. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Asiakas toiminnan keskiössä -painopistealueella tavoitellaan erinomaista asiakaspalvelua, vahvaa asiakasymmärrystä sekä lähellä asiakasta toimimista. Tavoitteen saavuttamiseen liittyvistä toimenpiteistä voidaan nostaa esiin esimerkiksi huolellisen valmistautumisen asiakastapaamisiin ja -kokouksiin sekä jokaisen palkeetlaisen asiakaspalvelijan roolin korostamisen. Asiakastyytyväisyyskyselyn kautta saadaan informaatiota painopistealueella onnistumisesta. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Luottamusta laadulla -painopistealueella tähdätään laadukkaisiin, kustannustehokkaisiin sekä kilpailukykyisiin palveluihin. Jatkuva ammattitaidon kehittäminen on laadun perusta ja osaamisen kehittämiseen panostetaan juuri tästä syystä. Laadun seuranta tehdään kuukausittain ja saadun informaation pohjalta ryhdytään tarvittaviin muutoksiin laadun parantamiseksi. Painopistealueen mittareina ovat muun muassa palvelulupausten toteutuminen, asiakkaiden reklamaatiot ja palautteet sekä tilintarkastajilta saatu palaute. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Digitaaliset palvelut käyttäjäystävällisesti -painopistealueen tavoitteena on Palkeiden tarjoamien järjestelmien käyttäjäystävällisyys asiakkaiden ja käyttäjien näkökulmasta sekä palvelujen vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. Toimenpiteinä palvelukeskuksessa otetaan asiakkaita enenevässä määrin mukaan niin palvelujen kuin tietojärjestelmienkin kehittämiseen. Tälle osa-alueelle teetetään erillinen tutkimus näkökulman mittaamiseksi. Päivittäisten palvelutilanteiden yhteydessä kerättävä NPS-luku eli niin sanottu asiakasuskollisuuden mittari, on liitetty tälle painopistealueelle. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Kannattava uudistuminen -painopistealueella keskitytään taloustiedon kokonaisuuteen. Tavoitteena on tuoda näkyväiseksi Palkeiden aikaansaamaa kokonaisyötyä sekä vaikuttavuutta koko valtionhallinnossa. Toimenpiteinä seurataan yksikkökohtaista laskeutusastetta, Palkeiden roolia valtionhallinnon prosesseissa sekä uusien palvelujen suunnittelun yhteydessä määritetään tarkemmin myös takaisinmaksuaikoja. Nimettyinä mittareina ovat palvelujen kustannusvastaavuus, Palkeiden työn osuus kokonaisprosesseista sekä palvelujen automaatioaste. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Strategiassa mainitut tavoitteet ja mittarit luovat pohjan myös palvelukeskuksen palvelujen ja prosessien tavoitteenasetannalle sekä mittaroinnille. Kehittämistyön empiriaosuudessa huomioidaan strategiset mittarit Tarpeesta maksuun -palveluprosessin mittaristoa suunniteltaessa.

## 3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

### 3.1 Kehittämistyön tausta

Kehittämistyössä keskitytään Palkeiden *Palvele asiakasta*: Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen ydinprosessiin sisältyvään Tarpeesta maksuun -osaprosessiin. Kuvassa 3 on kuvattuna Tarpeesta maksuun -osaprosessin sijoittuminen kyseessä olevaan ydinprosessiin. Kehittämistyön kohteena olevassa osaprosessissa tuotetaan Palkeiden asiakkaille menojen käsittelyn sekä lähtevän maksuliikkeen palveluja, kuten toimittajarekisterin ylläpitoa, ostolaskujen käsittelyä, maksatusta ja menotiliotekäsittelyä.



Kuva 3. Tarpeesta maksuun -osaprosessi (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Tarpeesta maksuun -prosessi on kokenut järjestelmävaihdoksesta johtuen merkittäviä muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Muuttunut prosessi on kuvattu uuden järjestelmän sekä toimintamallin mukaiseksi. Kuitenkaan Palkeiden palveluprosessin tunnusluvuissa ei muutoksia ole kaikilta osin huomioitu. Prosessin suorituskyvystä kertovien elementtien tulisi olla ajantasaisia sekä oikeita, sillä tietoja käytetään ja tarvitaan niin palvelukeskuksessa kuin Valtiokonttorin konserniohjauksessakin.

Tarpeesta maksuun -prosessin tunnuslukujen hyödyntäjiä palvelukeskuksessa ovat palvelutuotannon johto, prosessinomistaja, kyseisessä prosessissa työskentelevien palveluryhmien esimiehet sekä palvelukeskuksen talousyksikkö. Valtiokonsernin prosessiohjauksen näkökulmasta myös Valtiokonttorilla on omat intressinsä prosessin tunnuslukuihin ja mittareihin kohdistuen. Edellä mainitut kohderyhmät ovat käytännössä siis tunnusluku- ja mittaritietojen loppukäyttäjiä. Tunnuslukujen käyttö vaihtelee

loppukäyttäjien välillä. Esimerkiksi palvelukeskuksen talousyksikkö tarvitsee tietoja palvelujen hinnoitteluun ja palveluryhmien esimiehet ryhmiensä resurssien suunnitteluun. Palvelutuotannon johto ja prosessinomistaja hyödyntävät tunnuslukuja prosessin tehokkuuden seurantaan sekä prosessin kehittämiseksi.

Tunnuslukuja ja suoritteita kerätään osin vanhan järjestelmäkokonaisuuden mukaisesti, mutta tämä tapa jättää katvealueita erityisesti prosessi- sekä työnjohdollisesta näkökulmasta ajateltuna. Palvelukeskuksen palvelut pystytään nykyisellä mallilla hinnoittelemaan ja laskuttamaan asiakkailta, mutta tunnuslukujen ja suoritteiden kerääminen ei kaikilta osin ole kaikkein sujuvimalla tavalla toteutettu. Suoritteiden keräämistä ei esimerkiksi ole kaikilta osin keskitetty ja osittain niitä kerätään myös manuaalisesti. Nämä molemmat seikat saattavat aiheuttaa virheellisiä suoritekirjauksia sekä toisistaan eroavaisia tulkintoja suoritteiden keräämiseksi tehdyistä ohjeista. Lisäksi Palkeista puuttuu koontidokumentaatio Tarpeesta maksuun -prosessissa seurattavista tunnusluvuista ja kerättävistä suoritteista. Tämä tieto on hajallaan ja se on sirpaleista.

Edellä kuvatusta johtuen, prosessin omistajalla ei ole käytettävissään kokonaisvaltaista tietoa prosessin tilanteesta. Kuitenkin hänellä on kokonaisvastuu prosessin toimivuudesta, tuloksellisuudesta ja kehittämisestä (JHS 152 2012, 4). Palkeiden palvelutuotannon palveluryhmien esimiehet kaipaavat myös parempaa työnjohdollista näkökulmaa hyödynnettäväksi omassa esimiestyössään. Tämä näkökulma on tullut esiin prosessikokouksissa sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Palkeet tuottaa palvelujaan valtiotasoisilla prosesseilla, konsernitason prosessiohjaus on Valtiokonttorissa. Valtiokonttorin kanssa ei myöskään ole käyty keskustelua siitä, minkälaisen näkyvyyden konsernitason prosessiohjaus haluaa ja tarvitsee uudella järjestelmätoteutuksella tuotetuista prosesseista ja palveluista.

Palkeissa on käytössä Tassu-järjestelmä, jolla toteutetaan palvelukeskuksen budjetointi ja hinnoittelu, henkilöstösuunnittelu, hankintojen budjetointi ja tuloksellisuuden seuranta. Prosessien tunnusluvut sekä suoritteet viedään kyseiseen järjestelmään. Näin tieto on saatavilla kootusti koko palvelukeskuksen tasolla. Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyviä muutoksia ei ole Tassu-järjestelmään viety, näitä ei ole kartoitettu ja käyty läpi.

Vuoden 2020 alkupuolella Palkeissa saatiin päätökseen ulkopuolisen konsultin toimesta toteutettu projekti koskien palvelukeskuksen raportoinnin kehittämistä. Projektissa keskityttiin erityisesti johdon raportointiin. Projektin lopputuloksena silloisen voimassa olevan strategian tavoitteet ja mittarit jaoteltiin tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) mukaisella nelijaolla sekä toteutettiin ylemmän tason operatiivisia mittareita. Projektista jatkotyöksi jäi muun muassa tarkemman operatiivisen tason sekä prosessimittareiden kehittäminen. Tämä kehittämistyö toimii hyvänä jatkumona tälle aiemmin toteutetulle projektille ja myös tätä kautta vastaa Palkeiden tarpeeseen mittarien kehittämiseksi.

### 3.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena on Tarpeesta maksuun -prosessin uusien tunnuslukujen ja suoritteiden suunnittelu sekä prosessimittaristo. Kehittämistyössä koostetaan tunnusluvuista ja mittaristosta erillinen koontidokumentaatio näitä tietoja hyödyntävien loppukäyttäjien (palvelutuotannon johto, prosessinomistaja, kyseisessä prosessissa työskentelevien palveluryhmien esimiehet, palvelukeskuksen talousyksikkö) tarpeisiin.

Kehittämistyön tavoitteesta johdettu päätutkimuskysymys kuuluu:

- Millä mittareilla saadaan tuotettua tarvittavaa informaatiota Tarpeesta maksuun -palveluprosessin ohjauksen, johtamisen sekä kehittämisen tueksi?

Tätä tutkimuskysymystä täydentävät lisäksi seuraavat apututkimuskysymykset:

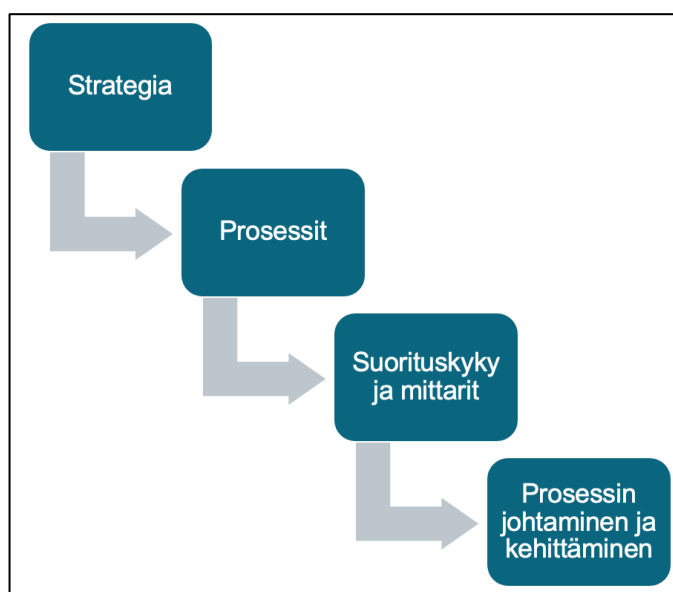
- Mitä tietoja, tunnuslukuja ja mittareita tällä hetkellä kerätään ja käytetään Tarpeesta maksuun -prosessista?
- Mitkä prosessimittarit tukevat strategian toteutumisen seuranta?
- Miten prosessinomistaja pystyy hyödyntämään prosessimittareita?

Tutkimuskysymysten ratkaisut pyritään löytämään teoriaan tutustumalla sekä empiriaosuuden toteutuksen kautta. Kehittämistyön teoriaosuudessa perehdytään prosessiajatteluun, tunnuslukujen määrittelyyn sekä mittareiden linkittymiseen organisaation strategiaan. Teoriaosuuden tukemana, työn empiriaosuudessa selvitetään tunnuslukujen ja suoritteiden nykytilannetta sekä tunnistetaan ja määritellään osittain uuteen

palveluprosessiin soveltuvat mittarit. Empiriaosuudessa huomioidaan myös Palkeiden strategiassa määritellyt strategiset mittarit.

### 3.3 Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyön viitekehys liittyy vahvasti prosessien johtamiseen ja kehittämiseen. Työn viitekehys sekä teoriaosuus pitävät sisällään prosessien johtamiseen ja kehittämiseen, suorituskyyyn ja mittaamiseen, organisaation strategiaan sekä sidosryhmiin liittyvää tematiikkaa. Kuvassa 4 on kuvattuna kehittämistyön viitekehys visuaalisesti.



Kuva 4. Kehittämistyön viitekehys

Organisaation strategialla suunnataan organisaation toimintaa kohden tulevaisuuden tavoitteita sekä varmistetaan organisaation mission eli olemassaolon toteutumista. Strategiassa kuvataan valitut strategiset mittarit sekä tunnusluvut. Näistä juoksutetaan edelleen organisaation eri toiminnoille, yksiköille sekä prosesseille omat mittarinsa. Mittareita seuraamalla varmistutaan oikeasuuntaisesta toiminnasta sekä pystytään havaitsemaan mahdollisia organisaation menestymisen kannalta kriittisiä pisteitä, joita tulee parantaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kamensky 2015.)

Strategiaan on kirjattu organisaation sekä sen toiminnan strategisia tavoitteita ja näitä ei voi sivuuttaa prosessin mittaristoa määriteltäessä. Oleellista on strategisten mittareiden mitattavuus sekä toimivuus käytännössä. (Kamensky 2015.) Palvelukeskuksen



prosessien johtamisen ja kehittämisen taustalla vaikuttaa Palkeiden strategia ja tätä strategian ja mittareiden välistä yhteyttä käsitellään kehittämistyön teoriaosuudessa. Strategisten mittareiden näkökulmasta Palkeiden strategia liittyy myös osaltaan kehittämistyön viitekehykseen.

Kehittämistyön tavoitteena on prosessimittariston luominen Tarpeesta maksuun -prosessiin. Jotta prosessimittariston määrittely on mahdollista, tulee mielessä olla selkeä kuva prosessiajattelun perusteista. Liiketoimintaprosessi on toistuvien tapahtumien ja toimintojen ketju, jossa syötteet muunnetaan asiakkaille lisäarvoa tuottaviksi tuotoksiksi (Laamanen 2005, 153–154). Teoriaosassa lähdetään liikkeelle tästä liiketoimintaprosessin määrittelystä huomioiden prosessiin kohdistuvat vaateet asiakkaiden roolin, syötteiden sekä tuotosten näkökulmasta. Teoriassa käsitellään prosessien luokittelua, tunnistamista sekä kuvaamista. Prosessien johtamista ja kehittämistä käsitellään erityisesti prosessinomistajan roolin kautta. Prosessinomistajan tärkeimpänä tehtävänä on asiakaslähtöisen prosessin jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Kokonaisuus pitää sisällään prosessin ymmärtämiseen, vakiinnuttamiseen ja parantamiseen liittyviä näkökulmia. (Laamanen 2003, 123–124).

Työn tietoperustassa käsitellään tehtävän tutkimuksen pohjaksi myös suorituskyvyn sekä mittaamisen teoriaa lähtien liikkeelle termien määrittelystä edeten suorituskyvyn ja mittareiden erilaisten näkökulmien analysointiin. Suorituskyky kuvaa organisaation onnistumista ja kykyä tuottaa menestystä valituista näkökulmista seurattuna. Toisin sanoen suorituskyky kuvastaa sitä, miten hyvin mitattava kohde saavuttaa asetetut tavoitteet. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.) Jotta organisaatiolle määriteltyjen menestystekijöiden suorituskykyä on mahdollista seurata, tulee jokaiselle menestystekijälle valita sille sopiva mittari tai useampia mittareita. (Lönnqvist ym. 2006, 29.) Sekä suorituskyvyn että mittareiden käsitteistöä on tarpeen avata teoriaosuudessa myös prosessien näkökulmasta. Teoriaosuuteen nostetaan mukaan myös Balanced Scorecard -mittaristomalli, johon pohjautuen uutta prosessimittaristoa toteutetaan.

Kehittämistyössä luotavan prosessimittariston loppukäyttäjinä ovat eri sidosryhmät niin Palkeiden sisällä kuin myös Valtiokonttorissa. Mittariston loppukäyttäjät toteuttavat kukin omassa roolissaan prosessin johtamista sekä kehittämistä. Eri loppukäyttäjryhmien tarpeet tulee huomioida prosessimittaristoa luotaessa ja näitä on kuvattu

kehittämistyön taustan kuvauksessa. Kuitenkin työn teoriaosuudessa keskitytään johtamisen näkökulmasta pitkälti vain prosessinomistajan rooliin. Kaikkien loppukäyttäjien mittariston kautta tapahtuvaa johtamis- ja ohjaustoimintaa on mahdoton avata kehittämistyössä tämän kokonaisuuden laaja-alaisuudesta johtuen. Kehittämistyön empiirivaiheessa saadaan paremmin näkyväiseksi eri loppukäyttäjryhmien tavat hyödyntää prosessimittaristoa omassa toiminnassaan.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään syvällisesti kuvaamaan, ymmärtämään ja analysoimaan tutkittava ilmiö. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yksittäisen tapauksen tutkimiseen, kvantitatiivisen kohdistuessa laajempaan määrälliseen joukkoon tapauksia. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää erityisesti tutkittaessa monimutkaisia prosesseja, joihin on haastavaa kohdistaa määrällistä tutkimusta. Tutkijan halu ymmärtää tutkimuksen kohdetta, siihen liittyviä merkityksiä ja ilmiöitä sekä kuvata näitä sanallisesti ovat laadulliseen tutkimukseen oleellisesti liittyviä seikkoja. (Kananen 2014, 18–19.)

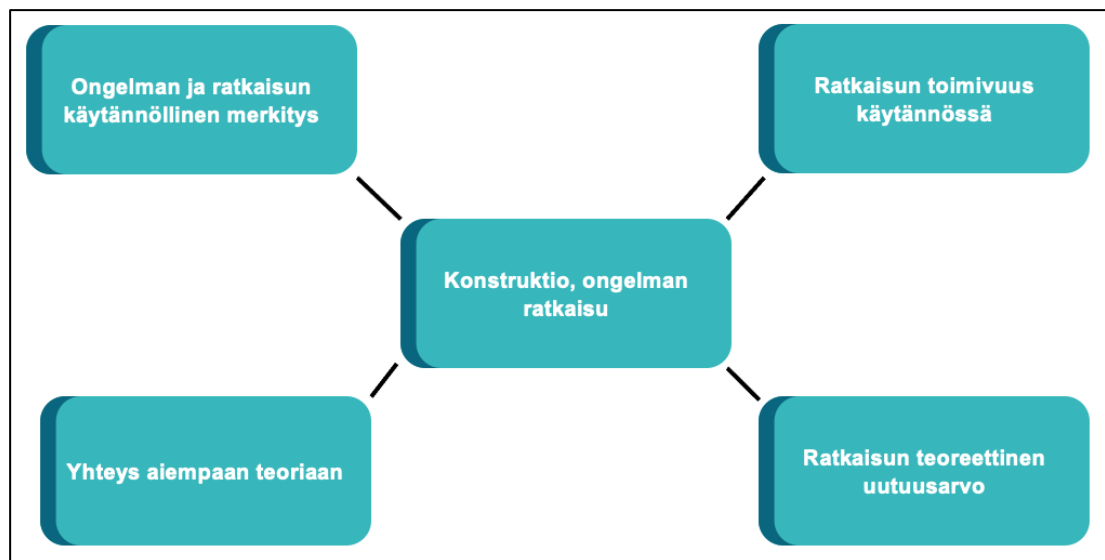
Yhtenä laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen maailman ja elämän kuvaaminen. Ihminen on keskiössä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, niin tutkimuksen kohteena kuin myös tutkijana. Tässä tutkimusmenetelmässä korostuu merkittävästi suora vuorovaikutus tutkijan sekä tutkittavan reaalimaailman ja tutkittavien välillä. Tutkijan tulee perehtyä ja ymmärtää syvällisesti tutkimuksen kohteena oleva aihe, sillä muutoin hän ei pysty selvittämään tutkittavien käsityksiä ja ajatuksia tutkittavasta kohteesta. Tiivis linkitys tutkijan sekä tutkittavien välillä korostuu myös valittaessa tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. (Puusa & Juuti 2011, 47, 52.)

Aihe tähän kehittämistyöhön on noussut Palkeiden tarpeesta saada Tarpeesta maksuun -prosessin käyttöön mittaristo. Mittariston pääasialliset käyttäjät ovat palvelukeskusten henkilöstöä, joka sidotaan mukaan kehittämistyöhön muun muassa tiedonkeruun menetelmien kautta. Mittariston määrittelemiseksi tulee perehtyä aihepiiriin nykyiseen tilanteeseen sekä myös teorian kautta tunnuslukujen määrittelyyn. Toisin sanoen tutkijan tulee syvällisesti perehtyä aiheeseen niin teorian kuin käytännönkin kautta. Näihin seikkoihin sekä edellä kirjattuun teoriaan pohjautuen voidaan todeta tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmän olevan kvalitatiivinen.

## 4.2 Lähestymistapa

Kun kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan jokin konkreettinen uusi tuotos tai malli, jonka pohjana hyödynnetään teoriaa, soveltuu konstruktiiivinen lähestymistapa hyvin tällaiseen työhön. Toisaalta konstruktiiivisella tutkimuksella pyritään ratkaisemaan arjessa oleva ongelma. Ongelman ratkaisuun tarvitaan teorian lisäksi myös käytännöstä saatavaa tietoa. Lopputuotoksen toimivuuden arviointi on osa konstruktiiivista tutkimusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 65–68.)

Konstruktiiivinen tutkimus lähtee liikkeelle käytännössä olevasta ongelmasta ja sen lopputuloksena on konstruktio, jota voidaan käyttää ongelman ratkaisussa. Tässä lähestymistavassa pyritään siis ongelmanratkaisuun jonkin uuden mallin, mittarin, suunnitelman, järjestelmän tai jonkin muun vastaavan kautta. Tämän kehittämistyön tavoitteena on määritellä uusi prosessimittaristo, joka on työn lopputuloksena syntyvä tuotos eli konstruktio. Kyseessä on konkreettinen tuotos, joten konstruktiiivinen tutkimus soveltuu tähän kehittämistyöhön hyvin. (Lukka 2001.) Kuvaan 5 on tiivistetty konstruktiiivisen tutkimuksen osat Kasanen, Lukka & Siitonen (1991, 306) mukaan.



Kuva 5. Konstruktiiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991, 306)

Ongelma, johon ratkaisua haetaan, voi hyvin olla jokin arjessa esiintyvä ja käytännönläheinen asia tai tilanne. Tältäkin osin konstruktiiivinen lähestymistapa soveltuu kehittämistyöhön hyvin, sillä tarve uudelle mittaristolle on nostettu esiin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivisessä lähestymistavassa korostetaan erityisesti yhteyttä arkeen ja

käytäntöön, niin kohteena olevan ongelman valinnassa kuin myös itse tutkimusprosessiin sitoutuvana yhteistyönä ja vuorovaikutuksena kohdeorganisaation kanssa. Kehittämistyöhön valittavilla tiedonkeruumenetelmillä on myös merkittävä vaikutus tähän kokonaisuuteen. (Lukka 2001.)

Lopputuloksen soveltavuuden todentaminen ja toimivuus käytännössä ovat myös oleellinen osa konstruktivistista tutkimusta. Tämä osuus tutkimusprosessista voi olla haasteellista toteuttaa esimerkiksi resurssirajoitteista tai kohdeorganisaation muutosvastarinnasta johtuen. Näistä syistä johtuen mittariston toimivuus käytännössä rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Konstruktivisella tutkimuksella on myös tiivis yhteys teoriaan. Tutkimuksen kohteeksi valikoitunut asia tai ilmiö tulee sitoa olemassa olevaan aiempaan teoriaan tutkimuksessa saavutetun ratkaisun kautta. Kehittämissä peilataan työn aihealuetta olemassa olevaan teoriaan viitekehyksessä mainittujen teemojen kautta luvuissa 5 ja 6. Lisäksi lopputuotoksena muotoutuneen konstruktion tulee tuottaa uutta teoreettista tietoa. Teoreettisen uutuusarvon todentamiseksi konstruktivisessa tutkimuksessa on olemassa useampiakin vaihtoehtoja: kokonaan uuden teorian kehittäminen, vanhan teorian jalostaminen ja sen testaus sekä vanhan teorian havainnollistaminen. Taustasyynä tähän on tutkimustapaan liittyvä luovuus ja luova toimintatapa, kun puhutaan arkisen ongelman ratkaisusta. (Lukka 2001.)

#### 4.3 Konstrukttiivinen tutkimusprosessi

Konstruktivisen tutkimuksen eteneminen voidaan kuvata seitsenvaiheisena tutkimusprosessina. Kuvassa 6 on kuvattuna konstruktivinen tutkimusprosessi Lukan määritelmän mukaisesti.



Kuva 6. Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet (Lukka 2001)

Kuvassa 6 esitetyn konstruktivisen tutkimusprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta kohdistuvat jo tämän opinnäytetyön aiheanalyysivaiheeseen. Käytännön ongelma ja tarve kehittämistyölle nousivat näkyväksi varsin selkeänä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kohdeorganisaatiossa työskentely helpottaa merkittävästi tutkimustyön vaatimaa läheistä vuorovaikutusta tutkimuskohteen ympärillä.

Tutkimusprosessin kolmannessa vaiheessa perehdytään kohdeorganisaation ja tutkimuskohteen/-ongelman nykytilaan. Nykytilasta voidaan tietoa kerätä muun muassa haastattelujen tai aineistoanalyysien kautta. Tässä vaiheessa on tärkeää myös tukeutua aihepiiriin liittyvään teoretietoon. Tavoitteena on saada syvälinen osaaminen ja ymmärrys tutkimusaiheesta niin teorian kuin käytännönkin näkökulmasta. (Lukka 2001.) Kehittämistyön tiedonkeruu aiemmasta teoriasta painottuu erityisesti työn alkuvaiheessa. Työn viitekehystä on kuvattu tarkemmin raportin kohdassa 3.3. Teoriaosuuden jälkeen painotus siirtyy tiedonkeruuseen käytännön arjesta. Kohdeorganisaation nykytilan kartoituksessa hyödynnetään tiedonkeruumenetelminä esimerkiksi dokumentti-analyysiä sekä teemahaastatteluja. Kehittämistyöhön valittuja tiedonkeruumenetelmiä käsitellään tarkemmin raportin kohdassa 4.4.

Konstruktivisen tutkimuksen neljättä vaihetta voidaan kuvata tutkimusprosessin luovana vaiheena. Tässä tutkimusvaiheessa tähdätään ratkaisumallin innovointiin sekä itse konstruktion kehittämiseen. Ryhmätyön ja vuorovaikutuksen merkitys tutkijan ja kohdeorganisaation henkilöiden välillä korostuu erityisesti tutkimusprosessin tässä vaiheessa. (Lukka 2001.) Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmistä sekä teemahaastattelut että aivoriihi soveltuvat hyvin tähän vaiheeseen. Molemmissa

tiedonkeruumenetelmissä mahdollistetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden erilaisten näkökulmien ja uusien ideoiden esille saamisen.

Tutkimusprosessin viidennessä vaiheessa toteutetaan edellisessä vaiheessa saadun aineiston sekä aiemmin kerätyn tiedon pohjalta itse ratkaisu sekä testataan sen toimivuus käytännössä (Lukka 2001). Kuitenkin opinnäytetöiden osalta tilanne voi olla sellainen, ettei kehittämistyön aikataulu salli lopullisen ratkaisun testausta. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessiin sisältyy kuitenkin mahdollisuus testata uutta ideaa ja tuotosta jo kehittämistyön aikana. Tätä kannattaa hyödyntää myös siinä tilanteessa, ettei lopullista ratkaisua päästä testaamaan. (Ojasalo ym. 2018, 67–68.) Tämän kehittämistyön tavoitteena on laatia uusi mittaristo Tarpeesta maksuun -prosessista. Lopputuotoksen aihiota arvioidaan ja testataan kehittämistyöprosessin aikana niin sanotuissa katselmoinneissa. Kuitenkin lopullisen konstruktion testaus ja toimivuus käytännössä rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Mittariston todellinen toimivuus käytännössä pystytään todentamaan vasta riittävän ajan ja käyttökokemusten myötä. Tästä huolimatta kehittämistyössä on selkeä konstruktiiivinen tutkimusote, kun tämä määritellään suppeammin käytännön ongelmanratkaisuun kohdistuvaksi kehittämistyöksi. (Kasanen ym. 1991, 311–312.)

Konstruktiiivisen tutkimusprosessin kuudennessa vaiheessa tulee tutkijan pohdittavaksi tutkimus- ja oppimisprosessin sujuvuus ja onnistuminen ennalta asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tässä vaiheessa arvioidaan myös kehitetyn ratkaisun soveltuvuutta muihin organisaatioihin. Prosessin seitsemännessä vaiheessa tutkijan pohdinta ja analysointi kohdistuu tehdyn tutkimuksen ja siinä luodun ratkaisun teoreettiseen panokseen ja uutuusarvoon. (Lukka 2001). Kehittämistyössä näiden tutkimusprosessin vaiheiden osuutta käsitellään tämän raportin luvussa 9 Johtopäätökset ja pohdinta.

#### 4.4 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tulee tutkijan ymmärtää tutkimuksen kohteena oleva aihe mahdollisimman syvällisesti. Tämä erityisesti siitä syystä, että laadullinen tutkimus kohdistetaan yksittäiseen tapaukseen (näyte) eikä niinkään runsaaseen määrälliseen joukkoon tapauksia (otos). Valittujen tiedonkeruumenetelmien avulla on tarkoitus

hankkia valitusta näytteestä paljon tietoa ja tätä kautta ymmärtää ilmiötä paremmin ja syvällisemmin. Kvalitatiivisille tiedonkeruumenetelmille on tyypillistä tutkijan asemoiminen lähelle tutkittavia ja useimmiten myös osallistuen tutkittavien toimintaan. (Ojasalo ym. 2018, 105.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmissä suositaan menetelmiä, joissa pystytään keräämään tutkimuksen kohteilta eli osallistuvilta ihmisiltä ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia valitusta aihepiiristä. Tiedonkeruussa korostuu aineiston laatu enemmän kuin määrä. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointimenetelmät. Myös erilaiset aineistoanalyysit ovat luontaisia laadulliselle tutkimukselle. (Puusa & Juuti 2011, 55–56.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monipuolisesti eri tiedonkeruumenetelmiä. Koska konstruktiiivisessa tutkimuksessa tähdätään käytännössä olevan ongelman ratkaisuun, korostetaan tässä lähestymistavassa tutkijan sekä tutkimuksen hyödyntäjien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Menetelmiä pohdittaessa on syytä huomioida, että tiedonkeruuta kannattaa tehdä monin eri tavoin, sillä kehittämistyön tavoitteena on tuottaa organisaatioon jokin uusi tuotos. Tämä edellyttää niin organisaation kuin tuotoksen tulevien käyttäjienkin tarpeiden tunnistamisen. Tarpeiden tunnistamisessa korostuvat yhteistyö tutkijan ja tulevien käyttäjien välillä. Muun muassa käyttäjätarpeiden kartoittamisessa ja lopputuotoksen aihion testauksessa voidaan hyödyntää osallistavien menetelmien kautta saatavaa tietoa. (Ojasalo ym. 2018, 68.)

Tämän kehittämistyön tiedonkeruun menetelminä käytetään prosessianalyysiä, dokumenttianalyysiä, teemahaastatteluja sekä aivoriittä. Näiden tiedonkeruumenetelmien tarkemmat kuvaukset sekä soveltuvuutta tähän kehittämistyöhön, käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Prosessianalyysin elementtejä hyödynnetään läpi koko tutkimusprosessin. Kuvaamalla prosessin etenemistä visuaalisesti prosessikaaviona, pystytään prosessi vaihe kerrallaan analysoimaan ja kirjaamaan mahdolliset prosessin mittaamiselle kohdistuvat tarpeet. Prosessia ei kuitenkaan välttämättä ole järkevä lähteä kuvaamaan kaikkein yksityiskohtaisimmalle blueprint-tasolle, jossa kuvataan erityisesti myös asiakkaan



rooleja sekä prosessitoimintoja. Tämä siitä syystä, koska kehittämistyön fokus ei ole suoraan asiakasrajapintaan liittyvä, vaikkakin vaikutuksia asiakkaisiin kehittämistyön lopputuloksella saattaa olla esimerkiksi palvelukeskuksen hinnoittelumallin kautta. (Ojasalo ym. 2018, 178–179.)

Kehittämistyön nykytilan kartoituksen tiedonkeruussa hyödynnetään dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysissä koostetaan olemassa olevasta aineistosta ja saatavilla olevasta materiaalista selkeämpiä kokonaisuuksia. Dokumenttianalyysissä tutkijan on oleellista tehdä johtopäätökset perusteluineen tekemänsä analyysiaineiston pohjalta. (Ojasalo ym. 2018, 136, 144.)

Dokumenttianalyysissä käytettävästä aineistosta voi saada kuvaa niin tutkimushetkestä (nykytila) sekä myös tietoa aiemmin vallinneesta tilasta. Nykyhetkeä kuvaavat esimerkiksi voimassa olevat toimintaohjeet tai organisaatiokaaviot. Menneestä tietoa voi saada esimerkiksi vuosikertomusten tai kokouspöytäkirjojen kautta. Molemmissa tapauksissa tutkijan on mahdollista laajentaa näkemystään aiheesta sekä auttaa ymmärtämään aiheeseen liittyviä asiayhteyksiä. (Kananen 2014, 91.)

Kehittämistyön dokumenttianalyysin pohjana käytetään palvelukeskuksessa olemassa olevaa prosessimittaristoon sekä prosessijohtamiseen liittyvää dokumentaatiota. Dokumenttianalyysi on syytä ulottaa myös konsernitason prosessiohjauksen puolelle Valtiokonttoriin, jotta saadaan kokonaiskuva konsernitason dokumentaatiosta. Kehittämistyössä toteutettavien teemahaastattelujen muistiinpanot voidaan lukea myös kuuluvaksi dokumenttianalyysin piiriin.

Nykytilan kartoituksen tiedonkeruussa hyödynnetään lisäksi teemahaastatteluja. Haastattelujen kautta on mahdollista kerätä nopeasti syvempää tietoa kehittämisen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä (Oppariapu 2016). Erilaiset haastattelut ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätutkimusmenetelmiä. Haastattelujen etuna on myös tutkimuksen kohteena olevien osallistaminen itse tutkimusprosessiin toteutettavien haastattelujen kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Teemahaastattelussa käsiteltävä aihepiiri on suunniteltu tarkoin ennakolta. Kuitenkin haastateltavalle esitettävien kysymysten tarkka sisältö, järjestys sekä itse haastattelun painotus voivat vaihdella haastatteluittain. (Ojasalo ym. 2018, 41.)

Tarpeesta maksuun -prosessin tunnuslukujen hyödyntäjiä palvelukeskuksessa ovat palvelutuotannon johto, prosessinomistaja, kyseisessä prosessissa työskentelevien palveluryhmien esimiehet sekä palvelukeskuksen talousyksikkö. Palvelukeskuksen lisäksi myös Valtiokonttorilla on omat intressinsä prosessin tunnuslukuihin sekä mittareihin liittyen. Teemahaastattelut kohdistetaan edellä mainittuihin prosessitietojen loppukäyttäjiiin. Haastattelujen painotukset vaihtelevat haastattelujen kohderyhmittäin, koska eri kohderyhmät hyödyntävät tunnuslukuja eri tavoin. Esimerkiksi palvelukeskuksen talousyksikkö hinnoittelunäkökulmasta, palveluryhmien esimiehet ryhmiensä resurssisuunnittelun, palvelutuotannon johto ja prosessinomistaja prosessin tehokkuuden näkökulmasta. Teemahaastattelujen kautta kerätään tarkempaa tietoa seuraavista asioista:

- Miten nykyisiä tunnuslukuja hyödynnetään?
- Mitä tietoja nykyiset tunnusluvut kertovat / eivät kerro?
- Mitä tarpeita ja toiveita Tarpeesta maksuun -prosessin tunnuslukuihin kohdistuu?

Teemahaastattelujen kautta saadaan kerättyä kokemuksia nykyisin käytössä olevista mittareista. Haastattelut mahdollistavat myös tiedonkeruun mittariston hyödyntäjien tarpeista uuden mittarityön pohjaksi.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa keskitytään uusien mitattavien prosessivaiheiden suunnitteluun. Tähän vaiheeseen saadaan teemahaastattelujen kautta jo pohjatietoa kohderyhmien tarpeista ja toiveista uusien tunnuslukujen ja mittariston suhteen. Koska teemahaastatteluissa keskitytään pitkälti nykytilaan, voi uusien tunnuslukujen pohdinta kuitenkin olla haasteellista näiden yhteydessä. Suunnitteluvaiheen tiedonkeruussa hyödynnetään ideointipajaa eli aivoriittä. Tällä menetelmällä pystytään osallistamaan henkilöitä uusien tunnuslukujen mietintään sekä ideoimaan ratkaisuja ongelmaan, lennokkaastikin. Aivoriihityöskentelyä toteutetaan Palkeiden palveluryhmien esimiesten kesken. Aivoriihen valintavaiheessa osallistujat arvioivat esiin heitettyjä ideoita kriittisesti ja tätä kautta saadaan jo toteuttamiskelpoisimmat ideat näkyviin kehittämistyössä edistettäväksi. (Ojasalo ym. 2018, 160–161.)

#### 4.5 Kehittämistyön eettisyys

Myös työelämälähtöisissä kehittämistöissä mukaan lukien ammattikorkeakoulututkin-  
tojen opinnäytetyöt, tulee noudattaa eettisiä säännöstöjä. Kehittämistöissä säännöt  
muodostuvat muun muassa korkean moraalien noudattamisesta jo työn tavoitteiden  
asettamisesta lukien, itse työn tekemisen rehellisyydestä ja huolellisuudesta, lähdeviit-  
tausten oikeasisältöisestä kirjaamisesta sekä työn lopputulosten hyödynnettävyydestä  
kohdeorganisaation arjessa. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

Aiheen valinnan yhteydessä tulee tehdä eettisenä pohdintana kehittämistyön taustojen  
selvitystä. Kuka päättää lopullisen aiheen? Kuka vaikuttaa aiheeseen ja mitkä ovat vai-  
kuttimet aiheen valinnan takana? Kehittämistyöprosessin edetessä on varsin luonnol-  
lista, että alkuperäinen aihe täsmentyy ja tällöin myös kohdeorganisaatiossa tulee uu-  
delleen mietittäväksi kehittämisen päivittynyt suunta. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

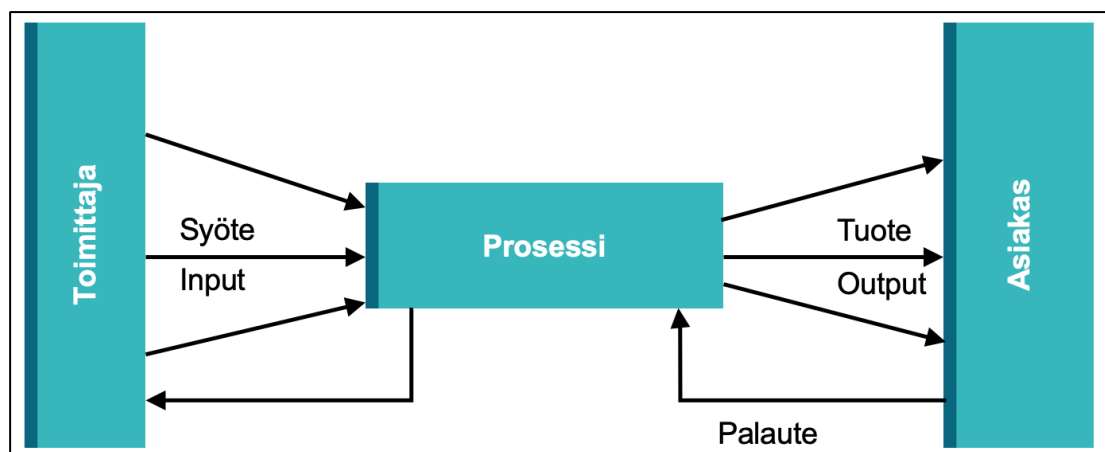
Kehittämistyössä rehellisyys on oleellista tutkijalle. Kohdeorganisaatiossa on aina  
omat totutut käytänteensä sekä asenteensa ja arvonsa. Näistä huolimatta on tutkijan  
oltava rehellinen omalle työlleen. Tutkijan on hyvä tunnistaa nämä taustavaikuttimet,  
mutta ne eivät saa ohjata tutkimuksen myötä esiin nousevien tosiasioiden tulkintaa.  
(Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

Tiedonhankintamenetelmiin liittyy myös omat eettiset näkökulmansa, joita tulee ke-  
hittämistyössä noudattaa. Kun tutkimustiedon keräys kohdistuu ihmisiin, tulee tutkijan  
kertoa heille mitä tutkimus koskee, mitä tietoa heiltä kerätään ja miten saatua tietoa  
käsitellään. Tutkittaville on usein erittäin merkityksellistä, että he saavat vastata ni-  
mettöminä sekä ilman vastausten yksilöintiä. Erityisesti nämä seikat mahdollistavat  
rehellisten ja todellisten vastausten saannin tiedonkeruun kohteilta. (Ojasalo ym. 2018,  
48–49.)

## 5 PROSESSIT OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA

### 5.1 Liiketoimintaprosessien terminologia

Termiä prosessi käytetään arkisessa kielessä monessa eri merkityksessä. Sanalla voidaan kuvata ja ymmärtää mitä tahansa muutosta tai toimintaa esimerkiksi oppimis-, kehitys-, syömis- tai neuvotteluprosessia. Tässä kehittämistyössä prosessilla tarkoitetaan kuitenkin liiketoimintaprosessia. Prosessit koostuvat organisaatiossa esiintyvistä toistuvista tapahtumien ja toimintojen ketjuista (temput), joille on määritelty syötteet (input) ja tuotokset (output). Liiketoimintaa kuvaaville prosesseille on hyödyllistä määritellä syötteen (input), toiminnan (temput) ja tuotoksen (output) lisäksi myös asiakas (customer) sekä toimittaja (supplier). Englanninkielisessä prosessikirjallisuudessa tästä kuvauksesta käytetään lyhennettä SIPOC (supplier, input, process, output, customer). Prosessiin liittyy myös takaisinkytkentä eli palaute asiakkaalta (feedback). Saa-dun palautteen pohjalta pystytään prosessia kehittämään ja parantamaan vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin. Asiakkaaseen liittyvänä huomiona voidaan vielä mainita, että prosessin asiakas voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas. Kuvassa 7 on kuvattuna liiketoimintaprosessin määritelmä visuaalisesti. (Laamanen 2003, 19; Laamanen 2005, 152–154.)



Kuva 7. Liiketoimintaprosessin määritelmä (Laamanen 2005, 154)

Aidossa prosessissa mistä tahansa syötteestä syntyy lopputuotos tai tulos. Syöte voi olla esimerkiksi raaka-ainetta, tietoa, osaamista, sitoumuksia. Syötteen muuntuminen tuotokseksi tapahtuu prosessiin määriteltyjen sääntöjen, standardien, ohjeiden sekä

yksilöllisen tietotaidon avulla prosessin resurssien toimesta. Prosessin toteuttamiseen tarvittavina resursseina voivat toimia ihmisten lisäksi laitteistot, järjestelmät, teknologiat sekä toimitilat. Resurssit pyritään säilyttämään mahdollisimman samoina ja vakaina, sillä tämä vähentää todennäköisyyttä prosessin ennakoimattomille muutoksille. (Burton 2001, 72.)

Tärkeänä huomiona prosessien syötteeseen ja tuotokseen liittyen voidaan mainita eräs prosessiajattelun peruserä. Usein prosessin käynnistävä syöte on sitä edeltävän tai jonkin toisen prosessin tuotos. Tällaisesta prosessien ketjuttamisesta muodostuu myös organisaatioiden prosessikokonaisuutta kuvaava prosessien verkosto. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 215.)

Jouko Hannus (1994, 41) luonnehtii liiketoimintaprosesseja kolmen olennaisen tekijän kautta:

1. *Asiakas*. Prosessille on määriteltävä aina asiakas, jolle tuotetaan lisäarvoa prosessin tuotoksen muodossa. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen.
2. *Organisaation rajat ylittävä*. Prosessit eivät ole riippuvaisia organisaatorakenteesta ja ne ylittävät mahdolliset organisatoriset rajat.
3. *Suorituskyky*. Asiakkaan näkökulma tulee huomioida osana prosessien suorituskykyä.

Liiketoiminnan prosessiajattelussa korostuvat toiminnan selkeä rakenne ja eteneminen, toiminnan fokus, suorituskyvyn mittaaminen, prosessin omistajuus sekä asiakkaat. Prosessi on siis määritelty ja mitattavissa oleva toimintojen ketju, joka on suunniteltu tuottamaan tietyille asiakkaille tiettyä tuotosta. Prosessiajattelussa ja prosesseissa keskitytään erityisesti siihen, *miten* työtä organisaatiossa tehdään, eikä niinkään *mitä* työtä tehdään. Tiivistetysti prosessin voidaan todeta olevan määritellyssä järjestyksessä etenevä toimintojen kokooma, sisältäen alkupisteen ja päätepisteen sekä selkeästi määritellyt syötteet sekä tuotokset. (Davenport 1993, 5.)

Julkishallinnossa prosessiajattelu on ollut nouseva trendi jo 1990-luvulta lukien, tällä hetkellä toimintatavat ovat jo osin vakiintuneetkin. Selkeästi kantavana voimana organisaatiokehityksessä on ollut vastaaminen asiakastarpeisiin, kustannustehokkuuden

kasvattaminen sekä kehittämistarpeiden kiihtyvä tahti ja näin ollen prosessiajattelu ja prosessijohtaminen ovat nykyisin arkipäivää myös palvelukeskuksessa. Taustalla ovat jo pitkään jatkuneet julkisen sektorin säästötoimet sekä paineet toiminnan tehostamiseksi. Käytössä olevien prosessien kehittämisen kautta sekä prosessiajattelua hyödyntäen kokonaisuudessaan voidaan myös julkishallinnon organisaatioissa kasvattaa asiakastytyväisyyttä, vaikuttavuutta, toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta sekä tehokkuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 121.)

Julkishallinnon organisaation prosessien määrittelyssä on hyvä huomioida, ettei asiakkaan rooli välttämättä ole aivan yksiselitteinen. Kaikissa julkishallinnon prosesseissa varsinainen asiakas ei ole esimerkiksi organisaatio, jolle tuotetta tai palvelua tuotetaan, vaan loppuasiakas onkin kyseessä olevan asiakasorganisaation asiakas. Asiakkaita voi siis julkishallinnon prosesseissa olla useita ja eri rooleissa. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–117.)

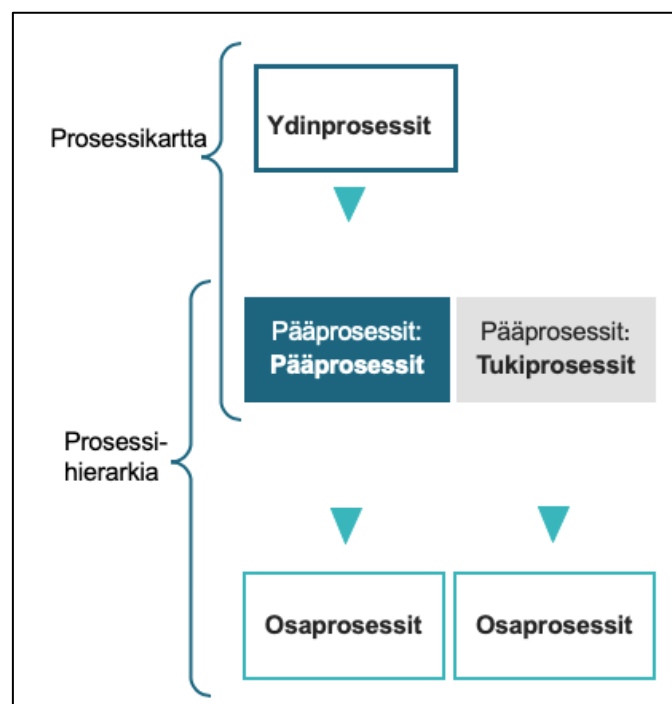
Edellä mainittujen prosessin ominaisuuksien (asiakas, asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttyminen sekä selkeä alku- ja loppupiste/input-output) lisäksi, julkishallinnon prosesseissa on vielä neljäs ulottuvuus: prosessin yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Vaikka organisaatio määrittelee sisäisiä prosessejaan, on julkishallinnon organisaatioiden ydinprosesseilla vaikuttavuutta myös organisaation ulkopuolelle ja tätä ei voida prosessien määrittelytyössä sivuuttaa. Vaikuttavuus-näkökulma korostaa osaltaan julkishallinnon prosessien sekä organisaatioiden toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja se onkin merkittävässä roolissa puhuttaessa julkiseen hallintoon kohdistuvasta asiakastytyväisyydestä. Prosessien määrittelyssä onkin syytä lähteä liikkeelle vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta, sillä näin pystytään suuntaamaan toiminnan ja prosessien kehittäminen suoraan vaikuttavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 120.)

## 5.2 Organisaation prosessien luokittelu

Useimmiten organisaation prosessit jaetaan kahteen luokkaan: ydin- ja tukiprosessit. Ydin- ja tukiprosessit jaetaan tarvittaessa tarkemman tason kuvauksiin kyseessä olevien prosessien vaiheista. Näistä tarkemmista prosesseista käytetään nimitystä osa- tai aliprosessi. Ydin- ja tukiprosessien lisäksi saatetaan ylemmän tason

prosessiluokittelussa käyttää myös erillisiä johtamis- ja ohjausprosesseja sekä avainprosesseja. Prosessien luokittelu tulee aina sovittaa organisaation toimintaan soveltuvaksi. Oleellista prosessien tunnistamisessa ja luokittelussa on aina lähtöä liikkeelle organisaation ydintoiminnasta eli ydinprosesseista. (Virtanen & Wennberg 2005, 118, 124; Tuominen 2010, 9.)

Palkeissa käytettävää prosessien luokittelua kutsutaan prosessihierarkiaksi. Kuvassa 8 tämä hierarkia on kuvattu visuaalisesti.

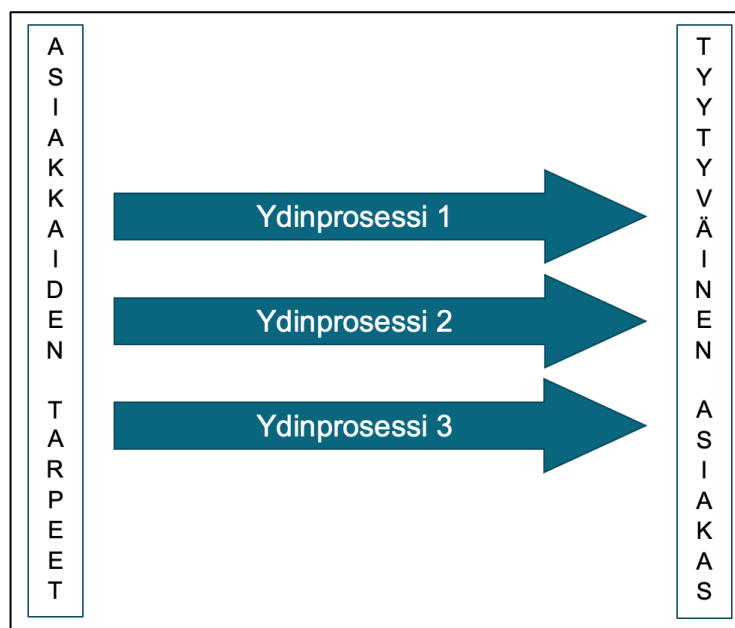


Kuva 8. Palkeiden prosessihierarkian käsitteet (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palkeiden ydinprosessit muodostavat prosessihierarkian ylimmän tason. Palvelukeskuksen ydinprosessit koostuvat pääprosesseista, joiden määrä vaihtelee ydinprosessittain kahdesta kuuteen. Ydinprosessien rinnalle Palkeissa on määritelty ydinprosessien toimintaa tukevat tukiprosessit pääprosessien tasolla. Palvelukeskuksen prosessihierarkiassa pääprosessit koostuvat lisäksi tarvittavasta määrästä osaprosesseja. Laajoissa pääprosesseissa voi olla useampiakin osaprosessitasoja. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

### 5.3 Ydinprosessit

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintoimintoja, joilla liiketoiminnan näkökulmasta yritys ansaitsee toimentulonsa. Julkishallinnon organisaatioissa ydinprosessit ovat yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta syntyy kirjanpitoyksikön vaikuttavuus yhteiskuntaamme. Ydinprosessit ovat niitä toimintoja, joiden vuoksi organisaatio ylipäätään on olemassa. Organisaation asiakastyytyväisyys syntyy ydinprosesseissa ja ne vastaavatkin ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin ja näiden tyydyttämiseen. Kuvassa 9 on havainnollistettu ydinprosessien yhteyttä asiakastyytyvyyteen. Ydinprosesseja tunnistetaan organisaatioissa yleensä neljästä viiteen ja ne jakautuvat tarvittaessa pienempiin toimintokokonaisuuksiin, joita kutsutaan esimerkiksi alitai osaprosesseiksi. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 215; Virtanen & Stenvall 2019, 121–122; Virtanen & Wennberg 2005, 118.)



Kuva 9. Ydinprosessien yhteys asiakastyytyvyyteen (mukaillen Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 212)

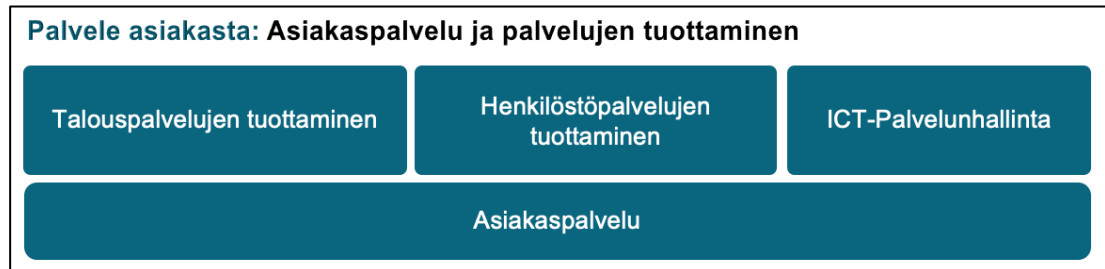
Palkeissa on tunnistettu olevan kolme ydinprosessia, jotka ovat keskeisiä palvelukeskuksen liiketoiminnalle:

- *Palvele asiakasta:* Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen
- *Paranna asiakaskokemusta:* Asiakaskokemuksen johtaminen
- *Kehitä liiketoimintaa:* Kehittäminen



Palkeiden kolme ydinprosessia pitävät sisällään yhteensä 13 pääprosessia, jotka vastaavat palvelukeskuksen ulkoisten asiakkaiden, valtion virastojen ja laitosten sekä budjettitalouden ulkopuolisten rahastojen tarpeisiin sekä mahdollistavat asiakkaiden keskittymisen omiin asiantuntija- ja substanssialueisiinsa. Pääprosessit jakautuvat edelleen osaprosesseihin, joiden määrä vaihtelee pääprosesseittain. Ydinprosessien lähempi tarkastelu selventää näiden sisältöä sekä asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Päivittäisen palvelutuotannon näkökulmasta Palkeiden tärkein ydinprosessi on *Palvele asiakasta*: Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen. Tähän ydinprosessiin sisältyy neljä pääprosessia. Kokonaisuus on kuvattu kuvassa 10. *Palvele asiakasta*: Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen -ydinprosessi tuottaa palvelukeskuksen ulkoisille asiakkaille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä asiantuntijapalveluja. Tuotettavat palvelut ovat sekä kaikille ulkoisille asiakkaille tuotettavia peruspalveluja että yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä lisäpalveluja. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)



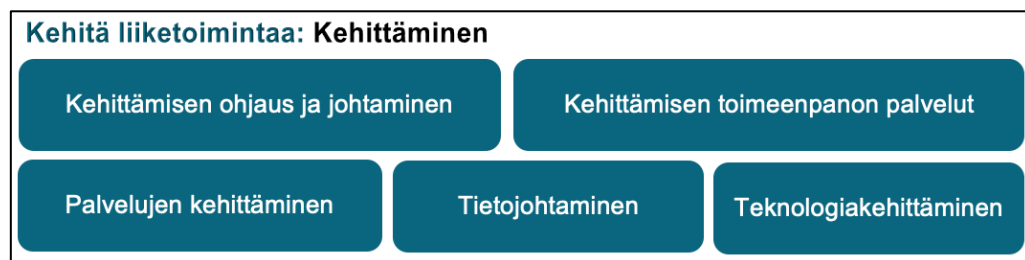
Kuva 10. *Palvele asiakasta*: Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen -ydinprosessin pääprosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palkeiden asiakkuuksien hoidon kokonaisuus kohdistuu *Paranna asiakaskokemusta*: Asiakaskokemuksen johtaminen -ydinprosessiin. Tämä ydinprosessi koostuu neljästä pääprosessista, jotka on kuvattu kuvassa 11. Ydinprosessin tavoitteena on kaikin puolin tyytyväinen asiakas sekä hyvä asiakaskokemus. Palkeiden palvelujen myynnissä korostuu nykypäivänä paitsi nykyisten asiakkaiden palvelukokonaisuuksien laajenukset, mutta myös uusasiakashankinta (valtio-omisteiset liikelaitokset sekä osakeyhtiöt). (Palkeiden intranet-sivut 2021.)



Kuva 11. Paranna asiakaskokemusta: Asiakaskokemuksen johtaminen -ydinprosessin pääprosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

*Palvele asiakasta:* Asiakaspalvelu ja palvelujen tuottaminen -ydinprosessi pitää sisällään päivittäisten palvelujen ja työprosessien kehittämisen. Koska palvelukeskuksen tulee kehittää olemassa olevaa toimintaansa sekä vastata osaltaan myös prosessien ja toimintojen valtiotason kehittämisestä, on kehittäminen nostettu omaksi ydinprosessikseen *Kehitä liiketoimintaa: Kehittäminen*. Kehittämisen ydinprosessi jakautuu viiteen pääprosessiin, jotka on kuvattu kuvassa 12.

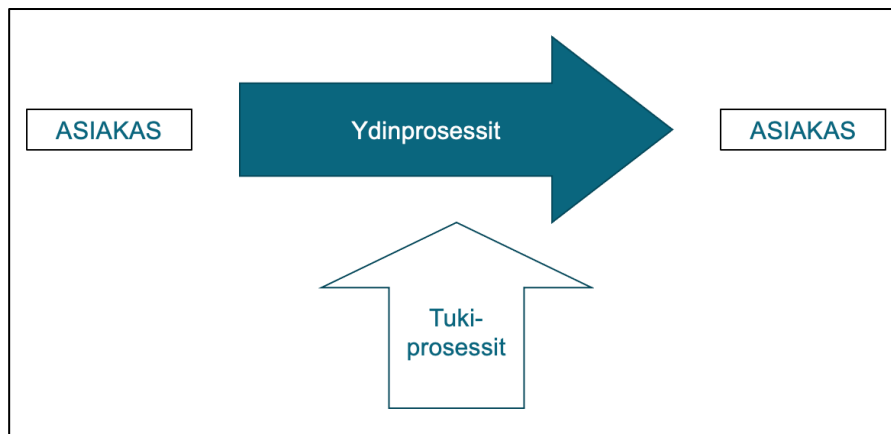


Kuva 12. Kehitä liiketoimintaa: Kehittäminen -ydinprosessin pääprosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Tämä ydinprosessi tuottaa palvelukeskuksen ulkoisille asiakkaille uusia palvelu- ja järjestelmäratkaisuja sekä osaltaan kehittää myös valtiokonsernin toimintaa. Ydinprosessin fokus suuntaa kehittämistyötä pidemmälle tulevaisuuteen, pääasiassa viidestä kymmeneen vuoden päähän. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

#### 5.4 Tukiprosessit

Ydinprosessien rinnalla ovat niiden toimintaa tukevat tukiprosessit. Ne mahdollistavat organisaation ydinprosessien toiminnan ja tehokkuuden. Tukiprosessit kohdistuvat organisaation sisäisiin asiakkaisiin ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Ne ovat usein luonteeltaan hallinnollisia toimintoja ja prosesseja kuten henkilöstöjohtaminen tai talousjohtaminen. Organisaation tukiprosessien voidaan sanoa tuottavan palveluja ydinprosesseille. Kuvassa 13 on kuvattuna tukiprosessien suhdetta organisaation ydinprosesseihin. (Mattila 2007, 12.)



Kuva 13. Organisaation ydin- ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2002, 61)

Palkeiden tukiprosessit on koottu yhdeksi pääprosessitason tukiprosessikokonaisuudeksi *Johda menestystä*: Strateginen suunnittelu, strategian toimeenpano ja toiminnan johtaminen. Prosessikokonaisuus palvelee palvelukeskuksen sisäisiä asiakkaita eli eri yksiköitä ja pitää sisällään kuvassa 14 kuvatut tukiprosessit. Palvelukeskuksen tukiprosessit ovat luonteeltaan selkeästi hallinnollisia. Ne mahdollistavat sisäisten asiakkaiden keskittymisen omaan substanssialueeseensa, aivan kuten ydinprosessit mahdollistavat ulkoisille asiakkaille keskittymisen omaan substanssitoimintaansa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)



Kuva 14. Palkeiden tukiprosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

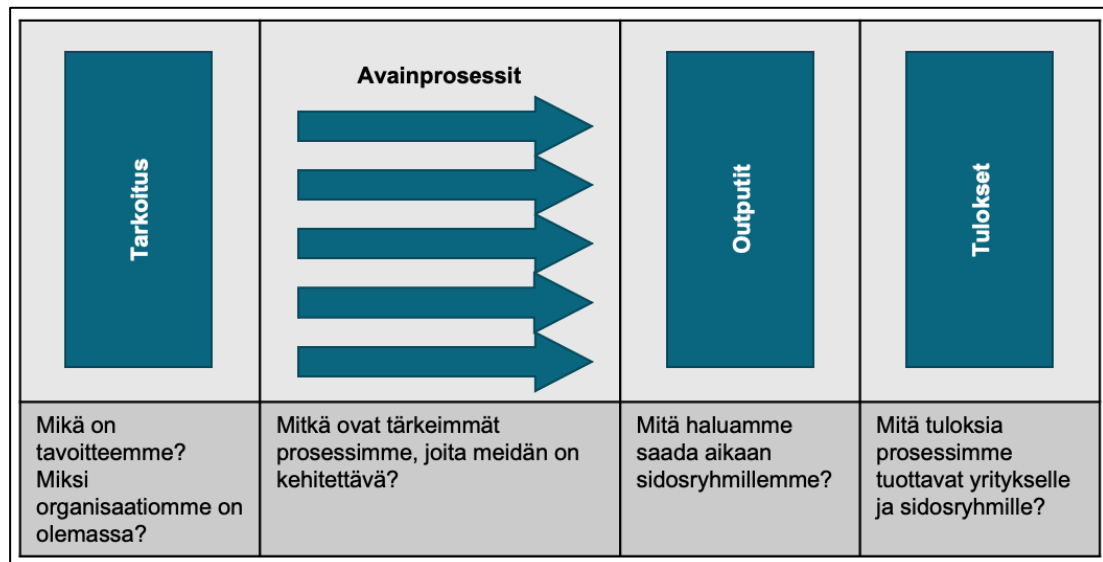
Julkishallinnon organisaatioiden tukiprosessit muistuttavat varsin pitkälle toisiaan, kuten kuvasta 14 voidaan nostaa esiin esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ja talouden johtaminen (Virtanen & Wennberg 2005, 118). Kirjassaan Virtanen ja Wennberg (2005, 119) nostavat esiin mahdollisuuden valtiotasoisten prosessien kehittämiseen, erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Näitä prosesseja ohjaavat pitkälti samat säädökset, ohjeistukset ja periaatteet eli toiminnot eri kirjanpitoyksiköiden välillä eivät kovinkaan paljoa vaihtele.

Nykypäivänä valtiokonsernitason prosessien kehittäminen on jo varsin pitkälle arkipäivää talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Valtion konserniohjaus on velvoittanut kirjanpitoyksiköt siirtämään tietyt talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät hoidettavaksi Palkeet-palvelukeskuksessa (Valtiokonttorin www-sivut 2021). Lisäksi näihin prosesseihin liittyvät tietojärjestelmät ovat pitkälti koko valtiokonsernin käytössä. Tämä lisää myös yhdenmukaisten toimintamallien käyttöä. Palkeet tuottaa palvelunsa valtiokonsernin yhteisten prosessien mukaisesti. Prosessien kehittäminen tapahtuu Valtiokonttorin sekä Palkeiden välisenä yhteistyönä. Näiden talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien rooli on sinällään mielenkiintoinen, että kirjanpitoyksiköiden eli Palkeiden asiakkaiden näkökulmasta kyseessä ovat tukiprosessit, mutta palveluntuottajalle eli Palkeille kyseessä ovat palvelukeskustoiminnan ydinprosessit.

### 5.5 Johtamis-, ohjaus- ja avainprosessit

Organisaation toimintaa ohjaavia prosesseja voi olla tarpeen määrittellä ja kuvata erikseen. Näistä käytetään esimerkiksi nimitystä johtamis- tai ohjausprosessi. Näillä prosesseilla on roolia erityisesti organisaation toiminnan kehittämisen tai tulevaisuuteen suuntautuvien visioiden määrittämisessä. Esimerkkinä ohjausprosesseista voidaan mainita strateginen suunnittelu. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 215.) Laamanen (2003, 53–54) sen sijaan kyseenalaistaa tällaisen johtamisprosessien erottelun. Prosessiajattelun kulmakivinä pidetään kuitenkin itseohjautuvuutta sekä asiakaskeskeisyyttä. Johtamis- ja ohjausprosessien erottelu korostaa enemmänkin esimies- ja johtajakeskeisyyttä organisaation prosessiajattelun sijaan. Palkeissa ei ole eroteltu omiksi prosesseikseen johtamis- ja ohjausprosesseja. Tähän tematiikkaan liittyvät toiminnot ja prosessit lukeutuvat palvelukeskuksessa osaksi tukiprosesseja (kts. kuva 14).

Tuominen (2010, 10) nostaa esiin vielä neljännen prosessien ryhmän, avainprosessit. Avainprosessit voivat olla ydin-, tuki- tai johtamisprosesseja. Avainprosessiksi valitaan sellaisia prosesseja, joissa on havaittu olevan kehittämistarpeita ja ne ovat erityisen merkityksellisiä organisaation menestykselle. Kuvassa 15 on avainprosesseja avattu visuaalisesti.



Kuva 15. Avainprosessit (Tuominen 2010, 10)

Tuomisen kirja liittyy Lean-kulttuuriin, joten tässä kontekstissa kehittämisen korostus myös prosessien luokittelemisessa on luontaista ja erittäin mielenkiintoinen näkökulma. Palkeissa ei kehitettäviä tai kehittämistarpeita sisältäviä prosesseja ole erikseen nostettu avainprosessien rooliin. Prosessien kehittäminen tapahtuu niin monella eri tasolla ja syklillä, joten näitä ei ole katsottu tarpeen erikseen ottaa Tuomisen kuvaaman jaottelun mukaiseen tarkasteluun prosessien luokittelun näkökulmasta.

### 5.6 Organisaation prosessien tunnistaminen ja määrittely

Organisaation prosessien tunnistamisessa oleellista on hahmottaa prosessin alku- ja päätepiste. Näiden pisteiden tunnistamiseen nivoutuu tiivistä myös pohdinta prosessien keskeisimmistä asiakkaista, syötteistä (input) ja tuotoksista (output). Yleisesti voidaan tiivistää prosessien tunnistamiseen liittyen kaksi periaatetta. Ensinnäkin prosessin on aina lähdettävä liikkeelle ja päättyävä asiakkaaseen eli asiakas suorittaa määritellyn prosessin ensimmäisen sekä viimeisen vaiheen. Tämä tukee organisaation asiakas-suuntautuneisuutta. Jatkuva kehittäminen on toinen prosessien tunnistamista ja määrittelyä ohjaava periaate. Toisin sanoen, prosessin tulee alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Tästä on hyötyä organisaation oppimisessa sekä tämä parantaa myös ennakointikykyä prosessin tulevaisuutta ajatellen. Useimmissa organisaatioissa suunnittelu ja arviointi on kuitenkin eriytetty erilliseksi toiminnakseen. (Laamanen 2003, 52–53.)

Virtanen ja Wennberg (2005, 122) ovat tiivistäneet prosessien määrittelyyn liittyvät keskeisimmät vaiheet taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122)

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIEN MÄÄRITTELYYN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista prosessin keskeiset vaiheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toimintoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritely ja vastuutettu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin suorituskykyä mitataan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista</li> </ul>

Organisaation prosessien tunnistamisen jälkeen seuraavana vaiheena on niiden määrittely. Tässä yhteydessä pureudutaan syvemmälle prosessien sisältöön, kuvataan prosessien vaiheita sekä määritellään prosessien mahdolliset ali- ja osaprosessit, prosessien omistajat, tavoitteet ja tunnusluvut. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

## 5.7 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisessa käytetään käyttötarkoituksensa mukaan erilaisia kuvaustapoja ja -tasoja. Prosesseja ei tule lähteä visualisoimaan vain kuvaamisen vuoksi vaan taustalla tulee pitää mielessä se, miten kuvauksia on tarkoitus hyödyntää. Prosessikuvauksia voidaan käyttää muun muassa prosessien arvioinnissa ja parantamisessa, henkilöstön perehdytyksessä, taloushallinnossa tai organisaation esittelyissä. Taulukossa 2 on listattuna eri kuvaustasot rinnastettuna dokumentin käyttäjätasoon. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Taulukko 2. Prosessikuvausten eri tasot (Virtanen &amp; Wennberg 2005, 123)

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaproessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessikartassa kuvataan graafisesti organisaation toiminta ja toiminnot kokonaisuuksittain. Sen avulla on helpompi ymmärtää ja hahmottaa organisaation toimintaa, jolla tuotetaan asiakkaille myytävät tuotteet ja palvelut. Prosessikarttaan ei ole tarkoitus sisällyttää yksityiskohtaisesti kuvattuna kaikkea organisaation toimintaa, vaan siinä esitetään vain organisaation ydin- ja tukiprosessit. Prosessikartassa saadaan näkyväksi myös prosessien välisiä vuorovaikutussuhteita. (JHS 152 2012, 7; Laamanen 2003, 60; Mattila 2007, 10.)

Palkeiden prosessikartta vastaa kysymykseen ”Mitä teemme?”. Prosessikartta kuvaa kaikki palvelukeskuksen ydinprosessit ja niiden toimintaa tukevat tukiprosessit pääprosessitasolla. Kuvassa 16 on kuvattuna Palkeiden prosessikartan ylin taso. Prosessikartta löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Palvelukeskuksen prosessikartassa on siis yhdistettynä taulukon 2 kuvaustasoista sekä prosessikartta että pääprosessit. Palkeissa prosessikarttaa hyödynnetään erityisesti organisaation esittelyissä sekä uusien henkilöiden yleisperehdytyksessä. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)



Kuva 16. Palkeiden prosessikartta (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Työprosessien kuvauksia hyödynnetään itse tekijätiimeissä ja sen kokonaisuuteen liittyy seikkoja, jotka on hyvä sopia organisaation yhteisiksi menettelytavoiksi ja reunaehdoiksi jo kuvausten suunnitteluvaiheessa. Prosessikuvauksen on tarkoitus lisätä ymmärtämystä kokonaisuudesta sekä myös mahdollistaa yksilölle oman roolin merkityksen kirkastaminen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Prosessikuvauksessa on tarkoitus esittää prosessin näkökulmasta kriittisiä asioita, eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä lisätä ihmisten välistä yhteistyötä. Kuvauksessa ei ole tarpeen kuvata jokaista prosessissa tapahtuvaa rasahdusta, vaan se on tarpeen pitää riittävän lyhyenä tekstimuotoisena kuvauksena ja sitä voidaan täydentää vielä prosessikaaviolla asioiden selkiyttämiseksi. Kuvauksessa on hyvä huomioida seuraavat seikat:

1. Prosessin soveltamisala, alku- ja päätepiste
  2. Asiakkaat ja sidosryhmät: tarpeet ja vaatimukset
  3. Prosessin tavoite: tarkoitus, tehtävä, menestystekijät, suorituskyvyn mittarit
  4. Syötteen, tuotteet ja palvelut
  5. Prosessikaavio
  6. Vastuut: prosessissa olevat keskeiset roolit ja tiimit, prosessin pelisäännöt
- (Laamanen 2003, 76–78.)

Prosessikaavioiden teossa tulee pitää mielessä kaavion käyttötarkoitus. Esimerkiksi prosessikuvauksen yhteyteen tehtävä kaavio voi olla niin sanottu ylemmän tason kaavio. Tämän tasoisella kaaviolla mahdollistetaan jo toiminnan ymmärtäminen. Mutta



jos tavoitteena on esimerkiksi prosessin kehittäminen ja parantaminen, saattaa tällöin tarkemman tason kaavio olla hyödyllisempi ja käyttökelpoisempi. Prosessikaaviossa on oleellista kuvata prosessiin liittyvät roolit asiakkaista tekijöihin, tarpeen vaatiessa myös tietojärjestelmät. Roolit kuvataan useimmiten kaavion vasemmassa reunassa ja prosessi etenee toiminnoittain/tehtävittäin edelleen kaavion vasemmasta reunasta oikealle. Näin pystytään tarvittaessa kuvaamaan asioita myös ajan suhteen ja tämä eteneminen tekee kaaviosta myös helppolukuisemman. Ennen prosessikuvausten ja -kaavioiden tekoa, organisaatiotasolla on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä koskien muun muassa kuvauksen pituutta, rakennetta, käytettävää terminologiaa sekä kaavioiden kuvausohjelmistojen käyttöä, kuvaustarkkuutta ja symboliikkaa. (Laamanen 2003, 79–80.)

Palkeissa työprosessien kuvaamiseen on käytössä kaksi erillistä dokumenttia: prosessin yleiskuvaus sekä prosessikuvaus. Prosessien mallinnukseen on Palkeissa määriteltä oma ohjeistuksensa. Prosessin yleiskuvaus vastaa kysymykseen ”Mitkä ovat prosessin tavoitteet, tuotokset ja asiakastarpeet?”. Yleiskuvaus auttaa saamaan käsityksen prosessin toiminnasta nopeasti ja tehokkaasti. Palvelutuotannon prosessien yleiskuvausten käyttäjinä ovat Palkeiden oma henkilöstö sekä asiakkaat ja muut sidosryhmät. Yleiskuvaus laaditaan jokaisesta pää- ja tukiprosessista. Palvelutuotannon prosessien yleiskuvaukset on koottu omiksi word-dokumenteikseen (taloushallintoprosessien yleiskuvaus ja henkilöstöhallintoprosessien yleiskuvaus) ja suppeammissa prosesseissa vastaavat tiedot on tiivistetty powerpoint-dialle. Yleiskuvauksessa on tiivistettynä prosessin keskeisimmät periaatteet ja se kuvaa palvelutuotannon prosessin päästä päähän siten, että kuvaus on yleistettävissä jokaiselle asiakkaalle. Yleiskuvaus tukee prosessikuvauksen laatimista sekä prosessin sisäistä kommunikaatiota. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Palvelukeskuksessa työprosesseihin liittyviä prosessikaaviota eli niin sanottuja uimarakaavioita kutsutaan nimityksellä prosessikuvaus. Prosessikuvauksessa kuvataan toiminnan vaiheet, järjestykset, toiminnan säännöt ja logiikka, roolit sekä toiminnan tarvitsema ja tuottama tieto. Prosessikuvauksia käytetään Palkeissa toiminnan yhtenäistämiseen, ymmärtämiseen ja parantamiseen. Prosessikuvaukset vastaavat kysymykseen ”Miten toimimme?”. Taloushallinnon valtiotasoisien päästä päähän prosessikuvausten päivitysvastuu on prosessiohjaajalla eli Valtiokonttorissa,

henkilöstöhallinnon osalta Palkeissa. Taloushallinnon osalta Palkeissa kuvataan palvelutuotannon prosesseja, jotka noudattelevat konsernitason kuvauksia. Tarkemman tai karkeamman tason kuvauksia tehdään erikseen tarpeeseen pohjautuen, esimerkiksi prosessien kehittämisen tai prosessien automatisointien käyttöasteen kuvaamisen johdosta. Prosessien kuvaamiseen on sovittu Palkeissa yhteiset toimintatavat, jotka koskevat muun muassa käytettävää ohjelmistoa, symboliikkaa ja prosessien linkityksiä toisiinsa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Varsinaista päivittäistä palvelutuotantoa varten Palkeissa on käytössä työohjeet. Edellä kuvatussa taulukossa 2 työohjeet vastaavat taulukon toiminnot ja tehtävät -kuvaustason dokumentteja. Dokumenttien kohderyhmänä ovat prosessissa työskentelevät henkilöt sekä tarvittaessa työohjeet voidaan jakaa myös asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Työohjeet vastaavat kysymykseen ”Miten suoritamme tehtävän?”. Työohjeissa kuvataan prosessin toiminta yksityiskohtaisesti ja se avaa henkilöstölle ne tehtävät, jotka prosessin mukaiseen toimintaan kuuluvat. Työohjeet ovat erityisen hyödyllisiä henkilöstön perehdyttämisessä ja kouluttamisessa sekä uusien järjestelmien käyttöönottovaiheessa. Ne varmistavat toimintatapojen yhdenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja systemaattisuutta sekä omalta osaltaan myös minimoivat virheitä. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

## 5.8 Prosessinomistajan rooli ja tehtävät

Prosessinomistajan roolin sisältö ja tehtävät tulee määritellä organisaation toimintaan soveltuvaksi. Samassa yhteydessä tulee myös määritellä prosessinomistajan rooli suhteessa muihin organisaation yksiköiden johtajiin sekä esimiehiin nähden sujuvan ja selkeän yhteistyön varmistamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 66.)

Tiivistetysti voidaan sanoa prosessinomistajan tärkeimpänä tehtävänä olevan asiakaslähtöisen prosessin jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Kokonaisuus pitää sisällään prosessin ymmärtämiseen, vakiinnuttamiseen ja parantamiseen liittyviä ulottuvuuksia. Prosessin ymmärtämisessä oleellista on prosessin tunnistaminen, kuvaaminen ja prosessin osaamisten sekä työohjeiden tunnistaminen. Strategiaan pohjautuvan mittauksen aloitus sekä muihin prosesseihin linkittyvistä rajapinnoista sopiminen muiden

prosessinomistajien kanssa ovat myös prosessin ymmärtämiseen liittyviä seikkoja. Prosessin vakiinnuttamiseen liittyvät asiat kohdistuvat erittäin tiiviisti arkiseen tekemiseen. Tähän toimintaan voidaan lukea kuuluvaksi prosessin resurssisuunnittelun, kriittisten työkalujen ja -ohjeiden käytöstä huolehtimisen sekä näiden kehittämisen ja parantamisen. Prosessissa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittäminen sekä esimiesten tiedottaminen prosessin tarpeista ovat merkittäviä, vuorovaikutusta vaativia kokonaisuuksia prosessin vakiinnuttamisessa. Prosessin parantaminen lähtee liikkeelle prosessin tunnuslukujen ja kehittämistavoitteiden määrittelystä organisaation strategiaan pohjautuen sekä peilauksesta prosessin suorituskyvyn ja tavoitteiden välillä. Oman prosessin parantamiseksi havainnoidaan parhaita toimintatapoja ja malleja niin oman organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Kaiken kaikkiaan arvioidaan sekä muutetaan ja kehitetään systemaattisesti prosessin eri vaiheita sekä kokonaisuutta tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. (Laamanen 2003, 123–124.)

Kun organisaation toimintaa järjestetään prosessien pohjalta, voi tällöin organisaatorakenteena olla tuloyksikkö-, matriisi- tai prosessiorganisaatio. Organisaation rakenne vaikuttaa määriteltävään prosessinomistajan rooliin. Koska kehittämistyön kohdeorganisaatio on järjestäytynyt matriisiorganisaatioksi, käsitellään tässä tarkemmin vain tämän organisaatiomallin mukanaan tuomia vaikutuksia prosessinomistajan rooliin. Matriisiorganisaatiossa osa resursseista on osoitettu suoraan prosessien käyttöön. Prosessinomistajat päättävät näiden käytöstä itsenäisesti ja voivat toimia myös esimiehinä organisaatiossa. Matriisiorganisaatioissa tuloksellisuus muodostuu sekä tuloyksiköissä että prosesseissa. Prosessinomistajalla on päätösvalta vastuullaan olevien prosessien osalta käytettävistä mittareista sekä toimintamalleista, joiden pohjalta seurataan prosessinomistajien omaa tuloksellisuutta. Vaikka organisaatorakenteella on jonkin verran vaikutusta prosessinomistajien tehtäviin ja rooliin, voidaan tunnistaa seuraavat tehtävät, jotka toistuvat kaikilla prosessinomistajilla organisaatorakenteesta riippumatta:

- prosessin kuvausten laadinta ja ylläpito
- määritellyn prosessin mukaisen toiminnan käytäntöön vienti
- prosessin mittareiden määrittely ja suorituskyvyn seuranta
- prosessin kehittäminen ja parantaminen
- prosessien välisten rajapintojen koordinointi yhdessä muiden prosessinomistajien kanssa. (Virtanen & Wennberg 2005, 138, 143–144.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio toimii tulosvastuullisena kirjanpitoyksikkönä suhteessa valtiovarainministeriöön. Kuitenkin Palkeet noudattaa toiminnassaan valtionhallintoon määriteltyjä yhteisiä prosesseja. Palkeiden työjärjestyksen 5 §:ään on kirjattu erikseen näkyviin palvelukeskuksen prosesseista seuraavaa ”Palvelukeskuksessa sovelletaan prosessijohtamista tulosjohtamista tukevana toimintamuotona ja työn kehittämisen välineenä.” (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Edellä kirjatusta lainauksesta sekä Palkeiden työjärjestyksestä voidaan tehdä suoraan johtopäätös siitä, että palvelukeskus toimii matriisiorganisaationa, jossa linjaorganisaatiota poikkileikkaavat prosessit. Tulosjohtaminen toteutuu linjaorganisaation kautta, prosessimaisesti toteutettuna. Matriisiorganisaation haasteiksi on tunnistettu rajapinnat sekä työnjako prosessien ja linjaorganisaation välillä. Miten näissä risteämäkohdissa saadaan vastuu ja valta sovittua siten, että pystytään huolehtimaan ja turvaamaan organisaation sekä prosessien toimivuus? (Virtanen & Stenvall 2019, 123.)

Palkeiden prosessikartta määrittää prosessinomistajat. Tässä roolissa toimivia henkilöitä on palvelukeskuksessa yhteensä 43 eri henkilöä. Prosessinomistajan tehtävänä on Palkeiden työjärjestyksen mukaan vastata vastuullaan olevan prosessinsa tuloksellisen toiminnan edellytyksistä, ohjaamisesta, toimivuudesta, yhtenäistämisestä, kehittämisestä ja koordinoinnista sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä. Prosessinomistajan tehtävien painotukset vaihtelevat prosessikartan eri tasoilla liikuttaessa (ydin-, pää- ja osaprosessit). Prosessinomistajat vastaavat prosessiin kuuluvien tehtävien ohjaamisesta voimassa olevien säädösten, sopimusten ja ohjeiden mukaisesti sekä prosessiensa kehittämisestä. Prosessinomistajan rooli on kuvattu tarkemmalla tasolla erillisessä roolikortissa, joka on raportin liitteenä 2. Roolikortti sisältää määritelmän prosessinomistajan roolista, tärkeimmät tehtävät, ajankäytön vaatimuksen (% htv), raportointisuhteet, sisäiset ja ulkoiset kontaktit sekä osaamistarpeet. Roolikortissakin mainitut ja tähän kehittämistyöhön kiinteästi liittyvät prosessinomistajan tehtävät ovat:

- tunnistaa prosessin ja asiakkaiden tarpeet
- vastata palvelujen tuottamisesta asiakkaille
- vastata prosessin toimintaedellytysten luomisesta ja kehittämisestä (resurssit, osaaminen, työvälineet muun muassa tietojärjestelmät)
- vastata prosessin kuvaamisesta (prosessikuvaukset, roolit, työohjeet, kontrollit, läpimeno- ja odotusajat)

- vastata prosessin tavoitteiden asettamisesta, mittaamisesta, seurannasta, raportoinnista ja prosessin suorituskyvyn analysoinnista
- vastata prosessin kehittämisen tavoitetilan määrittämisestä (asiakastyytyväisyys, tehokkuus, laatu, toimintatavat, työprosessit), tunnistaa ulkopuolelta parhaita käytäntöjä sekä käynnistää toimintasuunnitelmiin hyväksytyt kehittämissankkeet
- johtaa prosessia haluttuun suuntaan ja varmistaa toimintatapojen ja prosessissa toimivien toiminnan yhtenäisyyden ja jatkuvan parantamisen
- varmistaa yhteistyön toimivuus Palkeiden eri prosessien ja toimijoiden välillä

Edellä kuvatuissa prosessinomistajan rooleissa, niin teoriaan kuin käytäntöönkin pohjautuen, ovat varsin yhteneväiset tehtävät kirjattu prosessinomistajan vastuulle. Kehittämistyö liittyy erittäin kiinteästi prosessin johtamiseen ja kehittämiseen, sillä työssä määritellään Palkeiden Tarpeesta maksuun -prosessille kokonaisuuden kattava prosessimittaristo. Mikäli prosessille ei ole määritelty kattavaa tunnuslukumittaristoa, ei tavoitteiden määrittely myöskään ole mahdollista. Ja edelleen, prosessin kehittämiseltä puuttuu niin sanotusti pohja ja fakta, johon voidaan nojata prosessin kehittämisen onnistumisen seurannassa.

## 6 SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN

### 6.1 Suorituskyvyn määritelmä

Suorituskyky kuvaa organisaation tai organisaatioyksikön onnistumista ja kykyä tuottaa menestystä valituista näkökulmista seurattuna. Toisin sanoen suorituskyky kuvastaa sitä, miten hyvin mitattava kohde saavuttaa asetetut tavoitteet. (Lönnqvist ym. 2006, 19.) Organisaation suorituskykyä ei voida havainnoida missiosta ja strategiasta irrallisena. Missiossa perustellaan organisaation olemassaolo ja se pohjautuu laajasti sidosryhmien kuten asiakkaiden, omistajien, henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden odotusten ja arvojen ymmärtämiseen sekä näiden peilaamiseen organisaation ydinosaamiseen ja strategiaan kykyihin vastata odotuksiin. Strategia luodaan mission pohjalta ja siinä kuvataan organisaation strategiset tavoitteet ja toimenpiteet mission saavuttamiseksi konkreettisemmalla tasolla. (Hannus 1994, 79.)

Ennen kuin voidaan lähteä pohtimaan organisaation strategisia mittareita, tulee strategia olla sanoitettu selkeiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi. Tällä varmistetaan se, että strategia on kautta organisaation ymmärretty samalla tavalla. Strategiaa, tavoitteita sekä mittareita pohdittaessa rinnakkain, varmistetaan näiden yhteneväisyys sekä niin sanotusti näiden samaan suuntaan tähtääminen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 98, 145.)

Suorituskykyä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta esimerkiksi talouden, asiakkaiden, prosessien ja kehittymisen näkökulmasta asettaen jokaiselle osa-alueelle omat tavoitteensa. Suorituskyvyn jakaminen useampaan osaan helpottaa myös mittamista, sillä eri osa-alueilla tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia sekä suorituskyvyn tulkinta saattaa vaihdella merkittävästikin. (Lönnqvist ym. 2006, 46.)

### 6.2 Näkökulmia suorituskykyyn

Jotta prosessijohtamisen hyödyt saadaan realisoitua, on prosessien jatkuva kehittäminen otettava myös osaksi organisaation arkea. Jämähtämällä kertaalleen määriteltyihin prosesseihin, organisaatio ei näe ja pyri aidosti prosessien kautta toiminnan

tehostamiseen. Suorituskykyä mittaamalla voidaan havaita kehittämistä ja parantamista vaativia prosessin vaiheita tai jopa kokonaisia prosesseja. Kamenskyn (2015) mukaan laskentatoimella on merkittävä rooli prosessien kehittämisessä, mutta hän rajaa laskentatoimen hyödyntämisen prosessikehityksessä varsin suppeasti. Fokus hänen esittämässään keskittyy pitkälti perinteisten taloudellisten tunnuslukujen äärelle eli tuottojen ja kustannusten sekä pääoman sitoutumisen laskentaan.

Kuitenkaan tällainen varsin suppea ajatus suorituskyvyn seurannasta ei ole riittävä, jos tavoitellaan prosessien kehittämistä. Luonnollisesti tätä taloudellista ohjausta, esimerkiksi kannattavuuden arviointia ja budjetoinnin suunnittelua, tarvitaan myös prosessien kehittämisessä, mutta prosessien suorituskyky muodostuu myös muista tekijöistä. Organisaation ja prosessien toimintaympäristö saattaa muuttua nopeallakin tahdilla, perinteinen vuosi- tai kvartaalijatteluun perustuva budjetointi ja tavoitteiden asettaminen eivät pysty reagoimaan riittäväällä nopeudella muutoksiin. Esimerkiksi asetettuja tavoitteita olisi hyvä päivittää, mikäli toimintaympäristö muuttuu merkittävästi kesken seurantajakson. Ei ole millään tavalla realistista pyrkiä tavoitteisiin, joita ei ole mahdollista saavuttaa äkisti muuttuneiden olosuhteiden johdosta. Tällainen toiminta lisää vain negatiivisuutta organisaatiossa sekä vie turhaan arvokkaita voimavaroja, jotka voitaisiin sen sijaan kohdistaa toiminnan parantamiseen. Talouden seurannassa tulee pitää myös mielessä oleellisuuden periaate eli millä tasolla kuluja ja tuottoja on järkevä seurata, jotta taloustiedolla johtaminen on ylipäättään mahdollista. Koska organisaation strategiassa asetetuista tavoitteista juoksutetaan tavoitteet myös käytännön työn tekijöille asti, ei talouden tunnusluvuista ole tässä kohtaa hyötyä. On erittäin haastavaa, ellei jopa mahdotonta nimetä taloudellisista tunnusluvuista yksilöille asti juoksutettavia tavoitteita. Toisin sanoen käytännön työn tekijöille tulee saada asetettua tavoitteet jostain muusta näkökulmasta. Näin pohdittuna vain taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen ei ole mahdollista, jos tavoitteena on prosessien ohjaaminen, johtaminen sekä kehittäminen. (Laamanen 2005, 20–23.)

Laskentatoimen roolin kasvattaminen organisaation strategiseksi työkaluksi myös organisaation taloustoimintojen ulkopuolelle, tuo aiempaa laajemman katsantokannan suorituskyvyn tarkastelun ja mittaamisen sisältöön. Perinteisten taloudellisten suorituskyvyn mittareiden rinnalle on nostettu myös ei-taloudellisia mittareita, joiden esitystapa voi olla laadullinen tai määrällinen. Laajemman suorituskyvyn mittaamisen

myötä voidaan sanoa, että organisaation johtamisessa on siirrytty helpoista mittauskohteista tärkeisiin ja merkityksellisiin mittauskohteisiin. (Laitinen 2003, 67.)

### 6.3 Organisaation menestystekijät

Menestystekijöiksi kutsutaan niitä tekijöitä, joilla mitataan organisaation suorituskykyä. Menestystekijät ovat organisaation menestymisen sekä strategian kannalta keskeisimmät asiat. Menestystekijöistä voidaan valita osa kriittisiksi menestystekijöiksi, joissa korkea suorituskyky on erityisen tärkeää. Kriittiset menestystekijät liittyvät organisaation ydintoimintaan ja niissä onnistuminen turvaa organisaation menestymisen. Menestystekijät jaotellaan perinteisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Tätä jaottelua on kuvattu taulukossa 3. Taloudellisiin menestystekijöihin lukeutuvat asiat ovat edellä kuvattuja laskentatoimen perinteisiä tapoja suorituskyvyn mittaamiseen. Ei-taloudelliset sen sijaan luovat suorituskykyyn laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa. (Lönnqvist ym. 2006, 22.)

Taulukko 3. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönnqvist ym. 2006, 22)

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

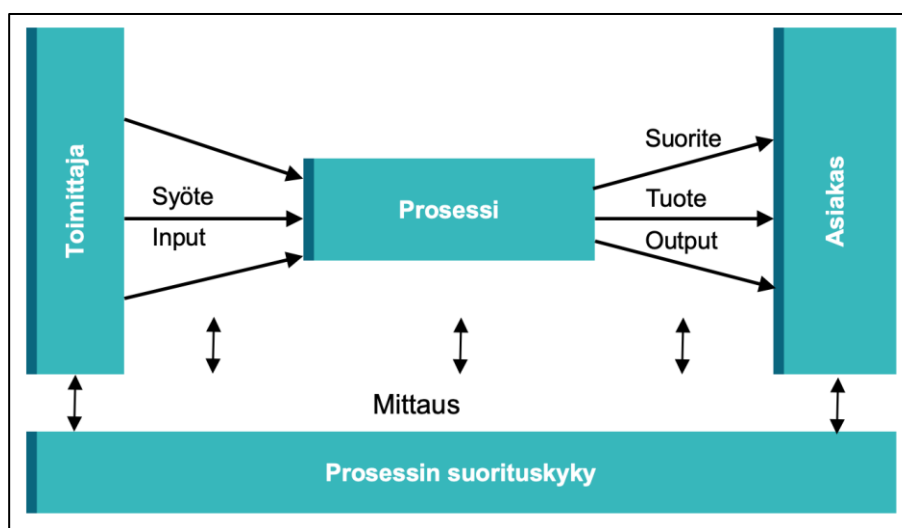
On oleellista ymmärtää organisaation menestystekijöitä määriteltäessä menestystekijän ja kilpailuedun ero. Menestystekijät ovat organisaation sisäisiä tekijöitä. Kilpailuedut ovat sen sijaan organisaation ulkopuolelle näkyviä tekijöitä. Näiden välillä saattaa toki olla riippuvuussuhteita eli esimerkiksi organisaation menestystekijä voi olla tilauksen lyhyt läpimenoaika, joka heijastuu asiakkaan havaitsemana nopeana toimitusaikana ja tätä kautta luo organisaatiolle kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Laamanen 2005, 85.)



#### 6.4 Prosessien suorituskyky

Organisaation strategialla on kiinteä yhteys prosesseihin sekä prosessijohtamiseen. Strategiaan määriteltyihin päämääriin päästään sitä tukevien prosessien kautta. Prosessit muuttavat strategian arjessa tapahtuvaksi työksi. Tästä johtuen strategiset tavoitteet tulee olla määritelty selkeiksi, jotta näistä voidaan johtaa edelleen prosessien tavoitteet ja päämäärät. Vain selkeillä strategisilla tavoitteilla mahdollistetaan myös prosessien johtaminen sekä prosessinomistajan onnistuminen tehtävässään. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Prosessien suorituskyky voi muodostua monesta eri tekijästä ja sitä voidaan mitata ulottuen koko prosessiin tai yksittäisten prosessin osien ja vaiheiden osalta. Kuvassa 17 on kuvattuna prosessin suorituskyvyn muodostumista. Suorituskykyä voidaan mitata syötteiden tai suoritteiden näkökulmasta, näiden ominaisuuksia tai toimivuutta arvioiden, asiakkaalle tuotettua hyötyä ja vaikuttavuutta mitaten tai seurata toimittajien kyvykkyyttä syötteiden toimitukseen. Edellä kuvatusta voidaan jo huomata, että prosessin suorituskyvyn mittauksessa on varsin laajat mahdollisuudet. Tärkeintä on kuitenkin hahmottaa prosessin kannalta kriittisimmät suorituskykytekijät, joilla on merkitystä ja vaikutusta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2005, 169.) Raportin kohdassa 6.8 käsitellään tarkemmin prosessin eri vaiheisiin liittyviä tunnuslukuja.



Kuva 17. Prosessin suorituskyky (Laamanen 2005, 169)

Prosessien suorituskykyä mitataan asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi. Lisäksi suorituskyvyn mittaamisen kautta on mahdollista saada oleellista tietoa prosessin jatkuvan kehittämistyön pohjaksi ja perustaksi. Prosessista kuvan 7 mukaisesti saatava palaute suorituskyvyn tuottaman tiedon lisäksi on oleellista tietoa kehittämistyön kohdistamiseksi oikeaan prosessin vaiheeseen tai tekijään, jotta koko prosessin suorituskykyä saadaan parannettua. (Laamanen 2003, 152; Virtanen & Wennberg 2005, 130.)

## 6.5 Mittaaminen

Jotta organisaatiolle määriteltyjen menestystekijöiden suorituskykyä on mahdollista seurata, tulee jokaiselle menestystekijälle valita sille sopiva mittari tai useampia mittareita. Valitun osa-alueen mittareiden kokonaisuudesta käytetään nimitystä mittaristo ja sen tulee antaa oikea sisältöistä informaatiota päätöksenteon tueksi. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Mittareita määriteltäessä, tulee ensisijaisesti pohtia kunkin mittarin käyttötarkoitus, mihin kyseistä mittaria on tarkoitus hyödyntää. Määrittelyvaiheessa on hyvä tunnistaa, että täydellistä mittaria ei ole olemassa ja mittareita tulee muokata ja täsmentää niiden käyttökokemusten pohjalta. Mittareita ei siis välttämättä yhdellä istumalla saada aukottomiksi ja täysin toimiviksi, vaan tätä työtä on jatkettava mittariston käyttöönotossa sekä sen jälkeenkin. (Lönnqvist ym. 2006, 112, 115.)

Santori ja Anderson (1987, 144) ovat jo vuonna 1987 listanneet artikkelissaan hyvien mittareiden ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat päteviä edelleen ja varsin sovellettavia myös muiden toimialojen kuin valmistavan teollisuuden mittareihin, joihin kirjoittajien artikkeli pohjautuu. Santori ja Anderson muun muassa esittivät jo tuolloin, että suorituskyvyn mittaamisessa tarvitaan myös ei-taloudellisia mittareita. Heidän mukaansa hyvät suorituskyvyn mittarit

- mittaavat enemmän pitkän aikavälin suorituskykyä lyhyen aikavälin suorituskyvyn sijaan.
- ovat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia.

- pohjautuvat laskentaan sekä ne ovat jatkuvassa käytössä jaksoittaisen tai ajoittaisen käytön sijaan.
- ovat yksinkertaisia sekä helposti ymmärrettäviä ja helposti käyttöön otettavia.
- ovat muutoskykyisiä prosessin muutosten johdosta.
- täydentävät muita organisaatiossa valittuja suorituskyvyn mittareita.

Erityisesti taloudelliset mittarit ovat luonteeltaan lyhyen aikavälin mittareita. Keskitymällä vain lyhyen aikavälin mittareihin saattaa organisaation kehitys fokuoitua väärin asioihin ja näkemys pidemmän aikavälin tähtäimestä ja tavoitteista hämärtyä. Pidemmän aikavälin suorituskyvyn mittareina saatetaan hyvin pystyä käyttämään käytössä jo olevia lyhyemmän aikavälin mittareita muuttamalla tietoisesti mittarin käyttämää tarkastelujaksoa. Kuten jo aiemminkin todettiin, mittareita tulisi olla taloudellisten lisäksi myös ei-taloudellisia. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi toimitusten oikea-aikaisuuteen, työvoimaan, tuottavuuteen ja erilaisiin laatutekijöihin kohdistuvat mittarit. Jatkuvan parantamisen edellytyksenä on saada tietoa suorituskyvystä mahdollisimman reaaliaikaisena. Kuukausittain tai jopa viikoittain saatava tieto saattaa joissain tapauksissa olla liian myöhäistä. Kuitenkin on oleellista säilyttää myös niin sanottua historiatietoa suorituskyvystä, jotta pystytään havainnoimaan myös sen trendejä pidemmällä aikavälillä. Suorituskyvyn mittareiden tulee olla yksinkertaisia sekä helposti ymmärrettäviä kaikille niitä hyödyntäville. Aikaa myöden voidaan todeta, että on tarve saada käyttöön myös monimutkaisempia mittareita kuvaamaan paremmin suorituskkyä, mutta tällöinkin tulee pitää mielessä mittariston käyttäjäkunta. Organisaatioiden tuotanto- ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nykypäivänä niin nopeita, että myös suorituskyvyn mittareiden tulee kyetä reagoimaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Toisin sanoen, mittarit tulee voida muuntaa nopeasti vastaamaan muuttunutta tilannetta, jotta voidaan taata oikeasisältöisen informaation saanti. Organisaatioiden suorituskyvyn mittarit tulee nähdä kokonaisuutena. Eri osa-alueiden mittareiden tulee täydentää toisiaan. Vain kokonaisuutta silmällä pitäen voidaan varmistaa mittareiden keskinäinen ristiriidattomuus ja jälleen, mittareiden tuottamien tietojen eheys organisaation näkökulmasta. (Santorini & Anderson 1987, 144–146.)

On erittäin vaikea antaa valmista vastausta siihen, paljonko organisaatiossa tulisi olla suorituskkyä kuvaavia mittareita. Ohjenuorana voidaan pitää sitä, että mittareita tulisi olla mieluummin vähemmän kuin enemmän. Jokaista organisaatiossa tapahtuvaa

toimintaa tai toiminnan osaa ei ole mielekästä, järkevää tai edes mahdollista mitata. Mittareiden joukosta tulee löytyä vähintään strategian näkökulmasta tärkeimmät mittarit ja toiminnan jatkuvaksi kehittämiseksi jonkin verran myös muita toimintaa kuvaavia suorituskyvyn mittareita. Käytössä olevien mittareiden lukumäärä ei ole oleellista, vaan näiden sisältö on merkityksellisempää. Lisäksi kokonaisuuden tulee olla tasapainoinen kaiken kaikkiaan. Mittareiden joukossa tulee olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tekijöitä, lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin kohdistuvia mittareita, tehokkuutta kuvaavia mittareita ja luonteeltaan ennakoivia sekä saavutettuun tulokseen kohdistuvia mittareita. On myös hyvä huomioida, että yksittäinen mittari saattaa kuvata useampaa menestystekijää tai yhteen menestystekijään voi liittyä useampiakin mittareita. (Lönnqvist ym. 2006, 113.)

## 6.6 Mittareiden luokittelu

Mittarit voidaan jakaa tuottamansa tiedon perusteella kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Pääpaino mittareissa on yleensä kvantitatiivisissa, sillä näiden mittareiden tuottaman tiedon kerääminen ja analysointi on helpompaa. Kuitenkin kvalitatiiviset mittarit saattavat antaa päätöksenteon kannalta merkittävämpiä tuloksia. Poikkeamat suorituskyvyssä saattavat näkyä aikaisemmassa vaiheessa kvalitatiivisissa mittareissa ja niiden kautta on mahdollista myös löytää juurisyitä suorituskyvyssä tapahtuville muutoksille. (Kankkunen ym. 2005, 137.)

Mittarit voidaan luokitella monella eri tavalla. Edellä on käsitelty jo taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita ja näiden eroja sekä tarpeellisuutta. Näiden rinnalla puhutaan myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit pohjautuvat pitkälti määriteltyihin lukuarvoihin kuten suoritemääriin tai liiketapahtumiin. Pehmeitä mittareita ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt, kuten asiakastyytyväisyyskysely tai henkilöstölle suunnattu työtyytyväisyyskysely. Nämä mittarit kartoittavat ihmisten kokemuksia, asenteita ja näkemyksiä. Mittareita voidaan kuvata myös objektiivisiksi tai subjektiivisiksi. Objektiiviset mittarit ovat usein taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat organisaation toimintaa määrällisenä informaationa. Näidenkin heikkoutena on varsin suppea näkemys kokonaissuorituskyvystä. Subjektiiviset mittarit taas ovat useimmiten ei-taloudellisia mittareita, jotka luovat arvioita suorituskyvystä. Näiden mittareiden kautta ei

välttämättä ole mahdollista saada tarkkaa faktatietoa vaan enemmänkin suuntaa antavaa informaatiota menestystekijän tilanteesta. Karkeasti voidaan todeta objektiivisten mittareiden olevan samalla taloudellisia mittareita ja subjektiiviset ei-taloudellisia. Hyvänä poikkeamana tähän jakoon voidaan kuitenkin todeta olevan esimerkiksi asiakkaiden tekemät reklamaatiot. Esimerkki liittyy kiinteästi myös kehittämistyön kohdeorganisaatioon. Yhtäältä asiakkaiden tekemien reklamaatioiden lukumäärä on kova mittari, mutta toisaalta reklamaatio pohjautuu kuitenkin aina asiakkaan subjektiivisesti tekemään arvioon tapahtuneesta. Mittarit on mahdollista luokitella myös suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Mikäli valittua kohdetta ei voida mitata suoraan, voidaan mitaus suunnata kyseisen kohteen lähellä olevaan tekijään ja näin saada suuntaa antavaa tietoa tavoiteltavasta kohteesta. (Lönnqvist ym. 2006, 30–31.)

Mittareita asettaessa on oleellista hahmottaa myös strategisten ja operatiivisten mittareiden erot. Jotta käytännön työntekijätasolle pystytään asettamaan strategiaan pohjautuvia tavoitteita ja mittareita, tulee osa strategiassa mainituista tavoitteista pystyä purkamaan operatiivisen tason mittareiksi asti. Vain näin pystytään ohjaamaan organisaation toimintaa kohti strategiassa määritellyjä päämääriä. On myös hyvä huomata, etteivät kaikki operatiivisen tason mittarit heijastele strategiaa. Osa näistä saattaa olla olemassa vain ja ainoastaan päivittäisen työn ohjausta varten. (Kankkunen ym. 2005, 21.)

Kohdeorganisaation strategiaan on määritetty viisi eri painopistealuetta. Jokaiselle painopistealueelle on määritetty yhdestä neljään mittaria, yhteensä strategiaan määritellyjä mittareita on 14 kappaletta. Mittareiden joukossa on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, kuten palvelujen kustannusvastaavuus ja palvelujen automaatioaste, asiakastyytyväisyyskysely sekä tilintarkastajilta saatu palaute. Kuten tämän raportin kohdassa 2.1 on todettu, Palkeet toimii tulostavasti kirjantapojensa suhteessa valtiovarainministeriön. Palkeiden ja valtiovarainministeriön väliseen tulossopimukseen on kirjattu myös muun muassa tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita ja mittareita, jotka tulee huomioida palvelukeskuksen tavoitteissa sekä mittareissa. Näistä strategisista sekä tulohajautuksen asettamista mittareista juoksutetaan edelleen mittarit ja tavoitteet muun muassa palvelukeskuksen eri yksiköille sekä palveluille. Edellä kuvattujen mittareiden lisäksi palvelukeskuksen prosesseissa on käytössä omat

mittaristonsa. Näiden lähempään analyysiin keskitytään kehittämistyön empiriaosuudessa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

### 6.7 Mittareiden kuvaaminen ja dokumentointi

Kun organisaatio on määritellyt suorituskyvyn seurantaan ja kuvaamiseen liittyvät mittarinsa, tulee näiden käyttöperiaatteet kuvata. Vain tätä kautta saadaan kaikille keskenään erilaisille mittareille, niiden käyttötilanteille sekä käyttäjille saman sisältöinen kuvaus mittareita koskien. Tämä kuvaus helpottaa mittareiden käyttäjiä ja tuloksista muutoinkin kiinnostuneita hahmottamaan ja ymmärtämään keskeisimmät jokaiseen mittariin liittyvät seikat. Mittareiden käyttöperiaatteet on hyvä dokumentoida esimerkiksi organisaatiossa vakioidussa lomakemuodossa ja jokaisen mittarin osalta olisi hyvä löytää vastaukset vähintään seuraaviin asioihin:

- Kuinka usein mittarin tulos kerätään?
- Kuka huolehtii datan keräämisestä?
- Mistä mittaridata saadaan?
- Mikä on kyseisen mittarin tavoitearvo? (Lönnqvist ym. 2006, 115–116.)

Näitä käyttöperiaatetietoja on hyvä hyödyntää esimerkiksi mittaustulosten analysoinnin yhteydessä, jotta tuloksista tehtävät tulkinnat ovat sisällöltään oikeita. Aiemmin on jo todettu mittareille vaatimus adaptiivisuudesta äkillisten muutosten suhteen. Sama luonnollisesti pätee myös mittareiden käyttöperiaatteisiin. Eli mikäli kuvattua mittaria muutetaan esimerkiksi käyttökokemusten tai toimintaympäristön muutosten vuoksi, tulee myös mittarin käyttöperiaatedokumentaatiota päivittää. (Lönnqvist ym. 2006, 117–118.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatiossa on käytettävistä mittareista ryhdytty kokoamaan mittarikortteja. Mittarikortin mallipohja on raportin liitteenä 3. Mittarikortissa on huomioitu edellä mainitut kysymykset sekä varsin laajasti myös muita tekijöitä, kuten mittarin käyttäjät, mittariin liittyvät raportoinnin tasot eli dimensiot sekä vertailutiedot. Mittarikorttien pohjalta pystytään määrittelemään ja tuottamaan mittaritiedot nähtävälle myös visuaalisessa muodossa tähän tehtävään valitulla järjestelmäratkaisulla. Kehittämistyön tavoitteena on valitun prosessin mittariston määrittely sekä

koontidokumentaation tuottaminen tästä prosessimittaristosta. Työssä määritellyistä mittareista koostetaan liitteen mukaiset mittarikortit osaksi koontidokumentaatiota.

## 6.8 Prosessien mittaaminen

Raportissa on aiemmin todettu prosessiajattelun kulmakivenä olevan jatkuva kehittäminen, jonka pohjaksi suorituskyvyn mittaaminen tuottaa tietoa. Kuvassa 17 on esitetty prosessin suorituskyvyn muodostuvan prosessien eri vaiheisiin kohdistuvista mitauksista. Koska koko prosessin parantaminen yhdellä kertaa ei välttämättä ole mahdollista tai realistista, tulee huomioida myös jonkin prosessin osan parantamisen olevan osa koko prosessin parantamista. Jos esimerkiksi pystytään parantamaan vain prosessin asiakastyytyvää osaa tai alentamaan tuotantokustannuksia, voidaan nämä osatekijät nähdä koko prosessia parantavina tekijöinä. Tämä prosessivaiheinen kehittäminen on hyvä pitää mielessä myös prosessin mittaristoa pohdittaessa. (Davenport 1993, 6.)

Koska asiakkaat ja asiakaslähtöisyys ovat prosessiajattelun keskiössä, ei asiakasta voida sivuuttaa myöskään prosessimittareiden määrittelyn yhteydessä. Prosessimittareiden pohdinnan fokuksessa ovat asiakkaiden sekä muiden prosessin sidosryhmien asettamat vaatimukset sekä odotukset. Mittareiden mietinnässä on hyvä olla kriittinen saaduille ideoille ja peilata mittaria aina siihen, mitä tietoa se tuottaa prosessien kehittämistyön pohjaksi. Ei ole järkevää mitata sellaista, josta ei ole hyötyä prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Prosessien kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi läpimenoaikojen lyheneminen, laadun parantaminen, säästöjen aikaansaaminen tai toiminnan tehostuminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 132.)

Prosessimittarit voivat kohdistua tuotoksiin, syötteisiin sekä myös itse prosessin toimivuuteen. Uusia prosessimittaristoja luotaessa syötteiden ja tuotosten mittaaminen alkuvaiheessa on hyvä pohja, mutta prosessin jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan edellä mainittujen lisäksi monipuolisempaa mittausinformaatiota suoraan prosessista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.) Taulukossa 4 on listattuna esimerkkejä yleisesti käytetyistä prosessin suorituskykyä kuvaavista mittareista. Taulukossa on lähdetty liikkeelle prosessin eri näkökulmista kuvan 17 mukaisesti.

Taulukko 4. Esimerkkejä prosessin suorituskyvystä (Laamanen 2005, 170)

Näkökulma	Asia tai ilmiö, jota mitataan	Mittari	Yksikkö
Asiakas	Asiakkaan kokemus tuotteesta, tuotteesta tai palvelusta	Asiakaspalaute Reklamaatiot Menetyt kaupat	Kyselyn arvo Lukumäärä Lukumäärä/kaikki kaupat
Tuotos, tuote, palvelu	Yhdenmukaisuus spesifikaatioon Menekki Kannattavuus Tehokkuus ja tuottavuus	Poikkeamat  Valmistuneet tuotteet Hinta-kustannukset	Lukumäärä  Lukumäärä Eurot
Prosessi, toiminta, resurssit	Virtaus ja kapasiteetti Läpimenoaika Kustannukset Laatukustannukset Hävikki Palvelukyky ja joustavuus Poikkeamat Työntekijöiden kokemus	Arvo/panokset Palvelutapahtumia/viikossa Tilauksesta toimitukseen Välitön työ ja materiaalikulut Korjaus ja takuu kulut Tuotteita varastossa Palveluun jonotusaika Toimitusajan ylitys Tekijän palaute	Lukumäärä/työtuntia Lukumäärä/viikko Tunteja Euroja Euroja Lukumäärä Minutteja Tunteja Kyselyn arvo
Syöte	Yhdenmukaisuus spesifikaatioon Saatavuus	Poikkeamat Toimitusajanpito	Lukumäärä Myöhästyneiden lukumäärä
Toimittaja	Toimituskyky Toimittajan kokemus	Auditointihavainnot Toimittajapalaute	Lukumäärä Kyselyn arvo

Prosessimittaristoa pohdittaessa on hyvä muistaa, että määrä ei korvaa laatua. Pysyviksi ja kiinteiksi prosessimittareiksi on syytä valita ne mittarit, joilla on suora yhteys organisaation strategiaan. Näitä voivat olla esimerkiksi kustannukset, läpimenoaika ja toimitusten täsmällisyys. Prosessin kehittämisen näkökulmasta oleellisia mittareita ovat ne, jotka kuvaavat prosessin kriittisiä vaiheita ja joiden kautta saadaan oleellista tietoa kehittämisen pohjaksi. (Laamanen 2005, 169.)

Prosessien mittaamisessa ja mittaristossa pätevät samat seikat kuin suorituskyvyn mittaamiseen muutoinkin. Mittarit kuvastavat prosessin faktista suorituskykyä ja pyrkivät mahdollisuuksien mukaan jopa ennakoimaan sitä. Mittarit huomioivat käyttäjien tarpeet, tuottavat luotettavaa informaatiota päätöksenteon tueksi sekä ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Prosessimittareissa on myös huomioitava mahdollinen linkitys organisaation strategiaan, toki myös mahdollinen operatiivinen ulottuvuus tulee tunnistaa. Prosessimittareita määriteltäessä on hyvä huomioida myös mitattavan kohteen vaikutusta toimintaan, ”sitä saat mitä tilaat” -tyyppisesti. Alla lueteltuna muutama esimerkkitalanne:

- Mittaus: tuotteiden määrä / tulot → Toiminta: työn tekeminen kohdistetaan näiden edistämiseen
- Mittaus: resurssit ja näiden vähentäminen → Toiminta: prosessin oikopolkujen etsiminen ja työllistävistä työvaiheista tinkiminen



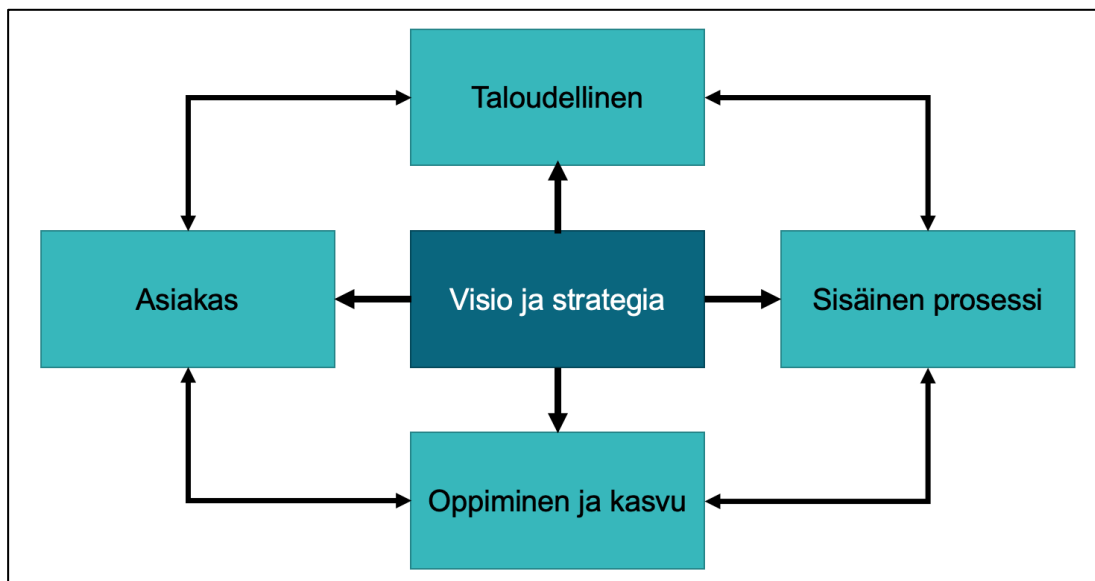
Prosessimittarit tulee näin ollen pystyä asettamaan tavoitteita vastaavaksi sekä prosessin jatkuvan kehittämisen tueksi. Osaoptimointiin voidaan päätyä vääränlaisen mittaamisen ja mittareiden kautta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16–17.)

## 6.9 Balanced Scorecard -mittaristo

Suorituskyvyn mittaamiseksi on jo pitkään ollut saatavilla valmiita mittaristomalleja. Näissä sekä suorituskyvyn mittaamisessa muutoinkin on alettu painottamaan tasapainotettua mittaamista. Tasapainotetussa mittaamisessa mittarit kuvaavat organisaation onnistumista ja suorituskykyä eri näkökulmista. Tasapainoa mittaristoon haetaan sekä taloudellisista että ei-taloudellisista ulottuvuuksista kuten myös eri aikaperspektiiveissä esitettävistä asioista. Keskenään erilaisia mittareita yhdistelemällä, pyritään saamaan monipuolinen kokonaiskuva organisaation, yksikön tai prosessin tilasta myös suhteessa tavoitetilasta heijastuviin kehittämistarpeisiin. (Lönqvist ym. 2006, 34.)

Eräs tunnetuimmista tasapainotetuista mittaristomalleista on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 julkaisema Balanced Scorecard (myöhemmin BSC). BSC:ssa mittarit linkittyvät suoraan organisaation visioon sekä strategiaan. Perinteisesti mittaristo muodostuu taloudellisesta, prosessi-, asiakas- sekä oppimisen ja kehittymisen kokonaisuudesta. Käyttötarkoituksesta riippuen, mittaristossa käytettävät näkökulmat sekä niiden lukumäärät saattavat kuitenkin vaihdella. (Lönqvist ym. 2006, 35.) Kuvassa 18 on kuvattuna visuaalisesti tämä mittaristo.

Organisaation tulee johtaa jokaiseen määrittelemäänsä ulottuvuuteen tavoitteet sekä mittarit tavoitearvoineen. Tavoitteessa tulee kuvata, mitä organisaatio haluaa saada aikaan. Mittarit kuvaavat tavoitteen saavuttamisen tilannetta ja mittareiden tavoitearvot määrittävät milloin tavoite on saavutettu. (Kankkunen ym. 2005, 104.)



Kuva 18. Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 54)

Balanced Scorecard lähtee liikkeelle perusolettamuksesta, jossa organisaation päämääränä on osakkeenomistajien varallisuuden lisääminen. Taloudellisen suorituskyvyn mittarit seuraavat tämän päämäärän toteutumista. Taloudellista näkökulmaa voidaan nimittää myös omistajanäkökulmaksi. Tämän näkökulman mittarit kertovat menneisyydestä ja ovat tyypillisesti niin sanottuja kovia mittareita, esimerkiksi liikevaihto ja katetuotto. (Kankkunen ym. 2005, 104–105.) Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä olemassa kaksi eri roolia, tavoitteet ja toteuma. Nämä mittarit määrittävät ne tavoitteet, joihin strategialla sekä strategisilla mittareilla tähdätään. Lisäksi mittarit tuottavat informaatiota strategian taloudellisesta toteutumisesta ja onnistumisesta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25.)

Julkiseen sektoriin peilattuna, taloudellisella näkökulmalla voi olla hieman erilainen määritelmä. Julkisella sektorilla omistajana osakkeenomistajien sijaan on yhteiskunta. Yhteiskuntaa omistajana kiinnostaa useimmiten ensisijaisesti tuotettujen palvelujen määrä sekä laatu. Perinteiset taloudelliset tekijät saattavat ilmentää julkisella sektorilla rajoitetta tavoitteen sijaan. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulmassa tulee ottaa huomioon sekä olemassa olevat että potentiaaliset uudet asiakkaat. Tätä näkökulmaa voidaan mitata esimerkiksi markkinaosuudella, asiakkaiden kannattavuudella ja asiakastyytyväisyydellä. Asiakasnäkökulma kuvaa

organisaation nykyhetkeä ja edellä mainituilla esimerkeillä on suora linkitys organisaation taloudellisessa näkökulmassa menestymiseen. (Lönnqvist ym. 2006, 35–36.)

Asiakasnäkökulmaan sijoitetut mittarit voidaan jakaa luonteensa perusteella kahteen eri ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittareiksi voidaan kutsua niitä mittareita, joissa asiakasta ja asiakkuuksia katsotaan organisaation näkökulmasta. Tässä ryhmässä esiintyvät mittarit ovat eri organisaatioiden välillä varsin identtisiä ja ne ilmentävät organisaation onnistumista sekä asiakasrajapinnassa että markkinoilla. Perusmittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, markkinaosuus sekä uusien asiakkaiden määrä. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakaslupauksen mittareissa hallitsee asiakkaan näkökulma organisaation sijaan ja näillä mittareilla kuvataan organisaation kilpailustrategian ydintä. Asiakaslupauksen mittareilla pyritään katsomaan tulevaisuuteen. Näillä mittareilla tulee saada tietoa siitä, mitä organisaation tulisi tarjota olemassa oleville asiakkailleen varmistaakseen heidän tyytyväisyytensä ja uskollisuutensa. Lisäksi asiakaslupauksen mittareiden kautta tulee pystyä hahmottamaan se, miten organisaatio pystyy hankkimaan uusia asiakkaita ja kasvattamaan markkinaosuuttaan halutulle tasolle. Asiakaslupauksen mittareilla voidaan kuvata esimerkiksi tuotteen tai palvelun hintaa ja laatua, palvelun täsmällisyyttä tai vasteajan toteutumista. Myös yrityksen imagoa ja mainetta voidaan kuvata asiakaslupauksen mittareissa. BSC-mittaristojen asiakasnäkökulmassa painottuvat varsin usein perusmittarit. Nämä ovat luonteeltaan helposti mitattavia olevia tekijöitä. Kuitenkin panostaminen asiakaslupauksen mittareihin saattaa tuoda organisaatiolle huomattavasti vahvemman aseman markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Näiden mittareiden kautta organisaatio pystyy fokusoimaan oman kilpailustrategiansa paremmin asiakastarpeisiin myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

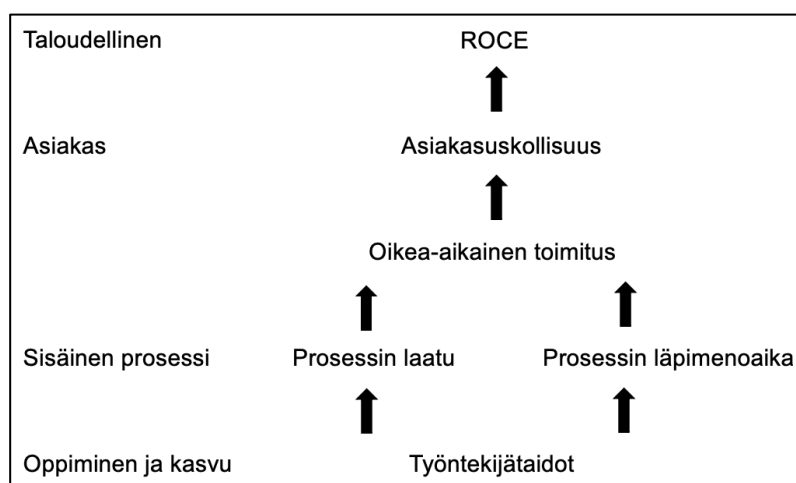
Prosessinäkökulman mittareissa tulisi keskittyä niihin prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessinäkökulmassa on erittäin tärkeätä keskittyä menestymisen kannalta kriittisiin prosesseihin sekä tarvittaessa myös eliminoida turhia ja tuottamattomia prosesseja. Ei tyydytä vain parantamaan olemassa olevia prosesseja vaan tarvittaessa määritellään uusia ja myös suorituskyvyn kannalta parempia prosesseja. Vaikka prosessinäkökulma siinä tuottaa informaatiota organisaation nykyhetkestä, on tärkeätä kiinnittää

huomiota myös tulevaisuuteen suuntaaviin prosesseihin, kuten tuotekehitykseen ja innovointiprosesseihin. (Kaplan & Norton 1996, 62–63.)

BSC:in neljännessä ulottuvuudessa mitataan organisaation kykyä oppia ja kehittyä. Tämä ulottuvuus suunnataan tulevaisuuteen ja mittarit ovat useimmiten luonteeltaan pehmeitä. Tämän näkökulman mittarit johdetaan kolmen muun ulottuvuuden tavoitteista. Mitä organisaation tulisi oppia pitkällä tähtäimellä, jotta onnistutaan esimerkiksi kasvattamaan asiakastytyväisyyttä? Oppimisen ja kehittymisen ulottuvuutta voidaan mitata esimerkiksi työtyytyväisyydellä, henkilöstön pysyvyydellä/vaihtuvuudella, koulutukseen käytetyillä resursseilla tai tuottavuudella. (Lönnqvist ym. 2006, 35–36.)

Organisaation oppimisen ja kehittymisen näkökulma on neljästä näkökulmasta haasteellisin. Tämä siitä syystä, että näkökulman mittareilla tulee konkretisoida tavoitteita aineettoman pääoman kehittämiseksi. Lisäksi tämän näkökulman hyötyjä pystytään ulosmittaamaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma kytkeytyykin erittäin tiiviisti organisaation strategiaan ja pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

BSC-mittaristossa eri ulottuvuuksien välillä vallitsee syy-seuraussuhteita. Menestyäkseen taloudellisessa ulottuvuudessa, tulee organisaation suorituskyvyn olla kohdallaan myös muissa. Kuvassa 19 on esimerkkinä kuvattu erästä syy-seuraussuhdetta.



Kuva 19. BSC-mittariston syy- ja seuraussuhteet (mukaiillen Kaplan & Norton 1996, 66)

Esimerkin mukaisesti organisaation kannattaa panostaa henkilöstön taitoihin ja tätä kautta saadaan parannettua sisäisten liiketoimintaprosessien laatua sekä läpimenoaika. Nämä heijastuvat asiakkaille oikea-aikaisina toimituksina, jotka edelleen lisäävät asiakasuskollisuutta sekä -tyytyväisyyttä. Ja tämän ketjutuksen kautta, taloudellisen näkökulman mittariksi asetetun sijoitetun pääoman tuottoprosentin, on mahdollista saavuttaa sille asetettu strateginen tavoite. (Kaplan & Norton 1996, 65.)

## 7 TIEDONKERUUN ANALYSOINTI

### 7.1 Kohti kehittämistyön empiriavaihetta

Kohdeorganisaation Tarpeesta maksuun -palveluprosessin mittaristo vaatii uudistamista muun muassa toteutetusta järjestelmävaihdoksesta, nykyisten mittareiden väjävaisuudesta sekä uudistetusta strategiasta johtuen. Nykytilassa muun muassa prosessinomistajalla ei ole käytettävissään tarvittavaa mittareiden tuottamaa informaatiota prosessin kehittämiseksi ja tuloksellisuuden varmistamiseksi.

Kehittämistyön empiriaosuus lähtee liikkeelle tiedonkeruusta. Työssä hyödynnettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat prosessianalyysi, dokumenttianalyysi, teemahaastattelut sekä aivoriihi. Erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä pyritään saamaan monipuolinen kuva prosessimittariston nykytilanteesta sekä eri käyttäjien tarpeista tulevaa mittaristoa ajatellen.

Jotta kehittämistyön empiriaosuudessa voidaan ryhtyä mittariston määrittelytyöhön, on teoriaosuuden kautta hankittu tietoa prosessien hallintaan, suorituskykyyn ja mittaamiseen sekä organisaation strategiaan liittyen. Teoriaosuuden yhteydessä on myös peilattu edellä mainittuja asioita kohdeorganisaation toimintaan. Oman kokonaisuutensa teoriaosuudessa muodostaa myös Balanced Scorecard, jonka ajatusmaailmaa on tarkoitus hyödyntää empiriaosuudessa.

Teoriaan tutustumisen kautta on hankittu perustietoa edellä mainituista osa-alueista. Hankitun tiedon pohjalta pystytään empiriaosuudessa keskittymään oleelliseen, pitäen mielessä mittaamiseen liittyvät pari kultaista sääntöä. Määrä ei korvaa laatua. Sitä saat mitä mittaat. Eli teoriaan perehtyminen konkretisoi myös kriittisyyttä mittaristoon valittavia mittareita kohtaan.

### 7.2 Konstruktiivinen tutkimusprosessi ja tiedonkeruu

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivista tutkimusprosessia on käsitelty tarkemmin raportin kohdassa 4.3. Kehittämistyön

tiedonkeruukokonaisuus toteutti tutkimusprosessin vaiheita 3, 4 ja 5. Tutkimusprosessin kolmannessa vaiheessa keskityttiin aiheen syvälliseen tutustumiseen käytännön tasolla. Kehittämistyön tiedonkeruussa lähdettiin liikkeelle nykytilan selvittämisestä. Tietoa nykytilasta kerättiin prosessianalyysin, dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen avulla. Valittujen tiedonkeruumenetelmien avulla selvitettiin Tarpeesta maksuun -prosessissa nykyisin käytössä olevat tunnusluvut ja mittarit sekä näiden käyttökohteet ja -tavat. Raportin seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tarkemmin eri tiedonkeruumenetelmien antia kehittämistyölle.

Konstruktivisen tutkimusprosessin neljännessä vaiheessa innovoitiin sekä kehitettiin itse uusi konstruktio. Kehittämistyössä konstruktiona on uusi prosessimittaristo. Työn tiedonkeruuvaiheessa analysoitiin nykytilan mukaisten tunnuslukujen ja mittareiden käyttökelpoisuus myös tulevaisuudessa. Tehdyn tarkastelun kautta saatiin näkyväksi myös katvealueita, joita ei ole nykyisellään huomioitu. Aineistoa konstruktion kehittämisen pohjaksi saatiin myös teemahaastatteluista sekä aivoriihistä. Useammasta lähteestä kerätyn aineiston pohjalta koottiin ehdotelma uudeksi prosessimittaristoksi. Ehdotelmaa katselmoitiin prosessimittariston loppukäyttäjryhmien kanssa konstruktivisen tutkimusprosessin viidennen vaiheen hengessä.

### 7.3 Prosessianalyysi

Nykytilan kartoituksen ensimmäisenä vaiheena oli selvittää prosessin kulkua prosessianalyysin tematiikan kautta. Työvaiheessa pystyttiin hyödyntämään valtiokonsernissa jo kuvattuja Hankinnasta maksuun -prosessialueen prosessikaavioita siltä osin kuin ne kiinnittyvät palvelukeskuksen Tarpeesta maksuun -palveluprosessiin. Käytetyt prosessikaaviot eivät kehittämistyön aikaikkunassa olleet täysin ajan tasalla, mutta ne noudattelivat tarvittavalla tasolla nykyistä toimintaympäristöä. Prosessikaavioita hyödynnettiin dokumenttianalyysin rinnalla, helpottamaan nykyisen mittaroinnin kokonaisuuden hahmotusta visuaalisesti. Prosessikaavioiden hyödyntäminen helpotti erityisesti uuden konstruktion laadinnassa. Kaavioiden avulla pystyttiin hahmottamaan ja huomioimaan sitä, miten mittaristo kattaa kokonaisprosessin kriittiset ja oleelliset prosessivaiheet ja -toiminnot.

## 7.4 Dokumenttianalyysi

Kehittämistyön dokumenttianalyysissä tutustuttiin varsin laajasti palvelukeskuksesta saatavilla olevaan dokumentaatioon. Dokumenttianalyysissä ei tutustuttu vain ole-massa olevaan mittaritietoon vaan tietoa kerättiin myös muun muassa Palkeiden ja valtiovarainministeriön välisestä tulossopimuksesta, Palkeiden strategiasta, Talous-palvelut -yksikön toimintasuunnitelmasta sekä palvelukeskuksessa vuonna 2020 päät-tyneestä ulkopuolisen konsultin tuottamasta mittarointiin liittyvän projektin loppuma-terialista. Dokumenttianalyysi ulotettiin siis myös dokumentaatioon ja aineistoon, joka antoi tiettyjä reunaehdoja ja odotuksia tulevalle prosessimittaristolle. Nykytilan mittareihin tutustuttiin pitkälti Tassu-järjestelmään vietävien tietojen ja sieltä tuotetta-vien raporttien kautta. Kaikessa tarkastellussa aineistossa keskityttiin Tarpeesta mak-suun -prosessia koskeviin osa-alueisiin. Mittarien suunnittelutyötä on tehty viime ai-koina myös Palkeiden asiakaspalveluun liittyen. Asiakaspalveluun liittyvää aineistoa hyödynnettiin myös dokumenttianalyysin yhteydessä, enemmänkin benchmarkingin hengessä osittaisena verrokkina.

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa ajatuksena oli ulottaa dokumenttianalyysi myös Valtiokonttoriin konsernitason näkökulmaa ajatellen. Tämä ei kuitenkaan tuottanut ta-voiteltua hyötyä, sillä palvelukeskuksen näkökulmasta mittaroinnin tila on vahvempi ja monipuolisempi palvelukeskuksessa jo pelkästään palveluntuottajan roolin kautta. Kehittämistyön lopputulos tulee kuitenkin hyödyntämään osaltaan myös laajemman prosessimittareiden näkökulman tuottamista Valtiokonttorille.

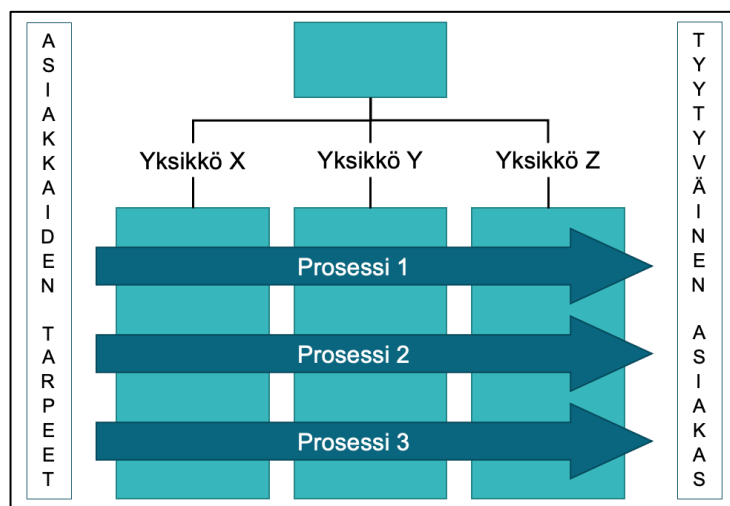
Dokumenttianalyysissä lähdettiin liikkeelle tutustumalla Palkeiden ja valtiovarainmi-nisteriön väliseen tulossopimukseen vuodelle 2021. Tulossopimus pitää sisällään myös ennakkolliset tavoitteet vuosille 2022–2024. Vaikka palvelukeskus toimii valtio-varainministeriön tulossopimuksen alaisena, voidaan tietyt tulossopimuksen tavoitteet juoksuttaa tavoitteiksi palveluprosesseihin asti. Ja jotta tavoitteisiin pääsyä on mah-dollista seurata, tulee nämä huomioida osana prosessin mittaristoa. Vaikka tulossopi-mus sinällään on suora kirjanpitoyksikön tulossopimuksen väline, on tulossopimuksessa mainittuja mittareita mahdollista käyttää myös prosessin kehittämistä silmällä pitäen. Tällaisista mittareista voidaan mainita esimerkkeinä asiakastyytyväisyys, automaatti-sesti käsiteltyjen ostolaskujen prosenttiosuus kaikista ostolaskuista sekä



menotositteiden käsittelyn tuottavuus (kpl/htv). Tulossopimuksen pohjalta Tarpeesta maksuun -prosessin mittaristoon nostettuja mittareita ja niiden hyödyntämistä prosessin näkökulmasta avataan paremmin raportin luvussa 8.

Dokumenttianalyysiä jatkettiin perehtymällä Palkeiden strategiaan sekä Talouspalvelut -yksikön toimintasuunnitelmaan. Kuten jo kehittämistyön raportin teoriaosuuden luvussa 6 on todettu, strategiassa kuvataan organisaation strategiset tavoitteet sekä mittarit. Palkeiden strategia on jaettu viiteen painopistealueeseen. Jokaiselle painopistealueelle on määritelty tavoitteet, tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet sekä onnistumista kuvaavat mittarit. Palkeiden strategiaa on kuvattu tarkemmin kehittämistyön raportin kohdassa 2.4. Palkeiden strategiasta tavoitteet johdetaan edelleen tulosityksikkökohtaisiksi tavoitteiksi, joita ilmennetään yksikkökohtaisissa toimintasuunnitelmissa. Tarpeesta maksuun -prosessi sijoittuu organisatorisesti Palkeissa Talouspalvelut -yksikköön.

Tulossopimukseen, strategiaan ja toimintasuunnitelmaan liittyvän dokumenttianalyysin yhteydessä erityiseksi huomioksi nousi kyseisissä dokumenteissa mainittujen mittareiden todellinen käyttökelpoisuus ja osin myös käyttökelvottomuus tai järkevyyden prosessitason mittaristossa. Palkeet ei ole aito prosessiorganisaatio vaan matriisiorganisaatio. Matriisiorganisaatiossa työntekijät (resurssit) sijaitsevat tulosityksiköissä ja organisaation liiketoimintaprosessit ohjaavat tulosityksiköissä tapahtuvaa toimintaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 212). Kuva 20 havainnollistaa matriisiorganisaation määritelmää.



Kuva 20. Matriisiorganisaatio. (mukaillen Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 212)

Tarpeesta maksuun -prosessia ajatellen, työntekijät sijaitsevat Talouspalvelut -yksikössä omissa palveluryhmissään. Palveluryhmien asiakkailleen tuottamien palvelujen sisällöllinen ohjaus tulee prosesseista ja muu ohjaus tulosityksikön suunnasta. Lisähuomiona myös se, että yhden prosessin tai palvelun tuottamista hoidetaan useammasakin palveluryhmässä ja monissa palveluryhmissä tehdään useamman prosessin töitä. Toimintaympäristö huomioiden ei kaikkia tulossopimuksessa, strategiassa tai edes yksikön toimintasuunnitelmassa mainittuja mittareita ole tarpeen tai järkevää tuoda prosessitaso mittareiksi. Prosessitasolla ei ole esimerkiksi tarpeen mitata sairauspoissaoloja, osittain työtyytyväisyyttä tai Palkeissa tehtävän työn osuutta kokonaisprosesseista. Näiden osalta seuranta ja mittaaminen on oleellisempaa tehdä tulosityksikkö- tai Palkeet-tasolla prosessien sijaan.

Palkeet toteutti yhdessä ulkopuolisen konsultin kanssa palvelukeskuksen mittarointiin ja sen kehittämiseen liittyvän projektin. Projekti alkoi syksyllä 2019 ja päättyi helmikuussa 2020 annettuun loppuraporttiin. Osana kehittämistyön dokumenttianalyysiä perehdyttiin kyseiseen loppuraporttiin. Projekti ajoittui Palkeiden edellisen strategian voimassaolokaudelle ja tämä tuli ottaa huomioon loppuraportin analyysissä. Tämä siitä syystä, että palvelukeskuksen strategiset tavoitteet ja edelleen yksiköiden tavoitteet eivät vastaa nykytilanteessa enää projektin aikaista tilannetta. Kuitenkin projektin loppuraportista saatiin arvokasta pohjatietoa ja tukea Tarpeesta maksuun -prosessin uuden prosessimittariston laadintaan. Loppuraportissa nostettiin Balanced Scorecard -mittaristomalli palvelukeskuksen mittareiden asetannan tueksi. Kuvassa 21 on havainnollistettuna niin sanotusti palkeistettu nelikenttä.



Kuva 21. Palkeiden nelikenttä (Palkeiden intranet-sivut 2021)

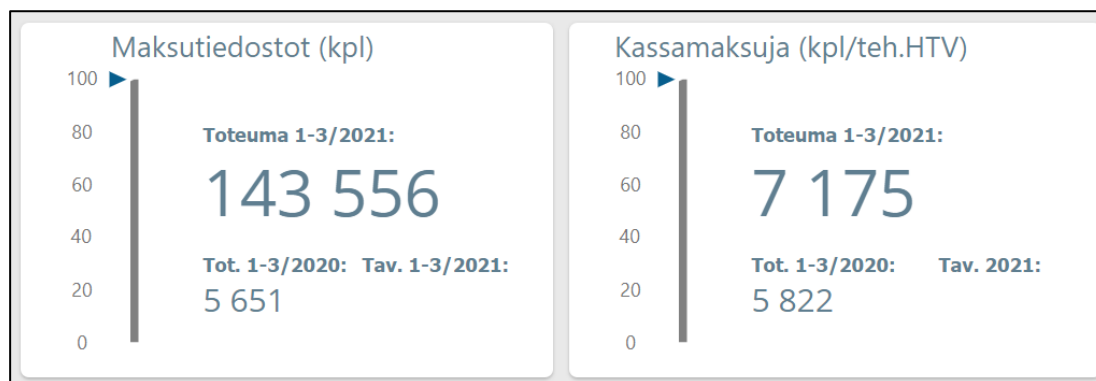
Projektin loppuraportissa esitetystä mallista on muokkautunut Palkeiden sisäiseen terminologiaan istuvampi nelikenttä apukysymyksineen. Näiden apukysymysten avulla on tarkoitus saada sujuvammin kohdistettua valitut mittarin oikean osa-alueen eli näkökulman alle. Kuvassa esitettyä nelikenttää apukysymyksineen hyödynnetään kehittämistyön uuden konstruktion laadinnassa. Lisäksi se on varsin selkeä tapa tiivistää valittua mittaristoa esitettävämpään muotoon.

Dokumenttianalyysin seuraavassa vaiheessa tutustuttiin Palkeiden Tassu-järjestelmään vietäviin prosessia koskeviin tietoihin sekä järjestelmästä saatavilla oleviin raportteihin ja muihin tietoihin. Tarkastelua tehtiin myös Microsoft Power BI -ohjelmistolla tehtyihin raportointitoteutuksiin. Tassu-järjestelmällä hoidetaan palvelukeskuksen budjetointia ja hinnoittelua, henkilöstösuunnittelua, hankintojen budjetointia ja tuloksellisuuden seuranta. Tarpeesta maksuun -prosessista viedään järjestelmään lukumäärätietoja eri prosessin vaiheiden ja osaprosessien syötteistä ja tuotoksista. Yhteensä tällaisia palvelukeskuksessa suoritteiksikin kutsuttuja tietoja viedään nykyhetkessä Tarpeesta maksuun -prosessista Tassu-järjestelmään 17 kappaletta. Taulukossa 5 on kuvattuna joitain esimerkkejä näistä suoritteista. Näiden lisäksi Tassu-järjestelmään viedään myös työajan kohdennusjärjestelmästä työaikatoteumia sekä taloudenohjausjärjestelmästä tuotto- ja kustannustoteumia. Tassu-järjestelmään viedyistä tiedoista on mahdollista tuottaa erilaisia raportteja vaihteleviinkin käyttötarkoituksiin.

Taulukko 5. Esimerkkejä Tarpeesta maksuun -prosessin suoritteista Tassu-järjestelmässä

Prosessivaihe	Suorite / mittari
Laskujen käsittely	Automaattiset ostolaskut
Laskujen käsittely	Manuaaliset ostolaskut
Toimittajien ylläpito	Toimittajat
Toimittajien ylläpito	Kertatoimittajat
Lähtevä maksuliike	Kassamaksut
Lähtevä maksuliike	Maksutiedostojen lkm
Menotiliotteet	Menotiliotteet, kpl
Menotiliotteet	Menotiliotetapahtumat

Tassu-järjestelmään viedyistä tiedoista on koottu ja yhdistelty niin sanottuja työpöytä näkymiä loppukäyttäjien hyödynnettäväksi. Kuvassa 22 on kaksi esimerkkikohdetta Tassu-järjestelmän työpöytä näkymästä. Näitä työpöytä näkymiä on toteutettu vain osan suoritteiden tai työaikakertymien osalta.



Kuva 22. Esimerkki Tassu-järjestelmän työpöytä näkymästä (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Tassu-järjestelmään on viety mukaan myös Balanced Scorecard -mittariston nelikenttäajatusta. Käytössä olevia työpöytä näkymiä on mahdollista jakaa nelikentän mukaisiin osa-alueisiin. Kuitenkaan tätä työtä ei ole tehty kokonaisuudessaan, sillä useimmilla prosessi- ja palvelualueilla asiakkaat sekä ihmiset ja osaaminen -osa-alueet ovat jääneet käyttämättä. Kyseisten osa-alueiden mittareita hallinnoidaan ja käsitellään joko toisessa järjestelmässä tai jostain muusta syystä ei ole nähty järkeväksi tuoda Tassu-järjestelmään.

Tassu-järjestelmästä saatavilla olevista tiedoista, niin erikseen ajettavista raporteista kuin työpöytä näkymistäkin, oli todennettavissa etteivät käytössä olevat suoritteet, mittarit sekä osin myöskään työpöytä näkymät olleet täysin ajan tasalla. Osassa mittareita mainittiin edelleen esimerkiksi aiemmin käytössä olleen järjestelmän nimi ja muuta terminologiaa. Tämä havainto vahvisti olettamuksen siitä ettei viimeisen parin vuoden aikana tapahtuneen järjestelmämuutokseen liittyviä mittaritarkoituksia oltu järjestelmään toteutettu. Tassu-järjestelmästä ajettiin Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyen raportti mittareista viimeisen viiden vuoden ajalta. Raporttia sekä myös järjestelmässä olevia työpöytä näkymiä hyödynnettiin osana teemahaastatteluja sekä aivoriihitoteutusta.

Tassu-järjestelmän lisäksi palvelukeskuksessa on tehty vuodesta 2020 lukien mittarointi- ja raportointitoteutuksia myös Microsoftin Power BI -ohjelmistolla. Työhön on lähdetty ensi vaiheessa johdon raportoinnin visualisoinnista. Suositukset johdon raportoinnin koostamiseen on saatu vuoden 2019–2020 aikana toteutetun mittarointiprojektin kautta. Kuten jo aiemmin tässä raportissa todettiin, kyseisessä projektissa nostettiin vahvasti Balanced Scorecard -mittaristomallia palvelukeskuksen käyttöön. Johdon raportoinnin Power BI -toteutuksessa on huomioitu tämä nelikenttämalli ja mittaristoa on myös jaettu tämän mukaisesti. Johdon raportointiin nostetut mittarit ovat erityisesti tulossopimukseen ja strategiaan liittyviä mittareita. Esimerkkeinä voidaan mainita ostolaskujen käsittelyn tuottavuuteen sekä ostolaskujen automaatioasteeseen liittyvät mittarit. Mittaristototeutuksessa on lisäksi muutamia Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyviä mittareita, joita ei sen sijaan ole Tassu-järjestelmässä. Liitteessä 4 on esimerkkinä tällaisesta mittarista ostolaskujen automaatioasteeseen liittyvä Power BI -visualisointi.

Dokumenttianalyysissä tutustuttiin sekä Tassu-järjestelmään vietyihin suoritteisiin, mittareihin ja raportteihin että tehtyihin Power BI -visualisointeihin. Näistä esiin nousseista Tarpeesta maksuun -prosessiin kohdistuvista mittareista koostettiin yhteenvetolistaus. Yhteenvetolistausta hyödynnettiin osana teemahaastatteluja sekä aivoriihitoteutusta. Prosessianalyysiin linkittyen, dokumenttianalyysissä esiin saadut mittarit lisättiin prosessikaavioihin kyseisiin prosessin vaiheisiin sekä osaprosesseihin. Tämän kautta saatiin myös visuaalisempaa kokonaiskuvaa siitä, miten mittarit asettuvat ja sijoittuvat kokonaisprosessiin. Tietojen yhdistelmää käytettiin apuna niin nykytilan hahmotuksessa kuin myös konstruktion luonnin yhteydessä.

Palkeiden Asiakkaat, palvelut ja laatu -yksikössä on vuoden 2021 alussa tehty asiakaspalvelun mittaroinnin suunnittelutyötä osana asiakaspalvelun tavoitetilan 2025 määrittelyä. Asiakaspalvelun mittaristoa hyödynnettiin tämän kehittämistyön dokumenttianalyysissä lähinnä Palkeiden sisäisenä benchmarkkauksena. Tähän päädyttiin pitkälti siitä syystä, että Palkeiden asiakaspalvelu-toiminto on kokonaisuutena varsin erilainen kuin Tarpeesta maksuun -prosessi. Myös asiakaspalvelun mittarit on jaettu edellä esitetyn Palkeiden nelikentän mukaisesti. Eri osa-alueille valitut mittarit tuottivat hyviä näkökulmia uuden prosessimittariston määrittelyn tueksi. Erityisesti eri mittareille määriteltävät dimensiot eli raportoinnin tasot sekä mittareiden esitystavat-osioihin tämä benchmarkkaus tuotti uusia ajatuksia.

Kehittämistyössä tehdyn dokumenttianalyysin aikana kirkastui merkittävästi tarve kootummalle prosessimittaristolle. Tietoa kerätään monesta eri lähteestä, sitä viedään moneen eri kohteeseen tai järjestelmään, kokonaisuutta ei ole kuvattu missään dokumentaatioissa. Näin ollen kokonaiskuvan saaminen prosessin tilanteesta on erittäin haasteellista. Kerättävä tieto on osin myös erittäin sirpaleista ja sitä kerätään myös osin keräämisen ilosta ilman sen perustellumpaa käyttötarkoitusta esimerkiksi prosessin kehittämisen tueksi.

## 7.5 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä neljä viikkojen 16 ja 17 aikana Teams-kokouksina. Haastatteluja ei nauhoitettu vaan haastatteli kirjasi muistiinpanoja käydyn keskustelun pohjalta. Haastattelut kohdistettiin nykyisten mittareiden sekä tulevan prosessimittariston loppukäyttäjiin. Tarpeesta maksuun -prosessin omistajaa ei erikseen haastateltu hänen toimiessaan tämän kehittämistyön tutkijana. Tämä mahdollisti prosessiomistajan näkökulman liittäminen tiiviisti uuden konstruktion kehittämiseen koko kehittämistyön ajaksi. Kaksi teemahaastattelua toteutettiin ryhmähaastatteluina kohderyhmän ollessa heterogeeninen, kaksi haastattelusta oli yksilöhaastatteluita. Ryhmähaastatteluissa osallistujina olivat kohdeorganisaation palveluryhmien palveluesimiehet. Yksilöhaastatteluina toteutettiin palvelukeskuksen talousyksikön sekä Valtiokonttorin prosessiohjauksen osuudet. Haastateltavia lähestyttiin kehittämistyön aiheella jo ennen Teams-kokouskutsujen lähetystä, osaa erillisellä Teams-viestillä, osaa

muiden kokousten yhteydessä. Ennakkoyhteydenotossa kerrottiin kehittämistyön aiheesta, haastateltavien roolista tiedonkeruuvaiheessa sekä haastattelujen kautta saadun tiedon jatkokäsittelystä, jonka yhteydessä vastaajia ei yksilöidä. Sama sisältö sisällytettiin itse teemahaastattelukutsujen yhteyteen sekä kerrattiin haastattelujen aluksi osallistujille.

Koska palveluryhmät tuottavat palveluja eri osissa Tarpeesta maksuun -prosessia, oli mielekästä jakaa esimiesten teemahaastattelut prosessin vaiheiden eli osa-alueiden mukaisesti kahteen. Ensimmäisen ryhmähaastattelun palveluryhmät tuottavat palveluja prosessin alkuosassa hankintojen, toimittajarekisterin ylläpidon ja ostolaskujen käsittelyn osa-alueilla. Tähän ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä neljä esimiestä. Toisen ryhmähaastattelun fokus oli prosessin loppuosassa eli ostoreskontran hoidossa, maksatuksessa sekä menotiliotekäsittelyssä. Myös tässä haastattelussa oli neljä osallistujaa. Molemmissa ryhmähaastatteluissa lähdettiin liikkeelle siitä, että käytiin läpi kyseiseen osa-alueeseen nykytilassa kohdistuvat mittarit ja suoritteet. Aiheeseen pureuduttiin dokumenttianalyysin aikana koostetun nykyisten mittareiden yhteenvetolistauksen sekä Tassu-järjestelmän työpöytä näkymien avulla. Haastattelun alussa kerrattiin myös Palkeiden strategiaa sekä siinä mainittuja mittareita ja osa-alueita. Pohjustuksen perusteella haastateltavat kokivat nykytilassa käytössä olevat mittarit varsin kattaviksi. Turhia tai ylimääräisiä mittareita ei tunnustettu olevan käytössä. Uusien mittarien ideointia ja tarpeita käytiin tarkemmin läpi aivoriihen yhteydessä.

Haastateltavia pyydettiin alustuksen jälkeen kertomaan vapaamuotoisesti miten hyödyntävät nykyisiä mittareita. Haastateltavat hyödyntävät nykyistä mittaritietoa erittäin vaihtelevasti. Karkealla jaolla voisi sanoa, että mittaritiedon käyttöasteessa ovat käytössä vain ääripäät eli käyttää ja hyödyntää paljon sekä ei käytä ollenkaan, vastausten pääpainon ollessa jälkimmäisessä vaihtoehdossa. Tähän tilanteeseen oli haastattelujen pohjalta yksilöitävissä kolme selkeää taustasyitä:

- Palkeiden aiemman organisaatiomallin tuottama kokemus,
- mittaritietojen hyväksyntäprosessin muuttuminen sekä
- palveluryhmien tavoitteiden puuttuminen.

Palkeiden organisaatiomalli on vuosien saatossa muuttunut useampiakin kertoja ja kulloinkin tulosityksiköiden vetäjät ovat painottaneet palvelutuotannon seurannassa

erilaisia tekijöitä. Nämä ovat saattaneet vaihdella merkittävästikin eri tulosityksiköissä. Mikäli esimiehellä on Palkeiden historiasta johtuen kokemusta mittaritietojen hyödyntämisestä päivittäisessä johtamisessa sekä palveluryhmän työn kehittämisessä, heijastuu tämä vielä nykypäiväänkin. Molemmissa teemahaastatteluissa nousi esiin tämän historiasta kumpuavan toimintamallin vaikutus myös nykytilassa. Erityisesti prosessin alkupään palveluryhmien esimiehet ovat myös keskenään käyneet läpi ja perehdyttäneet toisiaan mittaritietojen hyödyntämisestä palveluryhmän työn johtamisen tueksi. Toisaalta mikäli esimiehellä ei tätä historiaa ole, ei mittaritietojen käyttö arjessa välttämättä ole kiinteä osa omaa toimintaa.

Palkeissa oli aiemmin käytössä toimintamalli, jonka mukaan palveluesimiesten tuli kuukausittain käydä manuaalisesti hyväksymässä Tassu-järjestelmässä palveluryhmäänsä kohdistuvat mittaritiedot ja suoritteet. Toimintamalli muuttui vuoden 2021 alusta siten, ettei erillistä esimiesten hyväksyntää enää tehdä vaan tiedot kuitataan keskitetysti Palkeiden talousyksikön toimesta. Esimiesten työn helpottamisen kannalta tämä on koettu hyväksi muutokseksi. Varjopuolena teemahaastatteluissa nousi esiin se, etteivät esimiehet ole välttämättä käyneet ollenkaan tietoja tarkastelemassa tai analysoimassa muutoksen jälkeen. Tämä tilanne on useammastakin syystä haasteellinen. Mittari- ja suoritetietoja syötetään Tassu-järjestelmään osin manuaalisesti palveluryhmissä ja osin tiedonsiirtoina eri järjestelmistä. Tietojen syötössä ja siirroissa saattaa syntyä virheitä. Nämä olisivat nopeasti havaittavissa ja korjattavissa esimiesten kuukausittaisessa tietojen tarkastuksessa. Mittareissa on paljon suoraan palveluryhmän asiakkuuksiin liittyviä tietoja, esimerkiksi suoritteita sekä työmääriä. Näistä näkökulmista esimiesten oman palveluryhmän asiakastuntemus saattaa hälventyä, mikäli tietoja ei suunnitelmallisesti seurata. Lisäksi esimerkiksi palveluryhmän työmäärien säännöllinen seuranta olisi erittäin tärkeätä palveluryhmän sisäisen työnjaon organisoimiseksi oikein ja tasapuolisesti. Mittarien tuottamat tiedot luovat faktapohjaa mahdollisten muutospäätösten tueksi esimerkiksi tilanteessa, jossa pohditaan töiden uudelleenorganisoinnin tai lisärekrytoinnin tarvetta.

Kolmas, prosessin loppupään esimiesten teemahaastatteluissa esiin noussut asia oli palveluryhmien tavoitteiden puuttuminen prosessimittariston näkökulmasta. Prosessin alkupään osalta mittaritavoitteita löytyy jonkin verran myös tulossopimustasolta asti, esimerkiksi ostolaskujen käsittelyn tuottavuus (kappaletta / henkilötyövuosi). Mutta



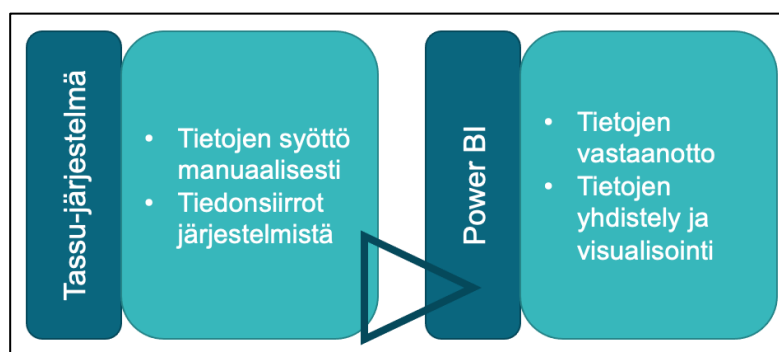
erityisesti prosessin loppupään osalta selkeitä tavoitteita palveluryhmille ei ole asetettu. Käytössä olevat tavoitteet koskevat matriisissa tulosityksikön näkökulmasta asetettuja mittareita kuten sairauspoissaolojen määrää ja esimieskyselyn tuloksia. Prosessinäkökulmasta tavoitteiden asettaminen on oleellista, jotta palveluryhmät saadaan paremmin sitoutettua prosessien kehittämiseen ja muutosten läpiviemiseen.

Palveluesimiesten teemahaastatteluista voidaan kootusti todeta, että nykyisten mittaritietojen sisältö koettiin varsin kattavaksi kokonaisprosessia ajatellen. Toisaalta selkeänä kehitettävänä asiana on tiedolla johtamisen parantaminen ja tätä kautta palveluryhmien ja -esimiesten tiiviimpi sitouttaminen prosessien kehittämistyöhön asetettujen tavoitteiden kautta.

Palkeiden talousyksikön edustajan kanssa teemahaastattelussa lähdettiin liikkeelle vastaavalla tavalla kuin palveluesimiestenkin kanssa. Haastattelun aluksi käytiin läpi dokumenttianalyysissä koostettu yhteenvetolistaus nykyisistä mittareista sekä Tassu-järjestelmän työpöytä näkymiä. Työpöytä näkymien osalta talousyksikön puolelta vahvistettiin niiden tilanne nykytilassa. Työpöytä näkymiä tai prosessiin liittyviä mittareita ja suoritteita ei ole kootusti käyty läpi ja tehty tarvittavia muutoksia järjestelmämuutoksen tai mahdollisten uusien tarpeiden pohjalta. Tassu-järjestelmään on tehty talousyksikön aloitteesta ja toimesta sellaiset yksittäiset muutokset, joilla on vaikutusta Palkeiden asiakaslaskutukseen tai tulossopimuksen vaatimaan tuloksellisuuden seurantaan liittyen. Nämä muutokset on tehty palvelukeskuksen toiminnan turvaamiseksi. Tarpeesta maksuun -prosessin osalta esimerkkeinä näistä voidaan mainita ostolaskujen lukumäärätiedot (suoritepohjainen hinnoittelu) sekä ostolaskujen käsittelyn tuottavuustiedot (kappaletta / henkilötyövuosi). Uuden prosessimittariston kautta on järkevää tehdä kootusti kaikki muutokset yhdellä kertaa, jotta kokonaiskuva saadaan säilymään ja tietojen eheys saadaan turvattua.

Dokumenttianalyysin yhteydessä havaittiin myös tiedon saatavuuden sirpaleisuus eli joitain mittari- ja raportointikokonaisuuksia on toteutettu Tassu-järjestelmän lisäksi Power BI -ohjelmistolla. Talousyksikön teemahaastattelussa käsiteltiin myös tätä riskikäisyyttä erityisesti pitäen mielessä tuleva prosessimittaristo ja sen varsinainen toteutus. Aihetta oli hyvä sivuta teemahaastattelussa, vaikka mittariston käytännön toteutus on rajattu kehittämistyön ulkopuolelle. Keskustelu auttoi tulevan mittariston eri

tekijöiden esitystapojen pohdinnassa mittarikorttien muodostamisen pohjatyönä. Tassu-järjestelmä on talousyksikölle se niin sanottu selkäranka ajatellen palvelukeskuksen asiakaslaskutusta sekä tuloksellisuuden seuranta. Tässä tehtävässä järjestelmä suoriutuu hyvin. Vuosien kuluessa järjestelmään on viety paljon tietoa eli se voidaan nähdä myös omanlaisenaan tietovarastona. Tassu-järjestelmää ja Power BI:tä ei ole tarpeen nähdä toistensa korvaajina tai vihollisina, vaan asiaan tulee ottaa enemmän hyötynäkökulma. Tassu-järjestelmän selkeänä vahvuutena on sinne jo pitkältikin ajalta viety tietomassa. Toisaalta heikkoutena voidaan nähdä järjestelmän sisältämän tiedon esitystapojen rajallisuus. Esimerkiksi trendi- tai tavoitenäkymien, asiakkaiden välisten verrokkitietojen tai ylipäätään tiedon visualisointi on Power BI -ohjelmiston selkeä vahvuusalue verrattuna Tassuun. Kuvassa 23 on havainnekuva tietojen hyödyntämisestä ja käsittelystä Tassu-järjestelmässä ja Power BI -ohjelmistossa.



Kuva 23. Havainnekuva tietojen hyödyntämisestä ja käsittelystä Tassu-järjestelmässä ja Power BI -ohjelmistossa

Palkeissa jo toteutetuissa johdon raportoinnin tietodatan visualisoinneissa järjestelmien välinen työnjako on ollut seuraava:

- Tassu-järjestelmä: tieto kerätään Tassu-järjestelmään manuaalisesti syötettynä tai tiedonsiirtojen kautta
- Power BI: Haluttu tieto poimitaan Tassu-järjestelmästä Power BI -ohjelmiston käyttöön, tarvittaessa tietoja yhdistellään ja luodaan haluttuja visualisointitoteutuksia tiedolla johtamisen tueksi.

Osassa Power BI -visualisointeja tietoa on kerätty myös muista lähteistä eli tiedon lähteen ei ole välttämätöntä olla aina Tassu-järjestelmä. Toteutusratkaisuja on pohdittu tapauskohtaisesti. Tämäkin näkökulma on hyvä huomioida Tarpeesta maksuun -prosessin mittaristoa määriteltäessä osana tätä kehittämistyötä. Tiivistyksenä

talousyksikön teemahaastattelusta voidaan todeta, että sen tietotarpeet ajatellen palvelukeskuksen asiakaslaskutusta sekä tuloksellisuuden seurantaan täyttyvät nykytilassa hyvin. Toisaalta jos prosessin näkökulmasta nousee esiin tarpeita kehittää, muuttaa tai päivittää Tassu-järjestelmään vietäviä tai sieltä saatavia tietoja, on talousyksikkö prosessin tukena tätä työtä tekemässä.

Neljäs teemahaastattelu käytiin Valtiokonttorin prosessiohjauksen edustajan kanssa. Jo ennen teemahaastattelua haastateltava oli käynyt alustavaa keskustelua organisaationsa sisällä prosessimittareista ja mahdollisista uusista tarpeista. Nykytilassa Tarpeesta maksuun -prosessialueella seurataan konsernitason kootusti ostolaskujen verkkolaskuastetta, myöhässä maksettujen laskujen osuutta sekä ostolaskujen käsittelyn automaatioastetta. Viimeksi mainittu on samainen mittari, joka on tulossopimuksella asetettu myös Palkeiden tavoitteeksi. Nämä mittarit on koettu toimiviksi koko valtiokonsernia ajatellen. Uusia tarpeita tai toiveita ei noussut kehitettävään prosessimittaristoon kohdistuen. Kun Palkeiden prosessimittaristo on saatu valmiiksi, käydään se Valtiokonttorin kanssa yhdessä pohtien läpi ja tehdään tarvittavat lisäykset myös konsernitason seurantaan.

## 7.6 Aivoriidet

Kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa hyödynnettiin myös aivoriidit eli ideointipajaa. Aivoriiden tarkoituksena oli heittää ilmoille ajatuksia, toiveita ja tarpeita uusista Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyvistä mittareista, mittaroitavista kohteista ja mittareiden hyödyntämisen vinkeistä. Aivoriidit pidettiin kaksi viikolla 16 ja 17. Koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa uusi prosessimittaristo palvelukeskukselle, olivat aivoriidien osallistajat mittariston loppukäyttäjistä Palkeiden henkilöstöä eli palvelutuotannon esimiehiä. Samaiset henkilöt osallistuivat myös ryhmähaastatteluihin, joten aivoriidi päädyttiin toteuttamaan samassa Teams-tilaisuudessa teemahaastattelun jatkumona. Tämä oli toimiva ratkaisu myös siitä näkökulmasta, että teemahaastatteluosiossa osallistujien ajatukset saatiin kohdennettua onnistuneesti mittariston nykytilaan ja tästä oli helppo jatkaa ilman erillistä aiheen herättelyä uuteen mittaristoon kohdistuviin tarpeisiin ja toiveisiin.

Ensimmäisessä aivoriihessä käsiteltiin prosessin alkuosaa eli hankintojen, toimittajarekisterin ylläpidon ja ostolaskujen käsittelyn osa-alueita. Näissä osa-alueissa työtehtävät on osittain automatisoitu joko järjestelmäautomaatiolla tai erillisillä robotiikkatoteutuksilla. Kuitenkin osin työtehtävät ovat manuaalisesti hoidettavia automaation valvontatehtäviä, osa automaatiota täydentäviä tehtäviä ja osa täysin manuaalisia työtehtäviä. Prosessin alkupään palveluista suurin osa-alue, ostolaskujen käsittely, on hinnoiteltu suoriteperusteisesti ostolaskun automaattiseen käsittelyyn perustuen. Muut osa-alueet ovat työmääräperusteisesti hinnoiteltuja. Palveluprosessia, palveluesimiesten työnjohdollista vastuuta ja palveluryhmien töiden organisointia ajatellen, on tarpeen saada uusia mittareita erityisesti osittain automaatiota hyödyntäviin sekä täysin manuaalisesti suoritettaviin tehtäviin liittyen. Palveluesimiehet nostivat aivoriihessä esiin erityisesti seuraavat neljä osa-aluetta, joihin kaipaavat parempaa näkyvyyttä:

- toimittajarekisterin ylläpito,
- palvelukeskuksessa tiliöidyt ostolaskut,
- muiden menotositteiden käsittely ja
- palvelujen tuotto-kustannussuhde.

Automaatiota täydentävistä tehtävistä esimerkiksi toimittajarekisterin ylläpitotehtäviin on hyvä saada uutta näkökulmaa. Ylläpitotyötä hoitaa Palkeissa sekä robotiikka että palveluryhmä. Asiakkaille tuotettavana palveluna toimittajarekisterin ylläpito on hinnoiteltu työmääräperusteisesti. Nykytilassa manuaalisesti tehtävästä työstä kerätään erillään lukumäärätietoja ja työaikatietoja. Robotiikan tekemästä työstä on статистиikkaa kerätty myös erikseen. Prosessin ja myös esimiesten näkökulmasta tähän vaiheeseen on hyvä saada parempaa kokonaisnäkemystä muun muassa toimittajarekisterin ylläpidon manuaalityön tuottavuudesta sekä automaatioasteesta. Ja luonnollisesti näille, erityisesti automaatioasteelle, tulee asettaa tavoitteita. Manuaalityön osalta työajan ja tuottavuuden toteumaa on hyvä myös seurata, jotta saadaan kokonaisnäkemystä tehtävän kehittymisen suhteen. Kuitenkin huomiona tähän se, että manuaalisesti hoidettavat tehtävät ovat pääsääntöisesti prosessinkin näkökulmasta haastavimpia tapauksia eli syvempää asiantuntemusta vaativia. Tämä tulee huomioida esimerkiksi tuottavuuden tavoitetasoa asetettaessa.

Ostolaskujen ja menotositteiden tiliöinti muuttui vuoden 2021 alusta lukien palvelukeskuksen peruspalveluksi. Palvelu tuotetaan asiakkaille täysin manuaalisesti ja se

laskutetaan asiakkailta käytettyyn työmäärään pohjautuen. Nykyisessä prosessimittaristossa ei ole mittaria, jolla pystytään kuvaamaan tämän palvelun tehokkuutta. Palvelusta kerätään nykytilassa ainoastaan käytettyä työaikaasiakkaittain laskutuksen pohjaksi ja tehokkuuden analysointia varten tarvittaisiin tietoa myös palveluun kohdistuvista suoritteista. Palveluesimiesten tuntuma on, että asiakkaiden välillä on merkittävää vaihtelua tehokkuudessa jo pelkästään sen vuoksi, että eri asiakkailla on käytössään tiliöinneissään vaihtelevia määriä tiliöintitekijöitä. Palvelun ja prosessin kehittämiseksi on tärkeitä saada näkyvyyttä myös tehokkuuteen, erityisesti siitä syystä, että tiliöintiin ollaan vuoden 2021 loppupuolella ottamassa käyttöön tekoälyratkaisua. Tehokkuuden mittaamisen kautta pystytään myös selkeämmin tulevaisuudessa ulosmittaamaan ja faktisesti osoittamaan palvelun tehokkuudessa tapahtunutta kehitystä, olkoon se sitten esimerkiksi manuaalitoiminnan parantamisen tai tekoälyratkaisun ansiota.

Muiden menotositteiden käsittely on tiliöinnin kanssa vastaavanlainen palvelu, joka tuotetaan asiakkaille manuaalisesti. Palvelu on hinnoiteltu asiakkaille työmääräperusteisesti ja kuten edellä, tehokkuusnäkökulmaan kaivataan parempaa näkyvyyttä. Palvelussa asiakkaiden välinen vaihtelevuus työmäärissä on merkittävää erityisesti menotositteiden vaihtelevista volyymeista ja niihin kohdistuvista vaihtelevista työvaiheista johtuen.

Eräs palveluesimiehistä nosti esiin palvelujen tuotto-kustannussuhteen merkityksen omalle asiakastyölleen. Tätä mittaria on aikaisemmassa organisaatiomallissa seurattu tulosityksikön toimesta ostolaskujen käsittelyyn liittyen, nykytilassa mittari ei ole laajasti aktiivisessa käytössä. Tuotto-kustannussuhteen kautta on mahdollista saada näkyviin selkeästi tiettyihin palveluihin liittyen asiakaskohtaisia eroavaisuuksia sekä poikkeamia asiakkaille tuotetuissa palveluissa. Mittaria voidaan hyödyntää ostolaskujen käsittelyn osalta, sillä tämä on ainoa Tarpeesta maksuun -prosessin palveluista, joka on hinnoiteltu suoriteperusteisesti.

Toisessa aivoriihessä käsiteltiin Tarpeesta maksuun -prosessin loppuosaa eli ostoreskontran hoitoa, maksatusta sekä menotiliotekäsittelyä. Nämä prosessin osat poikkeavat alkupään prosessista erityisesti siinä, että kokonaisuuden palvelut on hinnoiteltu täysin työmääräperusteisesti. Asiakkaalta laskutetaan siis suoraan palvelun tuottamiseen käytetty työmäärä. Aivoriihessä nousi esiin problematiikka koskien tähän osa-

alueeseen liittyvään nykyiseen työajankohdennusohjeistukseen. Työajankohdennuksessa käytettävien eri toimintojen eli palvelujen valikoima on erittäin suppea. Käytännössä kaikki edellä mainittuihin prosessin vaiheisiin liittyvä työaika kohdennetaan yhdelle toiminnolle, asiakaserittely toki huomioiden. Työajankohdennusta ei ole koettu tarpeelliseksi pilkkoa erilleen palveluittain, sillä useampaakin palvelua tuotetaan varsin pitkälle järjestelmäautomaation kautta eli yksittäiselle palvelulle kertyvä työaika voi joissain tapauksissa olla varsin pientä. Lisäksi työajankohdentaminen on pyritty pitämään oleellisella tasolla palvelutuotannon henkilöstön näkökulmasta eli ettei työajankohdennus itsessään vie kohtuuttoman paljon työaikaa päivästä. Tämä toki aiheuttaa sen, ettei prosessin osalle ole mahdollista huomioida esimerkiksi tuottavuuteen vaikuttavaa mittaria. Aivoriihessä esimiehet kuitenkin kokivat, että heidän työnjohdollisen vastuunsa kannalta voi palvelujen jonkin asteinen pilkkominen omille työajankohdennuksen toiminnoilleen olla paikallaan.

Prosessin loppuosan osa-alueista kerätään jo nykytilassa jonkin verran suoritettietoja prosessin tuotoksista Tassu-järjestelmään. Näitä ovat esimerkiksi maksutiedostojen, menotiliotteiden ja menotiliotetapahtumien lukumäärät. Tuotoksia ei ole tarkemmin analysoitu, sillä nämä eivät suoraan anna informaatiota prosessin tilasta. Lisäksi kerättäviin suoritettietoihin ei ole kohdistettavissa suoraan työaikatietoja, joten tehokkuuden analysointi ei nykytilassa ole mahdollista. Näissä prosessivaiheissa työ on osin varsin pitkälle automatisoitua ja tätä näkökulmaa sen sijaan ei ole huomioitu esimerkiksi mittarina. Aivoriihessä nousi keskusteluun myös ostoreskontran hoito, joka on täysin manuaalista palvelua asiakkaille. Palvelulle aivoriihessä palloiteltiin useita ideoita mahdollisista mittareista. Ideoinnin lopputulos jäi kuitenkin heikoksi ja aitoa informaatiota antavaa mittaria ei yhteiskeskustelussa löydetty.

Molemmissa aivoriihissä esimiehet nostivat esiin asiakasnäkökulman. He kokivat tärkeäksi saada käyttöönsä ja oman työnsä tueksi mittaritietoa asiakkaittain. Tuntuma on jo nykyisellään se, että asiakaskohtaista vaihtelua on ja mittariston kautta se saadaan myös näkyväksi. Tämä tukee osaltaan paitsi prosessin kehittämistä, myös asiakkaiden kanssa käytäviä keskusteluja esimerkiksi palvelukeskuksen ja asiakkaan välistä työnjakoa tai toimintatapojen muutoksia koskien. Esimiehet kokivat myös tarpeelliseksi saada näkyvyyttä asiakkaille tuotettaviin prosesseihin ja palveluihin palveluryhmätasolla. Mittaritietojen kautta saadaan konkretisoitua palveluryhmien toiminnan välisiä

eroavaisuuksia. Tämä tukee osaltaan muun muassa palveluryhmien välisten hyvien käytäntöjen ja toimintamallien jakamista. Lisäksi esimiehet toivoivat tulevalta mittaristolta näkyvyyttä myös mittareiden trendilliseen kehitykseen ja pidemmällä tähtäimellä myös kyvykkyyttä ennakoivuuden ja ennustamisen suuntaan. Kaikkinensa aivoriihissä esiin nostettu tarpeet ja toiveet uudelle prosessimittaristolle huomioidaan uuden konstruktion luonnissa.

## 8 TARPEESTA MAKSUUN -PALVELUPROSESSIN MITTARISTO

### 8.1 Konstruktiivinen tutkimusprosessi, uuden ratkaisun toteutus ja testaus

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään konstruktiivista tutkimusprosessia. Tutkimusprosessin kulkua on avattu syvällisemmin raportin kohdassa 4.3. Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheessa viisi toteutetaan itse uusi ratkaisu aikaisemmassa prosessivaiheessa tehdyn teoriaan perehtymisen sekä tiedonkeruun pohjalta. Vaiheessa viisi myös testataan uuden ratkaisun toimivuus käytännössä siltä osin kuin se on kyseisessä tutkimustyössä mahdollista.

Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyvän kehittämistyön teoriaosuuteen ja tiedonkeruuseen pohjautuen, toteutettiin uutena ratkaisuna prosessimittaristo. Tätä mittaristoa katselmoitiin loppukäyttäjien kanssa konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheen viisi hengessä. Katselmoinnissa esiin nousseet kommentit huomioitiin tarvittavilta ja mahdollisilta osin vielä lopullisessa mittaristossa. Kuitenkin jo kehittämistyön alkuvaiheessa lopullisen ja käyttöön otetun konstruktion testaus on rajattu työn ulkopuolelle pitkälti resurssi- sekä aikataulusyistä johtuen. Konstruktion aiheita haluttiin kuitenkin katselmoida loppukäyttäjien kanssa jo kehittämistyön aikana. Katselmointi toteutettiin paitsi osana tutkimusprosessia, myös loppukäyttäjien sitouttamiseksi mittariston hyödyntämiseen, kun se aikanaan otetaan kokonaisuudessaan käyttöön.

Katselmoinnit toteutettiin vastaavilla ryhmillä kuin temahaastattelut sekä aivoriihet. Lisäksi mittaristoa käytiin läpi Talouspalvelut -yksikön johtajan kanssa. Kaikilta osin tuleva mittaristo herätti positiivisia kommentteja. Mittaristoon eli niin sanotusti yhteen kokonaisuuteen kuvataan kaikki prosessissa mitattavat asiat ja osa-alueet nykyisen sirpaleisemman tiedon sijaan. Tärkeänä pidettiin myös sen tunnistamista ja tunnustamista, että joitain katvealueita mittaristo edelleen jättää kuten aiemmin mainittu osto-reskontran hoito. Oman pohdintansa vaatii työajankohdennusten taso tulevaisuudessa, jotta johtamista ja esimiestyötä pystytään toteuttamaan kaikissa prosessin vaiheissa paremmin tietoon pohjautuen. Toisaalta yksikön johtaja muistutti katselmoinnin yhteydessä myös siitä, että maailmaa ei saada yhdellä kertaa valmiiksi. Tämä heijastelee myös jo kehittämistyön teoriaosuudessa todettua faktaa siitä, että mittareita ei



välttämättä saada yhdellä istumalla täydellisiksi ja täysin toimiviksi vaan mittareiden kehittämistä tulee jatkaa niin itse käyttöönotossa kuin sen jälkeenkin. Prosessimittaristoon kokonaan uusina tekijöinä tulevat mittarit koettiin katselmoinnissa hyviksi ja toimiviksi. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita menotiliotteiden automaatioaste sekä tuotto-kustannussuhde. Nämä mittarit avataan syvällisemmin kehittämistyön raportin kohdissa 8.2.2 ja 8.2.4. Lisäksi katselmoinnissa todettiin joidenkin mittareiden olevan turhia eli ne eivät tuottaisi loppukäyttäjille tarvittavaa tietoa. Katselmointi tuotti myös hyviä kriittisiä huomioita konstruktioita kohtaan.

## 8.2 Tarpeesta maksuun -prosessin BSC-mittaristo

Kehittämistyön konstruktiona kehitettiin palvelukeskuksen loppukäyttäjien tarpeisiin uusi koottu prosessimittaristo Tarpeesta maksuun -prosessiin. Prosessimittaristo on kuvattu visuaalisesti kuvassa 24. Mittaristo muodostettiin kehittämistyön teoriaosuudessa käsitellyn Balanced Scorecard -mittaristomallin mukaiseksi. BSC-mallia on Palkeissa hyödynnetty aiemminkin kuten kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa havaittiin, joten myös uusi prosessimittaristo oli luonteva pohjata tähän malliin. Tämän mittaristomallin valintaa puolsi myös se, että osa valituista prosessimittareista linkittyy Palkeiden strategiaan sekä Palkeiden ja valtiovarainministeriön väliseen tulossopimukseen. Nämä mittarit on kuvassa 24 merkitty \*-merkillä.

ASIAKKAAT	PALVELUT JA PROSESSIT																				
Miten asiakaskeisestisesti Palkeet toimii?	Miten tehokkaasti Palkeet tuottaa palveluita asiakkaille?																				
<table border="1"> <tr> <td>Net Promoter Score (NPS-luku) *</td> <td>Laatupoikkeamat *</td> </tr> <tr> <td>SLA-toteutuminen Pointin palvelupyyntöillä *</td> <td>Asiakkaille maksetut vahingonkorvaukset *</td> </tr> <tr> <td>Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu *</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asiakastytyväisyys *</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reklamaatiot *</td> <td></td> </tr> </table>	Net Promoter Score (NPS-luku) *	Laatupoikkeamat *	SLA-toteutuminen Pointin palvelupyyntöillä *	Asiakkaille maksetut vahingonkorvaukset *	Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu *		Asiakastytyväisyys *		Reklamaatiot *		<table border="1"> <tr> <td>Tilintarkastajilta saatu palaute *</td> <td>Myöhässä maksetut ostolaskut</td> </tr> <tr> <td>Laskut kanavittain</td> <td>Kassamaksut</td> </tr> <tr> <td>Menotiliteet kanavittain</td> <td>Menotiliteiden tilioinnin automaatioaste *</td> </tr> <tr> <td>Laskujen automaatioaste *</td> <td>Toimittajarekisterin ylläpidon automaatioaste *</td> </tr> <tr> <td>Tilauksellisten laskujen määrä *</td> <td></td> </tr> </table>	Tilintarkastajilta saatu palaute *	Myöhässä maksetut ostolaskut	Laskut kanavittain	Kassamaksut	Menotiliteet kanavittain	Menotiliteiden tilioinnin automaatioaste *	Laskujen automaatioaste *	Toimittajarekisterin ylläpidon automaatioaste *	Tilauksellisten laskujen määrä *	
Net Promoter Score (NPS-luku) *	Laatupoikkeamat *																				
SLA-toteutuminen Pointin palvelupyyntöillä *	Asiakkaille maksetut vahingonkorvaukset *																				
Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu *																					
Asiakastytyväisyys *																					
Reklamaatiot *																					
Tilintarkastajilta saatu palaute *	Myöhässä maksetut ostolaskut																				
Laskut kanavittain	Kassamaksut																				
Menotiliteet kanavittain	Menotiliteiden tilioinnin automaatioaste *																				
Laskujen automaatioaste *	Toimittajarekisterin ylläpidon automaatioaste *																				
Tilauksellisten laskujen määrä *																					
IHMISET JA OSAAMINEN	TALOUS JA VAIKUTTAVUUS																				
Miten Palkeet hyödyntää osaamista tukeakseen paremmin asiakkaitaan?	Miten taloudellisesti Palkeet tuottaa palveluita asiakkaille?																				
<table border="1"> <tr> <td>Prosessikoulutukset henkilöstölle</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prosessiarviointi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Osaamiskartoitus</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Prosessikoulutukset henkilöstölle		Prosessiarviointi		Osaamiskartoitus						<table border="1"> <tr> <td>Prosessille kohdennettu työaika *</td> <td>Toimittajarekisterin ylläpidon tuottavuus, kpl / kok. htv</td> </tr> <tr> <td>Tuotto-kustannussuhde</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ostolaskut, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv *</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Menotiliteet, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiläidyt ostolaskut, kpl / kok. htv</td> <td></td> </tr> </table>	Prosessille kohdennettu työaika *	Toimittajarekisterin ylläpidon tuottavuus, kpl / kok. htv	Tuotto-kustannussuhde		Ostolaskut, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv *		Menotiliteet, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv		Tiläidyt ostolaskut, kpl / kok. htv	
Prosessikoulutukset henkilöstölle																					
Prosessiarviointi																					
Osaamiskartoitus																					
Prosessille kohdennettu työaika *	Toimittajarekisterin ylläpidon tuottavuus, kpl / kok. htv																				
Tuotto-kustannussuhde																					
Ostolaskut, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv *																					
Menotiliteet, kaikki asiakkaat, kpl / kok. htv																					
Tiläidyt ostolaskut, kpl / kok. htv																					

Kuva 24. Tarpeesta maksuun -prosessin mittaristo

Prosessimittaristoon valittiin yhteensä 25 eri mittaria. Nämä jakautuvat BSC-mittariston eri ulottuvuuksille seuraavasti:

- Asiakkaat 7 mittaria,
- Palvelut ja prosessit 9 mittaria,
- Ihmiset ja osaaminen 3 mittaria sekä
- Talous ja vaikuttavuus 6 mittaria.

Osa mittareista soveltuu kahteenkin eri ulottuvuuteen. Useimmiten valintoja tehtiin Asiakkaiden sekä Palvelut ja prosessit -ulottuvuuksien välillä. Esimerkiksi palvelujen laatu poikkeamat, reklamaatiot sekä asiakkaille maksetut vahingonkorvaukset olivat mittareita, joissa ulottuvuuksien välistä valintaa tuli tehtäväksi. Suoraan Palkeiden strategiasta tai tulossopimuksesta johdettuja mittareita prosessimittaristoon nostettiin 14 kappaletta. Nämä jakaantuvat kaikille muille BSC-mittariston ulottuvuuksille paitsi Ihmiset ja osaaminen -osa-alueelle. Tulossopimuksen tämän osa-alueen mittarit ovat luonteeltaan sellaisia, että matriisiorganisaatiossa ne on luontevinta jättää yksikkötasolle prosessitasolle juoksuttamisen sijaan. Esimerkkeinä näistä mainittakoon sairauspoissaolojen määrä, työyhteisöindeksi sekä johtajuusindeksi.

Kehittämistyön raporttiin on nostettu uudesta prosessimittaristosta lähempään tarkasteluun seitsemän mittaria. Valitut mittarit edustavat BSC-mittariston neljää eri ulottuvuutta ja ne ovat keskenään erityyppisiä sekä osin eri käyttötarkoitukseen hyödynnettäviä mittareita. Raporttiin nostettavien mittareiden valinnassa huomioitiin muun muassa strategiasta johdetut mittarit sekä suoraan prosessin kehittämiseen liittyvät mittarit. Valitut mittarit tausta-analyyseineen käydään läpi seuraavissa luvuissa. Raportin kuvausta täydentämään, on liitteeseen 6 tuotettu mittarikortit jokaisesta mittarista. Mittarikorttien sisältöä on jouduttu hieman karkeistamaan kehittämistyön raportin julkisuudesta johtuen.

### 8.2.1 Asiakkaat

Asiakkaat-ulottuvuudelle sijoitettiin varsin perinteikkäitä mittareita, jotka soveltuvat hyvin palvelukeskuksen toimintaympäristöön. Tälle ulottuvuudelle asetetut mittarit mittaavat pitkälti koko Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyviä asioita, toki palvelu- ja

asiakasnäkökulmia unohtamatta. Mittarit ovat luonteeltaan teoriassa mainitun jaon mukaisia eli mittareista löytyy niin sanottuja perusmittareita sekä asiakaslupaukseen liittyviä mittareita. Esimerkkinä perusmittarista voidaan mainita kerran vuodessa Palkeet-tasoisena toteutettava asiakastyytyväisyyskysely. Kyselystä tuotetaan tietoa aina prosessi- ja palvelutasolle asti. Vastaajajoukon laajuudesta ja runsaudesta riippuen tuloksia on saatavilla vähintään hallinnonalakohtaisesti, mutta suurimpien asiakkaiden osalta myös asiakaskohtaiset tulokset ovat mahdollisia. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta käydään keskustelua Palkeiden sisällä prosessien ja palvelujen kehittämiseksi. Lisäksi tuloksia käsitellään myös asiakkaiden kanssa, jotta kehitystyön kautta saadaan lisättyä asiakastyytyväisyyttä.

Asiakaslupaukseen liittyvistä mittareista voidaan esimerkkinä mainita laatupoikkeamat ja asiakkaille maksetut vahingonkorvaukset. Raportissa tarkastellaan lähemmin erästä asiakaslupaukseen liittyvää kuvassa 25 mainittua palvelulupausten toteutumisen mittaria. Tämä prosessimittari periytyy mittaristoon sekä Palkeiden strategiasta että palvelukeskuksen ja valtiovarainministeriön välisestä tulossopimuksesta. Palvelulupausten toteutumista seurataan kaikkien palvelukeskuksen palvelujen ja prosessien osalta. Näistä myös jatkossa raportoidaan kvartaaleittain asiakkaille palvelutuotannon läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

<b>ASIAKKAAT</b> Miten asiakaskeskeisesti Palkeet toimii? 		
Mittari	Dimensiot	Esitystapa (toteuma, trendi, tavoitevertailu, ennuste)
Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu	Palvelut, asiakkaat, tiimit	Toteuma, trendi, tavoitevertailu

Kuva 25. Esimerkki Asiakkaat-ulottuvuuden mittarista

Palvelukeskuksen ja asiakkaiden välisissä palvelusopimuksissa on kirjattuna eri palveluille omat toimitusaikansa. Nämä toimitusajat ovat palvelukeskuksen asiakaslupauksia kyseessä olevan palvelun tuottamiseen käytettävästä ajasta. Kuvassa 26 on esimerkki Handi-palveluun liittyvistä toimitusajoista.

	Palvelu	Toimitusaika
	Tiliöitävän menotositteen tulee olla reitetty viraston ensimmäiselle käsittelijälle	» 5 vrk
	Menotositteen reititys virastoon (pl. sopimukselliset ja tilaukselliset laskut)	» 5 vrk

Kuva 26. Esimerkki Handi-palveluun liittyvistä toimitusajoista

Prosessiin kohdistuvat syötteet saapuvat laskuvälittäjältä suoraan laskujen käsittelyjärjestelmään lähes reaaliaikaisena joka arkipäivä. Kuvassa 26 mainittujen toimitusaikojen laskenta lähtee liikkeelle aineiston saapumispäivää seuraavasta päivästä. Jotta palveluryhmien päivittäinen johtaminen on ollut mahdollista, esimiehet ovat joutuneet seuraamaan varsin monimukaisen manuaaliryhmän kautta työtilannetta palveluryhmissä ja laskujen käsittelyjärjestelmässä. Työmäärän ja palvelulupausten seuraamista on pystytty helpottamaan jonkin verran robotiikan kautta tuotettavalla excel-raportoinnilla, mutta prosessin johtamisen ja ylemmän tason kokonaisuuden näkökulmasta tämä ei ole riittävää.

Palvelulupausten toteutumista pitää pystyä seuraamaan selkeästi palveluittain. Tämän mittarin osalta tarvitaan näkyvyyttä paitsi palveluittain, myös asiakaskohtaisesti sekä palvelutuotannon tiimien tasolla. Prosessiohjauksen osalta palvelutaso on merkittävin dimensio, kun taas palveluryhmien työmäärän ja organisoimisen näkökulmasta asiakas- ja tiimidimensiot ovat oleelliset. Mittarin osalta historia eli toteumatieto tarvitaan nähtäville, jotta pystytään tämän pohjalta muodostamaan näkyvyyttä esimerkiksi laskuvolyymien trendeihin tai tarvittaessa palaamaan esimerkiksi kolmen kuukauden takaiseen tilanteeseen esimerkiksi asiakasreklamaation taustaselvitystyön muodossa. Tuntuu on jo se, että trendillisesti laskuvolyymit perinteisesti ovat kuukauden alkupuolella korkeimmillaan. Tuntuman oheen on oleellista saada myös faktatietoa ja vertailua myös siihen miten korkeampi volyyymi vaikuttaa palvelulupausten toteutumiseen. Palvelulupausten myöskin tavoitetasoa eli palvelukuvauksessa mainittua toimitusaikaa on hyvä kuljettaa osana mittaria, sillä toimitusajat vaihtelevat palveluittain. Palvelulupausten toteutumia ja tarkempaa analyysiä tekemällä pystytään havainnoimaan muun muassa mahdollisia resurssintarpeita palveluryhmissä kuin myös toimimattomista prosessivaiheista aiheutuvia toimitusaikojen viivästyksiä.

## 8.2.2 Palvelut ja prosessit

Palvelut ja prosessit -ulottuvuuteen nostettiin luonteeltaan erityyppisiä ja eri käyttötarkoitukseen tarkoitettuja mittareita. Joukosta löytyy niin laadullisia kuin määrällisiä mittareita. Palvelut ja prosessit -ulottuvuuden mittarit ovat pääpainoltaan enemmän pistemäisiä eli yksittäiseen prosessivaiheeseen kohdistuvia kuin koko Tarpeesta maksuun -prosessia mittaavia. Raportissa käsitellään tarkemmin kuvassa 27 listattuja mittareita.

PALVELUT JA PROSESSIT		
Miten tehokkaasti Palkeet tuottaa palveluita asiakkaille?		
Mittari	Dimensiot	Esitystapa (toteuma, trendi, tavoitevertailu, ennuste)
Tilintarkastajilta saatu palaute	Kokonaisprosessi, prosessit/palvelut	Toteuma, trendi
Kassamaksujen määrä	Kokonaisprosessi, asiakas	Toteuma, trendi
Menotiliotteiden tiliöinnin automaatio, %	Kokonaisprosessi, asiakas	Toteuma, trendi, tavoitevertailu

Kuva 27. Esimerkkejä Palvelut ja prosessit -ulottuvuuden mittareista

Palvelut ja prosessit -näkökulmaan nostettu tilintarkastajilta saatu palaute -mittari linkittyy suoraan Palkeiden strategiaan sekä tulossopimukseen. Kyse on laadullisesta mittarista, jota ei aiemmin ole suorana mittarina esitetty. Tulossopimukseen kirjatun mukaisesti vuoden 2021 aikana tehdään tämän laadullisen mittarin kehitystyötä sen käyttöönottamiseksi. Kuitenkin jo nyt tunnustetaan, että mittarin taustalla tulee olemaan vuosittain Palkeiden palvelutuotannon asiakasprosesseihin tehtävät tilintarkastukset. Raportoitavaa lukumäärätietoa ovat tarkastusraportteihin kirjatut tilintarkastajien havainnot sekä suositukset. Näiden trendin luonnollisesti tavoitellaan olevan laskeva eli vuosi vuodelta palveluprosesseja kehitetään saatujen havaintojen ja suositusten mukaisesti. Tarkastusraportit tuottavat itsessään jo arvokasta tietoa prosessien kehittämisen tueksi. Kun prosesseja kehitetään havaintojen ja suositusten mukaisesti, saadaan mittarille tavoiteltu laskeva trendi myös toteutumaan. Tämän mittarin osalta tietoja on syytä saada sekä koko Tarpeesta maksuun -prosessin osalta kuin myös osaprosessien osalta.

Prosessimittaristoon lisätty Kassamaksujen määrä -mittari kuvaa sellaisenaan yksittäisen prosessisyötteen volyymia. Kehittämistyön teoriaosassa kiinnitettiin huomiota myös mittareihin, joiden tavoitteena on turhien prosessien eliminointi. Kassamaksujen käsittely on prosessi, jonka olemassaoloa on syytä kyseenalaistaa. Kassamaksut ovat luonteeltaan poikkeamia normaaliprosessiin, jossa menot maksetaan suoraan ostoreskontran tai palkkajärjestelmän kautta. Prosessi on täysin manuaalinen ja näiden maksujen käsittely sisältää väärinkäytösten riskejä. Palkeet on tunnistanut Valtiokonttorin konserniohjauksen kanssa tarpeen kehittää olemassa olevia prosesseja, jotta kassamaksujen määrää saadaan alennettua. Nostamalla tämä prosessisyöte näkyviin prosessimittaristoon, saadaan sen kehittymisen trendistä paremmin kokonaiskuvaa. Jotta syötteen volyymia saadaan laskemaan, tulee tehdä lähempää asiakaskohtaista tarkastelua sekä pureutua tarkemmin maksujen sisältöön ja tehtyjen analyysien kautta tarvittaessa myös kehittää olemassa olevia prosesseja. Asiakkaat liittyvät kiinteästi kassamaksujen käsittelyn prosessiin, sillä he toimittavat syötteet prosessille. Jotta volyymia ja prosessia saadaan kehitettyä suotuisasti, vaatii tämä avointa ja suoraa keskustelua myös asiakkaiden kanssa. Mittarin kautta saatava tieto myös asiakkaiden välisestä vertailusta, luo hyvää informaatiota asiakaskeskustelujen pohjaksi.

Kolmas prosessimittariesimerkki, menotiliotteiden tiliöinnin automaatioprosentti, edustaa kehittämistyön teoriaosuudessa mainittua mittaria, jolla on vaikutusta taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessien ja myös palvelukeskusten ideologiasta erittäin suoraviivaisesti ajateltuna, mitä vähemmän manuaaliryöstä tehdään tai mitä korkeampi automaatioaste on, sitä paremmin on mahdollista saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Kasvava automaatioaste menotiliotteiden käsittelyssä tuo taloudellista hyvää sekä palvelukeskukselle että asiakkailleen. Palkeiden näkökulmasta palvelun ja prosessin tuottamiseen kohdistettava työmäärä on trendiltään aleneva. Palvelun ollessa laskutusperusteeltaan työmäärään pohjautuva, luo tämä laskevan trendin myös asiakaslaskutukseen.

Menotiliotteiden tiliöinnin automaatioprosentille on asetettu tavoitetaso jo joitain vuosia sitten uuden maksuliikejärjestelmän käyttöönoton yhteydessä, mutta mittaria ei ole aiemmin otettu Palkeissa käyttöön. Automaatioprosentti linkittyy Palkeiden strategiaan palvelujen ja prosessien automaatioasteen mittauksen kautta. Jotta mittari saadaan kehittymään haluttuun suuntaan kohden asetettua tavoitetasoa, tulee prosessia

analysoida tarkemmin. Analyysi voidaan jälleen kohdistaa asiakkaisiin, jotta nähdään onko prosessin sujuvuudessa asiakaskohtaista vaihtelua. Tämänhetkisessä valtion maksuliikerympäristössä menotilejä on käytössä kahdessa eri pankkiryhmässä. Tarkemman tason analyysiä on syytä tehdä myös eri pankkiryhmien välillä, jotta nähdään poikkeavatko prosessin automaatioasteet näiden kesken. Kuten aiemminkin todettua, tarkemman tason analyysien perusteella on mahdollista pohtia tarvetta prosessin kehittämiseen.

### 8.2.3 Ihmiset ja osaaminen

Kehittämistyön teoriaosuudessa tunnistettiin Ihmiset ja osaaminen -ulottuvuus kaikkein haasteellisimmaksi näkökulmaksi BSC-mittaristossa. Empiriaosuus osoitti tämän myös käytännössä ja tälle ulottuvuudelle onkin prosessimittaristossa kuvattu kolme mittaria: prosessikoulutukset henkilöstölle, prosessiarvioinnit sekä osaamiskartoitus. Raportissa avataan tarkemmin kuvan 28 mukaisesti prosessiarvointien mittaria. Monet strategiaan kirjatut ja tähän ulottuvuuteen kuuluvat mittarit ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä ole järkevää tuoda prosessimittaristoon vaan näiden seuranta kohdistuu joko koko palvelukeskuksen tasolle tai tuloyksikötasolle. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita kulttuurin mittaus, fiilismittari sekä työtyytyväisyys.

IHMISET JA OSAAMINEN		
Miten hyvin Palkeet hyödyntää osaamista ja resurssointia tukeakseen paremmin asiakkaitaan?		
Mittari	Dimensiot	Esitystapa (toteuma, trendi, tavoitevertailu, ennuste)
Prosessiarvioinnit	Kokonaisprosessi / prosessin osa	Toteuma

Kuva 28. Esimerkki Ihmiset ja osaaminen -ulottuvuuden mittarista

Palkeissa toteutetaan palvelutuotannon prosesseissa vuosittain kerrasta kahteen erillisiä prosessiarviointeja. Tämä mittari kohdistuu nimenomaan näihin arviointeihin ja lisäksi arviointien lopputuloksiin. Prosessiarvioinnit kohdistetaan joko kokonaisprosessiin tai valittuun prosessin osaan. Arvioinnit muodostuvat prosessissa työskentelevien henkilöiden itsearviointikyselystä sekä prosessityöskentelyn erillisestä arviointitilaisuudesta.

Itsearviointikyselystä saadaan numeerista arviota prosessin tilasta esimerkiksi prosessin sujuvuudesta sekä prosessin ohjeistuksen tilasta. Jo pelkästään itsearviointikyselyn perusteella saadaan indikaatiota siitä, mitä prosessin vaihetta, osaa tai ohjeistusta on tarpeen parantaa. Erillisessä arviointitilaisuudessa tehtävään valitut arvioitsijat seuraavat palvelutuotannon henkilöiden työskentelyä, kirjaavat muistiin havaintojaan ja huomioitaan. Arviointitilaisuudet ovat herkkiä tilaisuuksia ja viestinnässä korostetaan erityisesti sitä, ettei arviointi kohdistu ihmiseen itseensä, tietoja ei luovuteta esimiehille ja arvioitsijat eivät ole koskaan saman palveluryhmän henkilöitä kuin arvioitavat. Näiden arviointitilaisuuksien havaintojen kautta saadaan myös numeerisena tietona havaintojen pisteytyksiä sekä myös kirjallista palautetta. Mittaria voi luonnehtia samalla määrälliseksi ja laadulliseksi. Prosessiarviointien kautta saadaan mittaritietoa siitä, mitä prosessiin kohdistuvaa osaamista ja toimintaa on tarpeen kehittää ja viedä eteenpäin, jotta henkilöstö pystyy palvelemaan prosessin asiakkaita paremmin. Saadun laadullisen ja numeerisen palautteen pohjalta voidaan esimerkiksi suunnitella tarvittavia prosessiin liittyviä koulutuksia.

#### 8.2.4 Talous ja vaikuttavuus

Kehittämistyön konstruktiona kehitetyn prosessimittariston Talous ja vaikuttavuus -ulottuvuuteen nostettiin yhteensä kuusi mittaria. Näistä puolet linkittyy palvelukeskuksen tulossopimukseen. Tulossopimuksen painoarvo tässä ulottuvuudessa on varsin ymmärrettävää, onhan Palkeet tulosohjattu kirjanpitoyksikkö. Prosessille johdetut mittarit kuvaavat pitkälti prosessin eri vaiheiden tuottavuutta eli prosessisyötteiden kohdentumista prosessiin käytettyyn työaikaan nähden. Raportissa avataan tarkemmin kuvassa 29 mainitut mittariesimerkit, joista toinen on edellä mainittu tuottavuuden mittari ja toinen hieman erilaista taloudellista näkökulmaa esittävä mittari.



TALOUS JA VAIKUTTAVUUS		
Miten taloudellisesti Palkeet tuottaa palveluita asiakkaille?		
Mittari	Dimensiot	Esitystapa (toteuma, trendi, tavoitevertailu, ennuste)
Ostolaskujen käsittelyn tuottavuus (ostolaskua / htv)	Kokonaisprosessi, asiakas	Toteuma, trendi, tavoitevertailu
Tuotto-kustannussuhde, ostolaskut	Kokonaisprosessi, asiakas	Toteuma, trendi, tavoitevertailu

Kuva 29. Esimerkkejä Talous ja vaikuttavuus -ulottuvuuden mittareista

Palvelukeskuksen tehtävänä strategiansakin mukaisesti on tuottaa asiakkailleen kustannustehokkaita palveluja. Molemmat esimerkkimittarit kuvastavat omalta osaltaan kustannustehokkuutta. Palkeiden tulossopimukseen on kirjattu omat tavoitteensa erityisesti palvelujen tuottavuuteen liittyen, ostolaskujen käsittelyn tuottavuus on eräs näistä. Kun palveluihin ja prosesseihin liittyvät automaatioasteet kasvavat, järjestelmät sekä prosessit kehittyvät, on luontaista, että tuottavuus kasvaa. Ostolaskujen käsittelylle on asetettu merkittävät automaatioasteen tulostavoitteet koko valtiokonsernin osalta, jolloin palvelukeskuksessa manuaalisesti käsiteltävien ostolaskujen määrä luonnollisesti vähenee. Kun automaatio kasvaa, manuaaliseen henkilötövuoteen kohdistuva suoritteiden määrä luonnollisesti myös kasvaa, suoritteiden säilyessä samana (suoritteessa ei oteta kantaa siihen, millä tavoin se on käsitelty). Talous ja vaikuttavuus -ulottuvuuden mittarit ovat niin sanottuja kovia mittareita, joten näitä on oleellista seurata niin kokonaisprosessin näkökulmasta kuin myös yksittäisten asiakkaidenkin näkökulmasta. Palkeissa on tunnistettu tiettyjä asiakkaita, joiden prosesseja on kyettävä muuttamaan merkittävästi, jotta tuottavuustavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tuottavuuden tavoitteet tuleville vuosille ovat niin merkittäviä, että asiakaskohtaista analyysiä sekä prosessien että toimintatapojen läpikäyntiä on välttämätöntä tehdä myös asiakkaiden kanssa. Tässä työssä on välttämätöntä seurata myös ostolaskujen käsittelyn automaatioastetta, sillä tällä mittarilla on merkittävät vaikutukset kokonaistuottavuuteen. Prosessimittaristossa ostolaskujen automaatioaste -mittari sijoittuu Palvelut ja prosessit -ulottuvuuteen.

Palkeet tuottaa asiakkailleen maksullisia palveluja, mutta palvelut tulee hinnoitella omakustannushintaan eli palvelukeskus ei tuota voittoa palveluillaan. Toisesta suunnasta katsottuna Palkeiden tulee siis kattaa palvelumaksuillaan toiminnastaan

aiheutuvat kulut. Tuotto-kustannussuhde kuvastaa valitun prosessin osan tuottamien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten välistä suhdetta. Koska Palkeiden tavoitteena on niin sanotusti nollavoiton tavoittelu, on tämän mittarin tavoitearvo 100 %. Suoriteperusteisesti hinnoiteltuun palveluun ja prosessiin kohdistuu luonnollisesti työmäärää, josta aiheutuu kustannuksia. Tarkastelemalla tuotto-kustannussuhdetta asiakkaittain, saadaan jälleen näkyvyyttä asiakaskohtaiseen vaihteluun. Vaihteluun kohdistuvalla tarkemmalla analyysillä on mahdollista selvittää miksi jonkin asiakkaan palveluprosessin kustannukset ovat toista heikommat tai paremmat. Onko prosessissa jotain parannettavaa tai kehitettävää? Koska kuitenkin kustannuksia eli esimerkiksi resursseja ei voida lisätä mikäli tuotot eivät kasva, tulee prosessia ja toimintatapoja pystyä kehittämään paremmiksi.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistyön raportin luku 9 kohdentuu konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheisiin kuusi ja seitsemän. Tutkimusprosessin vaiheessa kuusi analysoidaan tutkimusprosessin sujuvuutta sekä onnistumista suhteessa tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Pohdinta pitää sisällään myös arvion tutkimuksessa kehitetyn konstruktion soveltuvuudesta muihin organisaatioihin. Tutkimusprosessin vaiheessa seitsemän arvioidaan tehdyn tutkimuksen sekä uuden konstruktion teoreettista uutuusarvoa. Kehittämistyön onnistumista suhteessa konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheisiin kuusi ja seitsemän, analysoidaan jäljempänä tässä luvussa.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda Tarpeesta maksuun -palveluprosessille uusi prosessimittaristo. Toimivan prosessimittariston avulla saadaan prosessista oikeasisältöistä ja oikeamääräistä tietoa kokonaisprosessin sujuvuudesta, tehokkuudesta sekä mahdollisista kehittämistä vaativista vaiheista. Mittariston tuottamien tietojen avulla pystytään muodostamaan myös tarkempaa ennustetietoa prosessiin liittyen ja edelleen mahdollisesti asiakashinnoitteluakin hyödyntäviä tietoja. Uuden prosessimittariston tarve on noussut esiin kohdeorganisaatiossa parin viime vuoden aikana tehdyn järjestelmämuutoksen sekä syksyllä 2020 julkaistun uuden strategian johdosta. Näitä muutoksia ei ole kaikilta osin huomioitu prosessin nykytilaan liittyvissä tunnusluvuissa ja mittareissa.

Työn lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimusote ja työ eteni tämän tutkimusprosessin mukaisesti. Konstruktiiivinen lähestymistapa ja tutkimusprosessi tekivät kehittämistyön toteuttamisen helpoksi. Tutkimusprosessista pystyi aina peilamaan mikä on työn seuraava vaihe ja näin työ eteni selkeissä sykleissä. Utta konstruktiota tehtäessä kehitysaihion katselmointi tutkimusprosessin vaiheen viisi hengessä, toi varmuutta ja lisäarvoa konstruktion toimivuuden takaamiseksi vaikkei konstruktiota kehittämistyön puitteissa viety käyttöön asti.

Kehittämistyön teoriaosuuden ensimmäisessä osassa keskityttiin prosessiajattelun perusteisiin. Tämä oli oleellinen teorian osa-alue, koska työn tavoite kohdistui suoraan palveluprosessiin. Teoriaosassa käsiteltiin aluksi prosessien terminologiaa lähtien

liikkeelle perusteista eli liiketoimintaprosessin määrittelystä. Tässä yhteydessä avattiin myös prosessiin kohdistuvia vaatimuksia asiakkaan rooliin, syötteisiin ja tuotoksiin liittyen. Teoriassa käsiteltiin lisäksi prosessien luokittelua muun muassa ydin- ja tuki-prosesseihin, prosessien tunnistamista sekä niiden kuvaamista. Teoriaan nostettiin erikseen myös prosessinomistajan rooli ja tehtävä. Valinta oli perusteltu, sillä tämä osio antoi vastauksen apututkimuskysymykseen koskien prosessimittareiden hyödyntämistä prosessinomistajan tehtävässä. Prosessinomistajan tehtävänä on parantaa ja kehittää prosessia mittariston tuottaman tiedon pohjalta. Prosesseja käsittelevässä teoriaosassa tehtiin erittäin tiivistä peilausta kohdeorganisaation prosesseihin, prosessikarttaan sekä prosessinomistajan roolikorttiin. Vertailu kiinnitti hyvin teorian käytäntöön ja toi teoreettista tukea muun muassa prosessinomistajan rooliin matriisiorganisaatiossa.

Teorian toisessa osassa käsiteltiin suorituskykyä ja mittaamista. Liikkeelle lähdettiin jälleen termien määrittelystä jatkaen erilaisten suorituskyvyn ja mittareiden näkökulmien analysointiin. Sekä suorituskyvyn että mittareiden käsitteistöä avattiin teoriassa myös prosessien näkökulmasta. Teorian toisessa osassa käsiteltiin myös strategian vaikutusta mittaristoon. Tässä yhteydessä luotiin teorian linkitystä käytäntöön perehtymällä kohdeorganisaation strategiaan ja siinä asetettuihin mittareihin. Teoriaosuudessa nostettiin esiin tärkeänä huomiona se, että niin suorituskyvyssä kuin mittareissakin on oleellista huomioida taloudellisen näkökulman lisäksi myös ei-taloudellisia ulottuvuuksia. Suorituskyvyn laajemmalla analyysillä pystytään paremmin turvaamaan organisaatioiden ja prosessien menestyminen. Teoriaosuudessa perehdyttiin tarkemmin Balanced Scorecard -mittaristomalliin, jossa suorituskykyä mitataan eri näkökulmista, useimmiten käytössä on neljä eri näkökulmaa.

Kehittämistyön teoriaosuus rakentui prosessiajattelun sekä suorituskyvyn ja mittaamisen ympärille. Teoriaa ei käsitelty irrallaan kohdeorganisaatiosta vaan sitä peilattiin Palkeiden toimintamalleihin ja toimintaympäristöön läpi työn teoriaosuuden. Tämä koettiin luontevaksi etenemistavaksi ja se osaltaan helpotti kohdeorganisaation, teorian ja empirian luonnollista linkittymistä toisiinsa. Teoriaosuudessa käsitellyt osa-alueet lisäsivät onnistuneesti tietopohjaa työn empiriavaihetta sekä konstruktion kehittämistä silmällä pitäen.

Työn empiriaosuus aloitettiin nykytilaan kohdistuvilla prosessi- ja dokumenttianalyysillä. Prosessianalyysissä hyödynnettiin olemassa olevia prosessikaavioita rikastamalla näihin nykytilassa kerättävää mittaritietoa. Näin saatiin visuaalinen kuvaus prosessin eri vaiheisiin liittyvistä olemassa olevista mittareista. Dokumenttianalyysissä perehdyttiin laajalti Palkeiden materiaaleihin ja aineistoihin kuten tulossopimukseen, strategiaan ja BSC-mittaristoon liittyviin dokumentteihin. Osana dokumenttianalyysiä tutustuttiin myös Tassu-järjestelmään nykytilassa vietäviin suorite- ja mittaritietoihin sekä järjestelmästä näiden pohjalta tuotettaviin raportteihin. Osittain Palkeiden raportointia on toteutettu myös Power BI -visualisoinneilla ja myös näitä hyödynnettiin osana dokumenttianalyysiä. Empiriaosuudessa tehty dokumenttianalyysi myös vahvisti käsitystä tiedon sirpaleisuudesta ja nykytilassa selkeän kokonaiskuvan puuttumisesta. Tästä huolimatta prosessi- ja dokumenttianalyysin avulla kerätyn tiedon pohjalta pystyttiin muodostamaan kuva Tarpeesta maksuun -prosessista nykytilassa kerättävästä mittaritiedosta. Analyysien yhteydessä koostettiin yhteenvetodokumentaatio nykytilasta teemahaastattelujen ja aivoriihien pohja-aineistoksi.

Teemahaastattelut toteutettiin nykyisen ja tulevan mittariston Palkeiden eri yksiköissä sekä Valtiokonttorissa työskenteleville loppukäyttäjille. Teemahaastatteluilla haettiin erityisesti vastauksia nykyisten mittaritietojen hyödyntämiseen ja niiden toimivuuteen loppukäyttäjien näkökulmasta. Loppukäyttäjät sijoittuvat eri rooleihin Tarpeesta maksuun -prosessissa, joten teemahaastatteluilla saatiin kerättyä hyödyllistä tietoa erilaisista näkökulmista. Haastattelujen pohjalta voitiin todeta mittaritietojen käytön olevan valtaosin varsin vähäistä. Käyttöaste vaihteli voimakkaasti eri loppukäyttäjryhmien välillä. Palkeiden talousyksikössä sekä yhdessä palveluryhmässä nykyisten mittaritietojen hyödyntäminen oli arkipäiväisempää. Matalaan käyttöasteeseen vaikuttaa muun muassa nykymittareiden näkymättömyys arjessa sekä tavoitetasojen puuttuminen.

Tiedonkeruuta jatkettiin teemahaastattelujen lisäksi kahdessa loppukäyttäjien aivoriihessä, joiden tavoitteena oli selvittää uuteen prosessimittaristoon kohdistuvia tarpeita ja toiveita. Aivoriihien osallistujina olivat palvelutuotannon palveluesimiehet. Molemmissa tilaisuuksissa nousi esiin jonkin verran toiveita uudelle mittaristolle. Pienempi osuus näistä oli suoria uusia mittaritoiveita, suurempi osuus toiveista kohdistui sen sijaan mittaritietojen esitys- ja raportointitapoihin. Esimiehet kaipasivat suurempaa näkyvyyttä palveluryhmä- ja asiakaskohtaisiin tietoihin. Suorien mittaritoiveiden

vähäistä määrää selitti nykymittariston varsin matala käyttöaste. Kehittämistyön tiedonkeruun näkökulmasta aivoriihien tuottaman tiedon osuus jäi varsin kevyeksi tulevaa prosessimittaristoa ajatellen.

Kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa selvitettiin mitä tietoja, tunnuslukuja ja mittareita nykytilassa kerätään ja käytetään Tarpeesta maksuun -prosessista. Työn empiriaosuus koostui prosessi- ja dokumenttianalyysistä sekä loppukäyttäjii osallistavista tiedonkeruumenetelmistä. Valittujen menetelmien avulla onnistuttiin koostamaan kokonaiskuva mittaritietojen nykytilasta ja käyttöasteesta sekä luomaan tavoitetila tulevaa prosessimittaristoa koskien. Kehittämistyön empiriaosuus vastasi onnistuneesti nykytilaa koskevaan apututkimuskysymykseen. Teoria- sekä tiedonkeruuvaiheissa kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta kehittämistyössä tuotettiin konstruktiona uusi prosessimittaristo.

Konstruktiiviseen tutkimusprosessiin sisältyy kehitetyn ratkaisun toimivuuden testaus käytännössä tutkimusprosessin vaiheessa viisi. Kehittämistyön rajauksessa tehtiin päätös jättää lopullisen prosessimittariston testaus ja käytännön toimivuuden testaus työn ulkopuolelle. Päätöksen taustalla olivat pitkälti resurssi- sekä aikataulusyyt. Konstruktiota kuitenkin katselmoitiin jo kehittämistyön aikana loppukäyttäjien kanssa konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheen viisi hengen mukaisesti. Katselmointi toimi loppukäyttäjii osallistavana menetelmänä ja sen kautta saatiin hyödyllisiä kommentteja prosessimittaristoon liittyen. Kommentit huomioitiin lopullisen konstruktion toteutuksessa. Lisäksi loppukäyttäjien osallistaminen konstruktion tiedonkeruuvaiheeseen sekä katselmoitiin, sitouttaa osaltaan loppukäyttäjii tulevaisuudessa tapahtuvaan konstruktion käyttöönottoon.

Kehittämistyön konstruktiona toteutettiin uusi mittaristo Tarpeesta maksuun -prosessiin. Konstruktion pohjana käytettiin Balanced Scorecard -mittaristomallia, jonka avulla on mahdollista saada kokonaiskuva prosessin tilanteesta neljästä eri näkökulmasta.

Mittaristoon valittiin yhteensä 25 mittaria, jotka jakautuvat eri osa-alueille seuraavasti:

- Asiakkaat 7 mittaria,
- Palvelut ja prosessit 9 mittaria,
- Ihmiset ja osaaminen 3 mittaria sekä
- Talous ja vaikuttavuus 6 mittaria.

Valitut mittarit kuvaavat Palkeiden nykyisen Tarpeesta maksuun -palveluprosessin kokonaisuutta hyvin. Mittariston käyttöönoton jälkeen saadaan kattavasti ja kootusti tietoa prosessin ohjauksen, johtamisen ja kehittämisen tueksi eri loppukäyttäjryhmien käyttöön. Uudessa mittaristossa on huomioitu myös kahden viime vuoden aikana tehdyn järjestelmävaihdoksen mukanaan tuomat muutokset. Palveluprosessi lähtee liikkeelle hankintojen osa-alueesta, johon kohdistuvat asiakkaille tuotettavat palvelut ovat vielä erittäin niukat. Palvelut ovat lähinnä järjestelmätukea ja -neuvontaa prosessin lyhyestä elinkaaresta johtuen. Kun palvelut tällä osa-alueella tulevaisuudessa laajenevat, tulee mittaristoa tarvittaessa täydentää myös tältä osin. Kehittämistyön aikana mittaristoon jäi vielä joitain katvealueita kuten ostoreskontran hoito. Tämän prosessivaiheen ja palvelun kehittämisen tapaa tulee pohtia esimerkiksi prosessiarvioinnin muodossa mittariston tuottaman tiedon sijaan. Kehittämistyön tiedonkeruussa tutustuttiin Palkeiden strategiaan sekä tulossopimukseen. Uudessa prosessimittaristossa on huomioitu näiden dokumenttien mittareista ne, jotka soveltuvat juoksettavaksi prosessitasolle asti. Näin pystytään varmistamaan strategian ja tulossopimuksen toteutumisen seuranta myös osana prosessimittaristoa. Strategian huomioiminen prosessimittaristossa vastasi onnistuneesti aihepiiriin liittyvään apututkimuskysymykseen. Konstruktion voidaan todeta kokonaisuudessaan vastaavan kehittämistyön tavoitteesta johdettuun päätutkimuskysymykseen prosessista ohjauksen, johtamisen ja kehittämisen tueksi tuotettavan informaation sisältöön liittyen.

Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheessa kuusi pohditaan tutkimusprosessin sujuvuutta ja onnistumista tavoitteisiin nähden sekä arvioidaan konstruktion soveltuvuutta muihin organisaatioihin. Kehittämistyön tutkimusprosessi eteni sujuvasti. Työssä käsitelty teoria tuki empirian ja konstruktion toteutusta. Erityisen BSC-mittaristoon perehtyminen lisäsi ymmärrystä erilaisten näkökulmien huomioimisen tärkeydestä mittaristossa. Tiedonkeruuvaiheessa hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Teemahaastattelujen ja aivoriihien lopputulosten tasoa heikensi nykyisen

mittaritiedon matala käyttöaste. Mittariston katselmointi sen sijaan tuotti lisäarvoa lopullisen konstruktion muodostamiseen.

Kehittämistyössä tuotettu prosessimittaristo hyödyttää paitsi Palkeet-palvelukeskusta myös konsernitason prosessiohjausta Valtiokonttorissa. Mittaristo luo ajantasaisen kokonaisnäkemyksen Tarpeesta maksuun -prosessin tilanteesta, tunnusluvuista sekä suoritteista. Kehitettyä prosessimittaristoa voidaan käyttää tukena myös Palkeiden muiden palveluprosessien mittaristojen suunnittelutyössä. Prosessimittariston tuottaman tiedon voidaan välillisesti katsoa hyödyttävän myös palvelukeskuksen asiakkaita. Tietoa käytetään osana asiakastyötä ja tuetaan asiakkaita omien toimintatapojensa ja prosessiensa kehittämisessä. Konstruktion soveltuvuutta muihin organisaatioihin on mahdollista arvioida käytännön tasolla benchmarkkauksen kautta. Palkeilla on varsin hyvä verkosto julkishallinnon palvelukeskuksiin, jota pystyttäisiin hyödyntämään tässä työssä. Benchmarkkauksen kautta saataisiin tehtyä hyödyllistä ajatusten vaihtoa myös näin konkreettisella tasolla.

Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheessa seitsemän arvioidaan tehdyn tutkimuksen sekä uuden konstruktion teoreettista uutuusarvoa. Tutkimuksessa kehitetty uusi konstruktio voi sinällään jo olla nykyiseen teoriaan vaikuttava. Tilanne on mahdollinen jos konstruktio on todettu toimivaksi kohdeorganisaatiossaan, voidaan sen tällöin todeta tuottavan myös oman lisänsä olemassa olevaan teoriaan. Tällaisessa tilanteessa konstruktio havainnollistaa olemassa olevaa teoriaa ja osaltaan vahvistaa sen paikkansapitävyyttä. (Lukka 2001.) Kehittämistyössä tuotetun prosessimittariston teoreettinen uutuusarvo pystytään faktisesti todentamaan vasta mittariston käyttöönoton jälkeen. Työn rajauksessa tämä käyttöönotto on jätetty resurssi- ja aikataulusyistä kehittämistyön ulkopuolelle. Näin ollen konstruktion teoreettista uutuusarvoa ei pystyä arvioimaan kehittämistyön aikana.

Kehittämistyössä toteutettuun prosessimittaristoon kohdistuu jo nyt jatkotyötarpeita. Merkittävin ja tässä vaiheessa myös kriittisin jatkotyö on mittariston käyttöönotto. Prosessinomistajan intresseissä myös kehittämistyön tutkijana, on viedä kehitetyn prosessimittariston käyttöönotto loppuun asti. Prosessinomistaja saa lopullisen hyödyn prosessimittaristosta vasta käyttöönoton jälkeen. Käyttöönotto vaatii ensivaiheessa keskustelun palvelukeskuksessa järjestelmätoteutuksesta; onko Tassu-järjestelmä vai



Power BI -toteutus soveltuvampi tähän käyttötarkoitukseen. Mittariston tuottaman tiedon tulee olla saatavilla yhdestä paikasta ja sen tulee olla helposti omaksuttavaa ja ymmärrettävää. Toteutusjärjestelmän selvittyä aloitetaan mittarikorttien läpikäynnin kautta tietolähteiden hahmotus ja tarkemman tason käyttöönoton suunnittelu ja aika- taulutus. Loppukäyttäjryhmät tulee sitouttaa mukaan käyttöönottoprojektiin alusta lukiin, jotta heille syntyy kokonais käsitys mittariston tuottaman tiedon hyödyntämisestä omassa työssään.

Empiriavaiheessa todettiin loppukäyttäjien hyödyntävän nykytilassa mittaritietoja varsin vaihtelevasti ja vähän. Mittarien tuottaman tiedon käyttöaste paranee loppukäyttäjien sitouttamisella käyttöönottoon, asettamalla mittareille tavoitetasot ja kouluttamalla sekä opastamalla loppukäyttäjät mittaristotiedon käyttöön. Prosessimittaristoa, sen tuottamaa tietoa ja tiedon pohjalta tehtyjä muutoksia tulee aktiivisesti käydä läpi ja viestiä, jotta mittaristo saadaan osaksi arkea ja todennetaan sen toimivuus.

Vasta ajan kuluessa nähdään prosessimittariston toimivuus nykymuodossaan. Tuotako mittaristo tarvittavaa tietoa prosessin johtamisen ja kehittämisen tueksi? Tarvitaanko mahdollisesti lisää mittareita katvealueille? Onko mittaristossa turhia mittareita? Onko tarpeen muuttaa työajankohdennuksen toimintoja, jotta saataisiin paremmin tietoa jostain prosessivaiheesta? Prosessimittariston toimivuuden sekä käyttöasteen analyysiä voisi toteuttaa uuden tutkimusprosessin kautta ja löytää vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin. Jatkotutkimuksen avulla voisi löytyä uusia tarpeita ja toiveita prosessimittaristoon kohdistuen. Jatkotutkimuksessa tulee edelleen pitää mielessä mikä on mittaamisen tarve ja mihin saatua tietoa hyödynnetään. Kehittämistyön teoriaosuudessa todettiin, että mittareita ei välttämättä saada yhdellä istumalla valmiiksi vaan työtä on jatkettava niin käyttöönotossa kuin sen jälkeenkin. Työssä tuotettu konstruktio edustaa tämänhetkistä näkemystä prosessimittaristosta ja sen tulee elää ja muuttua toimintaympäristön, prosessin ja muiden tarpeiden niin osoittaessa.

Peilattaessa kehittämistyön lopputuloksia työlle asetettuihin tavoitteisiin, voidaan työn todeta olevan onnistunut. Kehittämistyössä löydettiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja lopputulos eli uusi konstruktio saatiin kehitettyä sekä teoriasta että arjesta saadun tiedon pohjalta. Tarpeesta maksuun -prosessin omistajan ja kehittämistyön tutkijan roolin yhdistäminen toteutui hyvin. Tämä asetelma loi erittäin tärkeätä

uutta tietoa prosessin nykytilanteesta, jota prosessinomistajan on mahdollista hyödyntää omassa työssään prosessin johtamiseksi ja kehittämiseksi nykyistä paremmin kohden prosessille asetettuja tavoitteita. Lisäksi teoriaan perehtyminen kirkasti aiempia ajatuksia muun muassa prosessien johtamisen taustoista sekä suorituskyvyn monimuotoisuudesta. Palkeissa prosessimittarit asetuvat eri kypsyysasteisiin prosessien elinkaaren eri vaiheista johtuen. Toivottavasti tässä kehittämistyössä tuotettu mittaristo sekä muu tieto tuottaa hyötyä myös muiden prosessimittaristojen kehitystyöhön tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Burton, R. T. 2001. Business process management: profiting from process. Indianapolis: SAMS.

Davenport, T. 1993. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. uud. p. Espoo: HM & V Research.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. JHS-suositukset. Viitattu 6.2.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 31.1.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)/piste:b0)

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: sokolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California management review, 1996-10-01, 53–79.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, No.3.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 4. p. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 3. p. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Laitinen, K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 8.2.2019/179.

- Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 9.7.2020/558.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 16.1.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard: rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 21.3.2021. [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf)
- Mattila, S. 2007. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. 3. uud. p. Kuopio: QL Laatutoiminta Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oppariapu. 2016. Viitattu 25.4.2020. <https://oppiapu.wordpress.com/metodit/haastattelut/>
- Palkeiden intranet- ja internetsivut. 2021. Viitattu 31.1.2021. [www.palkeet.fi](http://www.palkeet.fi)
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy. 47–57.
- Santori, P. & Anderson, A. 1987. Manufacturing performance in the 1990s: measuring for excellence. Journal of accountancy 1987-11-01, 144–146.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksien kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.
- Valtiokonttorin www-sivut. 2021. Viitattu 28.2.2021. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/taloushallinnon-tehtavien-ja-vastuiden-jako-palvelukeskuksen-seka-kirjanpitoyksikoiden-ja-rahastojen-valilla-4/#4a4401bf>
- Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 21.2.2019/237.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITELUETTELO

LIITE 1: Palkeiden prosessikartta

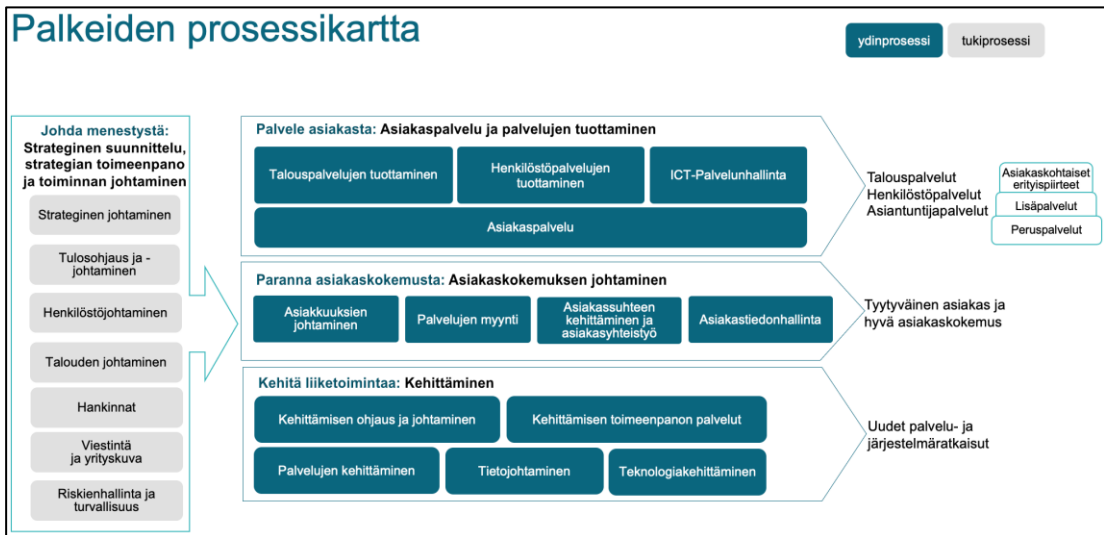
LIITE 2: Prosessiomistajan roolikortti

LIITE 3: Mittarikortti, mallipohja

LIITE 4: Ostolaskujen automaatioaste, Power BI

LIITE 5: Teemahaastattelurungot

LIITE 6: Tama-prosessimittariston esimerkit



## Roolikortti: Prosessinomistaja

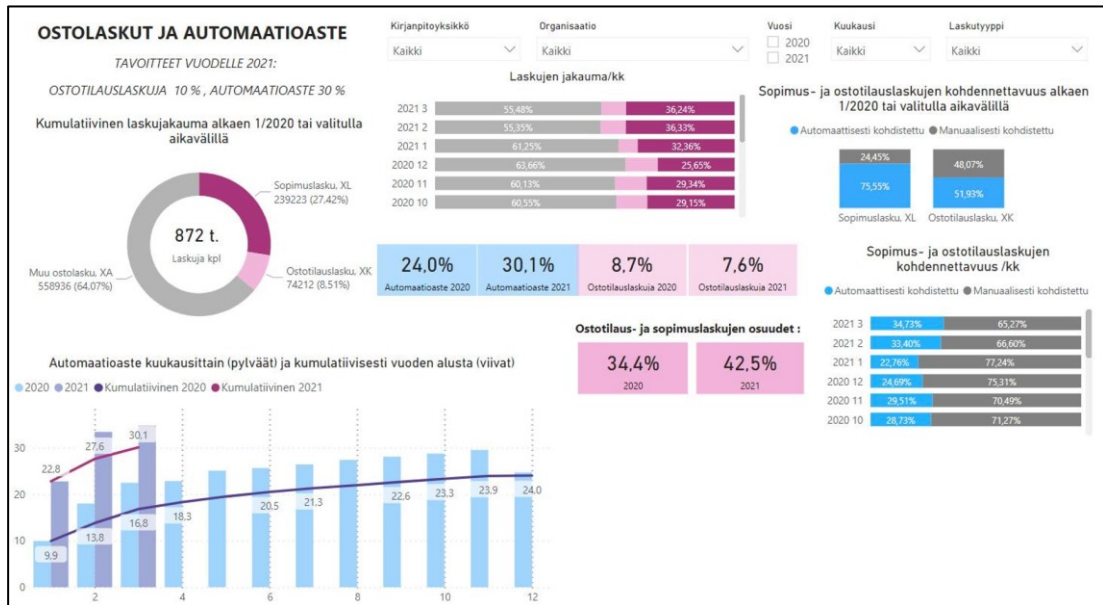
Määritelmä		
Vastaa prosessin johtamisesta ja kehittämisestä		
Tärkeimmät tehtävät	Ajankäyttövaatimus (% HTV)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistaa prosessin asiakkaiden tarpeet</li> <li>Vastaa palvelujen tuottamisesta asiakkaille</li> <li>Vastaa prosessin toimintaedellytysten luomisesta ja kehittämisestä (resurssit, osaaminen, työvälineet mm. tietojärjestelmät)</li> <li>Vastaa prosessin kuvaamisesta (prosessikuvaukset, roolit, työohjeet, kontrollit, läpimeno- ja odotusajat)</li> <li>Vastaa prosessin tavoitteiden asettamisesta, mittaamisesta, seurannasta, raportoinnista ja prosessin suorituskyvyn analysoinnista</li> <li>Vastaa prosessin kehittämisen tavoitetilan määrittämisestä (asiakastytyväisyys, tehokkuus, laatu, toimintatavat, työprosessit), tunnistaa ulkopuolelta parhaita käytäntöjä sekä käynnistää toimintasuunnitelmiin hyväksytyt kehittämishankkeet</li> <li>Johtaa prosessia haluttuun suuntaan ja varmistaa toimintatapojen ja prosessissa toimijoiden toiminnan yhtenäisyyden ja jatkuvan parantamisen</li> <li>Varmistaa yhteistyön toimivuuden eri prosessien välillä ja toimijoiden välillä</li> </ul>	Määritellään prosessiomistajittain %	
	<b>Rooli yhdistettävissä toiseen rooliin</b>	
	Roolit kytkeytyy Palkeissa tulostusyksikön päällikön tai prosessin asiantuntijan rooleihin	

## Roolikortti: Prosessinomistaja

Raportointisuhteet	Sisäiset kontaktit	Ulkoiset kontaktit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Omistajalle, VM (tuottavuus, laatu)</li> <li>Asiakkaalle (prosessin lisäarvo, tulokset, laatu)</li> <li>Ydinprosessien omistajat raportoivat Palkeiden johtoryhmälle (tulostavoitteiden toteutuminen)</li> <li>Pääprosessin omistajat raportoivat ydinprosessien omistajille</li> <li>Osaprosessien omistajat raportoivat pääprosessien omistajille</li> <li>Toisille prosesseille (tuotokset, laatu, tulokset)</li> </ul>	Muut Palkeiden prosessit	Asiakkaat Toimittajat Kumppanit VK Valtori VTV
Osaamistarpeet		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessijohtaminen</li> <li>Laadunhallinta, mittaaminen ja laatu</li> <li>Muutosjohtaminen, osallistavien työskentelytapojen hyödyntäminen</li> <li>Viestintä (sisäinen ja ulkoinen)</li> <li>Ajankäytön hallinta</li> <li>Työvälineosaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelukeskustoimintamallin osaaminen</li> <li>Oman prosessin substanssin laaja osaaminen</li> <li>Hahmottaa oman prosessin suhde ja riippuvuudet sekä vaikutukset Palkeiden kokonaisuuteen</li> </ul>	

Mittarin nimi				
Mittarin nimi		Mittauksen kohde	Mitä mitataan?	
Käyttäjät:				
Responsible (R)		Consulted (C)		
Accountable (A)		Informed (I)		
Mittarin kuvaus ja tarkoitus	Määrittelmä (laskutapa/kaava)			
Mitä mitataan ja miksi?	Esim. käyttöaste			
Muoto				Esim. %, EUR
Tavoitearvo				Esim. 80%
Tiedonlähde	Raportti			
Tiedon lähde	Tietojärjestelmä	Tietoelementit (kentät)	Esim. Funktio, nimi,	
Kommenteja		Esitystapa	Toteuma / trendi / tavoitevertailu / ennuste	
		Dimensiot	Asiakkaittain, henkilöittäin	
		Raportoinnin frekvenssi	Raportoinnin frekvenssi > syöttämisen frekvenssi	





**Sopimus- ja ostotilauslaskujen kohdennettavuus /kk**

● Automaattisesti kohdistettu ● Manuaalisesti kohdistettu

Kuukausi	2020	2021
2021 3	34,73%	65,27%
2021 2	33,40%	66,60%
2021 1	22,76%	77,24%
2020 12	24,69%	75,31%
2020 11	28,51%	70,49%
2020 10	28,73%	71,27%

## Teemahaastattelu Handi-ryhmien esimiehet

Aluksi kertaus haastattelun merkityksestä kehittämistyöhön. Sekä haastattelutulosten käsittelystä kehittämistyön yhteydessä. Haastattelun alustuksena hankintojen ja menojen käsittelyn osa-alueiden olemassa olevien mittarien yhteenvetolistauksen läpikäynti ja Tassun työpöytä näkymät. Kertauksena myös strategiadokumentaation ja siinä olevien mittareiden läpikäynti. Alustuksen jälkeen/ohessa keskustelua näistä aiheista. Keskustelun tukena hyödynnetään yhteenvetolistausta läpi haastattelun.

Haastattelurunkoa:

Mitä nykyisistä mittareista / lukumäärätiedoista käyttävät nykyisin työssään?

Minkälaisella syklillä tietoja tarvitsevat / käyttävät?

Ajavatko tietoja omiksi raporteikseen suoraan Tassusta vai hyödyntävätkö valmiita työpöytä näkymiä?

Nykyiset mittarit painottuvat suoraan laskujen käsittelyyn, kokevatko tämän puutteeksi nykytilassa?

Miten näkevät muiden osa-alueiden seurannan nykytilan / tarpeet jatkossa? Esim. hankintojen, toimittajarekisterin ylläpidon ja muiden menotositteiden osalta?

Onko jotain selviä katvealueita?

Miten kokevat Tassun hyödyntämisen verrattuna Power BI -visualisointeihin?

## Teemahaastattelu Talouspalvelut-ryhmien esimiehet

Aluksi kertaus haastattelun merkityksestä kehittämistyöhön. Sekä haastattelutulosten käsittelystä kehittämistyön yhteydessä. Haastattelun alustuksena ostoreskontran hoidon ja maksuliikkeen osa-alueiden olemassa olevien mittarien yhteenvetolistauksen läpikäynti ja Tassun työpöytä näkymät. Kertauksena myös strategiadokumentaation ja siinä olevien mittareiden läpikäynti. Alustuksen jälkeen/ohessa keskustelua näistä aiheista. Keskustelun tukena hyödynnetään yhteenvetolistausta läpi haastattelun.

Haastattelurunkoa:

Mitä nykyisistä mittareista / lukumäärätiedoista käyttävät nykyisin työssään?

Minkälaisella syklillä tietoja tarvitsevat / käyttävät?

Ajavatko tietoja omiksi raporteikseen suoraan Tassusta vai hyödyntävätkö valmiita työpöytä näkymiä?

Nykyiset mittarit painottuvat pitkälti maksuliikkeeseen kokevatko tämän puutteeksi nykytilassa?

Miten näkevät muiden osa-alueiden seurannan nykytilan / tarpeet jatkossa? Esim. ostoreskontran hoito, tiliotekäsittelyn automaatio, valuuttatilikäsittely?

Onko jotain selviä katvealueita?

Miten kokevat Tassun hyödyntämisen verrattuna Power BI -visualisointeihin?

## Teemahaastattelu Palkeet-talouksyksikkö

Aluksi kertaus haastattelun merkityksestä kehittämistyöhön. Sekä haastattelutulosten käsittelystä kehittämistyön yhteydessä. Haastattelun alustuksena olemassa olevien mittarien yhteenvetolistauksen läpikäynti ja Tassun työpöytä näkymät sekä keskustelua näihin liittyen.

Haastattelurunkoa:

Mitkä oleelliset mittarit talouksyksikön näkökulmasta?

Mikä on Tassun työpöytä näkymien nykytilanne?

Onko Handi-muutokset huomioitu näissä?

Mitä mittaritietoja viedään Tassuun ja mitä Power BI:lle?

- Esim. Handin automaatio%
- Mittareiden trendinäkymät: Tassu / Power BI?
- Tiliotteiden automaatioaste?
- Tuottokustannussuhde asiakkain?

Mikä on järjestelmien välinen ”työnjako”? Kannattaako Tassun työpöytiä viilata?

Mikä on Tassun tulevaisuus suhteessa Power BI?

Mitä tietoja Handin automaatiosta viedään Tassuun? Lukumäärät kyllä, mutta miten automaatiolaskenta? Miten PV?

Miksi osassa Tassun mittareita käytetään tehollista htv:tta ja osassa kokonais-htv:tta?

Esim. Palvelut ja prosessit -työpöydän Kassamaksut ja Handi ostolaskut.

Viedäänkö kaikkien asiakkaiden menotositteiden lukumäärät Tassuun?

Tassun tuottokustannussuhde

- Mitä suoritteita pitää sisällään + työmääriä

## Teemahaastattelu VK-konserniohjaus

Aluksi kertaus haastattelun merkityksestä kehittämistyöhön. Sekä haastattelutulosten käsittelystä kehittämistyön yhteydessä. Haastattelun alustuksena olemassa olevien mittarien yhteenvetolistauksen läpikäynti sekä keskustelua tähän liittyen.

Haastattelurunkoa:

Mitä mittaritietoja VK:ssa seurataan Tarpeesta maksuun -prosessiin liittyen?

- Ostolaskuihin liittyvät?
- Maksuliikkeen mittarit?

Prosessin ohjausryhmässä on seurattu:

- Verkkolasku % (pitääkö sisällään kaikki laskuvälittäjät sekä muut menotositteet?)
- Myöhässä maksettujen ostolaskujen määrää
- Handin automaatio %
- Pitäisikö seurata myös digitoitujen ja sähköpostilla tulleiden laskujen määrää?  
Miten asiakkaiden substanssiaineistojen seuranta?

Maksuliikkeen osalta ajatuksia?

- Esim. tiliotteiden automaatioasteen monitorointi nykyisellään?

Onko ollut keskustelussa Handi-palvelun hankintapuolen (hankintapyynnöt / tilaus-suunnitelmat / tilaukset / sopimukset) mittarit?

Seurataanko prosessia riittävällä tasolla?

Onko tarvetta uusille mittareille?

Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu (BSC: Asiakkaat)			
<b>Mittarin nimi</b>	Palvelulupausten toteutuminen, Handi-palvelu	<b>Mittauksen kohde</b>	Palvelukuvauksen mukaisten toimitusaikojen mittaus
<b>Käyttäjät:</b>	Yksikön johtaja, prosessin-/palveluomistaja, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palveluomistaja, palveluesimiehet, yksikön johtaja	<b>Consulted (C)</b>	Yksikön johtaja
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palveluomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja, johtoryhmä
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Asiakkaalle on palvelukuvauksissa luvattu palvelukohtaiset toimitusajat. Mittari seuraa, että palvelu toteutuu luvatussa aikataulussa. Mittarin pohjalta tulee järjestellä joustavasti ja nopeastikin palveluryhmien töitä.		RPA-toteutuksella poimitaan päivittäin Handi-palvelusta määriteltyjen kansioiden tiedot. Nämä vietään <b>exceliin</b> ja värikoodataan suhteessa toimitusaikoihin. Tiedot ovat manuaalisesti poimittavissa kansioittain, tiimeittäin, asiakkaittain.	
<b>Muoto</b>	%, värikoodaus ( <b>vihr, kelt, pun</b> )		
<b>Tavoitearvo</b>	< palvelukuvauksen toimitusaika		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Robotin tuottaman tilannetieto-excel (tiedot poimitaan Handi-palvelusta)	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommentteja</b>	Nykyinen excel-toteutus käytävä läpi ja poimittava merkityksellisimmät, mahdollista karsintaa tehtävä. Mittarin toteutus uudelleen visuaalisemmaksi prosessimittariston ohien.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi, tavoite
		<b>Dimensiot</b>	Palveluittain, asiakkaittain, tiimeittäin
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	Päivittäin

Tilintarkastajilta saatu palaute (BSC: Palvelut ja prosessit)			
<b>Mittarin nimi</b>	Tilintarkastajilta saatu palaute	<b>Mittauksen kohde</b>	Palvelujen ja prosessien laatu tilintarkastajien näkökulmasta
<b>Käyttäjät:</b>	Yksikön johtaja, prosessin-/palveluomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palveluomistaja, prosessikoordinaattori, järjestelmäpäällikkö	<b>Consulted (C)</b>	Yksikön johtaja, palveluesimiehet, järjestelmäpäällikkö
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palveluomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja, johtoryhmä
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Palvelujen ja prosessien laadullinen mittaus tilintarkastajien näkökulmasta.		Tilintarkastajien antamien tarkastusraporttien analyysin pohjalta johdettava mittari / mittaus (havainnot ja suositukset). Dokumentaatio ja seuranta vaativat vielä kehitystyötä.	
<b>Muoto</b>	Tilintarkastajien esittämien havaintojen ja suositusten lukumäärä		
<b>Tavoitearvo</b>	Trendiltään laskeva		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Tilintarkastajien antamat tarkastusraportit	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommentteja</b>	Laadun kvalitativista mitaamista kehitetään vuoden 2021 aikana.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi, palveluittain
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	1 krt / vuosi (tilintarkastusten luoma frekvenssi)

## Kassamaksujen määrä (BSC: Palvelut ja prosessit)

<b>Mittarin nimi</b>	Kassamaksujen määrä	<b>Mittauksen kohde</b>	Ostoreskontran ohi maksettavien maksujen lukumäärä
<b>Käyttäjät:</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet	<b>Consulted (C)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Mitataan suoraan maksuliikejärjestelmällä maksettujen kassamaksujen määrää. Maksujen määrää tulisi saada vähennettyä erityisesti niiden riskialtiuden vuoksi sekä manuaalisen työmäärän vuoksi.		Maksuliikejärjestelmästä tuotetaan kuukausittain tieto toteutuneesta kassamaksujen määrästä asiakkaittain.	
<b>Muoto</b>	Kpl		
<b>Tavoitearvo</b>	Trendiltään laskeva		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Maksuliikejärjestelmä	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommenteja</b>	Tarkastelua tehtävä paitsi asiakkaittain myös maksulähteittäin. Tarvitaan näkyvyyttä erikseen myös palkoista toimitettaviin kassamaksuihin -> volyymin vähentäminen vaatii yhteiskehittämistä Henkilöstöpalvelut - yksikön kanssa.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi, asiakkaittain
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	Kuukausittain

## Menotiliotteiden tilioinnin automaatio (BSC: Palvelut ja prosessit)

<b>Mittarin nimi</b>	Menotiliotteiden automaatioaste	<b>Mittauksen kohde</b>	Menotiliotteiden tapahtumien automaattista tiliointiä
<b>Käyttäjät:</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet	<b>Consulted (C)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet, järjestelmäpäällikkö
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja, johtoryhmä
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Menotiliotteiden tilioinnin automaatioasteen seuranta. Mittari liittyy palvelujen automaatioasteen seurantaan.		Maksuliikejärjestelmästä tuotetaan kuukausittain lukumäärätiedot toteutuneista manuaalisten ja automaattisten tilotapahtumien tilioinneista asiakkaittain. Automaatioasteen laskenta tulee toteuttaa erikseen.	
<b>Muoto</b>	%		
<b>Tavoitearvo</b>	90 % (osana Handi-hankkeen tavoitteita)		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Maksuliikejärjestelmä	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommenteja</b>	Mittariin pohjautuva tarkempi analyysi toteutettava manuaalisesti.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi, tavoite
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi, asiakkaittain
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	Kuukausittain

Prosessiarvioinnit (BSC: Ihmiset ja osaaminen)			
<b>Mittarin nimi</b>	Prosessiarvioinnit	<b>Mittauksen kohde</b>	Prosessien sujuvuutta ja laatua, kehittämiskohteiden tunnistaminen
<b>Käyttäjät:</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet, palveluasiantuntijat, palveluryhmät	<b>Consulted (C)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet, laatuasiantuntija
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja	<b>Informed (I)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, prosessikoordinaattori, palveluesimiehet, palveluasiantuntijat, palveluryhmät, yksikön johtaja
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Prosessien arviointi prosessikehittämisen tueksi, näkökulmina laatu, tehokkuus ja tuloksellisuus.			
<b>Muoto</b>	Itsearviointikyselyn arvosanat, prosessiarvioinnin havaintopisteet	Erikseen suunnitellut vuosittaiset prosessiarvioinnit. Kohteena valittu/valitut prosessin vaiheet. Toteutuksena itsearviointikysely ja arviointitilaisuus työskentelyä seuraamalla. Tulosten raportointi, analysointi ja jatkotoimenpiteiden suunnittelu erikseen.	
<b>Tavoitearvo</b>	Näyttäytyy prosessin parantumisena.		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Itsearviointikysely, arviointitilaisuus	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommenteja</b>	Prosessiarviointien (erityisesti itsearviointikysely) pohjalta tuleva näkyväiseksi myös koulutus- ja perehdytystarpeet. Pyrkimyksenä prosessien kehittäminen myös osaamisen lisäämisen kautta.	<b>Vertailu</b>	Toteuma
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi / prosessin osa
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	1-2 prosessiarviointia vuosittain

Ostolaskujen käsittelyn tuottavuus (BSC: Talous ja vaikuttavuus)			
<b>Mittarin nimi</b>	Ostolaskujen käsittelyn tuottavuus	<b>Mittauksen kohde</b>	Osaprosessin tuottavuus
<b>Käyttäjät:</b>	Yksikön johtaja, prosessin-/palvelunomistaja, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, palveluesimiehet, yksikön johtaja	<b>Consulted (C)</b>	Yksikön johtaja
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja, johtoryhmä
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Osaprosessin tuottavuuden seuranta, jossa suoritettua jaetaan työmäärällä (mittayksikkönä kpl/kok.htv). Tuottavuudelle asetettu tulossopimuksessa vuosittainen tavoitearvo, joten toteuman seuranta suhteessa niihin perustettua.			
<b>Muoto</b>	Kpl / kok.htv	Tassu-järjestelmästä saatavat suorite- ja työmäärätiedot yhdistellään tuottavuuseurannan mukaisiksi mittareiksi.	
<b>Tavoitearvo</b>	Tulossopimuksessa määritellyt tavoitteet (2021: 20 000 kpl / htv)		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Tassu-järjestelmä	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommenteja</b>	Tiettyjen asiakkaiden osalta erillisseuranta täysin poikkeavan tuottavuuden johdosta.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi, tavoite
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi, asiakkaittain
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	Kuukausittain



## Tuotto-kustannussuhde, ostolaskut (BSC: Talous ja vaikuttavuus)

<b>Mittarin nimi</b>	Tuotto-kustannussuhde, ostolaskut	<b>Mittauksen kohde</b>	Ostolaskuihin kohdistuvien tuottojen ja kustannusten suhdetta
<b>Käyttäjät:</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, palveluesimiehet		
<b>Responsible (R)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, palveluesimiehet	<b>Consulted (C)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja, palveluesimiehet, yksikön johtaja
<b>Accountable (A)</b>	Prosessin-/palvelunomistaja	<b>Informed (I)</b>	Yksikön johtaja, johtoryhmä
<b>Mittarin kuvaus ja tarkoitus</b>		<b>Määritelmä (laskutapa/kaava)</b>	
Asiakkailla kerättävien palvelumaksujen ja palvelujen tuottamisen aiheuttamien kustannusten välistä suhdetta.		Tassu-järjestelmästä saatavat tiedot tuotoista ja kustannuksista yhdistetään vertailuluvuksi.	
<b>Muoto</b>	%		
<b>Tavoitearvo</b>	100 %		
<b>Tiedonlähde</b>		<b>Raportti</b>	
<b>Tiedon lähde</b>	Tassu-järjestelmä	<b>Tietoelementit (kentät)</b>	
<b>Kommentteja</b>	Mittarilla saadaan näkyväiseksi asiakkaittain, tuottojen ja kustannusten välinen tasapaino.	<b>Vertailu</b>	Toteuma, trendi, tavoite
		<b>Dimensiot</b>	Kokonaisprosessi, asiakkaittain
		<b>Raportoinnin frekvenssi</b>	Kuukausittain