

**Soili Sorvisto**

**KUINKA VOIMME PALVELLA?**

**Omistajatahojen käsitykset Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnasta**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Liiketalouden koulutusohjelma**

**Huhtikuu 2015**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

|  |                              |   |
|--|------------------------------|---|
| <b>Yksikkö</b><br>Ylivieska  | <b>Aika</b><br>Huhtikuu 2015 | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Soili Sorvisto |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalous  |                              |   |
| <b>Työn nimi</b><br>KUINKA VOIMME PALVELLA?<br>Omistajatahojen käsitykset Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnasta  |                              |   |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>KTT Pekka Paajanen  |                              | <b>Sivumäärä</b><br>51 + 5              |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Jukka Saarela  |                              |   |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuntien Hetapalvelut Oy, Ylivieskan kaupungin 2008 perustama henkilöstö- ja taloushallinnon palveluliikelaitos. Liikelaitos yhtiöitettiin vuoden 2014 syksyllä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakasomistajien käsityksiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnasta. Työllä pyrittiin saamaan selville millaisia henkilöstö- ja taloushallinnon lisäpalveluita asiakkaat odottavat, sekä heidän kehittämisideoitaan. Työssä selvitettiin myös tarvetta ICT-palvelujen lisäämiseen uutena palveluna Kuntien Hetapalvelut Oy:n tarjoamaan.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin kunnallisia liikelaitoksia, toimeksiantajaa sekä henkilöstö- ja taloushallinnon palvelujen tarjoajia kuntasektorilla. Lisäksi teoriaosassa avattiin käsitteitä henkilöstöhallinto, taloushallinto, palvelu ja ulkoistaminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. Tutkimusaineisto saatiin haastattelemalla Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakasomistajia. Tutkimustulokset osoittivat, että omistajatahot olivat hyvin tyytyväisiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan. Henkilöstö- ja taloushallinnon alueelle löytyi tutkimuksen perusteella useita lisäpalveluehdotuksia ja kehittämisideoita, mutta ICT-palvelujen lisäämiseen palvelutarjontaan omistajatahot olivat vielä epävarmoja. Kuntien Hetapalvelut Oy:n toivottiin kiinnittävän huomiota henkilökuntansa ammattitaitoon ja kouluttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen sitäkin kautta.</p> |                              |   |

**Asiasanat**

Asiakasomistaja, henkilöstöhallinto, kunnallinen liikelaitos, palvelu, taloushallinto, ulkoistaminen

## ABSTRACT

|   |                           |                                   |
|---|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Unit</b><br>Ylivieska  | <b>Date</b><br>April 2015 | <b>Author/s</b><br>Soili Sorvisto |
| <b>Degree programme</b><br>Business and Administration  |                           |                                   |
| <b>Name of thesis</b><br>HOW CAN WE SERVE?<br>The owners' opinions on the operations of Kuntien Hetapalvelut Oy   |                           |                                   |
| <b>Instructor</b><br>Pekka Paajanen   |                           | <b>Pages</b><br>51 + 5            |
| <b>Supervisor</b><br>Jukka Saarela  |                           |                                   |
| <p>This thesis was commissioned by Kuntien Hetapalvelut Oy, the unincorporated service business entity established in 2008 by Ylivieska municipality. The company was corporatized during the autumn of 2014.</p> <p>The aim of this thesis was to find out the opinions of the owners and customers concerning the operations of Kuntien Hetapalvelut Oy. This thesis focused on finding out what kinds of new services they wanted to have related to human resource management and financial administration and if they had ideas for developing the services. In addition, the customers' need for adding ICT service in the portfolio of the organization was also examined.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on unincorporated business entities owned by municipalities in general, the subscriber in particular, and the service providers of human resource management and financial administration services in the public sector. Moreover, the terms of financial administration, human resource management, services and outsourcing were elaborated.</p> <p>The study was carried out as partly qualitative and partly quantitative research. The data of this thesis was collected from the customers of Kuntien Hetapalvelut Oy by interviewing them. The results showed that the owners were very satisfied with Kuntien Hetapalvelut Oy. Many possible services to be added in the portfolio as well as development ideas in the field of human and financial management were found. However, the customer-owners were uncertain about the need for ICT service. The Customer-owners hoped that Kuntien Hetapalvelut Oy would pay attention to the professional ability and training of its own staff and develop its operation by that way.</p> |                           |                                   |

### Key words

Customer-owner, financial administration, human management, outsourcing, service, unincorporated business entity owned by municipality

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 KUNNALLISET LIIKELAITOKSET</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1 Kunnalliset liikelaitokset ja hankintalaki   | 6         |
| 2.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiöt kuntasektorilla                               | 6         |
| <b>3 KUNTIEN HETAPALVELUT OY</b>   | <b>9</b>  |
| 3.1 Yleistä  | 9         |
| 3.2 Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelut ja asiakkaat  | 10        |
| <b>4 HENKILÖSTÖ- JA TALOUSHALLINTO KÄSITTEINÄ</b>  | <b>13</b> |
| 4.1 Henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen   | 13        |
| 4.2 Taloushallinto   | 15        |
| <b>5 PALVELUT JA ULKOISTAMINEN</b>   | <b>18</b> |
| 5.1 Palvelut   | 18        |
| 5.1.1 Yleistä  | 18        |
| 5.1.2 Palvelujen ryhmittelyä   | 19        |
| 5.1.3 Asiantuntijapalvelut   | 20        |
| 5.1.4 Palvelutuotanto  | 21        |
| 5.1.5 Palvelun laatu   | 23        |
| 5.2 Ulkoistaminen  | 24        |
| <b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>   | <b>27</b> |
| 6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat   | 27        |
| 6.2 Tutkimusote  | 28        |
| 6.3 Kyselylomakkeen ja mittareiden laadinta, tutkimusaineiston keruu ja vastausten analysointi | 29        |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus   | 31        |
| <b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b>  | <b>33</b> |
| 7.1 Vastaajien tyytyväisyys Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan                               | 33        |
| 7.2 Vastaajien käsitykset henkilöstöhallinnon palveluista                                      | 36        |
| 7.3 Vastaajien käsitykset taloushallinnon palveluista  | 39        |
| 7.4 Vastaajien käsitykset ICT-palveluista  | 42        |
| <b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>  | <b>45</b> |
| 8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin   | 45        |
| 8.2 Tutkimuksen arviointi  | 47        |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>49</b> |

## **LIITTEET**

### **KUVIOT**

|  |    |
|--|----|
| KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys   | 2  |
| KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessikuvaus                                      | 3  |
| KUVIO 3. Liikelaitosten lukumäärän kehitys vuosina 1997–2012               | 5  |
| KUVIO 4. Liikelaitosten lukumäärä toimialoittain vuonna 2012               | 5  |
| KUVIO 5. Kuntien Hetapalvelut Oy:n logo                                    | 9  |
| KUVIO 6. Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakkaat ja palvelut                   | 11 |
| KUVIO 7. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä                                 | 14 |
| KUVIO 8. Taloushallinnon kaksi perustehtävää                               | 15 |
| KUVIO 9. Taloushallinnon osa-alueet  | 16 |
| KUVIO 10. Taloushallinnon ydintehtävät                                     | 17 |
| KUVIO 11. Palvelutuotannon kuvaus  | 22 |
| KUVIO 12. Koettu kokonaislaatu   | 23 |
| KUVIO 13. Tutkimusongelmien yhteys lomakkeen kysymyksiin                   | 30 |
| KUVIO 14. Toiminnan tarpeellisuus tällä hetkellä ja kolmen vuoden kuluttua | 33 |
| KUVIO 15. Keskiarvot toiminnan laadusta                                    | 35 |
| KUVIO 16. Henkilöstöhallinnon lisäpalvelut                                 | 37 |
| KUVIO 17. Taloushallinnon lisäpalvelut                                     | 40 |
| KUVIO 18. ICT-palvelut   | 43 |

### **TAULUKOT**

|   |    |
|---|----|
| TAULUKKO 1. Ulkoistamisen muotoja                             | 25 |
| TAULUKKO 2. Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan tarpeellisuus | 33 |
| TAULUKKO 3. Asiakasomistajien arviot toiminnan laadusta       | 34 |

## 1 JOHDANTO

Suomessa on 317 kuntaa. Kuntien tehtävänä on huolehtia kansalaisten peruspalveluista, kuten sosiaali- ja terveystalouksista, opetuksesta, sivistystoimesta, ympäristöstä ja teknisestä infrastruktuurista. Kuntien palveluksessa on noin 430 000 työntekijää. Kaiken tämän hallinnoimisessa ja kuntatalouden ylläpidossa liikkuu valtavat rahasummat. Kuntien taloustilanne on vaikea, ja ne yrittävät yhteistyöllä tehostaa toimintojaan.

Ylivieskan kaupunki perusti kunnallisen liikelaitoksen, Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Hetan vuonna 2008. Samoihin aikoihin perustettiin myös Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, josta tuli Hetan asiakas. Muita asiakkaita olivat Ylivieskan kaupungin lisäksi Alavieskan kunta, Sievin kunta ja Liikelaitoskuntayhtymä Vieska.

Lainsäädännön muutosten takia Ylivieskan kaupunki ja palveluja käyttävät kunnat päättivät yhtiöittää Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Hetan. Uuden osakeyhtiön nimeksi vahvistui vuoden 2014 lopulla Kuntien Hetapalvelut Oy. Omistajiksi tuli entisten asiakkaiden lisäksi Nivalan kaupunki. Varsinaisen toimintansa osakeyhtiönä yritys aloitti vuoden 2015 alussa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuntien Hetapalvelut Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakasomistajien käsityksiä nykyisistä palveluista ja heidän odotuksiaan, toiveitaan ja kehittämisehdotuksiaan henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden laajentamiseen. Työssä selvitettiin myös asiakkaiden mielipiteitä ja mahdollista tarvetta ICT-palvelujen lisäämiseen uutena palveluna Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjoamaan.

Empiirinen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena sekä määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla ennalta sovittuja asiakkaita. Tiedonkeruussa käytettiin kyselylomaketta, jossa oli strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä.

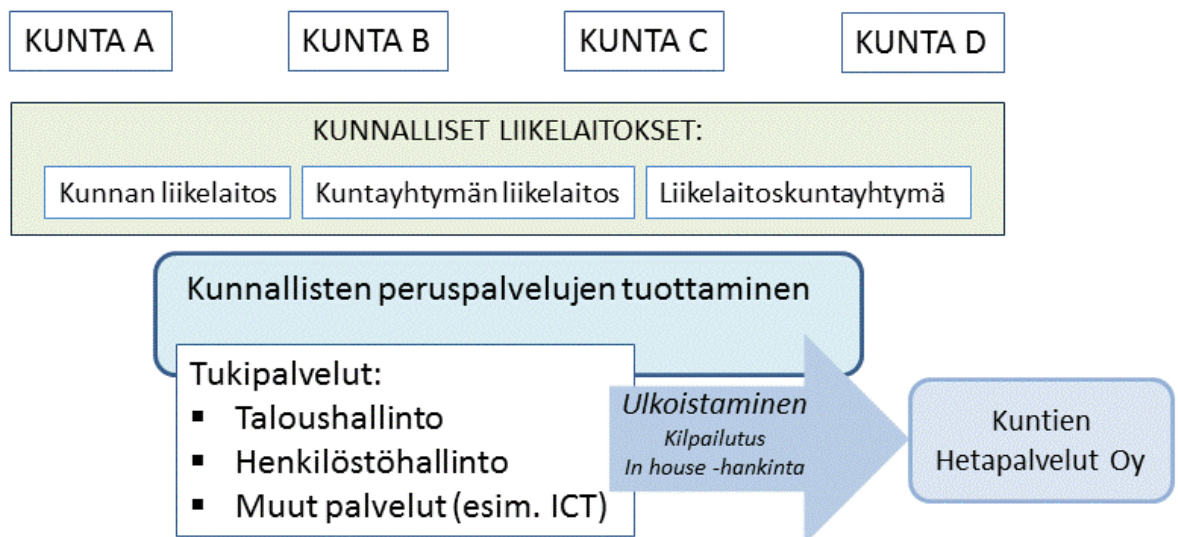
Tutkimuksen pääongelma oli:

**Millaisia käsityksiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n omistajatahoilla on sen toiminnasta?**

Pääongelmaa täydentäviä alaongelmia olivat seuraavat:

1. Miten tyytyväisiä omistajatahot ovat Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan?
2. Mitä uusia henkilöstöhallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?
3. Mitä uusia taloushallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?
4. Mitä ICT-palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä tulevaisuudessa?
5. Millaisia ehdotuksia omistajatahoilla on Kuntien Hetapalvelut Oy:n tarjoamien palveluiden kehittämiseksi?

Tutkimuksen teoriaosuudessa (luku 2) perehdytään kunnallisiin liikelaitoksiin ja tutkimuksen tekohetkellä kuntasektorilla olleisiin henkilöstö- ja taloushallinnon palveluyrityksiin. Teoriaosuudessa tarkastellaan lisäksi toimeksiantoon liittyen henkilöstö- ja taloushallintoa (luku 4) sekä palvelua ja ulkoistamista (luku 5). Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.

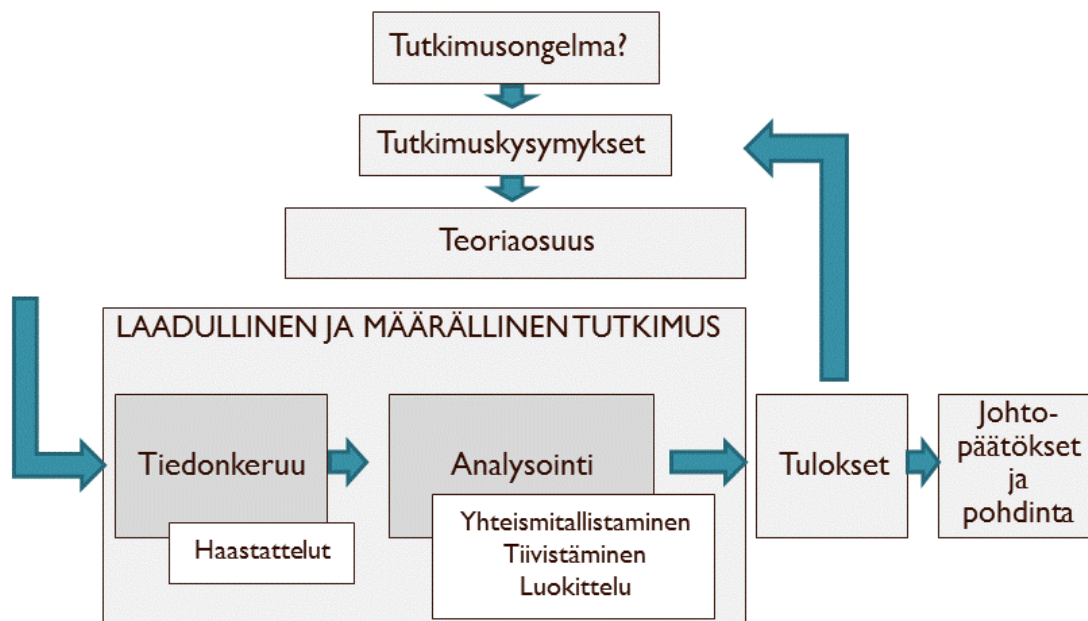


KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Kunnilla on lakisääteisesti velvollisuus hoitaa suurta määrää kansalaisten peruspalveluja. Niiden hoitaminen edellyttää toimivia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. Ennen kun-

nat hoitivat itse kaikki nämä tehtävät, mutta nykyään suurin osa kunnista on ulkoistanut ne osittain tai kokonaan.

Opinnäytetyön prosessi on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessikuvaus

Opinnäytetyön aiheen ja tutkimusongelman selvittyä työni eteni teoriaosuuden kirjoittamiseen. Empiirisen tutkimuksen tiedonkeruuseen haastatteluineen kului aikaa lähes kaksi kuukautta. Haastattelutulosten analysoinnin jälkeen saadut tulokset (luku 7) vastasivat tutkimusongelman kysymyksiin. Tulosten perusteella tein johtopäätöksiä ja pohdintaa (luku 8) tästä opinnäytetyöstä.



## 2 KUNNALLISET LIKELAITOKSET

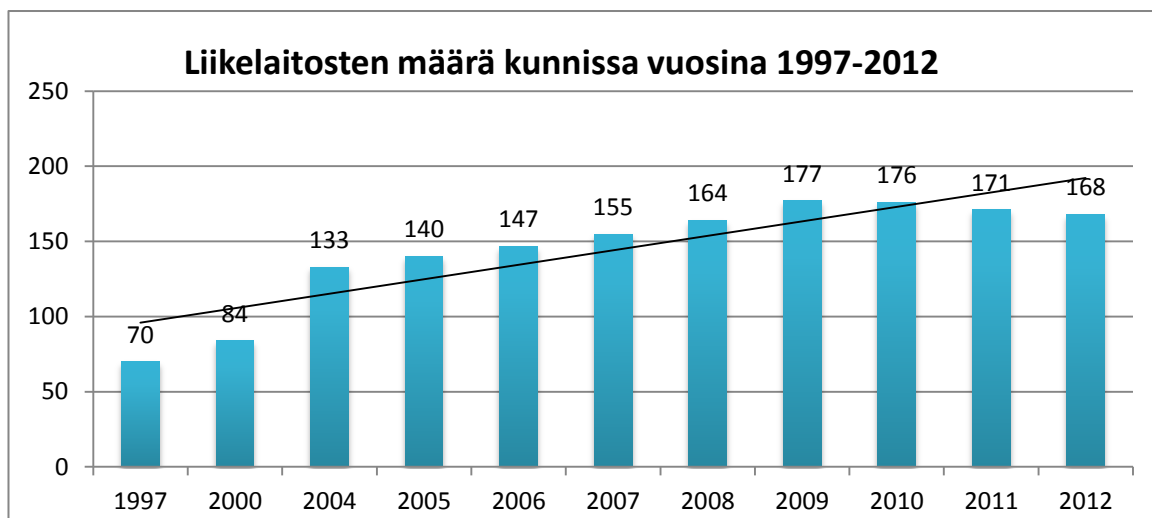
Suomessa oli vuoden 2015 alussa 317 kuntaa. Kuntien lukumäärä oli vuonna 2002 vielä 448. (Suomen Kuntaliitto 2014.) Kuntien määrä on vähentynyt jatkuvasti kuntaliitosten seurauksena, ja sama kehitys jatkunee tulevaisuudessa.

Kuntien velvollisuuksiin kuuluu lakisääteisesti huolehtia kuntalaisten peruspalveluista, kuten perusterveydenhuollosta, erikoissairaanhoidosta, lasten, vanhusten ja vammaisten hoidon järjestämisestä, koulutuksesta, liikunta- ja vapaa-ajan palveluista sekä maankäytön ja rakentamisen ohjauksesta. Vesi-, energia- ja jätehuolto, teiden rakentaminen ja ylläpito sekä ympäristönsuojelu ovat kuntien vastuulla. Kuntien tehtäviin kuuluu myös edistää työllisyyttä ja elinkeinoja sekä tietoyhteiskuntakehitystä. (Suomen Kuntaliitto 2014.)

Kunnat voivat huolehtia itse kaikista yllämainituista tehtävistään, mutta niillä on myös mahdollisuus eriyttää palvelut sisäisesti tai ulkoistamalla. Viime vuosikymmeninä kunnat ovat tuottaneet yhä enenevässä määrin palveluita kuntayhtymien ja liikelaitostensa kautta.

Kunnallisia liikelaitoksia ovat kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitos-kuntayhtymä. Kunnan ja kuntayhtymän liikelaitokset ovat osa kunnan/kuntayhtymän organisaatioita. Liikelaitoskuntayhtymä on taas oma organisaationsa, itsenäinen yhteisö. Kunnan liikelaitos voi toimia kahden tai useamman kunnan yhteisen toimielimen alaisena, isäntäkunnan liikelaitoksena. Kuntien ja kuntayhtymien yhdessä perustamasta kuntayhtymästä, jonka tehtävänä on kunnallisen liikelaitoksen ylläpitäminen, käytetään nimitystä liikelaitoskuntayhtymä. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Kuviossa 3 esitetään liikelaitosten lukumäärän kehittyminen kunnissa. Kunnallisten liikelaitosten lukumäärä kasvoi 2000-luvun alussa, mutta tasaantui ja kääntyi laskuun 2010-luvulla. Tämä on seurausta kuntien määrän vähenemisestä ja kuntayhteistyön lisääntymisestä.



KUVIO 3. Liikelaitosten lukumäärän kehitys vuosina 1997–2012 (Pukki 2014)

Kuviossa 4 esitetään kunnan perustehtäviä hoitavien liikelaitosten lukumäärää eri toimialoilla. Kunnallisia liikelaitoksia oli vuonna 2012 lukumääräisesti ylivoimaisesti eniten hoitamassa vesihuoltoa. Talous- ja henkilöstöhallinnon liikelaitokset on tilastoitu ryhmään Yleishallinto.



KUVIO 4. Liikelaitosten lukumäärä toimialoittain vuonna 2012 (Pukki 2014)

## **2.1 Kunnalliset liikelaitokset ja hankintalaki**

Hankintalaki velvoittaa kunnat ja muut julkiset toimijat kilpailuttamaan hankintansa. Kilpailuttamisvelvollisuuden piiriin eivät kuitenkaan kuulu kunnan oman organisaation tuottamat tavarat tai palvelut.

Yhteishankinnoista on erotettava kuntakonsernin sisäiset hankinnat (in house -hankinnat). Hankintalain 10 §:ssä sidosyksikköhankinnoiksi nimetyt hankinnat ovat pääsääntöisesti sallittuja ilman kilpailuttamista. Sidosyksiköksi hyväksyminen edellyttää lisäksi, että yksikkö harjoittaa pääosaa toiminnastaan niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. (Oksanen 2010, 13–14.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oleva Kuntien Hetapalvelut Oy on esimerkki tällaisesta kuntien yhteistä palvelutuotantoa varten perustetusta yhtiöstä. Sen tuottamat palvelut ovat selkeästi kunnan toimialaan kuuluvia, ja asiakkaat ovat myös yrityksen omistajia. Asiakasomistajat voivat ostaa yrityksen palveluja ilman julkista kilpailutusta.

## **2.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiöt kuntasektorilla**

Kuntasektorin tavoitteena on ollut kehittää talous- ja henkilöstöhallinnon osaamista keskittämällä toimintaa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra rahoitti 2009-2010 Kuntien palvelukeskus -hankkeen selvittämään keskittämistä. Heti hankkeen päättymisen jälkeen perustettiin ensimmäiset kaksi yhtiötä tuottamaan palveluja kunnille. Toinen yhtiöistä tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita (KPK THH Oy) ja toinen tietohallinnon ja tietotekniikan palveluita (KPK ICT Oy). (Sitra 2014.)

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoamaan on perustettu Kuntien palvelukeskus KPK THH Oy, nykyään Kunnan Taitoa Oy. Sen omistajia ovat kunnat, kuntayhtymät ja kuntien omistamat osakeyhtiöt ympäri Suomen. Omistajia oli vuoden 2014 lopulla lähes 200 ja yritys työllistää yli 500 henkilöä. Kunnan Taitoa Oy on suurin valtakunnallinen talous- ja henkilöstöhallinnon toimija kunta-alalla. (Taitoa 2015.)

Kuntapro Oy tarjoaa palvelunaan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen lisäksi järjestelmäratkaisuja ja muita kuntasektorille suunniteltuja palveluja. Pääpaikka sillä on Lahdessa ja työntekijöitä on yli 200. Vuoden 2014 lopulla kuntia, kuntayhtymiä ja niiden omistamia yhtiöitä oli Kuntapron omistajina 70. Toimipaikkoina ovat Hämeenlinna, Pori ja Tuusula. (KuntaPro 2015.)

Kuopiossa toimii Kuhilas Oy, joka tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluja alueen kunnille ja kuntien omistamille yhteisöille. Omistajatahoja ovat Kuopion ja Juankosken kaupungit, Siilinjärven, Leppävirran ja Kaavin kunnat sekä kuusi muuta yhtiötä. (Kuhilas 2014.)

Calpro Oy on Lahdessa toimiva henkilöstö- ja taloushallintopalveluita tuottava yhtiö. Henkilökuntaa sillä on lähes 100. Omistajina ovat Lahden kaupunki, seitsemän muuta kaupunkia/kuntaa, kaksi kuntayhtymää ja Päijät-Hämeen liiton palvelukeskus. (Calpro 2015.)

Lahdessa toimipistettä pitää myös Päijät-Tili Oy. Sen asiakkaita ovat Asikkalan, Hollolan, Hämeenkosken, Kärkölän ja Nastolan kunnat sekä Orimattilan kaupunki. Asiakkaina on lisäksi kuntayhtymä ja liikelaitos. Työntekijöitä yrityksessä on noin 30. Yritys on fuusioitunut lokakuun 2014 lopussa Calpro Oy:öön. (Päijät-Tili 2014.)

Monetra Oy toimii Oulussa 150 työntekijän voimin. Monetran ovat perustaneet Oulun kaupunki ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Nyt asiakkaina ja omistajina on lisäksi kaksi muuta kuntaa, OSEKK, OAMK, NordLab sekä viisi Oulun kaupungin omistamaa yhtiötä. (Monetra 2014.)

Etelä-Pohjanmaalla, Alajärvellä toimii Järvinet Oy. Se tuottaa ICT-ratkaisuja sekä taloushallinnon palveluita kunnille ja kuntayhtymille. Asiakasomistajina on seitsemän kuntaa/kaupunkia ja kaksi kuntayhtymää. (Järvinet 2014.)

Nurmeksen, Lieksan ja Valtimon taloushallintoa ja palkanlaskentaa hoitaa Pielisen Karjalan tilitoimistoliikelaitos (Nurmes 2014).

Seurakunnilla on oma Kirkon palvelukeskus, Kipa. Sen asiakkaita ovat seurakunnat, hiipakunnat ja kirkon keskusrahasto. Seurakuntatalouksia oli asiakkaina vuoden 2013 lopussa 36 ja työntekijöitä 98. Asiakkaiden määrä kasvoi vuoden 2014 lopussa yli 80. Kipan päätoimipisteet ovat Oulussa ja Porvoossa. (Kirkon palvelukeskus 2014.)

Talous- ja hallintopalveluita tarjoavat kunnalliset osakeyhtiöt eivät ole yleistyneet toivotulla tavalla (Niskakangas, Pönkä, Hakulinen & Pönkä 2011, 11). Näin väitettiin vielä muutama vuosi sitten, mutta tilanne on muuttunut. Laskelmieni mukaan noin 80 % kunnista hoitaa kokonaan tai ainakin osittain talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät ostopalveluina. Kunnat eivät kilpailuta palveluita vapailla markkinoilla, vaan ne ostetaan omistajina, in house -periaatteella.

### 3 KUNTIEN HETAPALVELUT OY

#### 3.1 Yleistä

Ylivieskan kaupunki perusti Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Hetan vuoden 2008 alussa. Ylivieskan lisäksi mukaan tulivat Alavieskan kunta, Sievin kunta, Ylivieskan kaupunki, Liikelaitoskuntayhtymä Vieska ja Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, jonka kuntayhtymässä myös Nivalan kaupunki on mukana. (Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Heta 2014.)

Kilpailulainsäädännössä ja kuntalaissa tehtiin 1.9.2013 muutospäätös, joka tähtää kilpailuneutraliteetin lisäämiseen kuntien ja yksityisen palvelutuotannon välillä. Kuntalain mukaan kuntien liikelaitokset tulee yhtiöittää, kun toimintaa harjoitetaan kilpailutilanteessa markkinoilla. Kun mm. tukipalveluiksi luettavia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita myydään muille kunnille ja niiden konserniyhtiöille, yhtiöittämisvelvollisuus täyttyy. Ylivieskan kaupunki ja osakaskunnat päättivät valmistella ja neuvotella kevään 2014 aikana sopimuksen Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Hetan yhtiöittämisestä. (Ylivieska 2014.)

Osakeyhtiön perustamissopimus allekirjoitettiin 19.9.2014. Uuden yhtiön nimeksi tuli Hetapalvelut Oy. Osakeyhtiön osakekanta jakautuu seuraavasti: Ylivieska 395, Nivala 295, Sievi 130, Alavieska 70, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 100 ja Vieskan liikelaitoskuntayhtymä 10 osaketta. Kuntien osalta osakemäärät määräytyivät kuntien asukasmäärien perusteella. Osakkeen hinnaksi vahvistettiin 120 euroa. Varsinainen liiketoiminta osakeyhtiömallilla sovittiin alkavaksi vuoden 2015 alusta. (Ylivieska 2014.) Uuden osakeyhtiön nimi Hetapalvelut Oy vaihdettiin marraskuun 2014 aikana Kuntien Hetapalvelut Oy:ksi (Saarela 2014). Kuntien Hetapalvelut Oy:n logo on vielä alkuperäinen (KUVIO 5).



KUVIO 5. Kuntien Hetapalvelut Oy:n logo (Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Heta 2014)

Kuntien Hetapalvelut Oy:n ylin päättävä elin on yhtiökokous. Yhtiön hallituksessa on kuusi jäsentä, yksi jokaisesta omistajatahosta. Hallituksen puheenjohtajana toimii Ylivieskan kaupungin edustaja ja toimitusjohtajana Jukka Saarela. Toimipisteitä on Ylivieskassa ja Nivalassa. Organisaatioon kuuluu 12 taloushallinnon henkilöä ja palkkahallinnon puolella työskentelee 12 henkilöä. Henkilökunnasta yli puolet työskentelee Ylivieskan toimipisteessä. ICT-palvelut yritys ostaa ainakin toiminnan alkuvaiheessa Ylivieskan kaupungilta. (Saarela 2014.) Saarela irtisanoutui tehtävästään vuoden 2015 tammikuussa ja uudeksi toimitusjohtajaksi on valittu Tuomo Vähäsarja.

### **3.2 Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelut ja asiakkaat**

Kuntien Hetapalvelut Oy tarjoaa asiakasomistajilleen talous- ja palkkahallinnon palvelut. Palveluun kuuluu kiinteästi yrityksen tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat sähköisen tiedonsiirron, käsittelyn ja raportoinnin asiakkaiden ja palveluntuottajan välillä. (Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Heta 2014.)

Kuntien Hetapalvelut Oy:n tuottamia taloushallinnon palveluita ovat seuraavat (Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Heta 2014):

- kirjanpito ja tilinpäätös
- ostolaskujen sähköinen käsittely
- ostolaskujen maksu ja ostoreskontra
- laskutus
- myyntireskontra ja saatavien perintä
- rahaliikenne
- sähköinen arkistointi
- raportointi, web-raportointi
- taloussuunnittelujärjestelmien ylläpito
- web-taloussuunnittelu
- käyttöomaisuuskirjanpito
- konsernilaskelmat
- alv-laskelmat ja ilmoitukset verottajalle sähköisesti
- tilastot.

Kuntien Hetapalvelut Oy tuottaa seuraavia palkkahallinnon palveluita (Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Heta 2014):

- palkanlaskenta ja palkanmaksu
- henkilötietojen ja -rekisterien ylläpito
- raportointi
- sähköiset lomakkeet
- sähköinen itseasiointi
- sähköinen arkistointi
- tilitykset, sidosryhmäyhteydet
- ilmoitukset, hakemukset
- tilastot.

Kuntien Hetapalvelut Oy on tehnyt jokaisen asiakkaan kanssa sopimuksen palvelujen laajuudesta ja rajapinnoista. Kuviossa 6 on esitetty kaikki nykyiset asiakkaat.



KUVIO 6. Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakkaat ja palvelut



Kunta-asiakkaita ovat Ylivieska, Alavieska, Sievi ja uutena vuoden 2015 alusta Nivalan kaupunki. Aikaisemmin Nivalan kaupungille tuotti talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut tilitoimisto Nivalan Rätinki. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio perustettiin samoihin aikoihin vuonna 2008 liikelaitos Hetan kanssa ja ne ovat alusta saakka tehneet yhteistyötä. Vieskan liikelaitoskuntayhtymä omistaa Ylivieskan terveystalouden, Sievin hammashoitola ja Joukahaisen päiväkodin kiinteistöt. Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakkaina ovat lisäksi Sievin kunnan sataprosenttisesti omistamat pienet kiinteistöyhtiöt Kiinteistö Oy Sievin Jussi ja Sievin Teollisuuspuisto Oy. (Raasakka 2014.)

Kiinteä ja luottamuksellinen yhteistyö asiakkaiden kanssa on Hetan palvelutoiminnan perusta. Raporttien ja tulosteiden oikeellisuuden perustana on virheetön materiaali asiakkailta. (Raasakka 2014.)

## **4 HENKILÖSTÖ- JA TALOUSHALLINTO KÄSITTEINÄ**

Opinnäytetyöni teoreettinen perusta koostuu käsitteistä henkilöstö- ja taloushallinto sekä palvelut ja ulkoistaminen. Kaikki nämä käsitteet nousivat esiin tutustuessani toimeksiantajaani Kuntien Hetapalvelut Oy:öön. Kaikkia näitä edellä mainittuja asioita on käsitelty liiketalouden opintojaksoilla ja ne ovat tulleet tutuiksi myös työelämäkokemukseni kautta.

### **4.1 Henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöhallinto käsittää henkilöstöjohtamisen hallinnolliset rutiinit. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään kuuluu hallinnointia: on luotava palkkausjärjestelmiä, ylläpidettävä koulutusjärjestelmiä, laadittava työsopimuksia, huolehdittava henkilöstöä koskevista ja sille suoritettavista maksuista ja muista asioista, jotka on määrätty yrityksen hoidettaviksi sopimusten perusteella tai lakisääteisesti, järjestettävä työterveyshuolto ja niin edelleen. Käsitteenä henkilöstöhallinto on siis edelleen toimiva viitattaessa nimenomaan henkilöstöjohtamisen hallinnollisiin rutiineihin. (Viitala 2013, 22.)

Henkilöstöhallinto nähdään tänä päivänä lyhyen aikavälin ja pääosin operationaalisen tason toimintana. Se on päivittäisten henkilöstörutiinien (ja vähemmän rutiininomaisten henkilöstöasioiden) hoitamista. Henkilöstön hankinta ja pitäminen yrityksessä edustaa lähinnäkinäkuoressa henkilöstöhallinnon tehtävän määrittelyä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 313.)

Henkilöstöhallinnon ytimenä on henkilöstösuunnittelu, joka liittyy sen yrityksen liiketoimintaan. Kun henkilöstöasiat etenevässä määrin on otettu mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluun, pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelusta on tullut strategista henkilöstösuunnittelua. (Vanhala ym. 2002, 325.) Kuvio 7 kuvaa henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää ja jakautumista eri osa-alueisiin.



KUVIO 7. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä (Vanhala ym. 2002, 326)

Henkilöresurssien johtaminen (Human Resource Management, HRM) tarkoittaa laajasti kaikkia niitä liikkeenjohdon päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstöresurssien johtaminen kattaa kaksi henkilöstöfunktioon liittyvää toimintoaluetta: perinteisen henkilöstöhallinnan (Personnel Administration, PA) ja sen yhteyteen 1980-luvulla vakiintuneen henkilöstöresurssien strategisen johtamisen (Strategic Human Resource Management, SHRM). (Vanhala ym. 2002, 311–312.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20). Viitalan (2013, 21) mukaan henkilöstöjohtaminen käsitteenä kattaa laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen. Hänen mukaansa henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)
- työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)
- johtajuus ja esimiestaito (leadership).

Price (2011, 24) puolestaan väittää HRM-käsitteen kehittyvän jatkuvasti. Siihen vaikuttavat uudet johtamisen teorit, muoti ja trendi-ilmiöt.

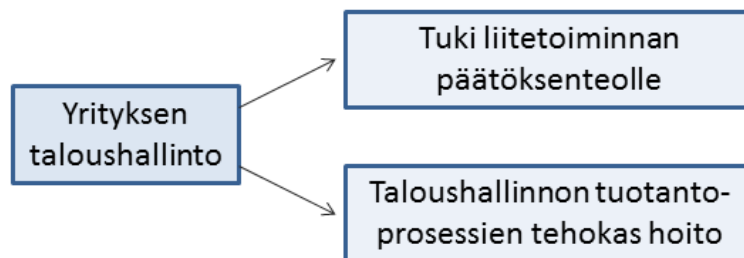
Kirjallisuuden valossa näyttää, että henkilöstöhallinnolla, henkilöstövoimavarojen johtamisella, henkilöstöresurssien strategisella johtamisella ja henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan käytännössä lähes samoja asioita. Termejä on käytetty vuosikymmenten kuluessa edellä

luetellussa järjestyksessä. Jos haetaan eroja, niin henkilöstöhallinto on termeistä vanhin, keskittyen hallinnollisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Nykyään käytetään eniten termiä henkilöstöjohtaminen, joka on kokonaisvaltaisempi ja ottaa huomioon organisaation tavoitteet johtamisessa.

## 4.2 Taloushallinto

Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto. Sen tehtävänä on tuottaa taloutta kuvaavia ja johtamista avustavia raportteja johdon ja muiden sidosryhmien käyttöön päätöksenteon tueksi. Tehtävänä on myös osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä johdon konsultointiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12.) Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen (Lahti 2014, 16).

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 340) mukaan taloushallinnolla on kaksi perustehtävää: tuki päätöksenteolle ja tehokas taloushallinnon tuotantoprosessien hoitaminen. Nämä on esitetty kuviossa 8.

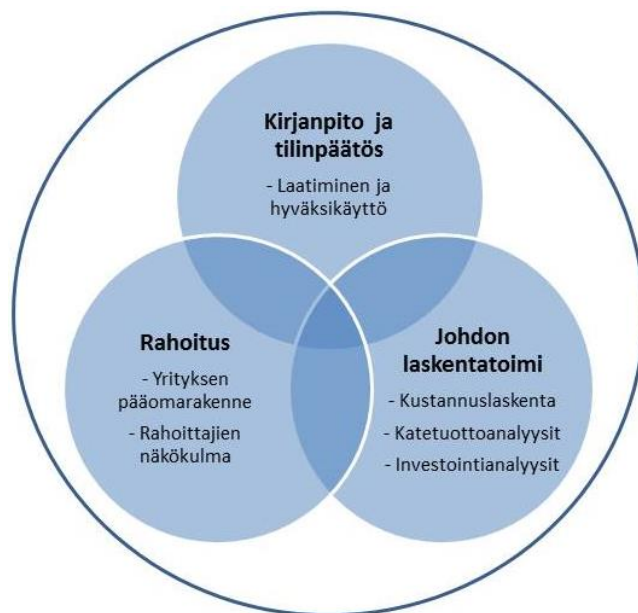


KUVIO 8. Taloushallinnon kaksi perustehtävää (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 340)

Taloushallinto tuottaa johdolle päätöksenteon avuksi erilaisia tietoja, ennusteita, budjetteja, hinnoittelu- ja kustannuslaskelmia, analyyseja ja erilaisia liiketoimintayksikkösidonnaisia raportteja. Toisessa perustehtävässä eli tuotantoprosessien tehokkaassa hoidossa edellytetään yhteensopivia tietojärjestelmiä, taloushallinnon prosesseja ja hallintopalveluja. Näiden avulla ja tuloksena saadaan kirjanpito, reskontrien hoito, palkanlaskenta, laskentatoimen perusraportit ja standardoidut raportit eri liiketoimintayksiköille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 340.)

Leppiniemi (2005, 11) toteaa taloushallinnon olevan vastuussa yrityksen taloutta kuvaavien tietojen tuottamisesta. Taloushallinnon tehtävänä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja. (Leppiniemi 2005, 11.)

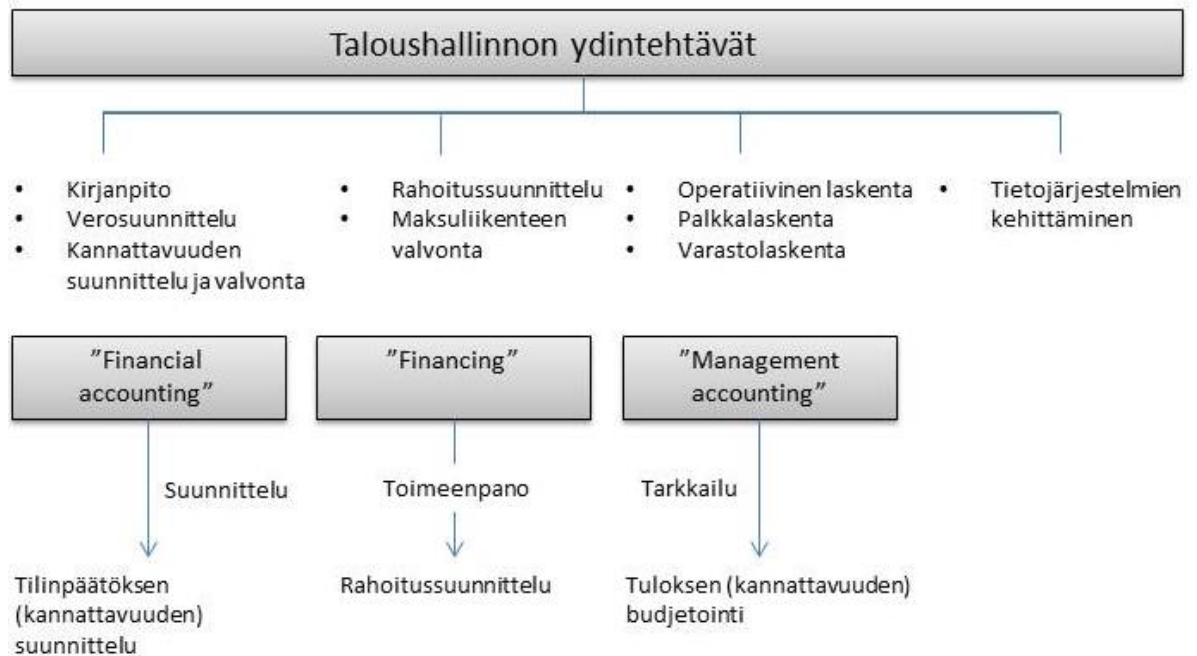
Taloushallinnon avulla tuotetaan tietoa sidosryhmille, avustetaan päätöksentekoa, seuranta ja arviointia yrityksessä sekä tehdään johtopäätöksiä yrityksen kasvusta, kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja riskeistä. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2005.) Taloushallinto käsittää kolme osa-aluetta ja kuhunkin osa-alueeseen liittyviä tehtäviä esitetään kuviossa 9.



KUVIO 9. Taloushallinnon osa-alueet (Kinnunen ym. 2005)

Taloushallinto voidaan jakaa siis kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on kirjanpito, tilinpäätöksen laatiminen ja sen hyväksikäyttö. Toisena on johdon laskentatoimi, jolla autetaan yrityksen johtoa sen päätöksenteossa mm. erilaisilla kustannus- ja investointilaskelmilla. Kolmantena osa-alueena taloushallintoon kuuluu rahoituslaskelmat, joita yritys tarvitsee omaan päätöksenteoonsa sekä rahoittajilleen. (Kinnunen ym. 2005.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 269) kuvaus (KUVIO 10) taloushallinnon ydintehtävistä on laajempi. Taloushallinnon ydintehtäviin on liitetty lisäksi tietojärjestelmien kehittämis-tehtävä.



KUVIO 10. Taloushallinnon ydintehtävät (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 269)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 268) mukaan taloushallinnon ydintehtävät koostuvat yleisen laskentatoimen tietojärjestelmästä (financial accounting), joka auttaa yritysjohtoa tilinpäätökseen liittyvien taloudellisten kysymysten suunnittelussa. Rahoitushallinnon tietojärjestelmä (financing) on taloushallinnon perustehtäviä, joilla tehdään mm. yrityksen pääomarakenteen ja likviditeetin suunnittelua ja rahoituskustannusten ja -tuottojen analysointia. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmää (management accounting) käytetään tulosohejauksessa, kustannuslaskennassa, hinnoittelussa, budjetoinnissa ja investointilaskelmissa. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu lisäksi taloushallinnon tietojärjestelmien kehitystyö. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 268.)

## **5 PALVELUT JA ULKOISTAMINEN**

Edellisessä luvussa perehdyttiin henkilöstö- ja taloushallinnon käsitteisiin. Ne kuuluvat tärkeänä osana jokaiseen toimivaan yritykseen ja yhteisöön. Henkilöstö- ja taloushallinto ovat vähänkin isommissa yrityksissä omina osastoinaan, tai ainakin tiettyjen henkilöiden hoidossa. Ne voidaan myös ulkoistaa ja ostaa yrityksen ulkopuolelta palveluina. Seuraavana tarkastellaan palvelun ja ulkoistamisen käsitteitä ja niihin liittyviä keskeisiä seikkoja.

### **5.1 Palvelut**

#### **5.1.1 Yleistä**

Tilastokeskuksen määrittelyn mukaan palvelut ovat sellaisen tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa. Palvelut eivät yleensä ole erillisiä eriä, joihin voisi kohdistua omistusoikeuksia, ja yleensä palvelua ja palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan. (Tilastokeskus 2014.)

Grönroos (2009, 77) esittää yksinkertaisen määritelmän palvelusta: palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. Edelleen Grönroos määrittelee palvelun olevan ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Palvelu toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palveluntyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisenä vuorovaikutuksena. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelu on Rissanen (2006, 18) mukaan vuorovaikutusta, tekoja, tapahtumia, toimintaa, suorituksia tai valmiuksia, joilla annetaan tai tuotetaan asiakkaalle mahdollisuus lisäarvon saamiseen. Lisäarvo voi olla ongelman ratkaisu, helppous, vaivattomuus, elämys, nautinto, kokemus, mielihyvä, ajan tai materian säästö. (Rissanen 2006, 18.)

Grönroos (2009, 79) toteaa palvelun perustuvan myös siihen, että asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa. Edelleen hän esittää palveluilla olevan kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.)

### 5.1.2 Palvelujen ryhmittelyä

Palvelut voidaan jakaa ”koviin” (hard) ja ”pehmeisiin” (soft). Kovista palveluista merkittäviä osia voidaan tuottaa ilman asiakasta ja ennen palvelun toimittamista asiakkaalle. Näitä palveluja ei räätälöidä kullekin asiakkaalle erikseen, tai räätälöinti perustuu palvelun rakenteeseen. Palvelun elementit ovat vakioituja, mutta niiden kokoonpano on asiakaskohdainen. Pehmeissä palveluissa palvelun tuottaminen ei onnistu ilman asiakkaan läsnäoloa. Palvelu syntyy vuorovaikutusprosessissa, eikä tällöin varsinaisesti voida puhua palvelun ”toimittamisesta”. Palvelun tuotanto ja kulutus ovat yhteen kietoutuneita, ja palvelu on asiakkaalle ainutlaatuinen. (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2009, 41.)

Palvelujen jakoa koviin ja pehmeisiin voidaan havainnollistaa kytkemällä siihen toiseksi ulottuvuudeksi palvelun kohdetta koskeva jaottelu. Siinä vaihtoehtoja ovat:

1. asiakkaan omaan fyysiseen tai psyykkiseen tilaan vaikuttavat palvelut
2. asiakkaan tuotteeseen kohdistuvat palvelut (kuljetus-, huolto-, korjaus- ym. palvelut)
3. informaatiopalvelut eli palvelut, joilla tuotetaan asiakkaalle arvoa kokoamalla ja tulkitsemalla informaatiota. (Toivonen ym. 2009, 41–42.)

Grönroos (2009, 84–85) puolestaan jakaa palvelut kahteen luokkaan:

1. inhimillisyyttä ja tekniikkaa korostavat palvelut
2. ajoittain ja jatkuvasti tarjottavat palvelut.



Inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä (high-touch) korostavat palvelut ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä. Tekniikkaa (high-tech) korostavat palvelut perustuvat puolestaan automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muunlaisiin fyysisiin resursseihin. Usein on kysymys kuitenkin palvelusta, joka on yhdistelmä molempia edellä mainittuja. Ajoittain ja jatkuvasti tarjottavat palvelut jakautuvat asiakassuhteen keston mukaan. Jatkuvia palveluja ovat esim. siivous ja vartiointi. Ajoittain käytettäviä palveluita ovat esim. matkailu- ja korjauspalvelut. (Grönroos 2009, 84–85.)

### 5.1.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja. Ne tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan oleellisilta osin samanaikaisesti. Palveluihin liittyvä erityisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluja. Erityisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus sekä osin myös motivaatio. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Vahvaselän (2004, 33) mukaan asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja hyvin abstrakteja. Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota tarjotaan tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. (Vahvaselkä 2004, 33.)

Sipilä (1999, 26) toteaa asiantuntijapalveluiden olevan tuotteita, joissa vaativien aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Lisäksi luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen ovat asiantuntijatyön keskeisimpiä piirteitä. (Sipilä 1999, 26.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) toteavat asiakkaan riittävän osallistumisen olevan erittäin tärkeää asiantuntijapalveluja tuottaessa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska ei pysty analysoimaan tarpeitaan. Toisaalta asiantuntijatkaan eivät pysty esittämään ratkaisuja ilman perehtymistä asiakkaan pulmaan. Asiantuntijapalvelut syntyvät siis palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Osaamisintensiivisistä liike-elämän palveluista on vakiintunut englanninkielisestä termistä tuleva lyhenne KIBS (knowledge-intensive business services). KIBS-palvelut ovat

sellaisia yritysten toisille yrityksille tai julkiselle sektorille tarjoamia palveluja, jotka perustuvat vahvasti erityisasiantuntemukseen, ja joissa asiakkaan kanssa tapahtuvalla yhteisellä oppimisella on suuri merkitys. KIBS-palvelujen pääosa koostuu seuraavista aloista: tietojenkäsittelypalvelut, tutkimus- ja kehittämisspalvelut, lainopilliset palvelut, taloushallinnon palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekninen konsultointipalvelu sekä johdon konsultointi. (Toivonen ym. 2009, 1.)

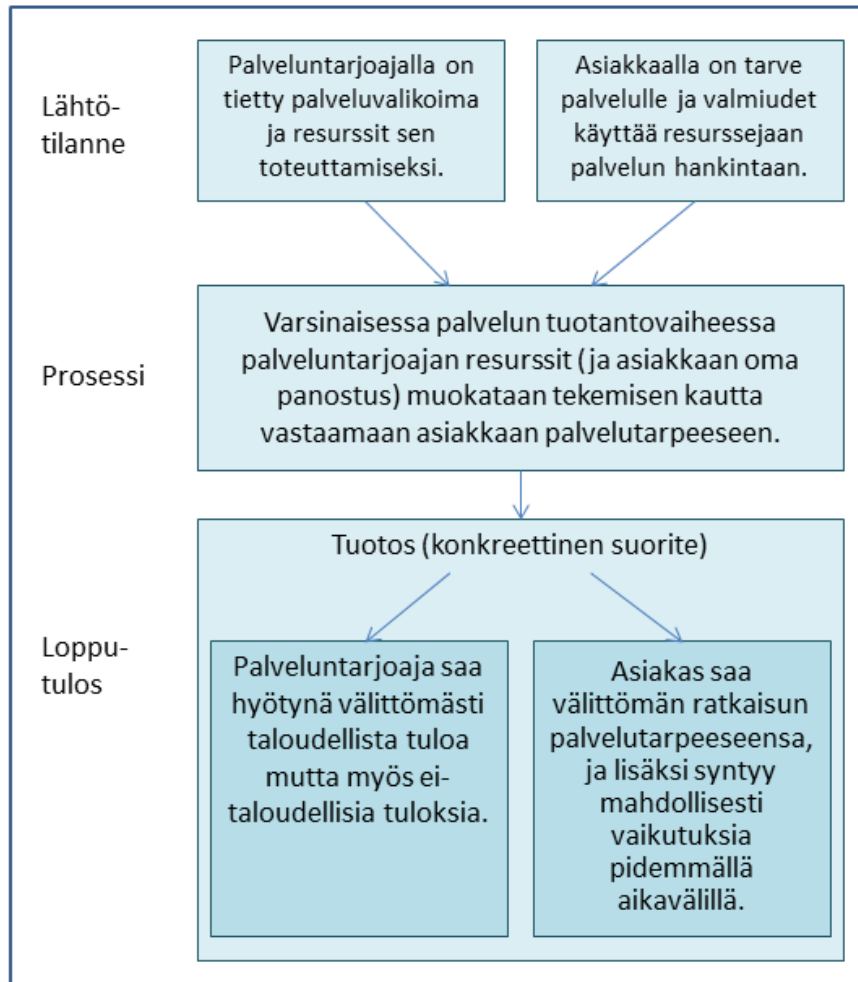
#### **5.1.4 Palvelutuotanto**

Palveluliiketoiminnan sanaston (Tekes, 2010) mukaan palvelutuotanto on organisoitua toimintaa palvelun tai palvelutuotteen tuottamiseksi palvelusopimuksen velvoitteiden mukaisesti. Palvelutuotanto on asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen, vuorovaikutteinen prosessi.

Palvelutuotanto tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyhtiössä joko päätoimintamuotona tai tukitoimena. Palvelutuotanto käsittää palveluiden tuottamisen resurssit, varsinaisen palveluprosessin ja sen tuloksena syntyneet tuotokset ja vaikutukset. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 16.) Nämä keskeiset näkökulmat eli lähtötilanne (resurssit), prosessi (tekeminen) ja lopputulokset (välilliset ja välittömät) on esitetty kuviossa 11.

Lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on olemassa palvelutuote, esim. asiantuntijapalvelu. Asiakkaalla on puolestaan olemassa tarve palvelulle ja palvelun hankkimiseen tarvittavat resurssit. Palvelutuotteen lisäksi palveluntarjoajalla on resurssit palvelun toteuttamiseksi. Näitä resursseja ovat tarvittavat fyysiset tekijät, kuten tilat, koneet, ohjelmat ja laitteet, asiantuntijoiden työpanos, osaaminen ja motivaatio, palveluorganisaation maine sekä prosesseissa hyödynnettävä informaatio. Prosessivaiheessa tarvitaan asiakkaan osallistumista ja panosten tuomista prosessiin. Yhdistämällä nämä palveluntarjoajan fyysiseen tekemiseen saadaan asiakkaalle palvelutuotos. Tuotos voi olla asiakkaalle olla ratkaisu palvelutarpeeseen, odotusten täyttyminen tai palvelun tuotos näkyy vasta viiveellä. Palveluntarjoaja saa

palvelun suorittamisesta taloudellisen korvauksen ja sen lisäksi myös uutta aineetonta pääomaa, kuten oppia, uusia ideoita, mainetta ja asiakasreferenssejä. (Lönnqvist ym. 2010, 17–21.)

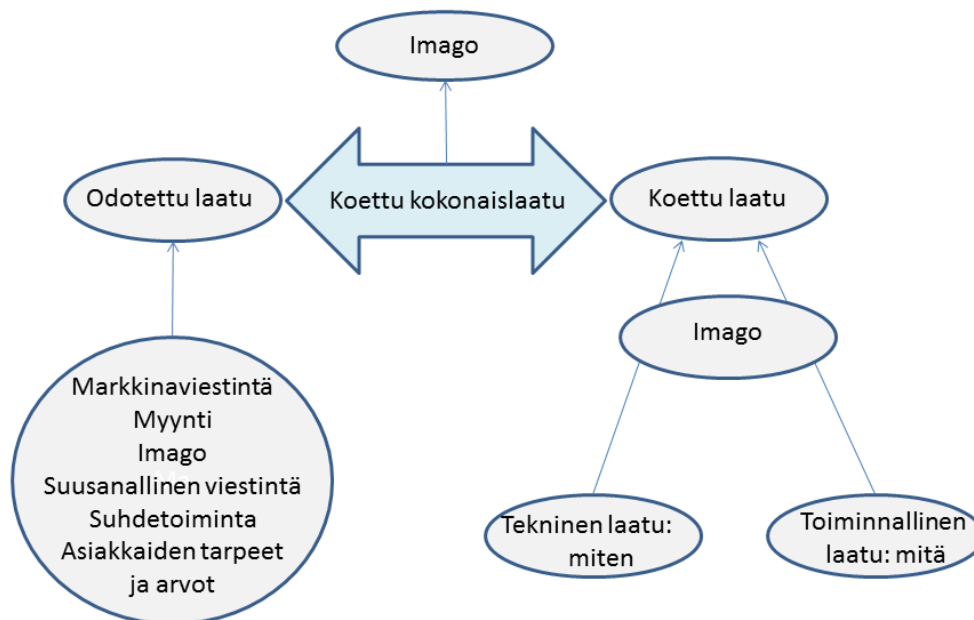


KUVIO 11. Palvelutuotannon kuvaus (Lönnqvist ym. 2010, 17)

### 5.1.5 Palvelun laatu

Rissanen (2006, 215–216) toteaa palvelun laadun syntyvän seuraavien tekijöiden pohjalta: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, palveluaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. (Rissanen 2006, 215–216.)

Asiakkaan kokemalla laadulla on Grönroosin (2009, 101) mukaan kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toinen on toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Palvelu koetaan hyväksi, jos se vastaa asiakkaan odotuksia. Grönroos (2009, 105) puhuu koetusta kokonaislaadusta, joka on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Grönroosin (2009, 105–106) mukaan koettu kokonaislaatu on hyvä, kun asiakkaan laatuodotukset vastaavat koettua laatua. Odotettu laatu muodostuu monista tekijöistä, kuten markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta ja tietenkin asiakkaan omista tarpeista ja arvoista. Palveluyrityksen imagolla on keskeinen asema asiakkaan kokemassa laadussa. (Grönroos 2009, 105–106.)

## 5.2 Ulkoistaminen

Yksinkertaisimmillaan palvelun ulkoistamisen tarkoittaa sitä, että toiminto siirretään organisaation ulkopuolella toteuttavaksi (Kähkönen 2007, 24). Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, prosessin tai toiminnon osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan tällöin ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 15.)

Ulkoistamisessa yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Kiihan (2002, 1–2) mukaan ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen elementti sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä, ja mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, näiden myynnin. Toinen peruselementti on ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. Yritysten välinen sopimussuhde voi perustua pelkästään toimintojen ulkoistamiseen tai sopimuksen lisäksi myös yhteiseen omistukseen. (Kiiha 2002, 1–2.)

Vahvaselkä (2004, 61) puolestaan korostaa ulkoistamisen johtavan tiiviiseen partnerisuhteeseen yrityksen ulkoistaessa oleellisesti tärkeän toiminnon. Ulkoistamisesta tulee yksi yrityksen osaamisalue, joka tulee hallita. Yrityksen on pystyttävä mittaamaan ulkoistamisen onnistuminen ja saavutettu hyöty. (Vahvaselkä 2004, 61.)

Ulkoistamista kunnissa tutkinut Kähkönen (2007, 27) laajentaa ulkoistamisen määritelmäänsä viitaten Dombergeriin (1998) ja Willbergiin (2006). Ulkoistamisen englanninkieliset käsitteet ”contracting-out” ja ”outsourcing” ymmärretään sellaiseksi julkisten organisaatioiden tehtävien tai palvelujen sopimusperusteiseksi mekanismeiksi, joihin liittyy pääsääntöisesti kilpailuttaminen, ja sen pohjalta tehtävien tai palvelujen ulkoistaminen valituille ulkopuolisille tuottajille. (Kähkönen 2007, 27.)

Ulkoistaminen tarkoittaa pelkistetysti julkisella sektorilla toimintaa, jossa organisaatio hankkii palveluita sopimuksella organisaation ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Ulkois-

tamalla voidaan supistaa omaa palvelutuotantoa, keskittyä ydintoimintoihin ja hankkia erityisosaamista. (Komulainen 2010, 44.)

Kysymykseen onko liikelaitostaminen tai yhtiöittäminen ulkoistamista ei voida antaa tiettyä yleistä vastausta, vaan kulloinkin on erikseen tarkasteltava kunnan suhdetta, toimivaltuuksia ja valvontamahdollisuuksia kyseiseen orgaaniin. (Komulainen 2010, 45). Komulainen (2010, 46) on jaotellut kuntasektorin ulkoistamisen muodot kolmeen eri luokkaan, jotka on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Ulkoistamisen muotoja (Komulainen 2010, 46)

| <b>Ulkoistamismuoto</b>                    | <b>Kokonaisulkoistaminen</b>                                      | <b>Osa-alueen ulkoistaminen</b>                                   | <b>Osittaisulkoistaminen</b>    |
|--|---|---|---------------------------------|
| Kuuluu kuntakonserniin                     | Ei  | Ei  | Kyllä                           |
| Omistus                                    | Ei kunnalla   | Ei kunnalla   | Voi olla kunnalla               |
| Kunnan vastuu                              | Ei välitöntä työnjohtoa   | Ei välitöntä työnjohtoa   | Voi olla myös välitön työnjohto |
| Tuottajan itsenäisyys                      | On itsenäinen   | On itsenäinen   | Ei itsenäistä asemaa            |
| Sovelletaan samoja säännöksiä kuin kuntaan | Ei aina sovelleta kaikkia samoja säännöksiä kuin omaan toimintaan | Ei aina sovelleta kaikkia samoja säännöksiä kuin omaan toimintaan | Sovelletaan pääasiassa          |
| Orgaani kilpailee avoimilla markkinoilla   | Kyllä   | Kyllä   | Ei                              |

Kokonaisulkoistamisella tarkoitetaan päätöstä, jossa koko toiminta annetaan ulkopuoliselle toimijalle. Tästä on esimerkkinä teknisessä toimessa tapahtuva lumen auraus. Toimija on taloudellisesti itsenäinen ja kunta vastaa vain sopimuksen mukaisista korvauksista. (Komulainen 2010, 47.)

Osa-alueen ulkoistamisessa erotetaan toiminnallisesti ja oikeudellisesti järkevä kokonaisuus, jonka toiminta ulkoistetaan, kuten yksi terveyskeskus. Palveluntuottaja voi olla täysin

itsenäinen yhtiö, mutta toisaalta se on hyvin riippuvainen kunnan muusta toiminnasta. (Komulainen 2010, 47.)

Osittaisessa ulkoistamisessa kunta tuottaa palvelun yhdessä yksityisen toimijan kanssa. Osittaisessa ulkoistamisessa palveluntuottaja ei ole kunnasta taloudellisesti täysin itsenäinen toimija, vaan kunta voi joutua panostamaan siihen lisäresursseja. Esimerkkejä tästä ulkoistamisen muodosta on teknisen toimen ja elinkeinotoimen alueilla. (Komulainen 2010, 47.)

Ulkoistamiskäsitteeseen kunnissa liittyy keskeisesti Hankintalain 10 §:n määritelmä sidosyksikköhankinnasta. Ongelmana on, että kunnat joutuvat tulkitsemaan, milloin kunnan sidosyksiköiltä tai tytäryhtiöiltä ostettua palvelua pidetään hankintana ja milloin taas ostaminen tulkitaan kunnan omaksi toiminnaksi tai ns. in house -hankinnaksi. (Komulainen 2010, 47.)

Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaa voidaan pitää tietyn osa-alueen ulkoistamisena. Kuntien Hetapalvelut Oy on osa kuntakonsernia ja osakeyhtiön osakkeiden omistus on kunnilla ja kuntayhtymillä. Se toimii itsenäisesti ja ylin päättävä elin on yhtiökokous. Yritys ei ole lähtenyt kilpailemaan ainakaan tässä vaiheessa avoimille markkinoille, vaikka yhtiöjärjestyksen mukaan sekin olisi mahdollista.

Ulkoistaminen on yksinkertaisemmin määriteltävissä yksityisellä kuin julkisella puolella. Yritys ostaa sovitun palvelun tietyksi ajaksi sovitulla hinnalla. Kuntapuolella lain määräämä vastuu kuntalaisille kuuluvista palveluista säilyy kunnalla, vaikka itse palvelu ulkoistettaisiinkin. Kuntalaiset voivat puolestaan edellyttää, että lain mukaiset palvelut ovat laadultaan samanlaisia riippumatta asuinkunnasta.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakasomistajien käsityksiä nykyisistä palveluista sekä heidän odotuksiaan, toiveitaan ja kehittämissuunnitelmiaan henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden laajentamiseen tulevaisuudessa. Työssä selvitettiin myös asiakkaiden mielipidettä ja mahdollista tarvetta ICT-palvelujen (ICT = information and communications technology) lisäämisestä uutena palveluna Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjoomaan.

Tutkimusaihetta ja ongelmaa tulee rajata, jotta ilmiö olisi hallittavissa ja tiedonsaanti mahdollista (Kananen 2014, 34). Tässä opinnäytetyössä rajaus tehtiin keskittymällä Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakkaiden käsitysten tutkimiseen toiminnasta, olemassa olevista palveluista ja niiden kehittämisestä sekä ICT-palveluiden tarpeesta.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

Millaisia käsityksiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n omistajatahoilla on sen toiminnasta?

Pääongelma jäsennettiin viiteen alaongelmaan:

1. Miten tyytyväisiä omistajatahot ovat Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan?
2. Mitä uusia henkilöstöhallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?
3. Mitä uusia taloushallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?
4. Mitä ICT-palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä tulevaisuudessa?
5. Millaisia ehdotuksia omistajatahoilla on Kuntien Hetapalvelut Oy:n tarjoamien palveluiden kehittämiseksi?



## 6.2 Tutkimusote

Tutkimukset jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Valmiit lomakkeet, strukturoitujen vastausvaihtoehtojen käyttö ja lomaketutkimus kuuluvat kvantitatiiviseen tutkimukseen, kun taas avoimet ja teemahaastattelut kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada vastaajat kertomaan omia kokemuksia tai käsityksiä kuvaavia vastauksia, jotka eivät ole numeerisesti mitattavissa. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 17–19.)

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jota voidaan nimittää tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkitavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jonka avulla pyritään kartoittamaan olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan määrä mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kohderyhmän arvojen ja asenteiden tai tarpeiden ja odotusten selvittämisellä saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehittelyn pohjaksi. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2008, 16.)

Opinnäytetyöni tutkimus on tehty sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastattelujen avulla käyttäen apuna kyselylomaketta. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytettiin mittaamaan asiakasomistajien käsityksiä nykyisestä toiminnasta ja sen laadusta. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta käytettiin haastatteluissa ja avoimissa kysymyksissä.

### 6.3 Kyselylomakkeen ja mittareiden laadinta, tutkimusaineiston keruu ja vastausten analysointi

Tutkimusaineiston kerääminen kohdejoukolta jakaa tutkimukset Karjalaisen (2010, 30) mukaan joko kokonais- tai otantatutkimukseen. Kokonaistutkimuksessa tiedot pyritään keräämään kaikista kohdejoukon havaintoyksiköistä. Usein kokonaistutkimus ei ole käytännössä mahdollista, joten päädytään otantatutkimukseen. Siinä kohdejoukosta otetaan satunnaisesti valittu otos ja sen tutkimustuloksilla tehdään johtopäätökset. Otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Karjalainen 2010, 30–31.)

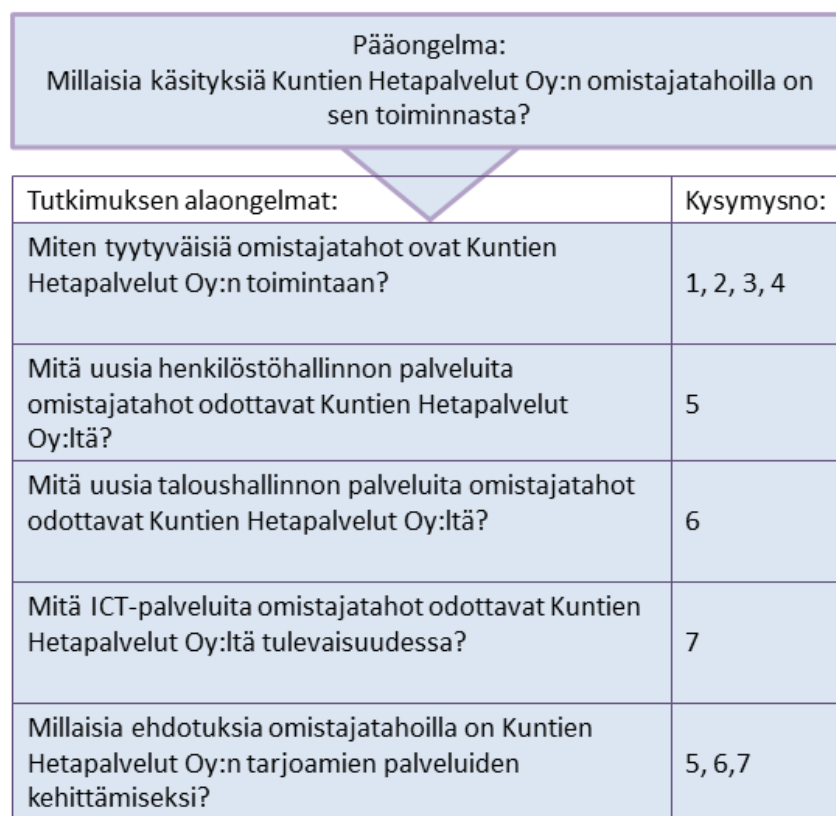
Kun tutkimusyksiköiden valinnassa käytetään harkintaa, kyseessä on aina näyte (Karjalainen 2010, 35). Vehkalahti (2008, 46) puolestaan määrittelee harkinnanvaraisen näytteen. Se on aineisto, joka on saatu etukäteen päätetyiltä, tutkimuksen tarpeisiin soveltuvilta vastaajilta. (Vehkalahti 2008, 46.)

Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimitusjohtaja, joka oli tämän opinnäytetyön työelämäohjaaja nimisi syyskuussa 2014 henkilöt asiakasomistajista, joita tutkimuksessa oli tarkoitus haastatella. Haastattelupyynnö lähetettiin kaikkiaan 17 henkilölle, yhdestä kolmeen pyyntöä kullekin omistajataholle. Haastateltavat olivat johtotason henkilöitä, kunnanjohtajia sekä talous- ja henkilöstövastaavia, jotka työssään tarvitsevat Kuntien Hetapalvelut Oy:n tuottamia palveluita päätösten tekemiseen ja valmisteluun. Haastateltavien vastaukset sovittiin kerättävän nimettöminä.

Työelämäohjaaja lähetti haastateltaville ennakoon tiedon opinnäytetyöstä ja tulevista haastatteluista 13.11.2014. Noin viikko sen jälkeen 20.11. lähetin uuden sähköpostiviestin samoille henkilöille ja liitteenä oli kyselylomake. Kerroin viestissäni ottavani heihin yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi.

Haastattelujen pohjaksi ja avuksi laadin kysymyksiä, joita ohjaajani kommentoivat ja täydensivät. Kyselylomake (LIITE 1) on tämän opinnäytetyön liitteenä. Kyselyyn haluttiin sellaisia väittämiä ja kysymyksiä, jotka auttaisivat asiakkaita miettimään Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan kehittämistä.

Kyselylomakkeen neljällä ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin nykyistä tilannetta ja asiakasomistajien tyytyväisyyttä Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan ja palveluihin. Viidennessä kysymyksessä oli useita henkilöstöhallintoon liittyviä lisäpalveluita, joita haastateltava pystyi kommentoimaan palvelun tarpeellisuuden mukaan vaihtoehtoilla ei, ehkä ja kyllä. Avoimina kysymyksinä oli mahdollisuus ehdottaa muita palveluja tai antaa kehittämisideoita henkilöstöhallintopalveluihin. Kuudentena kysymyksenä oli samoin lista talous-hallinnon mahdollisista lisäpalveluista ja avoimet kysymykset muista palveluehdotuksista ja taloushallinnon kehittämisestä. Seitsemäntenä kysymyksenä oli lista ICT-palveluista, joita haastateltavilla oli mahdollisuus kommentoida palvelun tarpeellisuuden mukaan vaihtoehtoilla ei, ehkä tai kyllä. Avoimessa kysymyksessä oli mahdollisuus kertoa toiveita ICT-palveluista, joita ei ollut listassa esillä. Kuviossa 13 on esitetty tutkimusongelmat ja kysymysnumerot, joista etsittiin vastauksia ko. kysymykseen.



KUVIO 13. Tutkimusongelmien yhteys lomakkeen kysymyksiin

Ensimmäisen haastattelun sain sovittua joulukuun ensimmäiselle päivälle ja viimeiset haastattelut olivat tammikuun kolmannella viikolla. Ajankohta haastattelujen tekemiseen ei ollut paras mahdollinen, koska kaikilla oli kiireitä budjetoinnin ja tilinpäätöksen kanssa.

Tavoitteena oli haastatella 17 henkilöä, mutta tapaaminen ja haastattelu saatiin sovittua 14 henkilön kanssa. Työelämäohjaajan mielestä tämä oli riittävä otos ja tutkimuksen kannalta tärkeät henkilöt olivat mukana. Kuusi henkilöä haastattelin kahden kesken, loput neljä haastattelua toteutin kahden hengen ryhmähaastatteluina. Kaikkiaan sain tutkimukseeni kymmenen lomaketta ja nauhoitetta. Haastattelutilanteen alussa esittelin itseni, kerroin opiskelustani ja opinnäytetyöstäni. Haastateltaville jaoin kyselylomakkeen, ja kerroin itse täyttäväni lomakkeen. Avointen kysymysten osalla kysyin mahdollisuudesta nauhoittaa keskustelu, eikä kukaan kieltäytynyt siitä. Haastattelut kestivät vähintään puoli tuntia, ryhmätilanteissa aikaa meni enemmän.

Kyselylomakkeen vastaukset keräsin excel-taulukoihin. Taulukoiden avulla oli helpompi analysoida vastauksia. Kyselylomakkeen kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä palvelujen tarpeellisuudesta ja laadusta oli käytössä Likert-asteikko (viisiasteikkoinen vastausmahdollisuus), joista pystyin laskemaan yhden muuttujan jakaumat, keskiarvot ja –hajonnat. Henkilöstö- ja taloushallinnon lisäpalveluiden ja ICT-palveluiden vastaustaulukoista tein tähän opinnäytetyöhön selvempiä ja nopeampilukuisia kaavioita. Avointen kysymysten nauhoitetut vastaukset kirjoitin ylös ja tiivistin sieltä lisäpalveluehdotuksia ja mahdollisia kehittämisideoita. Muutamia mielestäni asiakkaiden mielipiteitä hyvin kuvaavia lauseita on esitetty suorina lainauksina tässä raportissa.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on Kanasen (2014, 146–147) mukaan tutkimuksen tekijän arvioinnin ja näytön varassa. Luotettavuuden mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä ja validiteetti puolestaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2014, 146–147.)

Kananen (2014, 151) esittää laadulliselle tutkimukselle kriteereiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturatiota eli kylläntymistä.

Tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli onko kyetty mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksessa on Karjalaisen (2010, 23) mukaan varmistauduttava, että kysymykset mittaavat juuri tutkittavaa asiaa ja että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Esimerkiksi kulttuurierot ja ympäristön muutokset voivat vaikuttaa siten, että sama mittari ei ole validi eri ympäristöissä tai eri ajankohtina. (Karjalainen 2010, 23.)

Karjalaisen (2010, 23) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittareiden toimintavarmuutta tai pysyvyyttä. Ulkopuoliset tekijät eivät saa vaikuttaa mittariin eikä se voi antaa sattumanvaraisia tuloksia. Toistomittauksissa pitäisi saada kutakuinkin samoja tuloksia. (Karjalainen 2010, 23.)

Vehkalahti (2008, 41) puolestaan toteaa validiteetin olevan luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste. Jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41.)

Vehkalahden (2008, 44) mukaan vastausprosentti on eräs tutkimuksen luotettavuuden ilmaisina. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista laskea vastausprosenttia, koska osa haastatteluista tapahtui ryhmähaastatteluina. Haastattelupyynnö ja kyselylomake lähetettiin 17 tilaajan nimeämälle henkilölle. Haastattelut käytiin 14 henkilön kanssa, joko kahden kesken tai ryhmässä. Täytettyjä kyselylomakkeita ja haastattelujen nauhoituksia oli tutkimuksessa mukana kymmenen kappaletta.

Olen tehnyt tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen markkinoinnin eettisten ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa olen pyrkinyt toimimaan johdonmukaisesti, huolellisesti ja tarkasti. Mielestäni tällä työllä saatiin luotettavaa tietoa asiakasomistajien käsityksistä Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnasta. Tutkimuksessa haastateltavat olivat tutkittavien teemojen asiantuntijoita, joten heidän vastauksiin ja kysymyksien ymmärtämiseen pystyi luottamaan. Tutkimustulosten tulkintaa helpotti tutkimusongelmien selkeys ja jaottelu alaongelmiin. Tutkimustulokset vaikuttivat johdonmukaisilta ja selkeiltä. Tulosten perusteella ei ole mitään syytä epäillä, että kyselyyn vastanneet olisivat antaneet tietoisesti vääristeltyjä vastauksia kysymyksiin.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

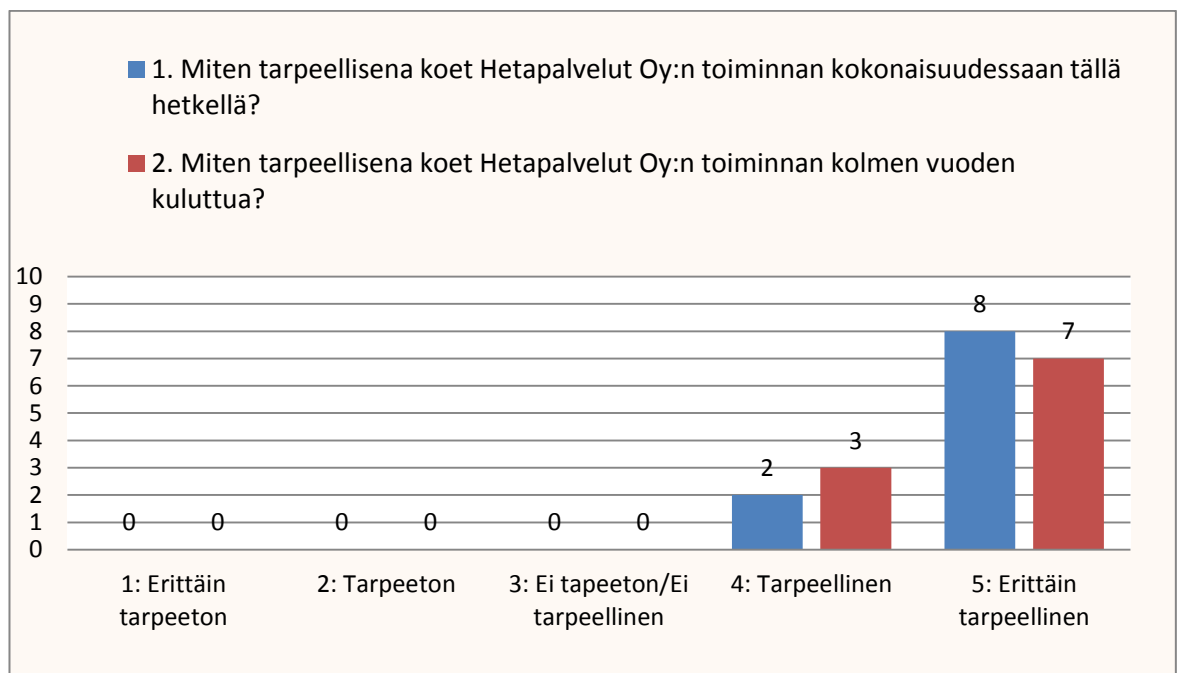
### 7.1 Vastaajien tyytyväisyys Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan

#### Toiminnan tarpeellisuus

Haastattelun ensimmäisissä kysymyksissä kysyttiin miten tarpeellisina asiakasomistajat kokivat Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan kokonaisuudessaan tällä hetkellä ja kolmen vuoden kuluttua. Taulukossa 2 esitetään vastausten jakaumat, keskiarvot ja -hajonnat. Kuvioissa 14 on graafinen esitys vastauksista.

TAULUKKO 2. Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan tarpeellisuus

| Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan tarpeellisuus   | 1                  | 2         | 3                           | 4            | 5                 | n  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|--------------------|-----------|-----------------------------|--------------|-------------------|----|-----------|--------------|
|   | Erittäin tarpeeton | Tarpeeton | Ei tapingon/Ei tarpeellinen | Tarpeellinen | Erittäin tapingon |    |           |              |
| 1. Miten tarpeellisena koet Hetapalvelut Oy:n toiminnan kokonaisuudessaan tällä hetkellä? | 0                  | 0         | 0                           | 2            | 8                 | 10 | 4,8       | 0,899        |
| 2. Miten tarpeellisena koet Hetapalvelut Oy:n toiminnan kolmen vuoden kuluttua?           | 0                  | 0         | 0                           | 3            | 7                 | 10 | 4,7       | 0,508        |



KUVIO 14. Toiminnan tarpeellisuus tällä hetkellä ja kolmen vuoden kuluttua

Nykytilanteessa vastaajista 80 % piti Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaa erittäin tarpeellisenä ja loput 20 % tarpeellisenä. Vastauksien keskiarvo oli lähellä viittä (asteikolla 1–5), eli erittäin tarpeellista molemmissa kysymyksissä, eikä vastauksissa ollut paljoa hajontaa. Kukaan vastaajista ei kyseenalaistanut toiminnan tarpeellisuutta myöskään kolmen vuoden kuluttua, vaan toimintaa piti erittäin tarpeellisenä 70 % ja tarpeellisenä 30 % vastaajista.

### Toiminnan laatu

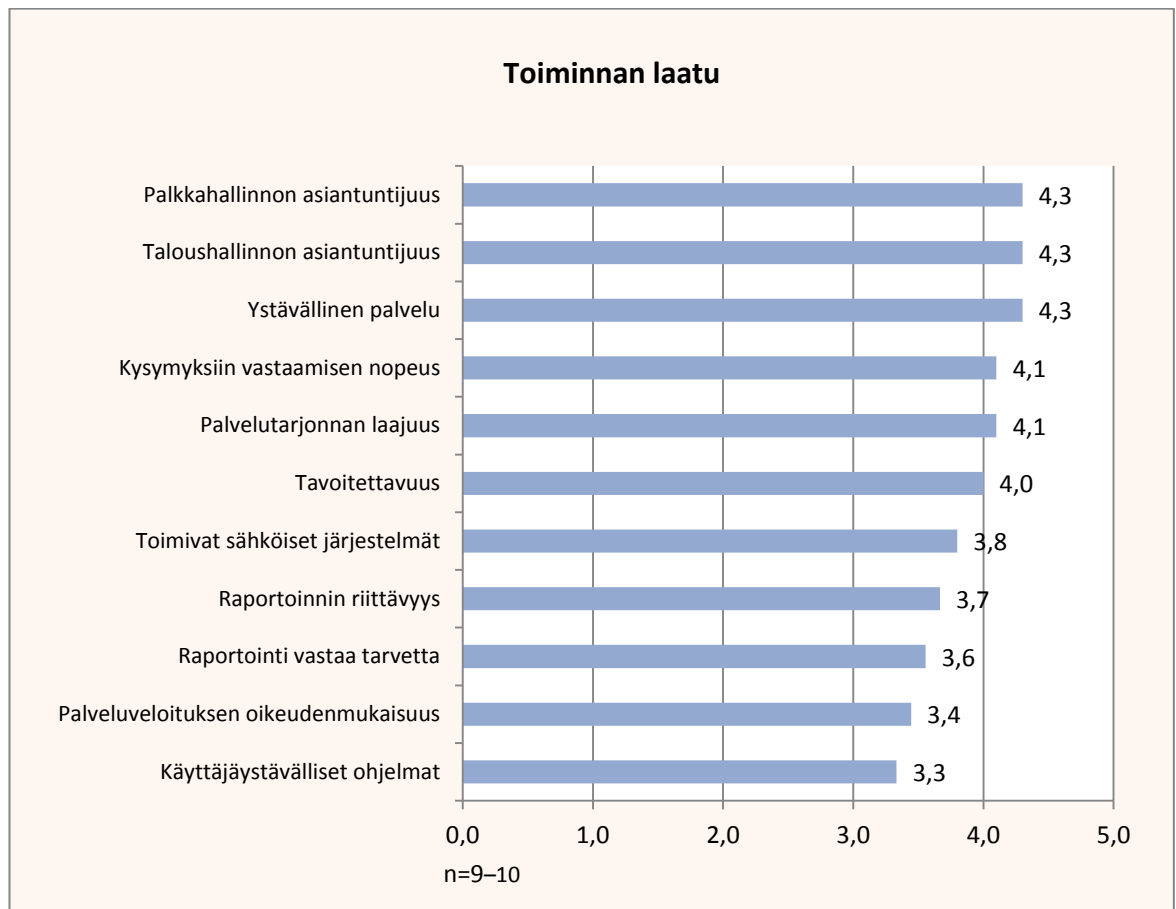
Kyselylomakkeen kolmannessa kysymyksessä oli yksitoista Kuntien Hetapalvelu Oy:n toiminnan laatua kuvaavaa seikkaa ja haastateltavia pyydettiin arvioimaan niitä asteikolla erittäin huono, huono, tyydyttävä, hyvä tai erittäin hyvä. Vastauksia oli kymmenen (n=10), yksi vastaaja jätti neljä kohtaa ilman arviota. Asiakasomistajien arviot toiminnan laadusta on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Asiakasomistajien arviot toiminnan laadusta

| Miten arvioit Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaa? | 1              | 2     | 3          | 4    | 5             | n  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|----------------|-------|------------|------|---------------|----|-----------|--------------|
|  | Erittäin huono | Huono | Tyydyttävä | Hyvä | Erittäin hyvä |    |           |              |
| Palvelutarjonnan laajuus                           | 0              | 0     | 1          | 7    | 2             | 10 | 4,1       | 0,526        |
| Palkkahallinnon asiantuntijuus                     | 0              | 0     | 2          | 3    | 5             | 10 | 4,3       | 0,304        |
| Taloushallinnon asiantuntijuus                     | 0              | 0     | 0          | 7    | 3             | 10 | 4,3       | 0,333        |
| Raportoinnin riittävyys                            | 0              | 0     | 4          | 4    | 1             | 9  | 3,7       | 0,339        |
| Raportointi vastaa tarvetta                        | 0              | 0     | 5          | 3    | 1             | 9  | 3,6       | 0,373        |
| Toimivat sähköiset järjestelmät                    | 0              | 0     | 3          | 6    | 1             | 10 | 3,8       | 0,406        |
| Käyttäjätasoiset ohjelmat                          | 0              | 0     | 6          | 3    | 0             | 9  | 3,3       | 0,336        |
| Ystävällinen palvelu                               | 0              | 0     | 1          | 5    | 4             | 10 | 4,3       | 0,376        |
| Tavoitettavuus                                     | 0              | 0     | 2          | 6    | 2             | 10 | 4,0       | 0,385        |
| Kysymyksiin vastaamisen nopeus                     | 0              | 0     | 1          | 7    | 2             | 10 | 4,1       | 0,526        |
| Palveluveloituksen oikeudenmukaisuus               | 0              | 1     | 4          | 3    | 1             | 9  | 3,4       | 0,441        |
| Yhteensä   | 0              | 1     | 29         | 54   | 22            |    |           |              |

Vastauksissa erittäin huonoa arvosanaa ei saanut mikään toiminnan laatua kuvaava seikka ja vain yksi vastaaja antoi huonon arvosanan yhdestä toiminnan laadun osatekijästä. Yleisin vastaus toiminnan laatuksille oli vaihtoehto 4 eli hyvä.

Kuviossa 15 on esitetty asiakasomistajien arvioita toiminnan laadusta niiden saamien keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.



KUVIO 15. Keskiarvot toiminnan laadusta

Kaikkien esitettyjen laatuserkkojen keskiarvot olivat vähintään tyydyttäviä ja yli puolet oli vähintään hyviä ( $\geq 4$ , asteikolla 1–5). Toiminnan laatua kuvaavista seikoista parhaan keskiarvon saivat asiantuntijuus palkka- ja taloushallinnossa sekä ystävällinen palvelu. Eniten kehitettävää oli vastaajien mielestä ohjelmien käyttäjystävällisyydessä. Seuraavina kehityskohteina tulivat palveluveloituksen oikeudenmukaisuus, raportoinnin kehittäminen vastaamaan tarpeita ja sen riittävyys.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti taulukossa 3 esitettyjä seikkoja. Useammassa vastauksessa nousi esille käytettävien ohjelmien käyttäjystävällisyyden parantaminen ja raportoinnin kehittäminen. Lisäksi toivottiin koulutusta ohjelmien raportointimahdollisuuksien tuntemiseen ja hyödyntämiseen. Toisaalta toivottiin harvemmin tarvittavien raporttien saamista ammattilaisilta automaattisesti ja oikea-aikaisesti.



Seuraavassa on esitetty vastaajien kommentteja toiminnan kehittämisestä:

Hetan ydinosaaminen on talous- ja henkilöstöhallinnon, osto- ja myyntireskontran hoitaminen ja ylläpitäminen palvelusopimusten mukaisesti ja siinä kannattaa olla hyvä.

Tavoitettavuutta ja siihen palvelukonseptia voisi kehittää.

Asiakkaan suurin tarve on se, että Hetahan on asiakkaalle tukipalvelu jonkin muun työn tekemiseen. Jotta me saataisiin sieltä sujuvasti ja miellyttävästi mitä me milloinkin tarvitaan.

Yksittäisen asiakkaan toivomuksien huomioiminen, business-ajattelua lisää.

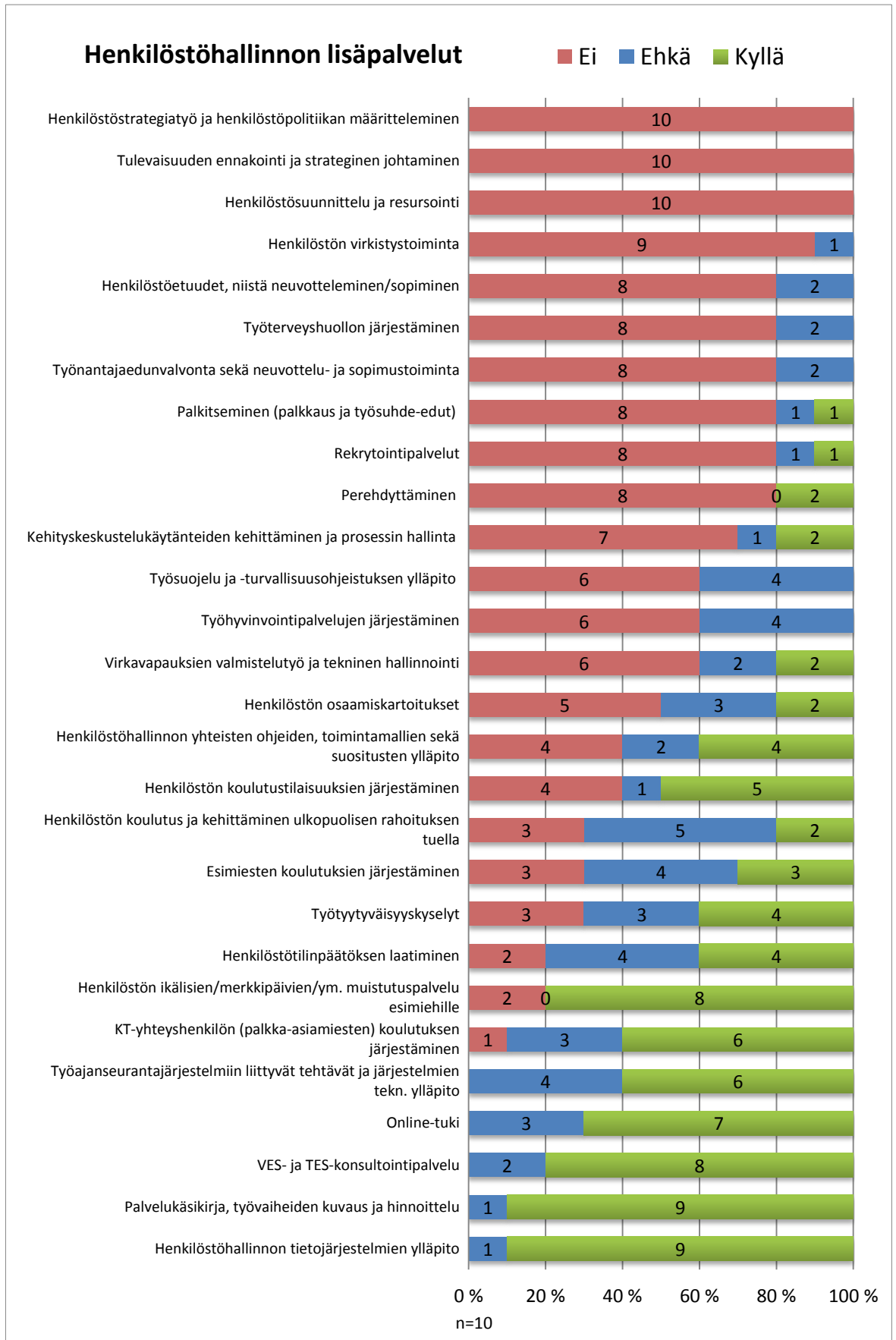
Viime vuosina Hetalaiset ovat kasvaneet ystävällisen palvelun ammattilaisiksi ja aktiivisiksi asiakkaan ongelmanratkaisijoiksi.

### **Toiminta mitattuna kouluarvosanalla**

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaa kokonaisuudessaan kouluarvosanalla 4–10. Kouluarvosanan keskiarvoksi tuli 8,6 eli asiakas-omistajat arvioivat toiminnan hyväksi, miltei kiitettäväksi.

### **7.2 Vastaajien käsitykset henkilöstöhallinnon palveluista**

Kyselylomakkeen viidennessä kysymyksessä kysyttiin: Mitä seuraavista henkilöstöhallinnon palveluista haluaisitte Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan seuraavien kolmen vuoden aikana? Vastausvaihtoehdoiksi annettiin ei, ehkä ja kyllä. Kaikilta haastatelluilta (n=10) saatiin vastaukset esitettyihin lisäpalveluehdotuksiin. Kuviossa 16 on saadut vastaukset esitetty palkkikuviona. Ylimpänä ovat eniten ei-vastauksia saaneet ehdotukset.



KUVIO 16. Henkilöstöhallinnon lisäpalvelut

Kyselylomakkeessa esitetyistä henkilöstöhallinnon lisäpalveluista oli lähes puolet (49,6 %) sellaisia, joita ei haluttu Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan. Ehkä-vastauksia oli 20,0 % ja 30,4 % kyllä-vastauksia.

Henkilöstösuunnittelu ja resursointi, tulevaisuuden ennakointi ja strateginen johtaminen sekä henkilöstöstrategiatyö ja henkilöstöpolitiikan määrittäminen saivat kaikilta haasteltavilta ei-vastauksen. Nämä asiat koettiin asiakasomistajien keskuudessa ehdottomasti niiden omaan päätäntävaltaan kuuluviksi asioiksi.

Saatujen vastauksien mukaan Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan haluttiin lisäpalveluna henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ylläpito ja palvelukäsikirja. Ne saivat eniten kyllä-vastauksia. VES- ja TES-konsultointipalvelu, online-tuki sekä työajanseurantajärjestelmiin liittyvät tehtävät ja järjestelmien tekninen ylläpito saivat myös kannatusta vastaajilta. Muistutuspalvelu oli kahdeksan vastaajan mielestä kyllä-vastauksen arvoinen lisäpalveluehdotus, mutta toisaalta se sai kahdelta ei-vastauksen. Online-tuki ja palvelukäsikirja ovat uusia palveluita, kun taas virka- ja työehtosopimusten tulkinnoissa avustaminen ja käytössä olevien järjestelmien ylläpito ovat jo osin Kuntien Hetapalvelut Oy:n henkilöstöhallinnon palveluihin kuuluvia.

Kuviossa 16 esitettyjen henkilöstöhallinnon palvelujen lisäksi avoimessa kysymyksessä nousi esille esitetyjen lomakkeiden tuottaminen henkilöstötilinpäätöstä varten. Lomakkeessa toivottiin olevan valmiina tarvittava numerotieto. Samoin toivottiin lomakepohjia kehityskeskusteluille ja työtyytyväisyyskyselyille. Samanlainen malli mahdollistaisi asiakasomistajien kunnissa tulosten yhteenvetoja ja vertailua.

Muita esille tulleita ehdotuksia henkilöstöhallinnon palvelutarjontaan ja ideoita niiden kehittämiseen esitettiin seuraavasti:

- kuntien yhteinen sijaispankki (opettajat, puhdistuspalvelu, ruokahuolto)
- johdon raportoinnin kaltainen raportointi palkkahallintoon
- seurantalaverit
- perehdytystä ohjelmiin
- yhteistä koulutusta asiakkaille esim. työ/virkaehtosopimuksen muutoksista

- intranet palkkahallintoon
- eläkeasioihin liittyvän palvelun laajentaminen
- henkilökäsitietojen tarkistus ja päivittäminen työsuhteen alusta saakka
- henkilökäsitietoihin koulutustiedot
- määräaikaikaisille ja sijaisille omat koodit
- raportoinnin jatkuva kehittäminen
- automaattinen raportointi, esim. hallintokunnittain
- luottamushenkilökortisto
- jokaiselle asiakkaalle omat tietokannat, asiakaskohtaiset raportit.

Seuraavassa on vastaajien kommentteja henkilökäsitöhallinnon kehittämiseen:

Hetan tulisi käyttää hyväkseen heillä olevaa tietomassaa. Asiakas ei välttämättä osaa pyytää.

Tärkeää on tuntuma ja luottamus Hetasta saatavaan apuun ja työnjaon hahmottaminen.

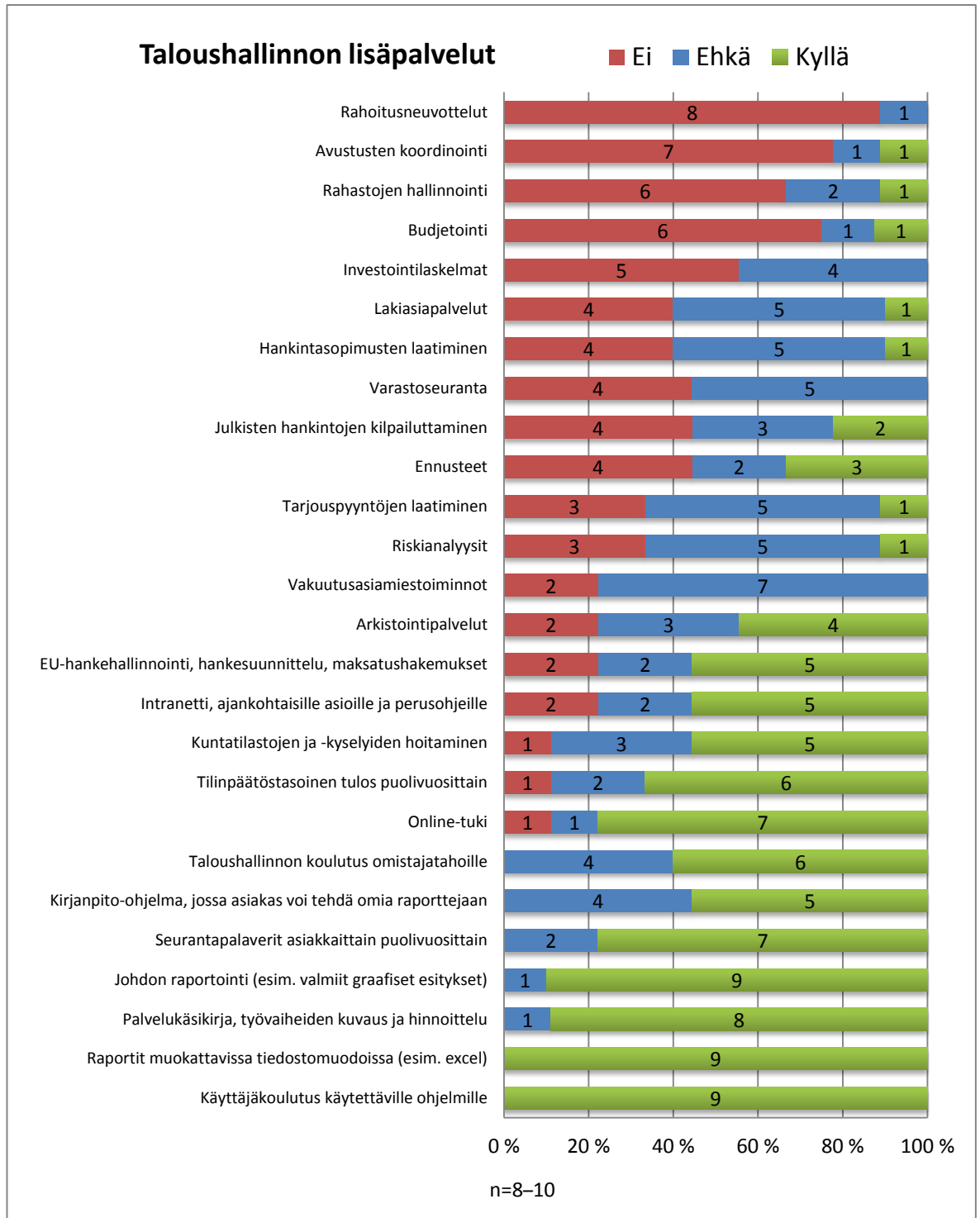
Lisäpalvelut eivät saa nostaa hintaa.

Ohjelmiin täsmällisyyttä. Ja palvelualltius, tehdään sitä mitä ostaja haluaa.

Hetan oman henkilökäsitön koulutuksesta huolehtiminen, esim. atk-valmiudet.

### **7.3 Vastaajien käsitykset taloushallinnon palveluista**

Haastateltavilta kysyttiin mitä taloushallinnon palveluita he mahdollisesti haluaisivat Kuntien Hetalvelut Oy:n palvelutarjontaan seuraavan kolmen vuoden aikana. Kuviossa 17 esitetään vastaukset kysytyihin lisäpalveluehdotuksiin. Vastausvaihtoehtoina oli ei, ehkä ja kyllä. Vastaajia oli kymmenen (n=10) ja neljään väittämään saatiin kaikilta vastaus. Suurimmassa osassa on yhdeksän vastausta ja budjetointiin otti kantaa kahdeksan vastaajaa.



KUVIO 17. Taloushallinnon lisäpalvelut

Taloushallintoon esitettyihin lisäpalveluihin kaikista vastauksista kyllä-vastauksia oli 40,9 %, ehkä-vastauksien osuus oli 30 % ja ei-vastauksia antoi 29,1 % vastaajista. Taloushallinnon esitetyt lisäpalveluehdotukset saivat vastaajilta enemmän kannatusta kuin henkilöstöhallinnon lisäpalveluehdotukset.

Kuntien Hetapalvelut Oy:n asiakkaat haluaisivat kyselyn mukaan taloushallinnon lisäpalveluina käyttäjäkoulutusta käytettäviin ohjelmiin ja raportit muokattavissa tiedostomuodoissa, kuten excel-tiedostoina. Johdon raportointi-ohjelma ja palvelukäsikirja saivat myös kannatusta lisäpalveluiksi. Aikaisemmin Kuntien Hetapalvelut Oy:llä on ollut johdon raportointi-ohjelma, mutta sen tuki on päättynyt. Vastaavalle ohjelmalle olisi vastaajien mielestä tarvetta.

Kyselyssä tuli selkeästi esille, että kunnat haluavat pitää rahoitukseen ja budjetointiin liittyvät asiat omassa hallinnassaan.

Avoimissa kysymyksissä asiakasomistajat toivoivat taloushallinnossa, kuten henkilöstöpalveluissakin, käyttäjäkoulutusta käytettäville ohjelmille. Taloushallinnon raporttien toivottiin olevan asiakkaiden muokattavissa ja raportoinnin jatkuvaa kehittämistä painotettiin. Seuraavia taloushallinnon lisäpalveluja esitettiin Kuntien Hetapalvelut Oy:n tarjontaan:

- konsernitilinpäätös
- EU-hankehallinnointi
- hankinta-asiamies
- hallinto- ja sihteeripalvelut.

Seuraavassa on esitetty vastaajien kommentteja taloushallinnon kehittämisestä:

Talustilasto tai ainakin tiedon saaminen Hetalta Tilastokeskuksen vaatimusten mukaisesti.

Budjetointia ei voi tehdä asiakkaan puolesta, mutta siihen voisi tarjota ohjelmaa.

Johdon raportointi-ohjelman poistuminen on suuri ongelma. Tilalle on saatava joku vähintään yhtä hyvä.

Omistajakuntien toiminta toivottavasti yhdenmukaistuu ja sen myötä Hetalla toiminnan tehokkuus kasvaa ja sijaistaminen helpottuu.

Raportointiin kiinnitettävä huomiota ja raportoinnin olisi syytä mennä alemmalle tasolle kuin osastotasolle, ihan kustannuspaikkatasolle asti.

Toimivia ja hyviä ohjelmia, joista saisi muokattavia raportteja, graafisia esityksiä ja ennusteita.

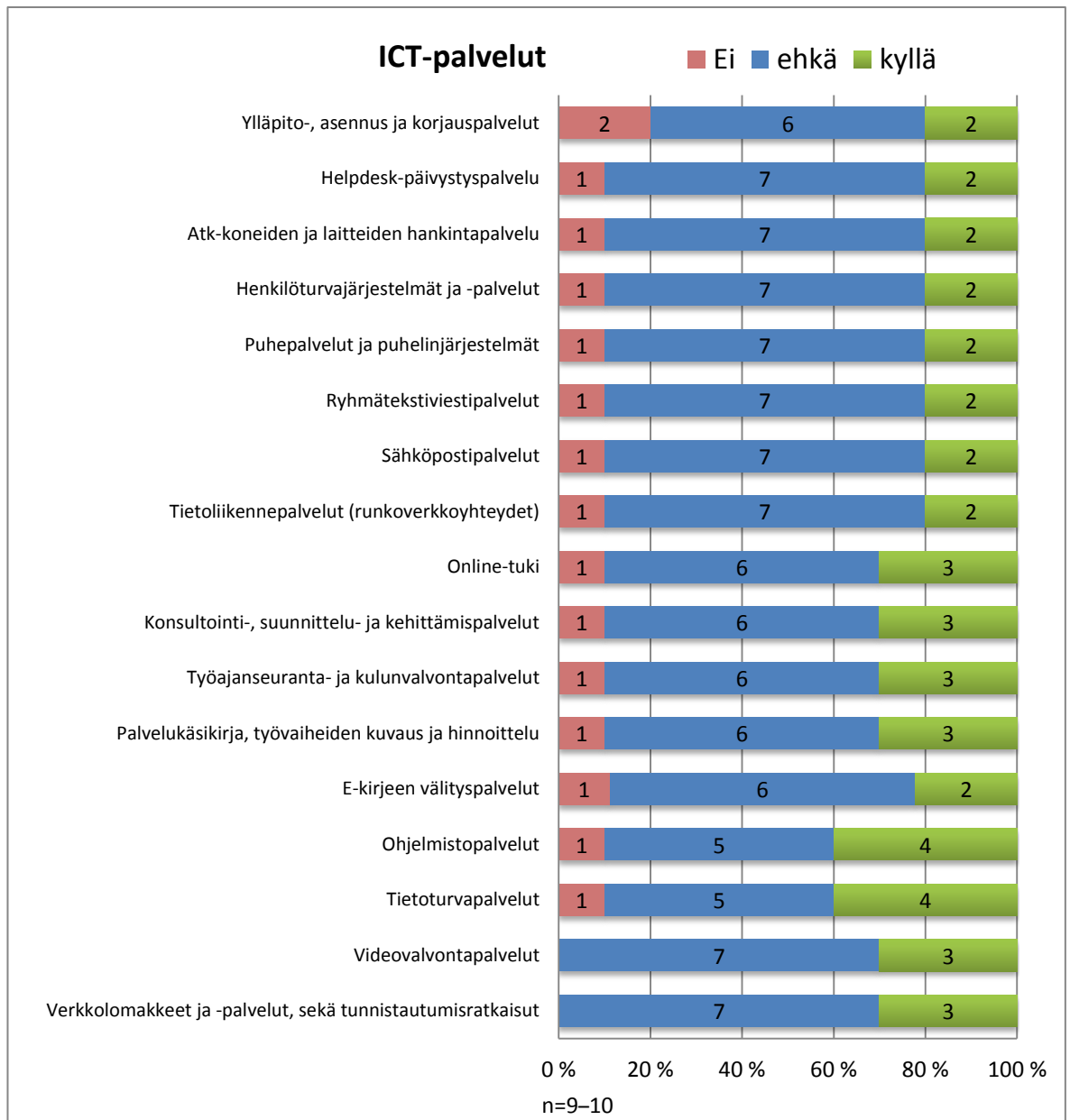
Johdon raportointi ohjelmallisesti siihen suuntaan, että pystyy tekemään analyyseja.

Luottamushenkilöille oikeus itse katsoa lukuja.

#### **7.4 Vastaajien käsitykset ICT-palveluista**

ICT-palvelut eivät kuulu tällä hetkellä Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan. Tarvitsemansa atk-tuen se ostaa Ylivieskan kaupungilta. Haastattelujen tekohetkellä kunnilla oli käynnissä keskusteluja Pohjanmaan Verkkopalvelut – PVP Oy:n kanssa. PVP Oy on kuntien ja sijoitusyhtiö Osuuskunta PPO Oy:n omistama langattoman verkon hallintaan ja palveluihin erikoistunut yhtiö. Tämä keskeneräinen asia saattoi näkyä haastateltavien vastauksissa ehkä-vastauksina.

Viimeisenä strukturoituna kysymyksenä (vastausvaihtoehtoina ei, ehkä ja kyllä) haastateltavilta kysyttiin mitä ICT-palveluja he mahdollisesti haluaisivat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä seuraavien kolmen vuoden aikana. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 18. ICT-palveluehdotuksiin vastaajia oli kymmenen (n=10). E-kirjeen välityspalveluun ei ottanut kantaa yksi vastaajista.



KUVIO 18. ICT-palvelut

ICT-palveluehdotukset ja niiden lisääminen Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan sai kaikista vastauksista ehkä-vastauksia 64,5 %. Palvelua voidaan kuitenkin pitää vastausten mukaan mahdollisesti tarpeellisena, koska ehkä- ja kyllä-vastauksien yhteismäärä oli 90,5 % vastauksista. Vain 9,5 % vastauksista ei kannattanut ICT-palvelujen lisäämistä.

Haastateltavat näkivät tarpeellisimpina palveluina verkkolomakkeet ja -palvelut sekä tunnistautumiskäytännöt ja videovalvontapalvelut. Tietoturvapalvelut ja ohjelmistopal-



velut olivat myös toivottuja. Kaksi vastaajaa ei halunnut ylläpito-, asennus- ja korjauspalveluja palvelutarjontaan.

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin haastateltavia esittämään muita ehdotuksia ICT-palveluista lisättäväksi palvelutarjontaan. Vastauksissa nousi esille atk-tukihenkilön tarve. Tukihenkilön tulisi olla käytettävissä asiakkaiden luona paikan päällä. Toisaalta yhdessä kunnassa oltiin ehdottomasti kunnan oman atk-henkilöstön kannalla ja toisessa pidettiin kyseenalaisena kaikkien atk-palvelujen ulkoistamista omasta kunnasta. Kaiken kaikkiaan vastauksissa kuvastui asiakasomistajien toive Kuntien Hetapalvelut Oy:n oman ICT-asiiantuntijuuden vahvistamisesta ja ammattitaitoisesta atk-henkilöstöstä, joka tuntisi ohjelmat ja sovellusten käytön asiakaspinnassa.

Seuraavassa on muutama esille tullut ehdotus ICT-palveluista kuviossa olleiden lisäksi:

- ohjelmistolisenssien hallinto- ja jakelupalvelu
- ICT-laitekortisto
- tietoturvaohjeistus
- sähköinen matkalaskuohjelma, joka olisi yhteensopiva asiakkaan ohjelman kanssa.

Seuraavassa on esitetty vastaajien kommentteja ICT-palveluiden lisäämisestä Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan:

Hetassa tulisi olla heidän omien järjestelmien ICT-asiiantuntemus.

Homma pitää saada toimimaan Hetassa. Kehittäisivät ensi sijassa omaa atk-osaamistaan.

Lähituki voisi toimia puhelimitsekin, kunhan puhuttaisiin "samaa kieltä". Ennen Heta kuin PVP.

ICT, lähipalvelu ja -apu tarvitaan ehdottomasti paikan päälle.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

### **8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin**

Seuraavassa esitetään vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Opinnäytetyöni pääongelma oli:

#### **Millaisia käsityksiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n omistajatahoilla on sen toiminnasta?**

Pääongelma jaettiin viiteen alaongelmaan. Niiden avulla saatiin vastaus tämän tutkimuksen pääongelmaan.

##### **1. Miten tyytyväisiä omistajatahot ovat Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan?**

Tutkimuksessa tuli esille, että omistajatahot ovat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan ja kokevat sen erittäin tarpeellisena tällä hetkellä ja tulevina vuosina. Asiakkaat pitävät Kuntien Hetapalvelut Oy:n henkilökuntaa asiantuntijoina henkilöstö- ja taloushallinnon aloilla ja arvostavat sen ystävällistä palvelua. Useampi haastateltava totesi, että ilman Kuntien Hetapalvelut Oy:tä he eivät enää selviäisi töistään.

##### **2. Mitä uusia henkilöstöhallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?**

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella omistajatahot odottavat neuvontaa ja eri muodoissa annettavaa tukea käytettäviin ohjelmiin. Samoin odotetaan raportointiin ja raportteihin liittyvää koulutusta, ylläpitoa ja kehittämistä. Yksittäisinä palvelutuotteina kyselyn avoimissa kysymyksissä nousi esiin esitetyjen lomakkeiden tuottaminen henkilöstölinpäätökseen, muistutuspalvelu, sijaispankki, luottamushenkilöstökortisto ja lomakepohjat kehityskeskusteluille ja työtyytyväisyyskyselyille.

##### **3. Mitä uusia taloushallinnon palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä?**

Taloushallinnonkin puolella odotukset kohdistuivat koulutuksen järjestämiseen käytössä oleviin ohjelmiin. Raportointiin toivottiin ns. johdon raporttia, jossa olisi tarpeelliset tiedot tiivistettynä ja selkeästi esitettynä. Raportteihin toivottiin tulostietojen lisäksi budjettiseurantaa, ennusteita, tunnuslukuja ja mahdollisuutta tarvittaessa porautua raportin tietoihin. Raporttien tulisi olla muokattavissa tiedostomuodoissa. Omistajatahot toivoisivat puoli-vuosittain tilinpäätöstasoista tulosta sekä seurantalaveria. Lisäksi esitettiin toiveita vuosittaisten toiminta- ja taloustilastojen hoitamisesta, EU-hankehallinnoinnista, konsernitilinpäätöksen tekemisestä ja/tai siinä avustamisesta sekä yhteisestä hankinta-asiamiehestä. Pienemmillä omistajatahoilla olisi tarvetta hallinto- ja sihteeripalveluille.

#### **4. Mitä ICT-palveluita omistajatahot odottavat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä tulevaisuudessa?**

Omistajatahot olivat epäröiviä kaikkien kyselyssä esitettyjen ICT-palvelujen tarpeellisuu-desta Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan. Erittäin tärkeänä kuitenkin pidettiin oman atk-henkilöstön saamista huolehtimaan ohjelmistoista ja yhteyksien toimivuudesta. Palveluehdotuksina nousi esille tietoturvapalvelut, ohjelmistopalvelut, lisenssien hallinto- ja jakelupalvelu, ICT-laitekortisto ja verkkolomakkeet.

#### **5. Millaisia ehdotuksia omistajatahoilla on Kuntien Hetapalvelut Oy:n tarjoamien palveluiden kehittämiseksi?**

Kyselyssä selvitettiin henkilöstö- ja taloushallinnon osalta avoimilla kysymyksillä odotuk-sia lisäpalveluista ja mahdollisista kehittämisideoista. Esiin nousseet lisäpalveluodotukset voidaan tulkita myös kehittämisideoiksi.

Omistajatahot toivoivat Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä järjestelmällistä oman henkilöstönsä koulutusta, ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä. Ammattitaitoinen henkilöstö voisi edelleen kouluttaa ja opastaa asiakkaitaan tällä alueella. Vastauksista voi päätellä asia-kasomistajien toivovan palveluntuottajalta aktiivista roolia tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. Kuntien Hetapalvelut Oy:n omaa toimintaa kehittäisi palvelukäsikirjojen laatiminen henkilöstö- ja taloushallintoon sekä ICT-palveluille. Siitä olisi suuri apu, jos tai kun yritys päättää tehdä laatu-käsikirjan ja sertifioida toimintaansa.

Yhden toiminnan kehittämisehdotuksen Kuntien Hetapalvelut Oy:lle ja sen omistajille antoi tilintarkastaja Vanhatupa. Hän esitti näkemyksensä, että kuntien olisi viisasta keskittää kaikkien tytäryhtiöiden henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut samaan yhtiöön. Se helpottaisi paljon konsernitilinpäätöksen tekemistä. (Vanhatupa 2014.)

## **8.2 Tutkimuksen arviointi**

Kuntien Hetapalvelut Oy:llä on takanaan vielä suhteellisen lyhyt historia ja osakeyhtiönä nykyisten osakkaiden kanssa vielä lyhyempi. Toiminta on hakenut ja hakee muotoaan sekä kehittyy jatkuvasti. Tutkimuksessani sain selville asiakasomistajien käsitykset tämän hetken toiminnasta ja erittäin hyviä kehittämissideoita ja ehdotuksia lisäpalveluiksi henkilöstö- ja taloushallintoon. Asiakkaiden ICT-palvelujen tarve tuli myös kartoitettua. Osa lisäpalveluista voitaisiin toteuttaa nykyisillä resursseilla, mutta suurin osa vaatii lisäpanostuksia henkilöstöön, osaamiseen ja ohjelmiin.

Onnistuin mielestäni hyvin opinnäytetyöni aiheen valinnassa ja työ tuntui mielekkäältä koko prosessin ajan. Kiinnostava aihe ja aikataulun suunnittelu etukäteen auttoivat työn etenemisessä. Haastattelujen järjestäminen ja aikatauluttaminen veivät yllättävän paljon aikaa. Itse haastattelutilanteet olivat hyvin antoisia ja mielenkiintoisia. Haastateltavien mielipiteet ja suhtautuminen Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan perustui yllättävän paljon henkilökohtaisiin kokemuksiin. Näin tuli todistettua, että palvelun laatu on sitä, millaisena asiakkaat sen kokevat.

Opinnäytetyön ohjaajalta sain kiitettävästi neuvoja ja palautetta varsinkin teoriaosuuteen. Kyselylomakkeen valmiina esitettyihin palveluehdotuksiin olisin voinut kerätä enemmän tietoa ja vaihtoehtoja esimerkiksi tutustumalla kuntasektorilla toimiviin isoihin henkilöstö- ja taloushallinnon palveluyrityksiin ja niiden palvelutarjontaan.

Tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä uudestaan muutaman vuoden kuluttua, kun toiminta on vakiintunut osakeyhtiönä, uuden hallituksen ja toimitusjohtajan ohjaamana. Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaan vaikuttavia muutoksia ja epävarmuustekijöitä on paljon: asiakasomistajakunnissa ja liikelaitoksissa tapahtuu vielä lähivuosina paljon henkilökunnan vaihtuvuutta, Nivalan kaupungin henkilöstö- ja taloushallinto siirtyi kokonaisuudessaan vasta vuoden 2015 alusta Kuntien Hetapalvelut Oy:lle, ICT-palvelujen osalta on

avoimia kysymyksiä kuntasektorilla ja lisäksi ei ole tietoa siitä, miten tuleva sote-uudistus vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Jatkotutkimuksen aiheita nousi tämän työn aikana useampiakin. Yhtenä aiheena on kuntasektorin yritysten laadunhallintaprosessi. Siihen liittyen opinnäytetyön sisältönä voisi olla esimerkiksi laatukäsikirja. Toisena mielenkiintoisena aiheena jatkotutkimukselle olisi työhyvinvoinnin tutkiminen kuntien omistamissa yrityksissä.

Työelämäohjaajani ja opinnäytetyön tilaajan mukaan onnistuin työssäni erinomaisesti. Työn ajankohta oli oikea ja työni tuloksia voidaan käyttää Kuntien Hetapalvelut Oy:n strategiatyössä. Työelämäohjaajani jätti toimensa Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimitusjohtajana tämän työn aikana, mutta uusi johto saa työstäni monipuolista ja helposti hyödynnettävää tietoa sekä hyviä rakennuspalikoita yrityksen kehittämiseksi.

## LÄHTEET

- Calpro Oy. 2015. Yritys. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.calpro.fi/yritys/>. Luettu 1.3.2015.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Järvinet Oy. 2014. Yritys. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jarvinet.fi/Fin/Yritys>. Luettu 11.11.2014.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kauppinen, A., Pietilä, P., Sundbäck, L. & Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. VTT Tiedotteita 2126, 15. Espoo: Otamedia.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2005. Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu: KY-Palvelu.
- Kirkon palvelukeskus. 2014. Asiakkaat. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/kipa>. Luettu 11.11.2014.
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Kuhilas Oy. 2014. Etusivu. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://kuhilas.com/>. Luettu 11.11.2014.
- KuntaPro. 2015. Yleistä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntapro.fi/yleista>. Luettu 1.3.2015.
- Kähkönen, L. 2007. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Lahti, S. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

- Leppiniemi, J. 2005. Mistä kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä on kysymys? Teoksessa J. Kinnunen, E.K. Laitinen, T. Laitinen, J. Leppiniemi & V. Puttonen (toim.) Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu: Otavan kirjapaino, 7–35.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanomaa.
- Monetra Oy. 2014. Monetra. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.monetra.fi/monetra/>. Luettu 11.11.2014.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Niskakangas, H., Pönkä, P., Hakulinen, P. & Pönkä, V. 2011. Kuntayhtiöt: kunnan omistaman osakeyhtiön hallinto. Helsinki: KL-Kustannus.
- Nurmes. 2014. Taloushallinto. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nurmes.fi/taloushallinto>. Luettu 9.1.2015.
- Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Uudistettu painos. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Pukki, H. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto. Sähköposti [heikki.pukki@kuntaliitto.fi](mailto:heikki.pukki@kuntaliitto.fi) 21.10.2014. Tulostettu 22.10.2014.
- Price, A. 2011. Human Resource Management. Fourth edition. China: RR Donneley.
- Päijät-Tili Oy. 2014. Etusivu. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ptili.fi/Julkinen/Etusivu/tabid/5028/language/fi-FI/Default.aspx>. Luettu 11.11.2014.
- Raasakka, S. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 5.11.2014.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ronkainen, S., Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Saarela, J. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 7.11.2014.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sitra. 2014. Kuntatoimijat perustivat KPK ICT ja KPK THH -yhtiöt tietoyhteistyön tiivistämiseksi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/kuntien-palvelukeskus/kuntatoimijat-perustivat-kpk-ict-ja-kpk-thh-yhtiot-tietoyhteistyon>. Luettu 11.11.2014.

- Suomen Kuntaliitto. 2012. Kunnallinen liikelaitos. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/Sivut/default.aspx>. Luettu 20.10.2014.
- Suomen Kuntaliitto. 2014. Diaesitykset ja perustietoa kunnista. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/perustiedot/Sivut/default.aspx>. Luettu 10.1.2015.
- Taitoa. 2015. Yritys. Www-dokumentti. Saatavissa: [www.taitoa.fi/yritys](http://www.taitoa.fi/yritys). Luettu 1.3.2015.
- Talous- ja henkilöstöpalvelukeskus Heta. 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hetapalvelut.fi/index.asp>. Luettu 11.11.2014.
- Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf). Luettu 54.2.2015.
- Tilastokeskus. 2014. Tilastokeskus/Tietoa tilastoista/Käsitteet ja määritelmät. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://stat.fi/meta/kas/palvelut>. Luettu 22.10.2014.
- Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut. Helsinki: Tekesin katsaus 265/2009.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: Finn Lectura.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu.
- Vanhatupa, A. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 27.11.2014.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Ylivieskan kaupunki. 2014. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 04.06.2014 Pykälä 26. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.ylivieska.fi/Dynasty5/kokous/20141816-6.HTM>. Luettu 12.11.2014.



- |   |                          |                          |                                   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Erittäin tarpeeton       | Tarpeeton                | Ei tarpeeton /<br>Ei tarpeellinen | Tarpeellinen             | Erittäin tarpeellinen    |
| 1. Miten tarpeellisena koet Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan kokonaisuudessaan tällä hetkellä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Miten tarpeellisena koet Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnan kolmen vuoden kuluttua?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Miten arvioit Kuntien Hetapalvelut Oy:n toimintaa tällä hetkellä seuraavien seikkojen osalta

|   | Erittäin huono           | Huono                    | Tyydyttävä               | Hyvä                     | Erittäin hyvä            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| a. Palvelutarjonnan laajuus             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Palkkahallinnon asiantuntijuus       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Taloushallinnon asiantuntijuus       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Raportoinnin riittävyys              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Raportointi vastaa tarvetta          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Toimivat sähköiset järjestelmät      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Käyttäjäystävälliset ohjelmat        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Ystävällinen palvelu                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Tavoitettavuus                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Kysymykseen vastaamisen nopeus       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. Palveluveloituksen oikeudenmukaisuus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit Kuntien Hetapalvelut Oy:n toiminnasta kokonaisuudessaan?

\_\_\_\_\_

Vapaa sana kysymyksessä 3 esitetystä seikoista:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Mitä seuraavista henkilöstöhallinnon palveluista haluaisitte Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan seuraavien kolmen vuoden aikana?

LIITE 2/1

|   | ei                       | ehkä                     | kyllä                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rekryointipalvelut  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdyttäminen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palkitseminen (palkkaus ja työsuhde-edut)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Virkavapauksien valmistelutyö ja tekninen hallinnointi                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työnantajaedunvalvonta sekä neuvottelu- ja sopimustoiminta                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työhyvinvointipalvelujen järjestäminen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työsuojelu ja -turvallisuusohjeistuksen ylläpito                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työterveyshuollon järjestäminen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kehityskeskustelukäytänteiden kehittäminen ja prosessin hallinta                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työtyytyväisyyskyselyt  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstön osaamiskartoitukset   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstön koulutustilaisuuksien järjestäminen                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esimiesten koulutuksien järjestäminen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| KT-yhteyshenkilön (palkka-asiamiesten) koulutuksen järjestäminen                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VES- ja TES-konsultointipalvelu   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstösuunnittelu ja resursointi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tulevaisuuden ennakointi ja strateginen johtaminen                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstöstrategiatyö ja henkilöstöpolitiikan määrittely                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ylläpito                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työajanseurantajärjestelmiin liittyvät tehtävät ja järjestelmien tekn. ylläpito   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstön koulutus ja kehittäminen ulkopuolisen rahoituksen tuella              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstöhallinnon yhteisten ohjeiden, toimintamallien sekä suositusten ylläpito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstöetuudet, niistä neuvottelemine/sopiminen                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstön ikälisien/merkkpäivien/ym. muistutuspalvelu esimiehille               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstön virkistystoiminta   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palvelukäsikirja, työvaiheiden kuvaus ja hinnoittelu                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Online-tuki   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Muita ehdotuksia lisättäväksi Kuntien Hetapalvelut Oy:n henkilöstöhallinnon palvelutarjontaan:

---



---



---



---



---

---



---



---



---



---



---



---



---

6. Mitä seuraavista taloushallinnon palveluista haluaisitte Kuntien Hetapalvelut Oy:n palvelutarjontaan seuraavan kolmen vuoden aikana?

|   | ei                       | ehkä                     | kyllä                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Palvelukäsikirja, työvaiheiden kuvaus ja hinnoittelu          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Online-tuki   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Intranetti, ajankohtaisille asioille ja perusohjeille         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Käyttäjäkoulutus käytettäville ohjelmille                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arkistointipalvelut   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kuntatilastojen ja -kyselyiden hoitaminen                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Seurantapalaverit asiakkaittain puolivuositain                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tilinpäätöstasoinen tulos puolivuositain                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Varastoseuranta   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EU-hankehallinnointi, hankesuunnittelu, maksatushakemukset    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Investointilaskelmat  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Johdon raportointi (esim. valmiit graafiset esitykset)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Raportit muokattavissa tiedostomuodoissa (esim. excel)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kirjanpito-ohjelma, jossa asiakas voi tehdä omia raporttejaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Budjetointi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ennusteet   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rahastojen hallinnointi                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Avustusten koordinointi                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riskianalyysit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Julkisten hankintojen kilpailuttaminen                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tarjouspyyntöjen laatiminen                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hankintasopimusten laatiminen                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rahoitusneuvottelut   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lakiasiapalvelut  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vakuutusasiamiestoiminnot                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Taloushallinnon koulutus omistajatahoille                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

---

---

---

---

---

---

Miten kehittäisitte Kuntien Hetapalvelut Oy:n taloushallinnon palveluita?

---

---

---

---

---

---

---

7. Mitä seuraavia ICT-palveluja mahdollisesti haluaisitte Kuntien Hetapalvelut Oy:ltä seuraavien kolmen vuoden aikana?

|  | ei                       | ehkä                     | kyllä                    |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Online-tuki  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Helpdesk-päivystyspalvelu                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E-kirjeen välityspalvelut                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atk-koneiden ja laitteiden hankintapalvelu                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöturvajärjestelmät ja -palvelut                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konsultointi-, suunnittelu- ja kehittämispalvelut          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ohjelmistopalvelut   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Puhepalvelut ja puhelinjärjestelmät                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ryhmätekstiviestipalvelut                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sähköpostipalvelut   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tietoliikennepalvelut (runkoverkkoyhteydet)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tietoturvapalvelut   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työajanseuranta- ja kulunvalvontapalvelut                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Videovalvontapalvelut                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ylläpito-, asennus ja korjauspalvelut                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkkolomakkeet ja -palvelut, sekä tunnistautumiskäytännöt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palvelukäsikirja, työvaiheiden kuvaus ja hinnoittelu       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

