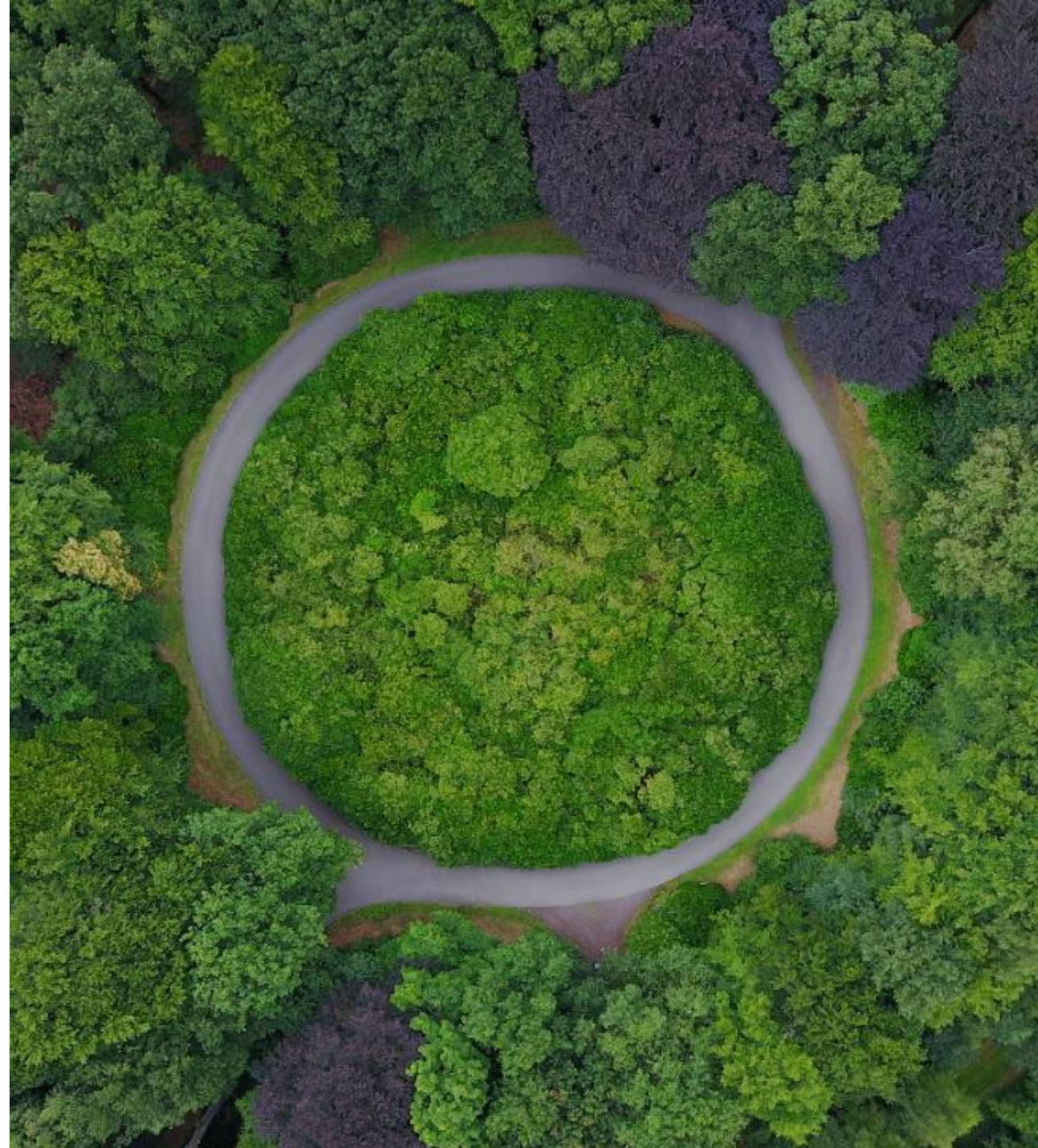




# Yhteenvedo talous- ja palkkahallinnon tukipalveluselvityksestä Ylöjärven kaupunki

# Sisältö

- 01 Toimeksiannon tausta ja tulevaisuuden toimintatapavaihtoehdot
- 02 Nykytilan analysointi ja yhteistoimintamahdollisuuksien kartoitus
- 03 Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet
- 04 Arviointikriteerit kuntaomisteisten toimijoiden vertailussa
- 05 Yhteenveto kuntaomisteisten toimijoiden vertailusta
- 06 Arviointikriteerit tuotantotapavaihtoehtojen vertailussa
- 07 Yhteenveto tuotantotapavaihtoehtojen vertailusta
- 08 Huomioita päätöksentekoa varten



# 1. Toimeksiannon tausta ja tulevaisuuden toimintatapavaihtoehdot

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

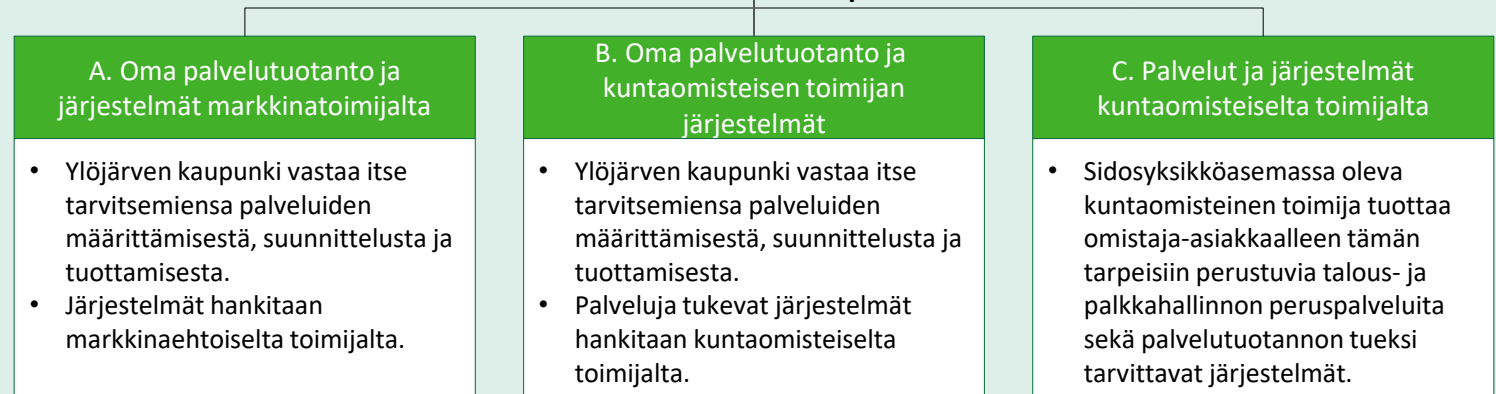
## TOIMEKSIANNON TAUSTA

- 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.

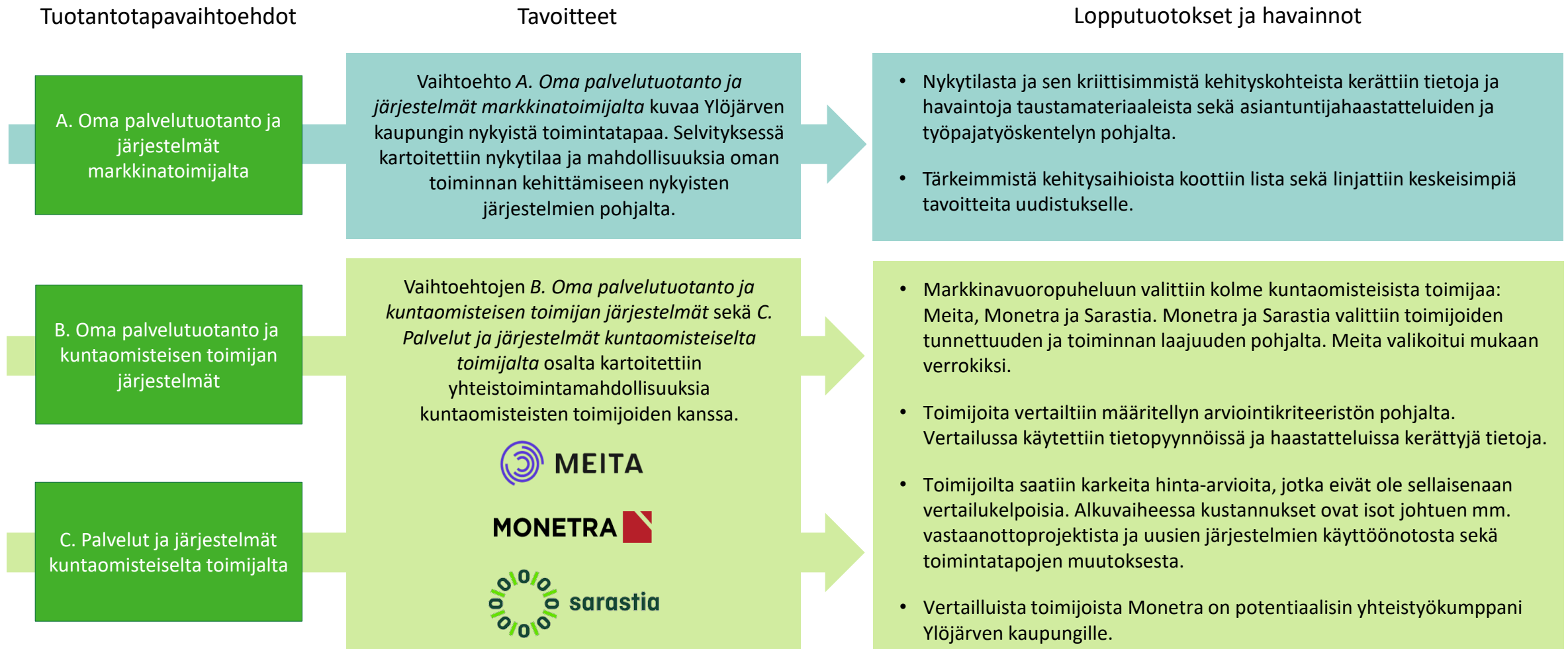
### Vertailuun valitut tuotantotapavaihtoehdot





## 2. Nykytilan analysointi ja yhteistoimintamahdollisuuksien kartoitus

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



### 3. Nykyisen toimintatavan kehittämismahdollisuudet

Selvityksessä tunnistettiin nykytilan kriittisimpiä kehityskohteita. Prosessien kehittämisellä 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

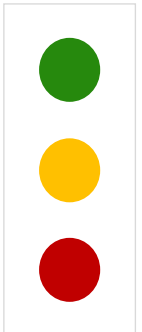
- Palkanlaskennassa resurssit ovat tarkasteluhetkellä alimitoitettut. Hyvinvointialueen uudistuksen myötä poistui yksi vakanssi. Tällä hetkellä yksi palkkasihteerin vakanssi on avoinna ja täyttämistä arvioidaan. Henkilöstömitoituksen sopeutus uuteen toimintaympäristöön tulee tätä kautta.
- Taloushallinnossa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

## 4. 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

## 5. 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 käyttöönottokyvykkyytteen 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



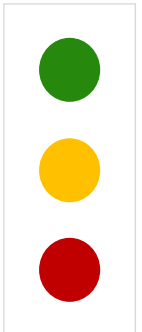
● = Toteutuu hyvin ● = Toteutuu heikosti

## 6. 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



## 7. Yhteenveto tuotantotapavaihtoehtojen vertailusta

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

- Tuotantotavat **A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinoimijalta** 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 sijaistumahdollisuudet, mikä minimoi henkilöriskejä ja turvaa tuotannon jatkuvuutta. Tuotantotapa C skaalautuu hyvin volyymimuutoksiin ja toimittajien hinnoittelu on volyymi/suoritepohjaista.

	A. Oma palvelutuotanto ja järjestelmät markkinoimijalta	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



● = Toteutuu hyvin ● = Toteutuu heikosti

## 8. 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.



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.