

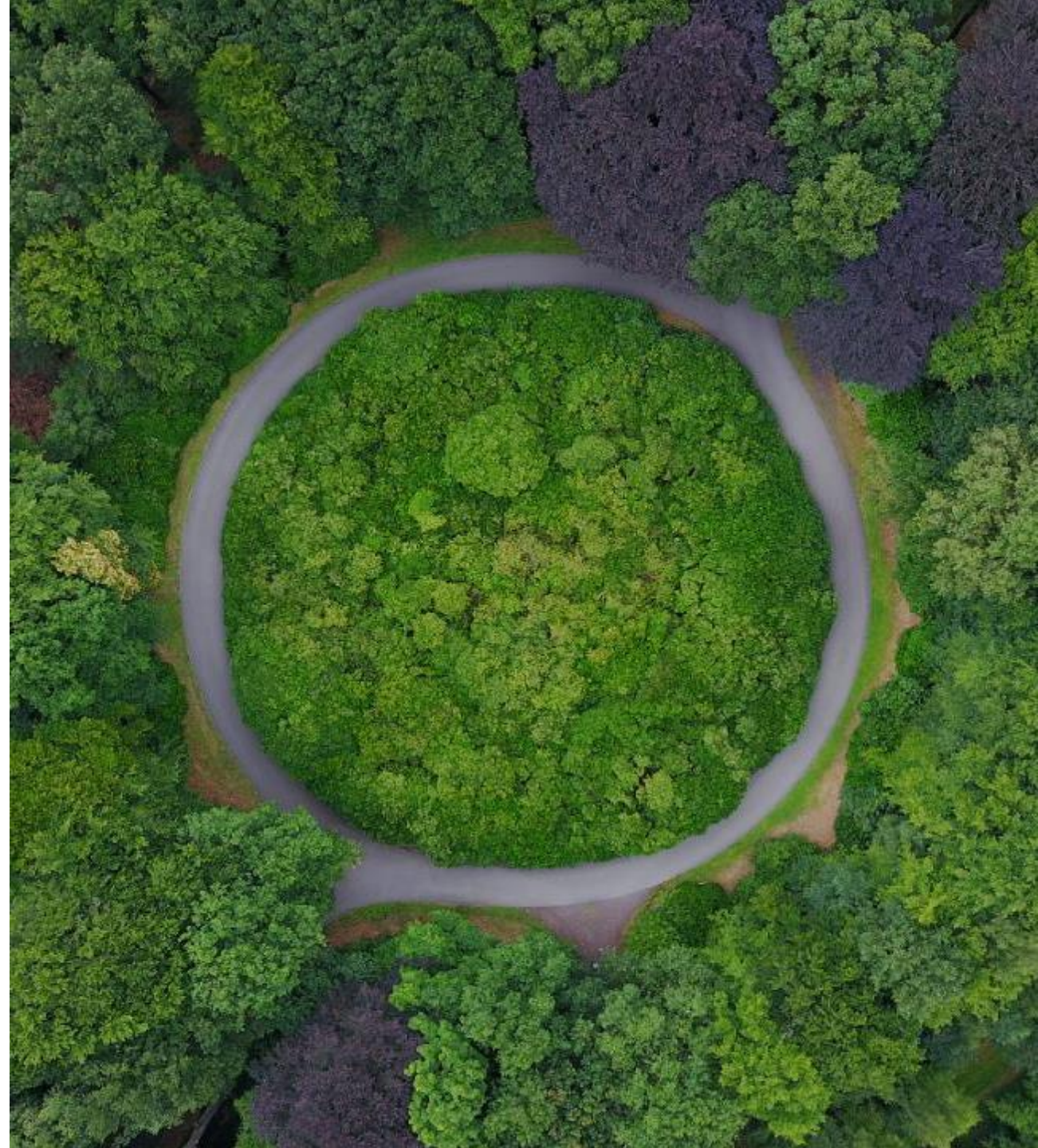


## Talous- ja palkkahallinnon tukipalveluselvitys Ylöjärven kaupunki Loppuraportti

# Sisältö

- 01 Yhteenveto
- 02 Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
- 03 Nykytilan yhteenveto
- 04 Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet
- 05 Yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten toimijoiden kanssa
- 06 Tuotantotapavaihtoehtojen vertailu
- 07 Huomioita päätöksentekoa varten ja seuraavat askeleet

Liitteet



# 1. Yhteenveto



# Toimeksiannon tausta ja tulevaisuuden toimintatapavaihtoehdot

Talous- ja palkkahallinnon tukipalveluselvityksessä kartoitettiin tulevaisuuden toimintatapavaihtoehdot, nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi sekä yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa.

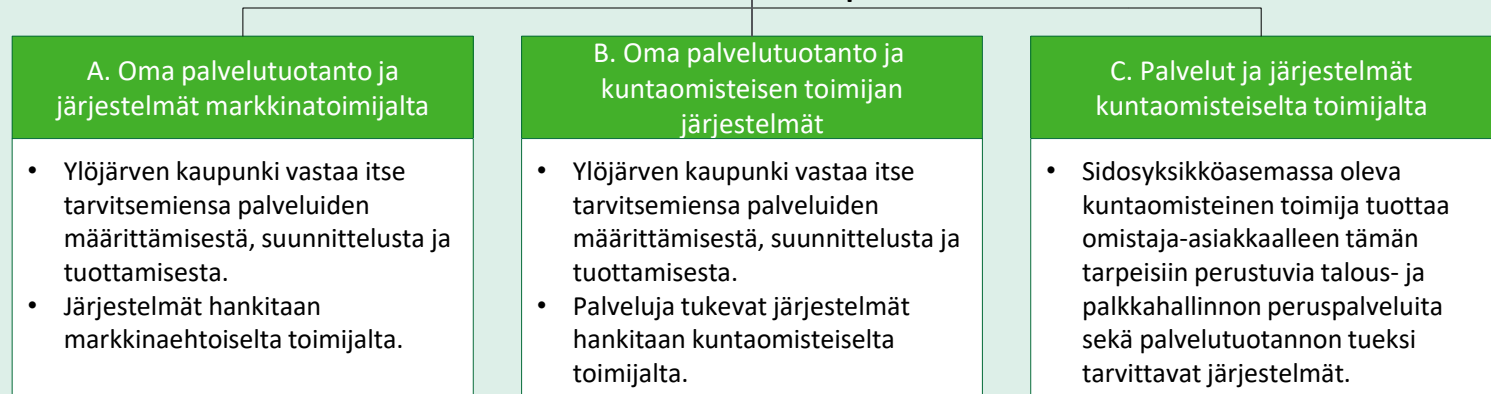
## TOIMEKSIANNON TAUSTA

- Ylöjärven kaupunginvaltuusto asetti vuoden 2023 talousarviossa tavoitteeksi tukipalveluiden toimintatapojen selvittämisen hyvinvointialueuudistuksen jälkeistä toimintaympäristöä vastaavaksi.
- Talous- ja palkkahallinnon tukipalveluiden toimintatapojen selvitystyössä selvitettävänä vaihtoehtoina olivat nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi sekä yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa
- Selvitystyöhön sisältyi nykytila-analyysi talous- ja palkanlaskentapalveluista, kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa järjestetty markkinavuoropuhelu sekä raportti tukipalvelukokonaisuuden kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista.
- Toimeksiannon tulokset ovat havaintoja ja suosituksia. Päätöksenteko on Ylöjärven kaupungin vastuulla.

## TULEVAISUUDEN TOIMINTATAPAVAIHTOEHDOT

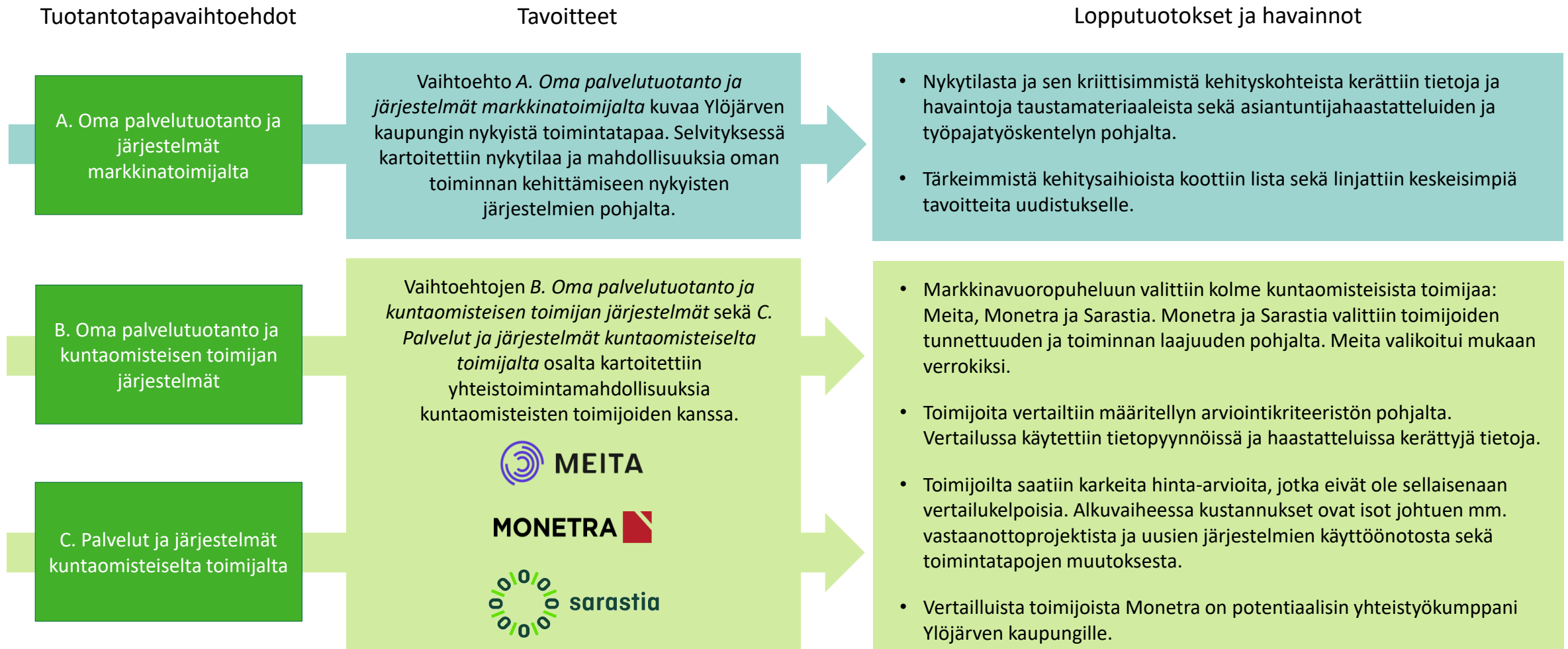
- Mahdollisia tuotantotapavaihtoehtoja tunnistettiin viisi (vaihtoehdot A-E). Arviointiin valittiin vaihtoehdot A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta, B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät sekä C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta.
- Vaihtoehto D. Palvelut ja järjestelmät markkinatoimijalta jätettiin mahdolliseksi myöhemmin selvitettäväksi vaihtoehdoksi, silmälläpitäen hallitusohjelmaan kirjattua inhouse-toimijoiden sääntelyn kehittymistä. Vaihtoehto E. Seutukuntayhteistyötä on selvitelty aiemmin ja tästä toimeksiannosta seutuyhteiskuntatyön selvittäminen jätettiin pois.
- Vertailun ja markkinavuoropuhelun perusteella tuotantotavat A ja C ovat potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungille.

### Vertailuun valitut tuotantotapavaihtoehdot



# Nykytilan analysointi ja yhteistoimintamahdollisuuksien kartoitus

Tuotantotapavaihtoehto A vastaa Ylöjärven kaupungin nykytilaa ja sen osalta kartoitettiin nykyisen toimintatavan kehittymismahdollisuuksia. Tuotantotapojen B ja C osalta kartoitettiin yhteistoimintamahdollisuuksia kuntaomisteisten toimijoiden kanssa.



# Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet

Selvityksessä tunnistettiin nykytilan kriittisimpiä kehityskohteita. Prosessien kehittämällä saadaan nopeita hyötyjä ja tehostettua toimintaa. Nykyjärjestelmien osalta kehittämismahdollisuuksia tulee kartoittaa tarkemmin yhdessä toimittajien kanssa. Järjestelmien kustannukset kuitenkin nousevat uusien toimintojen käyttöönoton myötä. Tarvittaessa laajempi järjestelmä uudistus on mahdollista kilpailutuksen kautta.



## Henkilöstömitoitus

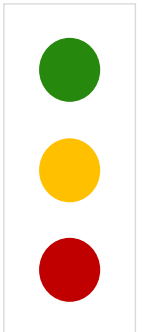
- Palkanlaskennassa resurssit ovat tarkasteluhetkellä alimitoitettut. Hyvinvointialueen uudistuksen myötä poistui yksi vakanssi. Tällä hetkellä yksi palkkasihteerin vakanssi on avoinna ja täyttämistä arvioidaan. Henkilöstömitoituksen sopeutus uuteen toimintaympäristöön tulee tätä kautta.
- Taloushallinnossa työtehtävien uudelleensuunnittelu ja -mitoitus uutta toimintaympäristöä vastaavaksi on parhaillaan käynnissä. Sopeutumismahdollisuuksia tulee lähivuosina mm. eläköitymisten kautta. Nykyisen työparityöskentelyn rikkoutumisen vuoksi uudelleenmitoituksesta aiheutuu riskejä jatkuvuuden ja laadun näkökulmasta.
- Henkilöstömitoituksessa tulee huomioida palkka- ja taloushallinnon prosessit läpi koko kaupungin organisaation.

# Arviointikriteerit kuntaomisteisten toimijoiden vertailussa

Kuntaomisteisia toimijoita Meitaa, Monetraa ja Sarastiaa vertailtiin käyttäen arviointikriteeristöä, jotka määriteltiin tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitiin projektin työryhmässä.

Arviointikriteerit	
<b>Toteutettavuus ja käyttöönottokyvykyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä aikataulussa toimittaja pystyisi aloittamaan Ylöjärven vastaanottoprojektin?</li> <li>• Mikä on muiden käyttöönottojen näkymä ja mahdollinen vaikutus toimittajan käyttöönottokyvykyteen?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen käyttöönottojen toteuttamisesta?</li> </ul>
<b>Ratkaisun toimivuus ja kypsyyssaste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten teknisesti kypsiä ja kehittyneitä toimittajien ratkaisut ovat?</li> <li>• Miltä ratkaisut näyttävät järjestelmäintegraatioiden näkökulmasta?</li> <li>• Miltä toimittajien palvelutarjonta ja palveluiden kattavuus näyttää (peruspalvelut, lisäpalvelut yms.)?</li> </ul>
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Mikä on toimittajien palvelutuotannon kyvykyys?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen tukea Ylöjärven kaltaisten asiakkaiden ja organisaatioiden tarpeita?</li> <li>• Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
<b>Hallintamalli ja palvelun ohjattavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miltä toimittajien hallintamalli ja omistajaohjaus näyttävät?</li> <li>• Miten hyvin palvelut ovat ohjattavissa ja miten voidaan vaikuttaa palveluiden kehittymiseen?</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstötyytyväisyys</li> <li>• Osaamisen varmistaminen ja kasvattaminen</li> <li>• Henkilöstön saatavuus</li> </ul>
<b>Kehityksen tiekartta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmäkehitys ja tiekartan toteutusmalli, mitä vaikutusmahdollisuuksia Ylöjärvellä on esimerkiksi asiakasfoorumeissa?</li> <li>• Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Hinnoittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on toimittajien hinnoittelumalli? Miten kustannukset skaalautuvat volyymien mukaan?</li> <li>• Mikä on toimittajien arvioitu kustannustaso (mikäli tiedot saatavilla)?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.






● = Toteutuu hyvin  
● = Toteutuu heikosti

# Yhteenveto kuntaomisteisten toimijoiden vertailusta

Vertailun perusteella Monetra on markkinavuoropuheluun valituista kuntaomisteisista toimijoista potentiaalisin yhteistyökumppani Ylöjärven kaupungille.

- Markkinavuoropuheluun valituista kuntaomisteisista toimijoista **Monetra on potentiaalisin yhteistyökumppani Ylöjärven kaupungille.**
- Monetran kyvykkyys Ylöjärven kokoluokan käyttöönottoon on hyvä, Monetralla on selkeä malli käyttöönotolle ja siirtyvän henkilöstön vastaanotolle liikkeenluovutuksena, sekä verraten korkea asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys.
- Tarkasteluhetkellä Monetra Pirkanmaalla olisi kapasiteettia aloittaa Ylöjärven vastaanoton selvitys keväällä 2024 sillä alustavalla aikataulutavoitteella, että uudet palvelut ja järjestelmät saataisiin käyttöön vuoden 2025 alusta.
- Myös Meita voi olla potentiaalinen kumppani Ylöjärven kaupungille. Meita ei toimittanut selkeitä tietoja asiakastytyväisyydestä, toisin kuin Monetra. Lisäksi mahdollisen siirtyvän henkilöstön näkökulmasta Meita ei ole optimaalisin vaihtoehto, sillä Meitalla ei ole Ylöjärven lähialueelle toimistoa. Toisaalta siirtyvällä henkilöstöllä olisi Meitassa mahdollisuus 100% etätyöhön.
- Laadun ja henkilöstön tyytyväisyyden näkökulmasta Sarastia ei ole optimaalisin vaihtoehto Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkapalveluille. Sarastialla on ollut tuotannon haasteita, sekä palvelun laadussa haasteita erityisesti palkkapuolella. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta vuonna 2022, Sarastialla on ollut muutosneuvottelut 2023 ja lisäksi avainhenkilöiden vaihdoksia.
- Sarastian käyttöönottokyvykkyys voi vaikuttaa korkea henkilöstön vaihtuvuus. Palkkapuolella tuleva kilpailutus voi tuottaa monta projektivaihetta.
- Toimittajilta ei saatu vertailukelpoisia hintatietoja. Tarkemmat kustannusarviot erikseen neuvotellen.

	 MEITA	 MONETRA	 sarastia
Arviointikriteerit			
Toteutettavuus ja käyttöönotto-kyvykkyys	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>
Ratkaisun toimivuus ja kypsyyssaste	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>
Palvelun laatu	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: red;">●</span>
Hallintamalli ja palvelun ohjattavuus	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>
Henkilöstö	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: red;">●</span>
Kehityksen tiekartta	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>

Arviointiasteikko



● = Toteutuu hyvin ● = Toteutuu heikosti

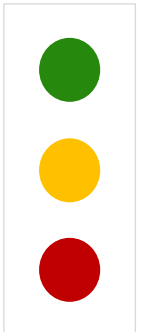


# Arviointikriteerit tuotantotapavaihtoehtojen vertailussa

Tuotantotapavaihtoehdot arvioitiin käyttäen kriteeristöä, joka on määritelty tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitu projektin työryhmässä.

Arviointikriteerit	
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen ja uudistuskyky</li> <li>Henkilöstön saatavuus</li> <li>Tukeeko malli osaamisen säilyttämistä, kasvattamista, kehittämistä?</li> <li>Henkilöstövaikutusten laajuus</li> </ul>
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskienhallinta/palveluiden jatkuvuuteen liittyvät operatiiviset riskit</li> <li>Riittävä reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin</li> <li>Jatkuvuuden turvaaminen</li> </ul>
Tekninen kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmien toimivuus</li> <li>Järjestelmäkehitys</li> <li>Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
Palvelun laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelun laatu ja saatavuus</li> <li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus</li> <li>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
Ohjaus ja hallittavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko malli joustava volyymimuutosten näkökulmasta?</li> <li>Miten tuotantoa pystytään ohjaamaan</li> <li>Minkälaista resursointia ohjaus vaatii onnistumisen mahdollistamiseksi</li> <li>Miten hallittavaa toiminta on? Onko malli selkeä?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.



● = Toteutuu hyvin

● = Toteutuu heikosti

# Yhteenveto tuotantotapavaihtoehtojen vertailusta

Vertailun perusteella tuotantotavat A ja C ovat potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin tulevaisuuden toimintamalliksi.

- Tuotantotavat **A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta** sekä **C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta** ovat potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamalliksi.
- Vaihtoehto **B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät** hajauttaa vastuita ja tekee kokonaisuuden hallinnasta riskisempää, eikä ole kehittämisen tai prosessien tehokkuuden kannalta optimaalisin malli asiakkaalle eikä palvelukeskukselle.
- Järjestelmänäkökulmasta vaihtoehto A tarjoaa parhaat mahdollisuudet saada käyttöön edistyneimpiä uusia teknologioita ja ratkaisuja, mutta toisaalta potentiaalinen hyödyntäminen vaatii investointeja. Markkinaehtoisilla järjestelmätoimittajilla on paine laadukkaan ja kustannustehokkaan järjestelmän luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen.
- Järjestelmä- ja prosessikehitystä voidaan vaihtoehdossa A tehdä organisaation omista lähtökohdista itse määritellyn aikataulun mukaisesti, toisin kuin vaihtoehdossa C.
- Riskienhallinnan ja volyymiperusteisen skaalautuvuuden näkökulmasta tuotantotapa C on parempi vaihtoehto. Toimijoilla on laaja resurssipooli ja joustavat sijaistamahdollisuudet, mikä minimoi henkilöriskejä ja turvaa tuotannon jatkuvuutta. Tuotantotapa C skaalautuu hyvin volyymimuutoksiin ja toimittajien hinnoittelu on volyymi/suoritepohjaista.

	A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta	B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät	C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta
Arviointikriteerit			
Henkilöstö ja osaaminen	Yellow	Yellow	Green
Riskienhallinta	Red	Yellow	Green
Tekninen kyvykkyys	Green	Yellow	Yellow
Palvelun laatu	Green	Yellow	Yellow
Ohjaus ja hallittavuus	Yellow	Red	Green

Arviointiasteikko



Green = Toteutuu hyvin Red = Toteutuu heikosti

# Huomioita päätöksentekoa varten

- Potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamalliksi ovat oman toiminnan kehittäminen nykyisen toimintatavan pohjalta (tuotantotapavaihtoehto A) tai palveluiden ja järjestelmien hankkiminen kuntaomisteiselta toimijalta (tuotantotapavaihtoehto C).
- Riskienhallinnan ja volyympiperusteisen skaalautuvuuden näkökulmasta yhteistoiminta kuntaomisteisen toimijan kanssa on parempi vaihtoehto, mutta **ennen lopullista päätöksentekoa tulee tehdä tarkempi kustannusvertailu Ylöjärven oman toiminnan ja kuntaomisteisten toimijoiden palveluiden välillä.**

## Seuraavat askeleet

**1** Prosessikehitys oman toiminnan tehostamisen tukena

- Prosessikehityksellä saadaan nopeita hyötyjä ja ne tukevat myös mahdollista toimintamallin uudistamista. Tämä vaatii jatkuvaa kehittämistä, koulutusta ja koulutautumista. Kehitystoimet tulisi aloittaa tunnistetuista nykytilan kriittisimmistä kehityskohteista. Lisäksi tulee kartoittaa muita kehitys- ja yhtenäistämistarpeita koko kaupungin laajuisesti. Sisäisen prosessikehityksen jälkeen, tai sen kanssa rinnakkain, voidaan kartoittaa tarkemmin nykyisten järjestelmien kehittymismahdollisuuksia yhdessä järjestelmätoimittajien kanssa.

**2** Tarkempi kustannusvertailu oman toiminnan kehittämisen ja kuntaomisteisen toimijan palvelukokonaisuuden välillä

- Ennen lopullista päätöksentekoa tulevaisuuden toimintatavasta tulee vertailla Ylöjärven kaupungin oman toiminnan kustannuksia soveltuvimman kuntaomisteisen toimijan hinnoitteluun.
- Jotta kustannuksista saadaan vertailukelpoisia, oman toiminnan kustannuksissa tulee huomioida myös järjestelmien ylläpitokustannukset ja investointitarpeet kehittämiseen sekä järjestelmien että prosessien osalta.
- Tarkempien kustannusarvioiden saamiseksi Ylöjärven kaupungin tulee linjata haluttu palveluoston laajuus ja käynnistää hintaneuvottelut soveltuvimman kuntaomisteisen toimijan kanssa. Ilman tarkempia neuvotteluja toimijat eivät pysty antamaan sitoumuksellisia kustannusarvioita.

**3** Selvitys nykyisestä seutukuntayhteistyöstä irtautumiseksi

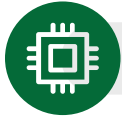
- Mahdollisen uuden kuntaomisteisen toimijan yhteistyön myötä Ylöjärven kaupunki irtautuisi nykyisestä seutukuntayhteistyöstä.
- Talousjärjestelmien osalta tulee selvittää missä aikataulussa siirtyminen uuteen toimintamalliin olisi sopimuksellisesti mahdollista ja mitä muita huomioitavia seikkoja siirtymässä tulee seutukuntayhteistyön näkökulmasta huomioida.
- Palkkajärjestelmän osalta tulee selvittää tarkemmin nykyinen sopimus ja mitä mahdollisia riippuvuuksia on esim. IT-infran osalta.

**4** Hallitusohjelman vaikutusten tarkempi arviointi ja markkina-toimijoiden kartoitus

- Nykyisessä hallitusohjelmassa on kirjattu tavoitteeksi parantaa julkisen sektorin tehokkuutta sekä vahvistaa alueellista elinvoimaa ja yrittämisen edellytyksiä rajaamalla julkisen sektorin mahdollisuuksia tuottaa inhouse-yksiköissä sellaisia tukipalveluita, joissa on olemassa toimiva markkina.
- Markkinavuoropuheluun valitut toimijat eivät esittäneet selkeitä arvioita tai näkemyksiä siitä, mitä vaikutuksia nykyisen hallitusohjelman linjauksilla voi toteutuessaan olla heidän toiminnalleen.
- Sääntelyn kehittymistä tulee seurata tarkasti ja tarvittaessa selvittää myös markkinatoimijoiden soveltuvuus Ylöjärven kumppaniksi.

## 2. Toimeksiannon tausta ja tavoitteet

# Talous- ja palkkahallinnon tukipalveluselvityksen tausta ja tavoitteet



## TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TAVOITTEET

- Ylöjärven kaupunginvaltuusto asetti vuoden 2023 talousarviossa strategian toteumista tukevaksi toiminnalliseksi tavoitteeksi tukipalveluiden toimintatapojen selvittämisen hyvinvointialueuudistuksen jälkeistä toimintaympäristöä vastaavaksi.
- Tältä pohjalta talous- ja palkkahallinnon tukipalveluiden toimintatapojen selvitystyössä selvitettävänä vaihtoehtoina ovat:
  - Yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa
  - Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi.
- Selvitysraportti raportoidaan kaupunginhallitukselle vuoden 2023 loppuun mennessä, jonka jälkeen kaupunginhallituksella on mahdollisuus päättää jatkotoimista. Mahdollisuuksien mukaan työn tuloksia huomioidaan jo vuoden 2024 talousarviovalmistelun yhteydessä.
- Selvitystyö sisältää:
  - Nykytila-analyysin valmistelun talous- ja palkanlaskentapalveluista, sisältäen mm. prosessi-, tietojärjestelmä-, henkilöstöresurssikuvaukset sekä asiantuntijahaastattelut.
  - Kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa järjestettävien markkinavuoropuhelun valmistelu, koordinointi ja dokumentointi.
  - Loppuraportin tuottaminen tukipalvelukokonaisuuden kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.



## MENETELMÄT, RAJAUKSET JA OLETUKSET

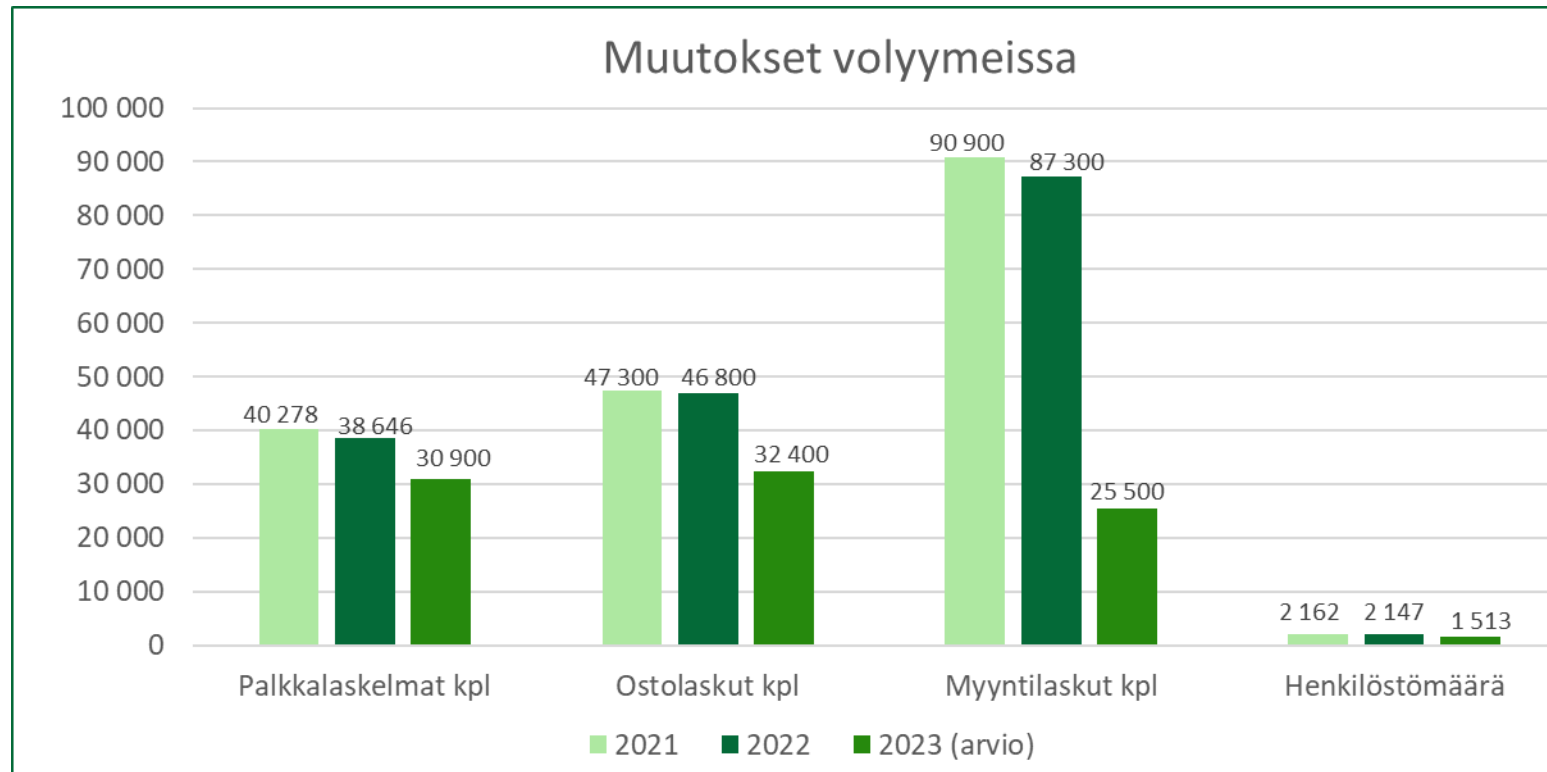
- Selvitys pohjautuu Deloitteille toimitettuihin taustamateriaaleihin, asiantuntijahaastatteluisa kerättyihin tietoihin sekä työpajoissa täsmennettyihin havaintoihin. Selvitykseen sisältyi 10 haastattelua ja 2 työpajaa.
- Toimeksianto toteutettiin etätyöskentelynä kesä-syyskuussa 2023. Toimeksiannon työkokoukset, työpajat ja mahdolliset haastattelut suoritettiin Teamsilla.
- Selvitystyössä huomioitavia näkökulmia ovat muun muassa:
  - Laskeneet volyymit
  - Jatkuvuuden turvaaminen ja riskienhallinta
  - Riittävä reagointikyky lakisääteisiin yms. muutoksiin
  - Järjestelmäkehitys ja uuden teknologian hyödyntäminen
  - Osaaminen, uudistumiskyky
  - Palvelun saatavuus ja laatu
  - Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus
  - Loppukäyttäjän asiakaskokemus
- Toimeksiannon tulokset ovat havaintoja ja suosituksia. Päätöksenteko on Ylöjärven kaupungin vastuulla.



# Merkittävimmät muutokset toimintaympäristössä

Selvityksessä on arvioitu toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia Ylöjärven kaupungille. Suurin muutos on tapahtunut volyymien laskulla, joka tuo tarpeita mukauttaa henkilöstöresursseja ja toimintatapoja vastaamaan muutosta.

- 1.1.2023 Ylöjärven kaupungin järjestämät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut siirtyivät Pirkanmaan hyvinvointialueelle. Lisäksi omais- ja perhehoitajat ja heidän palkkioiden maksu siirtyi Oima Oy:lle.
- Talous- ja palkkahallinnossa sote-palveluiden siirto hyvinvointialueelle on vaikuttanut toimintojen volyymeihin sekä henkilöstön määrään.



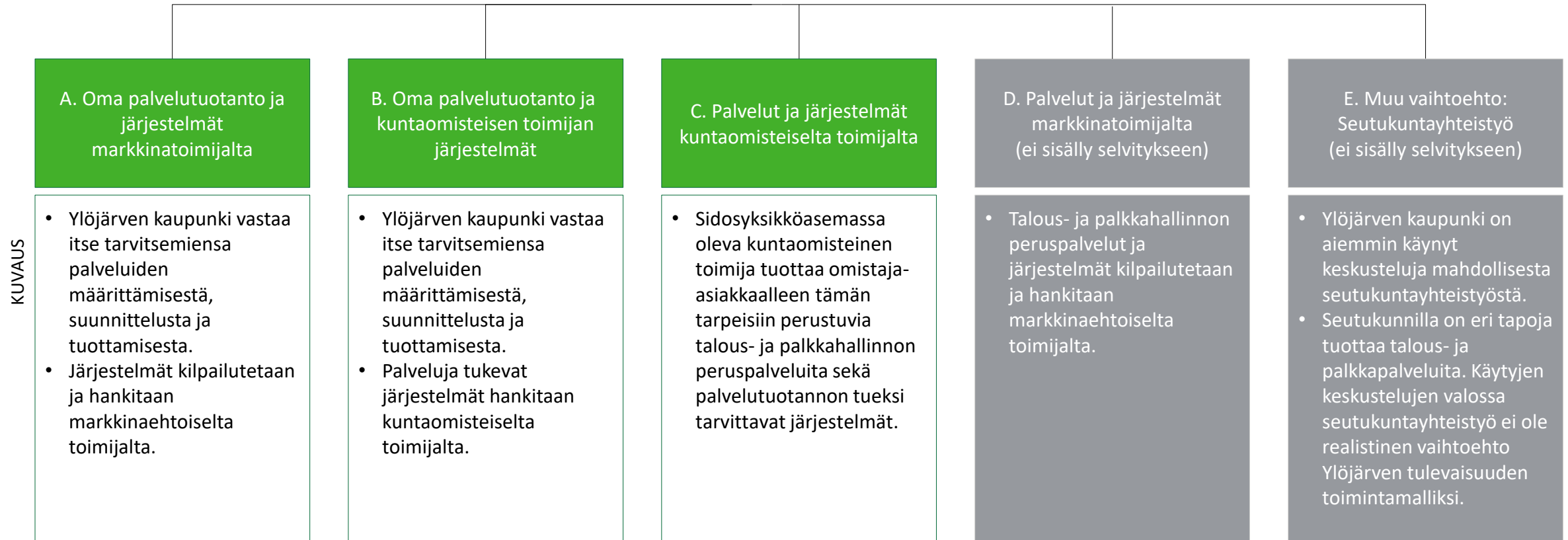
## Muutokset henkilöstömäärissä

- Yhteensä noin 700 työntekijää siirtyi Ylöjärven kaupungilta Pirkanmaan hyvinvointialueelle.
- Noin 280 omais- ja perhehoitajia siirtyi Oima Oy:lle maksettavaksi.
- Palkkahallinnosta hyvinvointialueelle siirtyi yksi palkkasihteerin vakanssi.
- Taloushallinnosta hyvinvointialueelle siirtyi yksi myyntireskontranhoitajan vakanssi.

# Tunnistetut vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamallille

Mahdollisia tuotantotapavaihtoehtoja tunnistettiin viisi. Arviointiin valittiin vaihtoehdot A. *Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinoimijalta*, B. *Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät* sekä C. *Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta*. Vaihtoehdot D ja E eivät sisälly selvitykseen.

## Tunnistetut vaihtoehdot talous- ja palkkahallinnon palvelujen toimintamallille:



# Arviointiin valitut vaihtoehdot Ylöjärven talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamallille

Vaihtoehto A on jaettu kahteen alavaihtoehtoon A1 ja A2. Selvitystyössä kartoitetaan nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuuksia muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi vaihtoehdon A1 pohjalta, sekä yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten yhtiöiden kanssa vaihtoehtojen B ja C pohjalta.

A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta		B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät	C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylöjärven kaupunki vastaa itse tarvitsemiensa palveluiden määrittämisestä, suunnittelusta ja tuottamisesta.</li> <li>Järjestelmät markkinaehtoiselta toimijalta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylöjärven kaupunki vastaa itse tarvitsemiensa palveluiden määrittämisestä, suunnittelusta ja tuottamisesta.</li> <li>Palveluja tukevat järjestelmät hankitaan kuntaomisteiselta toimijalta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sidosyksikköasemassa oleva kuntaomisteinen toimija tuottaa omistaja-asiakkaalleen tämän tarpeisiin perustuvia talous- ja palkkahallinnon peruspalveluita sekä palvelutuotannon tueksi tarvittavat järjestelmät.</li> </ul>
A1. Oman toiminnan kehittäminen nykyisten järjestelmien pohjalta	A2. Oman toiminnan kehittäminen ja järjestelmien kilpailutus		

- Vaihtoehto **A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta** kuvaa Ylöjärven kaupungin nykyistä toimintatapaa. Ylöjärvi vastaa itse talous- ja palkkahallinnon palveluiden määrittämisestä, suunnittelusta, tuottamisesta ja ohjauksesta. Järjestelmät on nykytilassa hankittu markkinatoimijalta. Selvityksessä kartoitetaan vaihtoehto **A1. Oman toiminnan kehittäminen nykyisten järjestelmien pohjalta** ja tarkastellaan nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuuksia muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi. Vaihtoehto **A2. Oman toiminnan kehittäminen ja järjestelmien kilpailutus** ei sisälly selvitykseen.
- Vaihtoehtojen **B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät** sekä **C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta** osalta kartoitetaan yhteistoimintamahdollisuuksia kuntaomisteisten toimijoiden kanssa. Markkinavuoropuheluun valittiin kolme toimijaa, joiden osalta kartoitetaan ja vertaillaan palvelutarjontaa Ylöjärven kaupungin lähtökohdista. Valitut toimijat ovat Meita, Monetra ja Sarastia. Monetra ja Sarastia valittiin toimijoiden tunnettuuden ja toiminnan laajuuden pohjalta. Meita valikoitui mukaan verrokiksi.

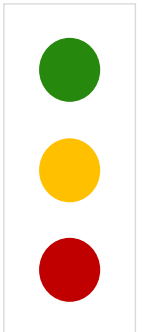


# Valittujen tuotantotapavaihtoehtojen arviointikriteerit

Tuotantotapavaihtoehdot arvioitiin käyttäen kriteeristöä, joka on määritelty tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitu projektin työryhmässä.

Arviointikriteerit	
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen ja uudistuskyky</li> <li>Henkilöstön saatavuus</li> <li>Tukeeko malli osaamisen säilyttämistä, kasvattamista, kehittämistä?</li> <li>Henkilöstövaikutusten laajuus</li> </ul>
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskienhallinta/palveluiden jatkuvuuteen liittyvät operatiiviset riskit</li> <li>Riittävä reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin</li> <li>Jatkuvuuden turvaaminen</li> </ul>
Tekninen kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmien toimivuus</li> <li>Järjestelmäkehitys</li> <li>Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
Palvelun laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelun laatu ja saatavuus</li> <li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus</li> <li>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
Ohjaus ja hallittavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko malli joustava volyymimuutosten näkökulmasta?</li> <li>Miten tuotantoa pystytään ohjaamaan</li> <li>Minkälaista resursointia ohjaus vaatii onnistumisen mahdollistamiseksi</li> <li>Miten hallittavaa toiminta on? Onko malli selkeä?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.



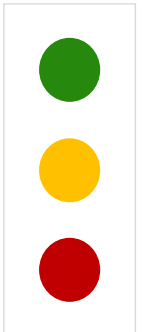
● = Toteutuu hyvin  
● = Toteutuu heikosti

# Arviointikriteerit kuntaomisteisten toimijoiden vertailussa

Kuntaomisteisia toimijoita Meitaa, Monetraa ja Sarastiaa vertailtiin käyttäen arviointikriteeristöä, jotka määriteltiin tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitiin projektin työryhmässä.

Arviointikriteerit	
<b>Toteutettavuus ja käyttöönottokyvykyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä aikataulussa toimittaja pystyisi aloittamaan Ylöjärven vastaanottoprojektin?</li> <li>• Mikä on muiden käyttöönottojen näkymä ja mahdollinen vaikutus toimittajan käyttöönottokyvykyteen?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen käyttöönottojen toteuttamisesta?</li> </ul>
<b>Ratkaisun toimivuus ja kypsyyssaste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten teknisesti kypsiä ja kehittyneitä toimittajien ratkaisut ovat?</li> <li>• Miltä ratkaisut näyttävät järjestelmäintegraatioiden näkökulmasta?</li> <li>• Miltä toimittajien palvelutarjonta ja palveluiden kattavuus näyttää (peruspalvelut, lisäpalvelut yms.)?</li> </ul>
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Mikä on toimittajien palvelutuotannon kyvykyys?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen tukea Ylöjärven kaltaisten asiakkaiden ja organisaatioiden tarpeita?</li> <li>• Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
<b>Hallintamalli ja palvelun ohjattavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miltä toimittajien hallintamalli ja omistajaohjaus näyttävät?</li> <li>• Miten hyvin palvelut ovat ohjattavissa ja miten voidaan vaikuttaa palveluiden kehittymiseen?</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstötyytyväisyys</li> <li>• Osaamisen varmistaminen ja kasvattaminen</li> <li>• Henkilöstön saatavuus</li> </ul>
<b>Kehityksen tiekartta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmäkehitys ja tiekartan toteutusmalli, mitä vaikutusmahdollisuuksia Ylöjärvellä on esimerkiksi asiakasfoorumeissa?</li> <li>• Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Hinnoittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on toimittajien hinnoittelumalli? Miten kustannukset skaalautuvat volyyymien mukaan?</li> <li>• Mikä on toimittajien arvioitu kustannustaso (mikäli tiedot saatavilla)?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.



● = Toteutuu hyvin  
● = Toteutuu heikosti



# 3. Nykytilan yhteenveto

## Järjestelmät ja liittymät

- Ylöjärven kaupungin käytössä on CGI:n Populus järjestelmä, jolla lasketaan Ylöjärven kaupungin, Ylöjärven palvelutalosaäitiö Kaksikon ja Ylöjärven Yrityspalvelu Oy:n palkat. Liittymiä on rakennettu seuraaviin järjestelmiin: AD, puhelinoperaattorit (Telia), Titania, Effica, Varda, Therefore, Päikky, kirjanpito, tulorekisterin sähköinen rajapinta sekä Terveystalo.
- Palkkajärjestelmä on hankittu yhteistyössä seutukuntien kanssa vuonna 2007, nykyään Populus yhteisellä palvelimella Nokian kaupungin kanssa. Ylöjärvellä Populus on omassa kannassa, mutta versiopäivitykset tehdään synkronoidusti yhdessä Nokian kanssa. Populuksen kustannuksista vastaa kaupungit itsenäisesti.
- Palkkajärjestelmä osaa tulkita Ylöjärven kaupungin virka- ja työehtosopimukset, jonka vuoksi manuaalista laskentaa ei tarvitse tehdä kuin yksittäisissä tapauksissa.
- Järjestelmässä on useita kehityskohteita, joista suurimpana on lomakkeiden automatisointi, jotta virheellistä tietoa ei olisi mahdollista syöttää lomakkeelle.
- Muita tunnistettuja kehityskohteita on mm. raportoinnin kehitys, herätteiden lisääminen prosesseihin, sähköisten arkistoinnin mahdollisuus muussakin kuin palkka-ajon materiaalissa, automaation lisäys palkanlaskennan prosesseissa sekä tietojen lokituksen parantaminen.
- Loppukäyttäjät toivovat järjestelmään käyttäjäystävällisyyttä ja visuaalisuutta.
- Yhteistyö järjestelmätoimittaja CGI:n kanssa on ollut vähäistä eikä säännöllisiä yhteistyöpalavereita järjestetä.

## Prosessit ja toimintamallit

- Palkkapalvelut tuotetaan kokonaan Ylöjärven kaupungin omassa palkanlaskennassa. Osastot toimittavat suurimman osan palkanlaskennan materiaalista ja työsuhteen muutoksista suoraan lomakkeiden kautta palkanlaskentaan, jonka perusteella palkanlaskenta tapahtuu.
- Palkanlaskennanprosessit ovat kaupungin sisällä yhdenmukaiset ja toimintatavat ovat vakiintuneita. Osastot toivovat, että palkanlaskennan kokonaisprosessia kuitenkin tarkasteltaisiin ja varmistetaan paras mahdollinen työnjako. Työnjaossa toivotaan parannusta mm. lomakkeiden vaativimpien kenttien täyttämisen siirtämistä esihenkilöiltä palkanlaskennan tehtäväksi.
- Ylöjärvellä ei ole ajantasaisia prosessi- ja järjestelmäkaavioita, jotka kuvaisivat palkkajärjestelmän prosesseja ja järjestelmäarkkitehtuurin nykytilaa.
- Osastoille toivottiin lisää erilaisia palkanlaskennan koulutuksia, jotka toistuisivat eri teemoilla säännöllisesti. Tämä lisäisi osaamista ja vähentäisi virheriskiä.
- Palkanlaskenta koetaan kokonaisuudessa hyvin toimivaksi ja palkkamateriaalin ennakkotarkistus varmentaa materiaalin oikeellisuuden.
- Loppukäyttäjät saavat palkanlaskennasta nopeasti apua sähköpostilla ja aamun soittoaikoina.
- Henkilöstöhallinnossa on yhteensä 9 vakanssia: henkilöstöjohtaja, työsuojelupäällikkö, henkilöstösuunnittelija, 2 henkilöstösihteeriä, 2 palkkasihteeriä, sovellusiantuntija ja palkkakirjanpitäjä.
- Palkanlaskennassa on ollut pidempään haastava tilanne resurssien suhteen, jonka vuoksi palkanlaskennan prosesseja ei olla ehditty kehittämään. Tänä vuonna palkanlaskennassa on ollut kaksi vakanssia auki, jonka vuoksi järjestelmäasiantuntija ja palkkakirjanpitäjä ovat olleet apuna laskemassa palkkoja.

## Järjestelmät

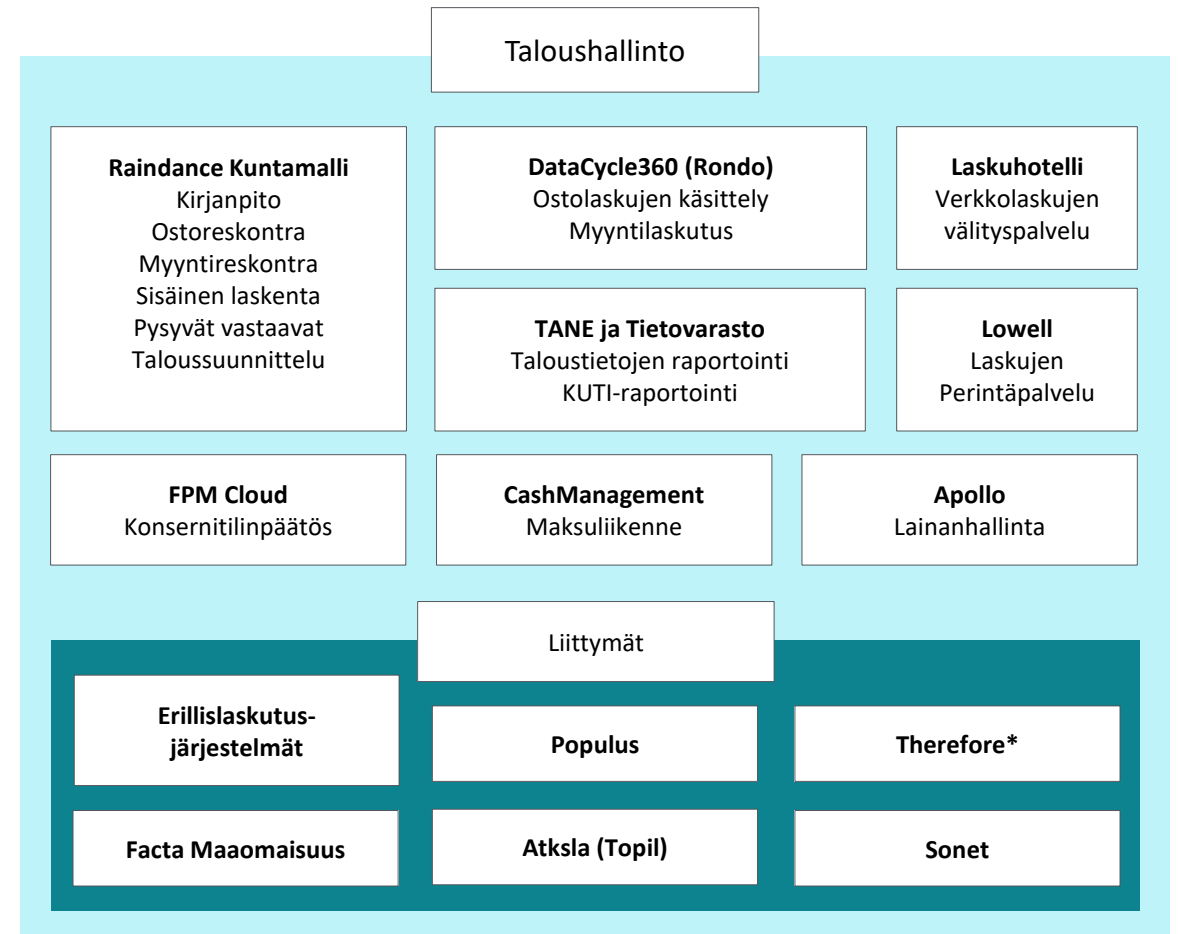
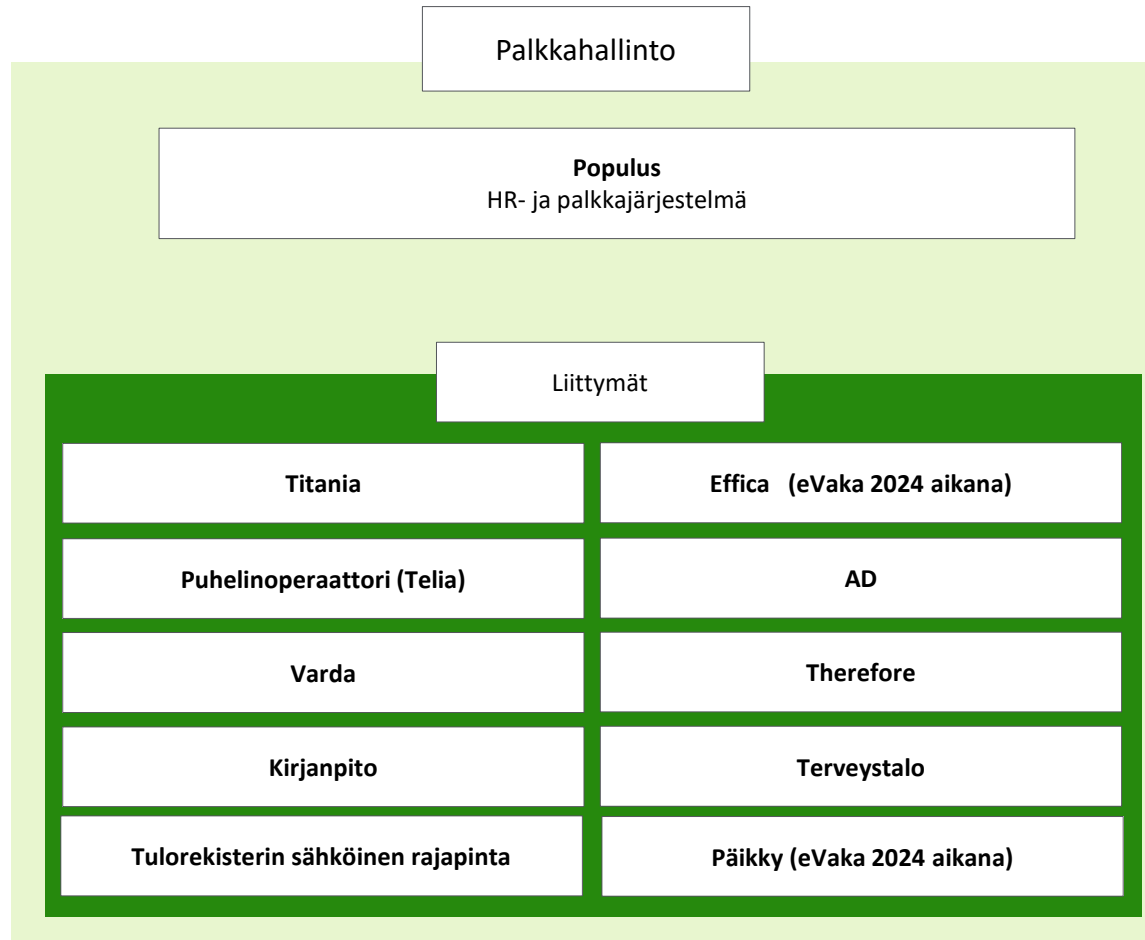
- Ylöjärven kaupungin keskeiset taloushallinnon tietojärjestelmät ovat Raindance (Kuntamalli), DataCycle360 (Rondo), CashManagement, FPM Cloud Konsernitilinpäätös, Tietovarasto & Tane –raportointiratkaisu sekä Therefore sähköinen arkisto.
- Taloushallinnon järjestelmät on hankittu markkinatoimijalta seutukuntayhteistyönä Ylöjärven kaupungin, Pirkkalan kunnan ja Nokian kaupungin kesken. Em. Kunnat käyttävät Tampereen ympäristökunnille dedikoitua palvelinkokonaisuutta. Therefore on Nokian kaupungin sopimus ja arkistoa käyttävät vain Nokia ja Ylöjärvi.
- Maksuvalmiussuunnitteluun ja johdon raportointiin ei ole käytössä järjestelmiä. Maksuvalmiussuunnittelua tehdään Exceleillä.
- Järjestelmäkehitystä on tehty sekä yhdessä seutukuntayhteistyönä, että jokainen toimija erikseen. Yhden toimijan on ollut mahdollista ottaa käyttöön toiminnallisuuksia, joita muilla ei ole. Versiopäivityksiä tehdään yhdestä kahteen kertaa vuodessa.
- Viime vuosina Raindancen järjestelmäkehityksen ajurina on ollut Valtiokonttorille tehtävän raportoinnin/KUTI-raportoinnin vaatimukset. Käytössä olevat ohjelmistoversiot ovat sellaisia, jotka mahdollistavat vaatimusten mukaisen ulkoisen raportoinnin.
- Jatkuvan palvelun sopimusta ei ole tehty, joten yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa on ollut vähäistä. Säännöllisiä yhteistyöpalavereita ei järjestetä, eikä nimettyä palvelupäällikköä ole.

## Prosessit ja toimintamalli

- Ylöjärven kaupunki tuottaa kaikki talouspalvelut itse. Talousosaston tuottamien palveluiden lisäksi taloushallinnon prosesseihin liittyviä tehtäviä hoidetaan sivistys- ja teknisellä osastolla (mm. myyntilaskutukseen, ostolaskujen käsittelyyn sekä kassatilityksiin liittyviä tehtäviä).
- Taloushallinnossa on 7,5 vakanssia: talousjohtaja, laskentasuunnittelija, talousasiantuntija, ostoreskontranhoitaja, laskuttaja, pääkirjanpitäjä, 2 toimistosihiteeriä.
- Sivistysosastolla sekä tekniikka- ja ympäristöosastolla on nimetty oma talousvastaava. Lisäksi osastoilla työskentelee useita henkilöitä, joiden tehtäviin kuuluu esimerkiksi laskutusta ja kassatilityksiä.
- Ylätasolla osastojen ohjeistukset ja toimintatavat ovat yhdenmukaisia. Osastoilla on toimialakohtaisia (osa)prosesseja ja vaatimuksia esimerkiksi raportoinnin osalta.
- Prosessikuvauksia on laadittu laajasti syksyllä 2019, mutta kuvaukset eivät ole kaikilta osin ajantasaisia. Joitakin prosesseja on kuvaamatta kokonaan, esimerkiksi taloussuunnittelu sekä raportointi. Prosessikuvaukset on laadittu Ylöjärven oman henkilökunnan toimesta kuvantamisohjelmalla.
- Prosesseja voitaisiin tehostaa mm. ottamalla käyttöön lisää automatiikkaa ja sähköisiä työkaluja (mm. ostolaskujen käsittelyn automatisointia, muistiotositteiden sähköinen kierrätys, sähköisen allekirjoituksen käytön laajentaminen).

# Ylöjärven kaupungin palkka- ja taloushallinnon järjestelmäkartta nykytilassa

Useimmat nykytilassa käytössä olevat järjestelmät ovat CGI:n toimittamia. Tiedonsiirroissa/sanomavälityksessä käytetään pääosin CGI:n SiiriNet-palvelua, joka mahdollistaa suorat aineistosiirrot lähde- ja kohdepalvelinten välillä. Talouden järjestelmiä on hankittu seutukuntayhteistyönä. Palkkajärjestelmä on Nokian kanssa yhteisellä palvelimella.



# 4. Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet



**Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet muuttunutta toimintaympäristöä vastaavaksi**  
 Nykytilaa ja nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuuksia kartoitettiin haastatteluissa ja työpajatyöskentelyssä. Kehittämismahdollisuuksien lisäksi kerättiin havaintoja mistä nykytilassa koetaan erityisen toimivaksi ja mitkä ovat henkilökunnan näkökulmasta tärkeimpiä päämääriä nykytilan kehittämiseksi.

### Palkkahallinto

#### Mitä nykytilassa tai nykyisessä toiminnassa on koettu erityisen toimivaksi?

- Järjestelmä toimii perusasioissa hyvin ja sujuvasti
- Työntekijät pääsevät itse tarkastelemaan ja ilmoittamaan omia tietoja
- Järjestelmään jää lokitiedot ylös ja jälkikäteen voi tarkastaa, että hyväksyntäkierto on mennyt prosessin mukaisesti
- Toimii HR masterina, jonka johdosta lähes kaikki työsuhteen tiedot löytyvät samasta paikasta
- Liittymät muihin järjestelmiin toimivat hyvin

#### Mitkä ovat nykytilan kehittämisen tärkeimmät päämäärät?

- Automatisoinnin lisääminen lomakkeille
- Järjestelmän visualisuuden ja käyttäjäystävällisyyden lisääminen
- Palkanlaskennan ja kentän välinen vuoropuhelun lisääminen, vastuiden selkeyttäminen ja koulutusten lisääminen
- Prosessien kehitys mm. sijaisuusprosessin kehittäminen, sähköisen allekirjoituksen käyttöönotto, Tunti-ilmoitusten tekeminen puhelimella
- Raportoinnin kehittäminen
- Palkanlaskennan resurssoinnin vahvistaminen

### Taloushallinto

#### Mitä nykytilassa tai nykyisessä toiminnassa on koettu erityisen toimivaksi?

- Laskuaineistojen automaattiset aineistosiirot
- Järjestelmien pääkäyttäjien mahdollisuudet tukipyyntöjen sujuvaan käsittelyyn
- Automatisoitu laskujen perintäprosessi
- Monipuoliset mahdollisuudet saada erilaisia raportteja
- Sähköisen arkiston käytön helppous
- Osastoille laaja koulutustarjonta
- Henkilöstön pysyvyys mahdollistanut osaamisen kertymisen

#### Mitkä ovat nykytilan kehittämisen tärkeimmät päämäärät?

- Prosessien kehitys koko kaupungin tasolla
- Loppukäyttäjien näkökulman parempi huomiointi järjestelmissä (helppokäyttöisyys ja intuitiivisuus)
- Otetaan käyttöön järjestelmätoimittajien lisäpalveluita ja uusia teknologioita
- Lisää säännöllisiä ja strategian mukaisia koulutuksia, osaamisen varmistaminen
- Loppukäyttäjien osallistaminen kehittämiseen
- ICT-kulujen kasvamisen hallinta, mm. lisenssien ja mahd. päällekkäisten järjestelmien läpikäynti kaupunki/konsernitasolla
- Tiedolla johtamisen mahdollistaminen

# Tunnistetut kriittisimmät kehityskohteet

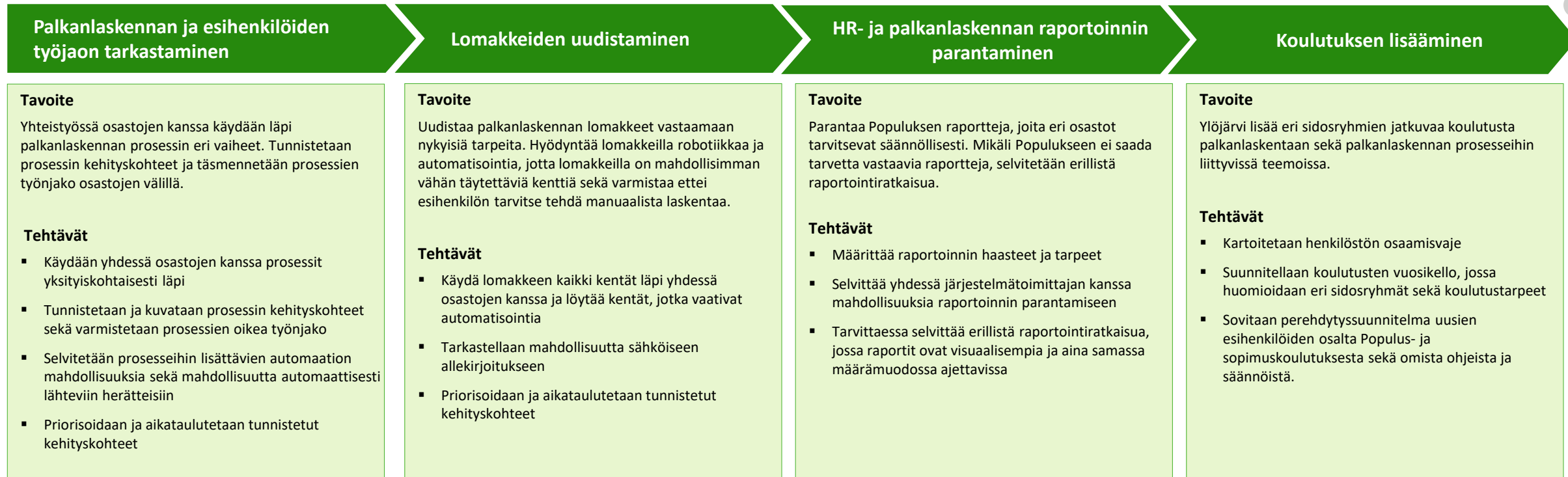
Prosessien kehittämisellä saadaan nopeita hyötyjä ja tehostettua toimintaa. Lisäksi nykyisten järjestelmätoimittajien tarjoamien lisäpalveluiden ja uusien toiminnallisuuksien käyttöönotoilla voidaan myös tehostaa prosesseja.

- Järjestelmä- ja prosessikuvaukset sekä työohjeet tulee päivittää nykytilaa vastaavaksi ja kokonaan puuttuvat kuvaukset laatia tarvittavalla tasolla
  - Sekä palkkahallinnon että taloushallinnon kuvaukset voi laatia yhtenäisen käytännön mukaisesti käytössä olevalla kuvantamisohjelmalla
  - Ajantasaiset kuvaukset ja ohjeet madaltavat henkilöriskiä ja ovat edellytys tehokkaalle kehittämiselle. Samalla ne toimivat valmistelutyönä ja taustamateriaalina mahdolliselle ostopalveluiden hankkimiselle.
- Nykyjärjestelmien kehitysmahdollisuuksien tarkastelussa tulee huomioida, miten ne tukevat toiminnan prosesseja. Lisäämällä automatiikkaa, robotiikkaa ja tekoälyä voidaan tehostaa prosesseja. Kustannukset kuitenkin nousevat uusien toimintojen käyttöönoton myötä, mikä on huomioitava päätöksenteossa.
- Mikäli nykyjärjestelmien pohjalta ei päästä haluttuun lopputulokseen, voidaan lähteä laajempaan järjestelmä uudistukseen kilpailutuksen kautta.



# Palkkahallinnon kriittisimmät kehitystarpeet

Prosessi- ja järjestelmänäkökulmasta tunnistettuja kriittisimpiä kehityskohteita voidaan edistää rinnakkain, tai erikseen priorisoidussa järjestyksessä. Henkilöstömitoituksen osalta suunnittelu on parhaillaan käynnissä ja seurataan tarvitseeko yhtä palkkasihteerin vakanssia täyttää pysyvästi.

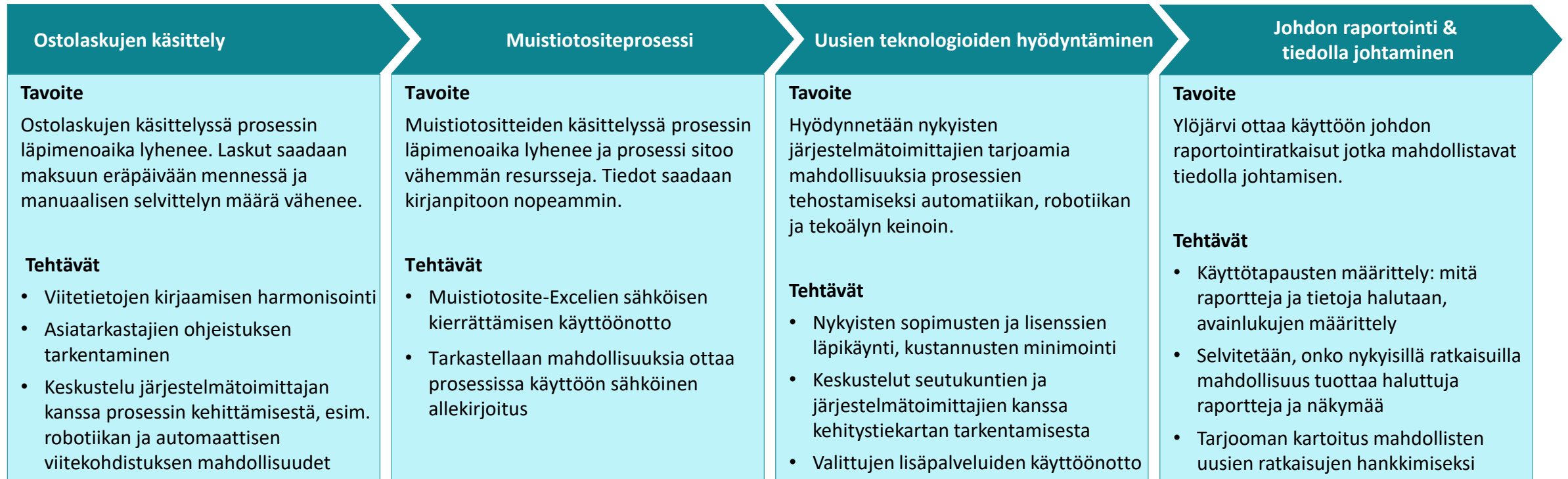


## Henkilöstömitoitus

- Palkanlaskennan resurssit ovat tarkasteluhetkellä osin alimitoitettut. Hyvinvointialueuudistuksen myötä poistui yksi vakanssi sekä yksi palkkasihteerin vakanssia on tällä hetkellä määräaikaaisesti täytetty. Parhaillaan arvioidaan, onko vakanssin täyttäminen pysyvästi tarpeen.
- Henkilöstömitoituksen sopeutus uuteen toimintaympäristöön tulee tätä kautta.
- Palkanlaskennan toiminnan kehittämiseen ei ole vuoden 2023 aikana paneuduttu avainhenkilömuutosten vuoksi.

# Taloushallinnon kriittisimmät kehitystarpeet

Prosessi- ja järjestelmänäkökulmasta tunnistettuja kriittisimpiä kehityskohteita voidaan edistää rinnakkain, tai erikseen priorisoidussa järjestyksessä. Henkilöstömitoituksen osalta suunnittelu on parhaillaan käynnissä.



## Henkilöstömitoitus

- Tehtävien uudelleensuunnittelu ja -mitoitus uutta toimintaympäristöä vastaavaksi on parhaillaan käynnissä. Muun muassa heinäkuussa päättynyttä määräaikaista vakanssia ei täytetty ja lisää sopeutusmahdollisuuksia tulee parin seuraavan vuoden aikana eläköitymisten kautta (1,5 vakanssia).
- Henkilöstömitoituksessa tulee huomioida taloushallinnon prosessit läpi koko kaupungin organisaation.
- Nykyisen työparityöskentelyn rikkoutumisen vuoksi uudelleenmitoituksesta aiheutuu riskejä jatkuvuuden ja laadun näkökulmasta.

# 5. Yhteistoimintamahdollisuudet kuntaomisteisten toimijoiden kanssa

# Yleiskuvaus markkinavuoropuheluun valituista kuntaomisteisista toimijoista

Ylöjärven kaupunki valitsi kolme kuntaomisteista toimijaa yhteistoimintamahdollisuuksien selvitykseen ja markkinavuoropuheluun. Valitut toimijat ovat Meita, Monetra ja Sarastia. Tietoja kerättiin sekä ennakkomateriaaleista että tietopyyntölomakkeilla ja haastatteluissa. Saatujen tietojen laajuus ja yksityiskohtaisuus on vaihteleva.



Liikevaihto: 57,3milj. (2022)

- Meita on asiakkaidensa omistama kuntaomisteinen toimija
- Meidän IT ja talous Oy eli Meita tuottaa ICT-, talous ja henkilöstöhallinnon palveluita pääosin Etelä- ja Pohjois-Karjalan alueella
- 37 omistaja-asiakasta

## Asiakkaat

- Muun muassa Mikkelin, Joensuun, Lappeenrannan ja Imatran kaupungit
- Kaksi hyvinvointialuetta: Etelä-Karjala ja Pohjois-Karjala

## Ensisijaisesti tarjottavat järjestelmät

- **Henkilöstöhallinto:** Palkkajärjestelmänä käytössä Personec F ja matkanhallinnassa Populus.
- **Taloushallinto:** Raindance ja Nomentia Banking/CashManagement.
- Järjestelmät kilpailutettu yhteistyössä Provincian kanssa.



Liikevaihto: 94,6milj. (2022)

- Monetra Oy on konserni, jonka omistajina toimivat kunnat, kuntayhtymät ja näiden yhtiöt.
- Monetra tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluita, raportointia, hallinnon palveluita, hankintapalveluita sekä tulkkipalveluita.
- Yhteensä 250 omistaja-asiakasta

## Asiakkaat

- Muun muassa Tampereen, Oulun, Kuopion ja Jyväskylän kaupungit sekä lukuisia kunta-asiakkaita lähikunnista mm. Sastamalan ja Parkanon kaupunki.
- Viisi hyvinvointialuetta: Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Savo ja Keski-Pohjanmaa

## Ensisijaisesti tarjottavat järjestelmät

- **Henkilöstöhallinto:** Visma Personec F tai SAP SuccessFactors. Matkalaskuissa Visma M2. Muita järjestelmiä: Nepton, Monet Turva, FCG Kuntarekry
- **Taloushallinto:** Käynnistymässä hanke jossa kaikki asiakkaat siirretään Monetran konsernitasolla kilpailuttamiin järjestelmiin. Visma Intime (nykyinen), Abilita Unit4 (uusi), Basware P2P, Nomentia Banking, CPU Ceepos, Clausion FPM, Nomentia Banking & CashForecast.



Liikevaihto: 176,9milj. (2022)

- Sarastia Oy tuottaa julkiselle sektorille talous-, henkilöstö-, palkanlaskennan-, perintä-, ja muita tukipalveluita, järjestelmätukea sekä kuntalaispalveluita
- Omistajia noin 285

## Asiakkaat

- Muun muassa Porin, Hyvinkään ja Kouvolan kaupungit
- Neljä hyvinvointialuetta: Kanta-Häme, Keski-Uusimaa, Kymenlaakso ja Länsi-Uusimaa

## Ensisijaisesti tarjottavat järjestelmät

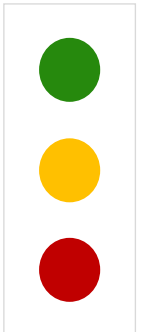
- **Henkilöstöhallinto:** Sarastialla alkamassa palkkahallinnon järjestelmien kilpailutus, joten tässä vaiheessa suositellaan Populuksen käytön jatkamista. Tulevasta ratkaisusta ei vielä tietoa.
- **Taloushallinto:** Microsoft D365-pohjainen S365 Talous tai Raindance Kuntamalli, Nomentia Banking, FPM konsernitalinpäätös. S365 Talouden kanssa budjetoinnissa käytössä Accuna raportoinnissa BI-ratkaisu. Kuntamallissa omat budjetointi- ja raportointiratkaisut.

# Arviointikriteerit kuntaomisteisten toimijoiden vertailussa

Kuntaomisteisia toimijoita Meitaa, Monetraa ja Sarastiaa vertailtiin käyttäen arviointikriteeristöä, joka määriteltiin tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitiin projektin työryhmässä.

Arviointikriteerit	
<b>Toteutettavuus ja käyttöönottokyvykyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä aikataulussa toimittaja pystyy aloittamaan Ylöjärven vastaanottoprojektin?</li> <li>• Mikä on muiden käyttöönottojen näkymä ja mahdollinen vaikutus toimittajan käyttöönottokyvykyteen?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen käyttöönottojen toteuttamisesta?</li> </ul>
<b>Ratkaisun toimivuus ja kypsyyssaste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten teknisesti kypsiä ja kehittyneitä toimittajien ratkaisut ovat?</li> <li>• Miltä ratkaisut näyttävät järjestelmäintegraatioiden näkökulmasta?</li> <li>• Miltä toimittajien palvelutarjonta ja palveluiden kattavuus näyttää (peruspalvelut, lisäpalvelut yms.)?</li> </ul>
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Mikä on toimittajien palvelutuotannon kyvykyys?</li> <li>• Mikä on toimittajien kokemus ja osaaminen tukea Ylöjärven kaltaisten asiakkaiden ja organisaatioiden tarpeita?</li> <li>• Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
<b>Hallintamalli ja palvelun ohjattavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miltä toimittajien hallintamalli ja omistajaohjaus näyttävät?</li> <li>• Miten hyvin palvelut ovat ohjattavissa ja miten voidaan vaikuttaa palveluiden kehittymiseen?</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstötyytyväisyys</li> <li>• Osaamisen varmistaminen ja kasvattaminen</li> <li>• Henkilöstön saatavuus</li> </ul>
<b>Kehityksen tiekartta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmäkehitys ja tiekartan toteutusmalli, mitä vaikutusmahdollisuuksia Ylöjärvellä on esimerkiksi asiakasfoorumeissa?</li> <li>• Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Hinnoittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on toimittajien hinnoittelumalli? Miten kustannukset skaalautuvat volyymien mukaan?</li> <li>• Mikä on toimittajien arvioitu kustannustaso (mikäli tiedot saatavilla)?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.



● = Toteutuu hyvin  
● = Toteutuu heikosti

# Toimittajavertailun yhteenveto 1/2

Toimittajavertailun yhteenvetoon kuvattu lyhyt tiivistelmä jokaisesta toimijasta eri arviointikriteerien perusteella.



Arviointikriteerit						
<b>Toteutettavuus ja käyttöönottokyvykyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemusta saman kokoluokan asiakkaiden käyttöönotoista</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemusta saman kokoluokan asiakkaiden käyttöönotoista</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemusta saman kokoluokan asiakkaiden käyttöönotoista</li> <li>Henkilöstön vaihtuvuus mahdollinen riski</li> </ul>	●
<b>Ratkaisun toimivuus ja kypsyyssaste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutetut järjestelmä laajasti käytössä vastaavissa organisaatioissa</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloushallinnossa tulossa uusi järjestelmä käyttöön, Monetralla ei aiempia kokemuksia ko. järjestelmästä</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palkkahallinnossa tulossa järjestelmäkilpailutus</li> </ul>	●
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenssiasiakkaana Ylöjärven kokoluokan kaupunki</li> <li>Ei tarkempia tietoja asiakastyytyväisyydestä</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korkea asiakastyytyväisyys 2022, tyytyväisyys hieman noussut 2023</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelun laadussa ollut haasteita erityisesti palkkapuolella</li> </ul>	●
<b>Hallintamalli ja palvelun ohjattavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimuksessa määritellään tarkat vastuunjaot</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jokaisella asiakkaalla omat palvelukuvaukset, vastuumatriisimalli ja palvelusopimusmalli</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimuksessa määritellään tarkat vastuunjaot ja palvelumalli</li> </ul>	●
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloushallinnon henkilöstötyytyväisyys hyvä</li> <li>Palkkapuolen henkilöstön tyytyväisyys ollut tavoitetasoa alhaisempi v. 2022</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstötyytyväisyys hyvä ja sitä seurataan säännöllisesti</li> <li>Henkilöstön saatavuus ollut hyvää</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön vaihtuvuus ollut suurta vuonna 2022, muutosneuvottelut 2023</li> </ul>	●
<b>Kehityksen tiekartta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa</li> <li>Järjestelmäkehitystä tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa</li> <li>Järjestelmät pyritään pitämään harmonisoituna</li> </ul>	●
<b>Hinnoittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkempi kustannusarvio erikseen neuvotellen</li> <li>Saadut hintatiedot eivät ole vertailukelpoisia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkempi kustannusarvio erikseen neuvotellen</li> <li>Saadut hintatiedot eivät ole vertailukelpoisia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkempi kustannusarvio erikseen neuvotellen</li> <li>Saadut hintatiedot eivät ole vertailukelpoisia</li> </ul>	

Arviointiasteikko



● = Toteutuu hyvin ● = Toteutuu heikosti



# Toimittajavertailun yhteenveto 2/2

Markkinavuoropuheluun valituista kuntaomisteisista toimijoista **Monetra on potentiaalisin yhteistyökumppani Ylöjärven kaupungille**. Monetran kyvykkyys Ylöjärven kokoluokan käyttöönottoon on hyvä, Monetralla on selkeä malli käyttöönotolle ja siirtyvän henkilöstön vastaanotolle, sekä verraten korkea asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys. Järjestelmäkehityksen osalta Monetran kyvykkyys ei olennaisesti poikkea muista vertailun toimijoista. Tarkasteluhetkellä Monetra Pirkanmaalla olisi kapasiteettia aloittaa Ylöjärven vastaanoton selvitys keväällä 2024 sillä alustavalla aikataulutavoitteella, että uudet palvelut ja järjestelmät saataisiin käyttöön vuoden 2025 alusta.



Kuten muillakin vertailuun valituilla toimijoilla, Meitalla on kokemusta Ylöjärveä vastaavan kokoluokan asiakkuuksien käyttöönotoista ja kokonaispalvelusta.

Meitan hiljattain kilpailuttamat järjestelmät ovat laajasti käytössä Ylöjärveä vastaavissa organisaatioissa.

Hallinta ja ohjattavuus ei olennaisesti eroa muista vertailun toimijoista.

Henkilöstötyytyväisyys on talouspalveluiden puolella yli Meitan tavoitetason, mutta palkkapalveluiden puolella heikompi. Liikkeenluovutuksessa huomionarvoista on, että Ylöjärveltä siirtyvällä henkilöstöllä ei olisi lähialueella toimipistettä, joskin Meitalla on siirtyvälle henkilöstölle mahdollisuus 100% etätöihin.

Meitalta ei saatu kattavia tietoja asiakastytyväisyydestä. Meita toimitti järjestelmä kustannuksista riisuttuja hintatietoja ja ainoastaan talouspalveluiden osalta.

**Johtopäätös: Meita voi olla potentiaalinen kumppani Ylöjärven kaupungille. Asiakastytyväisyys kuitenkin epäselvä. Siirtyvän henkilöstön näkökulmasta ei optimaalisin vaihtoehto.**

Kuten muillakin vertailuun valituilla toimijoilla, Monetralla on kokemusta Ylöjärveä vastaavan kokoluokan asiakkuuksien käyttöönotoista ja kokonaispalvelusta.

Monetran palkkajärjestelmänä on Personec F, joka on laajasti käytössä Ylöjärveä vastaavissa organisaatioissa. Monetran uusi taloushallinnon pääjärjestelmä on käytössä muutamalla suomalaisella kaupungilla ja laajemmin yksityisellä sektorilla sekä ulkomailla käytössä mm. Tukholman kaupungilla. Monetralla on selkeä käyttöönoton malli ja suunnitelma asiakkaaksi tulolle.

Hallinta ja ohjattavuus ei olennaisesti eroa muista vertailun toimijoista.

Henkilöstötytyväisyys on korkea ja sitä seurataan säännöllisesti. Henkilöstön vaihtuvuus ollut maltillista eikä henkilöstön saatavuudessa ole ollut suuria haasteita. Liikkeenluovutuksessa siirtyvällä henkilöstöllä mahdollisuus etätöihin ja työskentelyyn Monetran Pirkanmaan alueen toimipisteillä.

Korkea asiakastytyväisyys 2022, joka on myös hieman noussut 2023 aikana.

**Johtopäätös: Vertailuista toimijoista Monetra on Ylöjärven kaupungille potentiaalisin yhteistyökumppani.**

Kuten muillakin vertailuun valituilla toimijoilla, Sarastialla on kokemusta Ylöjärveä vastaavan kokoluokan asiakkuuksien käyttöönotoista ja kokonaispalvelusta.

Sarastia on kilpailuttamassa palkkajärjestelmää eikä tulevaa järjestelmää vielä tiedetä. Mahdollisuus tulla asiakkaaksi nykyisellä järjestelmällä, mutta valmistauduttava myöhemmin siirtymään Sarastian valitsemaan palkkajärjestelmään. Talouden pääjärjestelmän vaihtoehtoina Raindance Kuntamalli tai S365Talous.

Hallinta ja ohjattavuus ei olennaisesti eroa muista vertailun toimijoista. Sarastialla on ollut palvelun laadussa haasteita erityisesti palkkapuolella. Sarastia pyrkii pitämään järjestelmät harmonisoituna ja kaikkien asiakkaiden prosessit yhdenmukaisina.

Henkilöstön vaihtuvuus ollut suurta vuonna 2022, ja Sarastialla ollut muutosneuvottelut 2023. Lisäksi avainhenkilöiden vaihdoksia. Liikkeenluovutuksella siirtyvälle henkilöstölle on laajat etätömahdollisuudet ja mahdollisuus työskentelyyn Sarastian toimistolla Kangasalla.

**Johtopäätös: Laadun ja henkilöstön tyytyväisyyden näkökulmasta Sarastia ei ole optimaalisin vaihtoehto Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkapalveluille.**

# 6. Tuotantotapavaihtoehtojen vertailu

# Arviointiin valitut tuotantotapavaihtoehdot Ylöjärven tulevaisuuden toimintamalliksi

Arvioidaan miten valitut tuotantotapavaihtoehdot soveltuvat Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon toimintamalliksi muuttuneessa toimintaympäristössä. Arvioinnissa käytetään kriteeristöä, joka on määritelty tarjouspyynnössä esitettyjen arviointinäkökulmien pohjalta ja validoitu projektin työryhmässä.

A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät  
markkinatoimijalta

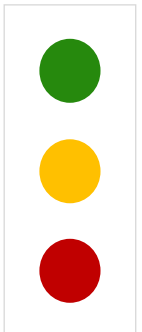
B. Oma palvelutuotanto ja  
kuntaomisteisen toimijan järjestelmät

C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta  
toimijalta

## Arviointikriteerit

Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen ja uudistuskyky</li> <li>Henkilöstön saatavuus</li> <li>Tukeeko malli osaamisen säilyttämistä, kasvattamista, kehittämistä?</li> <li>Henkilöstövaikutusten laajuus</li> </ul>
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskienhallinta/palveluiden jatkuvuuteen liittyvät operatiiviset riskit</li> <li>Riittävä reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin</li> <li>Jatkuvuuden turvaaminen</li> </ul>
Tekninen kyvykyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmien toimivuus</li> <li>Järjestelmäkehitys</li> <li>Uuden teknologian hyödyntäminen</li> </ul>
Palvelun laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelun laatu ja saatavuus</li> <li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus</li> <li>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
Ohjaus ja hallittavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko malli joustava volyymimuutosten näkökulmasta?</li> <li>Miten tuotantoa pystytään ohjaamaan</li> <li>Minkälaista resursointia ohjaus vaatii onnistumisen mahdollistamiseksi</li> <li>Miten hallittavaa toiminta on? Onko malli selkeä?</li> </ul>

Arvioidaan miten hyvin kriteerit toteutuvat eri vaihtoehdoissa.



● = Toteutuu hyvin  
● = Toteutuu heikosti

# Tuotantotapavaihtoehtojen arviointi: Vaihtoehto A

Tuotantotapavaihtoehdossa **A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta** Ylöjärven kaupunki vastaa itse tarvitsemiensa palveluiden määrittämisestä, suunnittelusta ja tuottamisesta. Järjestelmät hankitaan markkinaehtoiselta toimijalta.

## A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta

### Arviointikriteerit

<b>Henkilöstö ja osaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Osaaminen ja uudistuskyky riippuvainen omista resursseista, esim. osaamisen kehittämiseen investoiminen</li><li>Henkilöstön saatavuus riippuvainen omasta organisaatiosta, mm. henkilöstön pitovoiman varmistaminen/lisääminen ja mahdolliset tulevat rekrytoinnit ja niihin liittyvät kustannukset</li><li>Ei laajoja vaikutuksia nykyiseen henkilöstöön</li></ul>
<b>Riskienhallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin sisältää avainhenkilöriskin: riippuvainen omista resursseista, vaatii jatkuvaa koulutusta ja seuranta.</li><li>Jatkuvuuden turvaaminen: henkilöstön pitovoiman lisääminen avainasemassa, mahdolliset henkilöriskit huomioitava tehtävien suunnittelussa, varmistettava riittävä osaaminen.</li></ul>
<b>Tekninen kyvykyys</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Markkinaehtoisella toimijalla paine laadukkaan ja kustannustehokkaan järjestelmän luomiseen ja ylläpitämiseen (ml. kehitysinvestoinnit).</li><li>Mahdollistaa aktiivisen kehittämisen nousevien tarpeiden mukaisesti, itse määritellyssä aikataulussa.</li><li>Markkinalla laaja valikoima uusia teknologioita, hyödyntäminen edellyttää investointeja järjestelmäkehitykseen.</li></ul>
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus sekä prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus suuresti riippuvaisia omista resursseista. Loppukäyttäjän asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun lisäksi järjestelmien helppokäyttöisyys ja toimivuus.</li><li>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus kehitettävissä sisäisenä työnä omien tarpeiden pohjalta, itse määritellyssä aikataulussa.</li></ul>
<b>Ohjaus ja hallittavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Skaalaaminen volyymimuutoksiin vaatii resursoinnin uudelleensuunnittelua.</li><li>Oma palvelutuotanto omassa ohjauksessa ja järjestelmätoimittajien ohjaus sopimuksin.</li><li>Vaatii osaamista hankinta- ja sopimuspuolella.</li></ul>

# Tuotantotapavaihtoehtojen arviointi: Vaihtoehto B

Tuotantotapavaihtoehdossa **B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät** Ylöjärven kaupunki vastaa itse tarvitsemiensa palveluiden määrittämisestä, suunnittelusta ja tuottamisesta. Palveluja tukevat järjestelmät hankitaan kuntaomisteiselta toimijalta ryhtymällä omistaja-asiakkaaksi.

B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät	
Arviointikriteerit	
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen ja uudistuskyky riippuvainen omista resursseista, esim. osaamisen kehittämiseen investoiminen</li> <li>Henkilöstön saatavuus riippuvainen omasta organisaatiosta, mm. henkilöstön pitovoiman varmistaminen/lisääminen ja mahdolliset tulevat rekrytoinnit ja niihin liittyvät kustannukset</li> <li>Ei laajoja vaikutuksia nykyiseen henkilöstöön</li> </ul>
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin: riippuvainen omista resursseista, vaatii jatkuvaa koulutusta ja seurantaa.</li> <li>Jatkuvuuden turvaaminen: henkilöstön pitovoiman lisääminen avainasemassa, mahdolliset henkilöriskit huomioitava tehtävien suunnittelussa, varmistettava riittävä osaaminen</li> <li>Järjestelmien osalta jatkuvuuden turvaamiseen liittyvät asiat hallittavissa sopimuksin, kuntaomisteisen toimijan vastuu</li> </ul>
Tekninen kyvykyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimuksen ”päättymättömyys” voi luoda tilanteen, jossa kuntaomisteisella toimijoilla ei välttämättä ole riittävästi painetta aktiiviseen järjestelmäkehitykseen. Tämä voi johtaa siihen, ettei käyttöön saada edistyneimpiä ratkaisuja.</li> <li>Järjestelmäkehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kehitys ei tapahdu Ylöjärven tarpeista, mutta toisaalta Ylöjärvi saa käyttöönsä myös muiden asiakkaiden kehitystoiveiden hyötyjä.</li> </ul>
Palvelun laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus sekä prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus suuresti riippuvaisia omista resursseista.</li> <li>Loppukäyttäjän asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun lisäksi järjestelmien helppokäyttöisyys ja toimivuus, joka on osittain riippuvainen kuntaomisteisesta toimijasta.</li> <li>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus kehitettävissä sisäisenä työnä, mutta kehittämisen järjestelmäriippuvuudet neuvoteltava kuntaomisteisen toimijan kanssa.</li> </ul>
Ohjaus ja hallittavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaalaaminen volyymimuutoksiin vaatii resursoinnin uudelleensuunnittelua.</li> <li>Vaihtoehto B mahdollinen vain erikseen neuvotellen. Lähtökohtana kuntaomisteisilla toimijoilla on tuottaa myös palveluita asiakkailleen. Mahdollinen heikompi vaikutusvalta kokonaisulkoistusasiakkaisiin verrattuna.</li> <li>Oma palvelutuotanto omassa ohjauksessa, järjestelmätoimittajien ohjaus kuntaomisteisen toimijan toimesta. Vaatii sopimusosaamista.</li> </ul>

# Kuntaomisteisten toimijoiden vertailussa nousseita huomioita tuotantotapavaihtoehtoon B

Meita, Monetra ja Sarastia tarjoavat lähtökohtaisesti kokonaispalvelua ja puhdasta järjestelmäulkoistusta vain erikseen neuvotellen. Vaihtoehto ei ole optimaalisin prosessien tehokkuuden tai vastuiden hallinnan kannalta.

## B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät

- Kaikki selvityksessä mukana olevat kuntaomisteiset toimijat tarjoavat ensisijaisesti kokonaispalvelua. Pelkkä järjestelmäulkoistus erikseen neuvotellen.
- Järjestelmäulkoistus lähtökohtaisesti tilapäinen ratkaisu. Toimittajien tavoitetilä on, että asiakas siirtyy myöhemmin myös palveluiden käyttäjäksi.
- Järjestelmäulkoistus hajauttaa vastuuta eikä ole asiakkaan eikä palvelukeskuksen näkökulmasta optimaalisin malli yhteistoiminnalle.



- Puhdas järjestelmäulkoistus on mahdollista, mutta Meita ei suosi pelkkää järjestelmän toimittamismallia. Meitalla on nykytilassa muutamia kuntia jotka ostavat pelkät järjestelmät Meitan IT:stä.
- Uusille asiakkaille kokonaispalvelu on ensisijainen vaihtoehto, myös Ylöjärven tapauksessa.

- Puhdas järjestelmäulkoitus on neuvoteltavissa
- Monetra ei kuitenkaan mielellään tarjoa kyseistä vaihtoehtoja, koska kokemuksen perusteella ratkaisu ei palvele asiakasta parhaalla tavalla.

- Nykytilassa Sarastialla on asiakkaita joilla on oma palvelutuotanto, mutta Sarastialta ostetut järjestelmät.
- Tässä mallissa käytännössä asiakas hankkii järjestelmät ja pääkäyttäjäpalvelun Sarastialta.
- Tässä mallissa tarjottavat järjestelmät taloudessa vain Kuntamalli ja palkoissa vain S365.
- Ylöjärven tapauksessa mahdollinen asiakkaaksi tulon polku voi olla siirtää nykyinen Populus Sarastiaan ja vaihtaa palkkajärjestelmä myöhemmin Sarastian kilpailuttamaan uuteen järjestelmään.

# Tuotantotapavaihtoehtojen arviointi: Vaihtoehto C

Tuotantotapavaihtoehdossa **C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta** sidosyksikköasemassa oleva kuntaomisteinen toimija tuottaa omistaja-asiakkaaksi ryhtyvälle Ylöjärven kaupungille talous- ja palkkahallinnon peruspalveluita sekä palvelutuotannon tueksi tarvittavat järjestelmät.

## C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta

### Arviointikriteerit

<b>Henkilöstö ja osaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Osaaminen ja uudistuskyky vahvempaa kuntaomisteisella toimijalla, koska talossa suuri määrä eri alan asiantuntijoita.</li><li>Henkilöstön saatavuus voi olla isolla toimijalla helpompaa, koska heillä on tarjota ison talon edut sekä monimuotoisia urapolkuja.</li><li>Lähteneiden tilalle saadaan heti talon sisältä korvaava henkilö ennen uuden henkilön rekrytointia.</li><li>Suunnitelma henkilöstön mahdolliseen liikkeenluovutukseen sekä sisäisten roolien uudelleen suunnittelu ja määrittäminen.</li></ul>
<b>Riskienhallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin kuntaomisteisella toimijalla vahva, koska vastaavat asiakkaiden lakisääteisistä muutoksista.</li><li>Kouluttavat jatkuvasti henkilöstöä ja varmistavat, että järjestelmät toimivat lakisääteisten muutosten mukaisesti.</li><li>Jatkuvuuden turvaaminen: Ulkoisella toimijalla henkilöstövaihdoilla ei niin suurta vaikutusta jatkuvuuteen. Henkilöt saadaan nopeasti korvattua talon sisäisillä osaajilla.</li><li>Ylöjärven sisäisissä rooleissa varmistettava, että vastuuhenkilöillä on riittävästi osaamista asioiden hoitamiseen sekä asiat eivät saa olla yhden henkilön varassa mahdollisten henkilöstövaihdosten tai tuurausten vuoksi.</li></ul>
<b>Tekninen kyvykkyys</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Järjestelmäkehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kehitys ei tapahdu Ylöjärven tarpeista, mutta toisaalta Ylöjärvi saa käyttöönsä myös muiden asiakkaiden kehitystoiveiden hyötyjä.</li><li>Kuntaomisteisella yhtiöllä on yleensä jatkuvasti järjestelmäkehitystä käynnissä, jotta järjestelmät ovat nykyaikaisia ja vastaavat käyttäjäkunnan tarpeita.</li></ul>
<b>Palvelun laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Loppukäyttäjän asiakaskokemus sekä prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus suuresti riippuvaisia kuntaomisteisten toimijoiden kanssa sovitusta palvelumallista.</li><li>Loppukäyttäjän asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun lisäksi järjestelmien helppokäyttöisyys ja toimivuus, joka on osittain riippuvainen kuntaomisteisen toimijan kyvykkyudesta tarjota nykyaikaisia ratkaisuja asiakkaille.</li><li>Palvelun laatua seurataan yhdessä säännöllisissä palavereissa Ylöjärven ja palvelun tuottajan välillä.</li><li>Palvelukeskusmalli ja standardoidut prosessit tukevat tasalaatuisen palvelutason toteutumista</li></ul>
<b>Ohjaus ja hallittavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Skaalautuu hyvin volyymimuutoksiin, hinnoittelu volyymi/suoritepohjaista.</li><li>Vaatii osaamista sopimuspuolella.</li><li>Jokaisella asiakkaalla omat palvelukuvaukset, vastuumatriisimalli ja palvelusopimusmallit, joilla ohjataan yhteistyötä.</li><li>Säännölliset asiakaspalaverit, jossa varmistetaan toimiva ja sujuva asiakassuhde.</li></ul>

# Tuotantotapavertailun yhteenveto 1/2

Tuotantotapavertailussa arvioidaan tuotantotapavaihtoehtojen vahvuuksia ja heikkouksia yleisesti. Vaihtoehdossa A. ei arvioida Ylöjärven kaupungin nykytilaa vaan tuotantomallin heikkouksia ja vahvuuksia yleisesti.

	A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta	B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät	C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta
Arviointikriteerit			
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen, uudistuskyky ja henkilöstön saatavuus riippuvainen omista resursseista</li> <li>Ei laajoja henkilöstövaikutuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen, uudistuskyky ja henkilöstön saatavuus riippuvainen omista resursseista</li> <li>Ei laajoja henkilöstövaikutuksia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipuoliset resurssit ja kuntaomisteisen toimijan vastuulla varmistaa osaaminen.</li> <li>Henkilöstö voi siirtyä liikkeenluovutuksella.</li> </ul>
Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin sisältää avainhenkilöriskin</li> <li>Jatkuvuus riippuvainen oman henkilöstön saatavuudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin kuntaomisteisen toimijan tuella.</li> <li>Jatkuvuus riippuvainen oman henkilöstön saatavuudesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reagointikyky lakisääteisiin muutoksiin vahva.</li> <li>Jatkuvuus turvattu laajalla resurssipoolilla.</li> </ul>
Tekninen kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nykytilaa mahdollista kehittää ottamalla käyttöön uusia teknologioita.</li> <li>Riippuvuus omista resursseista/investoinneista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmävalinnat ja -kehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmävalinnat ja -kehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta.</li> </ul>
Palvelun laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden laatu omassa ohjauksessa, markkinatoimijan paine järjestelmän laatuun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden laatu omassa ohjauksessa, mutta riippuvainen myös järjestelmistä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laatukriteerit ja valvonta palvelutasosopimusten kautta, ei välttämättä painetta laadun kehittämiseen.</li> </ul>
Ohjaus ja hallittavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman palvelutuotannon ohjaus selkeää, ulkoisen tuottajan ohjaus sopimuksin. Heikko skaalautuvuus volyymeihin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hajautettu vastuu, ei optimaalinen asiakkaan eikä palvelukeskuksen näkökulmasta. Heikko skaalautuvuus volyymeihin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntaomisteisen toimijan ohjaus omistajaohjauksen kautta. Hyvä skaalautuvuus volyymeihin.</li> </ul>

Arviointiasteikko



● = Toteutuu hyvin ● = Toteutuu heikosti



# Tuotantotapavertailun yhteenveto 2/2

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07

Tuotantotavat **A. Oma tuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta** sekä **C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta** ovat potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamalliksi. Vaihtoehto **B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät** hajauttaa vastuuta ja tekee kokonaisuuden hallinnasta riskisempää, eikä ole kehittämisen tai prosessien tehokkuuden kannalta optimaalisin malli asiakkaalle eikä palvelukeskukselle. Lisäksi markkinavuoropuhelussa saatujen tietojen perusteella haastatellut toimijat näkevät Ylöjärven asiakkuuden kiinnostavimpana vaihtoehdon C mukaisella mallilla.

A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinatoimijalta	B. Oma palvelutuotanto ja kuntaomisteisen toimijan järjestelmät	C. Palvelut ja järjestelmät kuntaomisteiselta toimijalta
<p>Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta vaihtoehdossa A on vahva riippuvuus organisaation omiin resursseihin ja kyvykkyyteen. Toisaalta vaihtoehdon henkilöstövaikutukset ovat nykytilaan nähden vähäiset.</p> <p>Riskienhallinnan näkökulmasta vaihtoehdossa A on suuremmat riskit verrattuna vaihtoehtoon C. Järjestelmänäkökulmasta vaihtoehto A tarjoaa parhaat mahdollisuudet saada käyttöön edistyneimpiä uusia teknologioita ja ratkaisuja, mutta toisaalta potentiaalinen hyödyntäminen vaatii investointeja.</p> <p>Markkinaehtoisilla järjestelmätoimittajilla on paine laadukkaan ja kustannustehokkaan järjestelmän luomiseen ja ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Järjestelmä- ja prosessikehitystä voidaan vaihtoehdossa A tehdä organisaation omista lähtökohdista itse määritellyn aikataulun mukaisesti, toisin kuin vaihtoehdossa C.</p> <p>Loppukäyttäjän asiakaskokemus sekä prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus suuresti riippuvaisia omista resursseista. Ohjauksen ja hallittavuuden kannalta vaihtoehto A on selkeä, kun palvelutuotanto on omassa ohjauksessa ja järjestelmätoimittajien ohjaus tapahtuu sopimuksin. Toisaalta vaihtoehdon A mukaisen tuotantotavan skaalaaminen volyyminmuutoksiin vaatii resursoinnin uudelleensuunnittelua.</p>	<p>Kaikki selvityksessä mukana olevat kuntaomisteiset toimijat tarjoavat ensisijaisesti kokonaispalvelua. Pelkkä järjestelmäulkoistus on mahdollinen erikseen neuvotellen. Järjestelmäulkoistus hajauttaa vastuuta eikä ole asiakkaan eikä palvelukeskuksen näkökulmasta optimaalisin malli yhteistoiminnalle.</p> <p>Palvelutuotannon näkökulmasta vaihtoehdossa B on samat vahvuudet ja heikkoudet kuin vaihtoehdossa A. Vaihtoehdossa B riskienhallinnan näkökulmasta reagoitukyky lakimuutoksiin on parempi, koska kuntaomisteinen toimija varmistaa muutokset kaikille asiakkaille sopimuksen mukaisesti. Järjestelmien osalta jatkuvuuden turvaamiseen liittyvät asiat ovat hallittavissa sopimuksin ja kuntaomisteisen toimijan vastuulla.</p> <p>Järjestelmäkehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta, ja tämä voi tarkoittaa sitä, että kehitys ei tapahdu Ylöjärven tarpeista, mutta toisaalta Ylöjärvi saa käyttöönsä myös muiden asiakkaiden kehitystoiveiden hyötyjä.</p> <p>Prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus kehitettävissä sisäisenä työnä, mutta kehittämisen järjestelmäriippuvuudet neuvoteltava kuntaomisteisen toimijan kanssa. Kuntaomisteisten toimijoiden tahtotila on tuottaa myös palveluita asiakkailleen, vaihtoehtoon B voi liittyä mahdollinen heikompi vaikutusvalta verrattuna kokonaisulkoistusasiakkaisiin.</p>	<p>Henkilöstön ja osaamisen sekä riskienhallinnan näkökulmasta vaihtoehdossa C on eniten vahvuuksia. Toimijoilla on laaja resurssipooli ja joustavat sijaistumahdollisuudet, mikä minimoi henkilöriskejä ja turvaa tuotannon jatkuvuutta. Toisaalta vaikutukset nykyiseen henkilöstöön voivat olla laajat, toimintatavan muutos koskee myös kaikkia sisäisiä asiakkaita. Toimijat voivat ottaa vastaan siirtyvää henkilöstöä liikkeenluovutuksella. Ylöjärvelle jäävissä sisäisissä rooleissa huomioitava henkilöriski.</p> <p>Järjestelmäkehitystä tehdään monen asiakkuuden näkökulmasta, eikä yksin Ylöjärven tarpeista. Toisaalta Ylöjärvi saa käyttöönsä myös muiden asiakkaiden kehitystoiveiden hyötyjä.</p> <p>Loppukäyttäjän asiakaskokemus sekä prosessien tehokkuus ja yhdenmukaisuus suuresti riippuvaisia sovitusta palvelumallista. Asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun lisäksi järjestelmien helppokäyttöisyys ja toimivuus, joka on osittain riippuvainen kuntaomisteisen toimijan kyvykkyydestä tarjota nykyaikaisia ratkaisuja. Palvelukeskusmalli ja standardoidut prosessit tukevat tasalaatuisen palvelutason toteutumista.</p> <p>Vaihtoehdon C mukainen tuotantotapa skaalautuu hyvin volyyminmuutoksiin, hinnoittelu volyyymi/ suoritepohjaista. Vaatii osaamista sopimuspuolella, ohjaus ja hallittavuus omistajaohjauksen sekä vastuumatriisien ja palvelusopimusmallien kautta.</p>
<p><b>Johtopäätös: Vaihtoehto A soveltuu Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkapalveluiden tulevaisuuden toimintamalliksi. Riskinäkökulma huomioitava.</b></p>	<p><b>Johtopäätös: Vaihtoehto B soveltuu heikosti Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkapalveluiden tulevaisuuden toimintamalliksi.</b></p>	<p><b>Johtopäätös: Vaihtoehto C soveltuu hyvin Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkapalveluiden tulevaisuuden toimintamalliksi.</b></p>

# 7. Huomioita päätöksentekoa varten ja seuraavat askeleet

# Huomioita päätöksentekoa varten

- Potentiaalisimmat vaihtoehdot Ylöjärven kaupungin talous- ja palkkahallinnon tulevaisuuden toimintamalliksi ovat oman toiminnan kehittäminen nykyisen toimintatavan pohjalta (tuotantotapavaihtoehto A) tai palveluiden ja järjestelmien hankkiminen kuntaomisteiselta toimijalta (tuotantotapavaihtoehto C).
- Riskienhallinnan ja volyympiperusteisen skaalautuvuuden näkökulmasta yhteistoiminta kuntaomisteisen toimijan kanssa on parempi vaihtoehto, mutta **ennen lopullista päätöksentekoa tulee tehdä tarkempi kustannusvertailu Ylöjärven oman toiminnan ja kuntaomisteisten toimijoiden palveluiden välillä.**

## Seuraavat askeleet

**1** Prosessikehitys oman toiminnan tehostamisen tukena

- Prosessikehityksellä saadaan nopeita hyötyjä ja ne tukevat myös mahdollista toimintamallin uudistamista. Tämä vaatii jatkuvaa kehittämistä, koulutusta ja koulutautumista. Kehitystoimet tulisi aloittaa tunnistetuista nykytilan kriittisimmistä kehityskohteista. Lisäksi tulee kartoittaa muita kehitys- ja yhtenäistämistarpeita koko kaupungin laajuisesti. Sisäisen prosessikehityksen jälkeen, tai sen kanssa rinnakkain, voidaan kartoittaa tarkemmin nykyisten järjestelmien kehittymismahdollisuuksia yhdessä järjestelmätoimittajien kanssa.

**2** Tarkempi kustannusvertailu oman toiminnan kehittämisen ja kuntaomisteisen toimijan palvelukokonaisuuden välillä

- Ennen lopullista päätöksentekoa tulevaisuuden toimintatavasta tulee vertailla Ylöjärven kaupungin oman toiminnan kustannuksia soveltuvimman kuntaomisteisen toimijan hinnoitteluun.
- Jotta kustannuksista saadaan vertailukelpoisia, oman toiminnan kustannuksissa tulee huomioida myös järjestelmien ylläpitokustannukset ja investointitarpeet kehittämiseen sekä järjestelmien että prosessien osalta.
- Tarkempien kustannusarvioiden saamiseksi Ylöjärven kaupungin tulee linjata haluttu palveluoston laajuus ja käynnistää hintaneuvottelut soveltuvimman kuntaomisteisen toimijan kanssa. Ilman tarkempia neuvotteluja toimijat eivät pysty antamaan sitoumuksellisia kustannusarvioita.

**3** Selvitys nykyisestä seutukuntayhteistyöstä irtautumiseksi

- Mahdollisen uuden kuntaomisteisen toimijan yhteistyön myötä Ylöjärven kaupunki irtautuisi nykyisestä seutukuntayhteistyöstä.
- Talousjärjestelmien osalta tulee selvittää missä aikataulussa siirtyminen uuteen toimintamalliin olisi sopimuksellisesti mahdollista ja mitä muita huomioitavia seikkoja siirtymässä tulee seutukuntayhteistyön näkökulmasta huomioida.
- Palkkajärjestelmän osalta tulee selvittää tarkemmin nykyinen sopimus ja mitä mahdollisia riippuvuuksia on esim. IT-infran osalta.

**4** Hallitusohjelman vaikutusten tarkempi arviointi ja markkina-toimijoiden kartoitus

- Nykyisessä hallitusohjelmassa on kirjattu tavoitteeksi parantaa julkisen sektorin tehokkuutta sekä vahvistaa alueellista elinvoimaa ja yrittämisen edellytyksiä rajaamalla julkisen sektorin mahdollisuuksia tuottaa inhouse-yksiköissä sellaisia tukipalveluita, joissa on olemassa toimiva markkina.
- Markkinavuoropuheluun valitut toimijat eivät esittäneet selkeitä arvioita tai näkemyksiä siitä, mitä vaikutuksia nykyisen hallitusohjelman linjauksilla voi toteutuessaan olla heidän toiminnalleen.
- Sääntelyn kehittymistä tulee seurata tarkasti ja tarvittaessa selvittää myös markkinatoimijoiden soveltuvuus Ylöjärven kumppaniksi.

# Mahdollisen palveluoston laajuus

Ennen kustannusvertailua tulee määritellä halutaanko palkka- ja talouspalvelut tuottaa samalla tavalla vai tuotetaanko toisen osalta kaikki palvelut itse ja toisen osalta palveluita hankitaan ostopalveluna. Lisäksi tulee määritellä tarkemmin mahdollisen palveluoston laajuus.

- Ylöjärven kaupunki voisi ensisijaisesti tuottaa itse strategisemmat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät.
- Mikäli päädytään palveluostoon, talous- ja palkkahallinnon peruspalvelut voitaisiin hankkia ostopalveluna.

## PALKKAHALLINTO

Palkkahallinnon prosessien lähtökohtaiset tuotantotavat

### Tuotetaan itse

- HR-toiminnon johtaminen ja kehittäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen johtaminen
- Henkilöstösuunnittelu
- Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys
- Työvuorosuunnittelu
- Työnantajapolitiikka
- Palkitseminen
- Rekrytointi ja perehdyttäminen
- Esihenkilöiden neuvominen

### Voitaisiin hankkia ostopalveluna (ehdotettu palveluoston laajuus)

- Palkanlaskenta ja palkkojen maksatus
- Palkanlaskennan oikeellisuuden varmistaminen
- Palkkakirjanpito
- Viranomaisilmoitukset
- Järjestelmän ylläpito ja kehittäminen
- Palvelussuhdetietojen hallinta
- Työaikojen ja poissaolojen hallinta
- HR-järjestelmät

## TALOUSHALLINTO

Taloushallinnon prosessien lähtökohtaiset tuotantotavat

### Tuotetaan itse

- Taloustoiminnon johtaminen ja kehittäminen
- Palveluhinnoittelu, asiakasmaksut, rahoitus ja kustannuslaskenta
- Taloussuunnittelu – ja raportointi
- Riskienhallinta ja kontrollit

### Voitaisiin hankkia ostopalveluna (ehdotettu palveluoston laajuus)

- Kirjanpito, tilinpäätös ja ulkoinen raportointi
- Myyntireskontran hallinta, laskutus sekä maksumuistutukset ja perintä
- Ostoreskontran hallinta, ostolaskujen ja kuittien käsittely, kulu- ja matkalaskujen käsittely
- Perustalousraportointi
- Talouden järjestelmät

# Sidosyksikköjä koskevan sääntelyn kehittyminen

*Vahva ja välittävä Suomi* – hallitusohjelmaan sisältyy sidosyksikköjä koskevan sääntelyn kehittämiseen vaikuttavia linjauksia. Mahdollisista muutoksista tai aikataulusta ei ole tällä hetkellä tarkempaa tietoa. Sääntelyn kehittyminen ja sen vaikutukset Ylöjärven tulevaisuuden toimintamallin valintaan tulee huomioida lopullisessa päätöksenteossa.

## Poimintoja *Vahva ja välittävä Suomi* -hallitusohjelmasta

- Julkisosmisteisten sidosyksikköyhtiöiden eli inhouse-yhtiöiden käyttö on viime vuosina yleistynyt kunnissa ja uusilla hyvinvointialueella. Vaikka kuntaomisteiset yhtiöt ovat parhaimmillaan joustava ja tehokas osa julkishallintoa, kehitys saattaa muodostua ongelmaksi silloin, kun julkisen sektorin toimija toimii markkinoilla kilpaillen yrittäjäriskillä toimivien yritysten kanssa. Hankintayksiköiden toteuttamien yhteishankintojen nykyistä laajempi käyttö on puolestaan kilpailun lisäämisen ohella perusteltu keino parantaa julkisten hankintojen tehokkuutta.
- Hallitus parantaa julkisen sektorin tehokkuutta sekä vahvistaa alueellista elinvoimaa ja yrittämisen edellytyksiä rajaamalla julkisen sektorin mahdollisuuksia tuottaa inhouse-yksiköissä sellaisia tukipalveluita, joissa on olemassa toimiva markkina, kuten siivous-, taloushallinto-, ruoka- ja ICT-palveluissa.
- Hallitus varmistaa julkisten hankintojen tehokkuutta ja mahdollistaa julkishallinnon joustavat toimintatavat uudistamalla sidosyksikköjä sekä muuta julkisen vallan markkinatoimintaa koskevaa sääntelyä.
- Rajoitetaan hankintayksiköiden mahdollisuuksia kiertää hankintalakia sidosyksiköiden avulla.
- Sidosyksikön omistukselle asetetaan yleisen edun huomioon ottava vähimmäisomistusprosentti (10 %).
- Lainsäädäntö kirjoitetaan tavalla, joka mahdollistaa jatkossakin kuntien ja hyvinvointialueiden tehtävien järjestämisen yhtiömuodossa silloin, kun se ei vääristä kilpailua, sekä tavalla, joka turvaa huoltovarmuuden, potilasturvallisuuden, kielelliset oikeudet tai muun vastaavan painavan julkisen intressin.
- Tiukennetaan lainsäädäntöä siten, että sidosyksikköhankintoja voidaan tehdä vain silloin, kun ne ovat kokonaistaloudellisesti edullisempia kuin markkinoilla toimivat vaihtoehdot tai kun tähän on muu erityisen painava julkinen intressi.
- Hallitus uudistaa kuntalakia ja hyvinvointialuelakia huomioimaan paremmin taloudellinen vastuullisuus ja kuntien yritystoiminnan markkinavaikutukset.
- Yhtenäistetään sidosyksiköiden ulosmyyntirajat enintään 5 prosenttiin ja enintään 500 000 euroon inhouse-yhtiöiden liikevaihdosta.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. Deloitte Oy is among the nation's leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 800 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.