

LOPPURAPORTTI · JÄRVENPÄÄ

Talous- ja palkkahallinnon järjestämisselvitys

Kuntakohtainen loppuraportti — nykytila, arviointi ja potentiaaliset järjestämissuunnat

Hyvinkää

Järvenpää

Kerava

Kirkkonummi

Riihimäki

Selvityksen tausta ja tarkoitus

Tausta

- Palvelu- ja sopimusjärjestelyjen toteutuneet muutokset ovat nostaneet esiin tarpeen arvioida talous- ja palkkahallinnon järjestämistä uudelleen.
- Sarastian sidosyksikköaseman päättyminen tekee arvioinnista ajankohtaisen.
- Viisi kuntaa selvittää tilannetta rinnakkain — kuntakohtaiset lähtötilanteet kuitenkin eroavat.

Tarkoitus

- Tuottaa kuntakohtainen, faktapohjainen kuva talous- ja palkkahallinnon nykytilasta.
- Arvioida järjestämisvaihtoehdot kunnan omasta lähtötilanteesta — resurssit, järjestelmät ja osaaminen.
- Nostaa esiin potentiaaliset suunnat päätöksenteon tueksi.

SELVITYKSEN VAIHEET



Haastattelut

Avainhenkilöt



Kuntakohtaiset työpajat

Kunnittain



Kuntien yhteiset työpajat

Kuntien tahtotila



Markkina- ja järjestelmäarvio

Rinnalla kulkien



Loppuraportti

Tämä raportti

Selvityksen toteutus ja yhteistyö

Selvitys on toteutettu tiiviissä yhteistyössä viiden kunnan — Hyvinkään, Järvenpään, Keravan, Kirkkonummen ja Riihimäen — kanssa. Jokaisen kunnan lähtötilanne kartoitettiin ensin erikseen, minkä jälkeen koottiin kuntien yhteinen nykytilakuva ja testattiin yhteistä tahtotilaa. Markkina- ja järjestelmäarvio kulki selvityksen rinnalla.

1 · Kuntakohtaiset haastattelut

- Avainhenkilöiden haastattelut jokaisessa kunnassa (maalis–huhtikuu)
- Nykytila, vastuunjako, järjestelmät, kehitystarpeet ja reunaehdot
- Aiempien selvitysten ja tausta-aineistojen hyödyntäminen

2 · Kuntakohtaiset työpajat

- Kunnittain pidetyt Teams-työpajat oman lähtötilanteen pohjalta
- Nykytilakuvan syventäminen ja järjestämisvaihtoehtojen arviointi
- Tuotti aineistoa kuntakohtaiseen SWOTiin ja loppuraporttiin
- Kuntakohtaiset reunaehdot ja no-go-tekijät tunnistettiin

3 · Kuntien yhteiset työpajat

- Erilliset Teams-työpajat taloushallintoon ja palkkahallintoon
- Yhteisen nykytilakuvan validointi ja tahtotilan mittaus
- Tulokset jäsentävät kuntakohtaiset jatkokolut

Järvenpään kokonaiskuva ja keskeiset johtopäätökset



Selkein linja vaihtoehtoihin

Järvenpäällä on selvityksen kunnista selkein kanta: omaa tuotantoa ei haluta kummassakaan. Taloudessa suuntana on yhteiskilpailutus, palkanlaskennassa ulkoinen palveluntuottaja jatkossakin. Kuntayhteistyö säilyy avoinna pidemmän aikavälin vaihtoehtona.



Vahva, keskitetty oma resurssi

Taloushallinto on vahvasti keskitetty, myös tiliöinnit ja laskutus on koottu keskitettyyn toimistotiimiin. Henkilöstöhallinnon vahvuutena toimii vakiintunut HR-partneri-malli ja keskitetty sijaisvälitys.



Luotettava palvelutuotanto ja toimiva raportointi

Taloushallinnon peruspalvelut toimivat luotettavasti. Sarastia BI koetaan toimivaksi ja se vastaa hyvin talous- ja HR-raportoinnin keskeisiin tarpeisiin. Oman Power BI -raportoinnin rooli on täydentävä. Palkanlaskennan palvelutuotanto toimii hyvin, mutta käytössä oleva Populus-järjestelmä koetaan vanhentuneeksi ja käytettävyydeltään puutteelliseksi.



Potentiaaliset suunnat

Taloushallinnossa realistisin etenemissuunta on yhteiskilpailutus, jossa suurempi volyymi vahvistaa markkinoiden kiinnostusta. Tulevaisuudessa myös kuntayhteistyöhön perustuvat ratkaisut voivat nousta vaihtoehdoksi. Palkanlaskennassa varteenotettavina vaihtoehtoina nähdään moderniin järjestelmään perustuva palveluratkaisu tai kuntayhteistyö Kirkkonummen kanssa.



Ydinviesti: Taloushallinnossa yhteiskilpailutus näyttäytyy luontevimpana etenemissuuntana. Palkanlaskennan ratkaiseva kysymys on Populuksen korvaava moderni järjestelmä, jonka yhteydessä vaihtoehtoina korostuvat ulkoinen palveluratkaisu tai kuntayhteistyö.

Kolme tekijää, jotka erottavat Järvenpään muista kunnista



Selkeäksi koettu toimintamalli

- Rajapintatyöskenty koettiin selkeäksi palvelutuottajan kanssa. Koettiin, että vastuut ja toimintamallit ovat selkeästi määriteltä palvelutuottajan kanssa.



Keskitetty toimintamalli ja vahva osaaminen

- Taloushallinnossa vahvasti keskitetty oma resurssi; talouspalvelut toimii vahvasti johtamisen tukena toimialueille
- Henkilöstöhallinnossa vakiintunut HR-partneri-malli, joka toimii vahvasti johtamisen tukena toimialueille.



Selkein linja vaihtoehtoihin

- Oma tuotantoa ei nähdä potentiaalisena vaihtoehtona kummassakaan
- Taloudessa potentiaalisimpana suuntana yhteiskilpailutus. Palkanlaskennassa Populuksen korvaava moderni järjestelmä on suurempi kysymys kuin palvelumalli.
- Kuntayhteistyö säilyy avoimna molemmissa pidemmän aikavälin vaihtoehtona

OSA I

Taloushallinto

Nykytila, havainnot ja järjestämisvaihtoehdot Järvenpään näkökulmasta

- Nykytila ja vastuunjako
- Tunnusluvut ja järjestelmät
- Keskeiset havainnot ja kehityskärjet
- Järjestämisvaihtoehtojen arviointi

Nykytila ja vastuunjako

Ulkoistettu Sarastialle

- Kirjanpito
- Ostolaskujen reititys, osto- ja myyntireskontra
- Maksuliikenne ja perintä
- Tilinpäätös ja konsernitilinpäätös (järjestelmäratkaisu)
- Kuntatietoraportointi, muu viranomaisraportointi
- TE-maksatusratkaisu (S365 HR)

Kunnalla itsellään

- Budjetointi
- Maksuvalmiussuunnittelu
- Laskutus
- Tiliöinti
- Tietyt täsmäytystyöt
- Tilinpäätösyhteistyö

Toimintamalli

- Hyvä kirjanpidollinen osaaminen
- Raportoinnissa Sarastia BI, oma Power BI + Kuntamaisema (yleinen kuntatieto)
- Toimiva rajapinta palvelutuottajan kanssa
- Lisätyillä järjestelmätoiminnallisuuksilla (mm. muistio-toiminto, sopimustäsmäytys) saavutettu tehokkuusetuja

Volyymit, resurssit ja järjestelmät

Suuntaa antavia suuruusluokkia — eivät tarkkoja vertailulukuja.

47 000

Asukasluku

21 000

Ostolaskut / v

59 000

Myyntilaskut / v

~13

Oma taloushallinto, htv

475 000 €

Ostopalvelut / v

7

Tytäryhtiöt (hoitavat itse)

Taloushallinnon järjestelmät

KIRJANPITO & RESKONTRA

Sarastia S365
(+ Dooap, ostolaskut)

BUDJETOINTI

FPM
(Sarastian kautta)

TALOUS- JA JOHDON RAPORTOINTI

Sarastia BI + Oma Power
BI + Kuntamaisema
(kuntatieto)

TEKOÄLYTILIÖINTI

Tiliöintirobotti (Sarastian
kautta), opetteluvaiheessa

Keskeiset havainnot ja kehityskärjet



Pääkirjanpitäjäsidonnaisuus

Palvelun laatu ja luottamus seuraavat vahvasti pääkirjanpitäjän osaamista. Kunta-alan pääkirjanpidon erityisosaaminen on keskeinen menestystekijä, minkä vuoksi sen varmistamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota.



BI ja dataomistus

Oma Power BI -ratkaisu ja talousdatan hyödyntäminen tietoaaltan kautta tarjoavat raportoinnille ja tiedolla johtamiselle vahvan lähtökohdan. Hyvä pohjan jatkokehitykselle, erityisesti suoritemäärien ja myyntilaskuvolyymien reaaliaikaisemman seurannan sekä datan hallintamallien selkeyttämisen osalta.



Järjestelmäarkkitehtuurin avoimuus

Keskeistä on varmistaa, että dataa voidaan hyödyntää avoimesti ja hallitusti ja että tekoälyratkaisut ja integraatiot toteutuvat joustavasti.



Rajapinta palkkakirjanpitoon

Palkka- ja kirjanpidon rajapinta tuottaa jossain määrin selvittelyjä.

Hankintatietovaranto-asiat ovat vielä keskeneräisiä.



Keskitetty toimintamalli vahvuutena

Tiliöinnin ja myyntilaskutuksen poikkeuksellisen keskitetty malli (mukaan lukien varhaiskasvatuksen laskutus) tuottaa tehokkuutta ja laatua. Vastuujako Sarastian ja kunnan välillä on koettu selkeäksi.



Prosessien kehittämisessä merkittävää potentiaalia

Automaatio ja tekoäly avaavat uusia mahdollisuuksia taloushallinnon kehittämiseen. Tiliöintiehdotuksia tuottava automaatio on jo käytössä ja kehitty jatkuvasti. Tekoälyn laajempi hyödyntäminen etenee kuitenkin toistaiseksi melko hitaasti, mikä liittyy osaltaan sekä palveluntuottajan että järjestelmätoimittajan kehitysaikatauluihin.

Taloushallinto — syventäviä havaintoja

Läpileikkaavat näkökulmat, jotka pätevät mallista riippumatta

Prosessien toimivuus ja työnjako

Talousohjauksen kokonaisuudessa eri prosessien ja tiimien välinen yhteistyö sekä tiedonkulku vaikuttavat merkittävästi toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Kun samaan prosessiin liittyviä tehtäviä toteutetaan hajautetusti useassa roolissa, tiimissä ja toimialalla, korostuu selkeiden vastuiden ja yhtenäisten toimintatapojen merkitys. Merkittävää tuottavuuspotentiaalia on saavutettu palveluiden keskittämisessä ja hajautetun työn resurssien kohdentamisessa keskitettyyn malliin, jossa työnjako, tehtäväkuvat ja prosessien kokonaisohjaus voidaan toteuttaa yhtenäisesti ja tehokkaammin.

Kirjanpidollinen osaaminen osana koko prosessia

Taloushallinnon eri prosessien tuotokset muodostavat perustan kirjanpidolle ja raportoinnille. Mitä sujuvammin esimerkiksi osto- ja myyntilaskujen käsittely, maksuliikenne sekä palkkahallinnon prosessit toimivat, sitä tehokkaammin myös kirjanpidon tehtävät voidaan toteuttaa. Kirjanpidollisen ymmärryksen vahvistaminen eri prosesseissa tukee laadukasta taloushallintoa ja se on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi tiedon laadun, prosessien sujuvuuden sekä talousjohtamisen tueksi.

Asiakaskokemus ja tiedolla johtaminen

Asiakaskokemuksessa korostuvat palvelun saavutettavuus, sujuva asiointi sekä järjestelmien ja rajapintojen toimivuus. Hallintokuntien vahva vastuu talouden seurannasta lisää ajantasaisen taloustiedon ja toimivan johdon raportoinnin merkitystä — erityisesti silloin, kun palvelutuotanto hankitaan ostopalveluna ja tieto kulkee useamman toimijan välillä. Samalla kunnan oman talousohjauksen rooli painottuu yhä enemmän tilaajana toimimiseen, tiedon tulkintaan ja konsultatiiviseen päätöksenteon tukeen.

Osaamisen jatkuvuus ja palvelun laatu

Kunnallisen taloushallinnon erityisosaaminen, kuten kirjanpito-, tilinpäätös- ja konsernilaskentaosaaminen, muodostaa keskeisen perustan laadukkaalle palvelulle. Ostopalvelumallissa tämä osaaminen on pääosin palveluntuottajan vastuulla, minkä vuoksi sen jatkuvuuden ja laadun varmistaminen on ennen kaikkea sopimukseen ja kumppanuuteen liittyvä kysymys. Kunnan kannattaa samalla säilyttää riittävä oma osaaminen tilaaja-, ohjaus- ja yhteistyörooliin. Myös toimintaympäristön ja sääntelyn muutokset edellyttävät jatkuvaa kehittämistä sekä järjestelmien ajantasaisuudesta huolehtimista.

Prosessien kehittämisessä merkittävää potentiaalia

Automaatio-, ohjelmistorobotiikka- ja tekoälyratkaisut tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia taloushallinnon prosessien kehittämiseen. Erityisesti rutiinitehtävien automatisointi voi tukea toiminnan tehokkuutta, laatua ja asiantuntijaresurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista. Ostopalvelumallissa potentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää avoimia rajapintoja, kunnan omaa pääsyä dataan sekä kumppanuutta, jossa prosessien omistajuudet, kehittämisen tavoitteet ja vastuut on selkeästi määritelty.

Oma tuotanto

Koko taloushallinto kunnan omana työnä — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Täysi kontrolli prosesseihin ja kehitykseen, ei toimittajalukkoa
- Data ja osaaminen pysyvät kunnan omassa käsissä
- Joustavuus erityistarpeisiin ja nopeat muutokset
- Päätösvalta palvelutasosta ja priorisoinnista säilyy kunnalla
- Talous lähellä substanssia → tukee johtamista ja päätöksentekoa
- Ei ulkoisia voittomarginaaleja eikä sopimuskausien korotuksia
- Sujuva tiedonkulku muiden toimintojen kanssa (HR, ICT)
- Nopea reagointi poikkeustilanteisiin

Mahdollisuudet

- Oman BI- ja automaatio-osaamisen pitkäjänteinen rakentaminen
- Profiloituminen houkuttelevana työnantajana talousosaajille
- Sopii erityisesti kunnalle, jolla on jo vahva resurssipohja
- Ketterä paikka pilotoida automaatiota omassa ympäristössä
- Houkutteleva harjoittelu-/oppisopimuspaikka → osaajapolku
- Tiivis yhteistyö sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen kanssa

Heikkoudet

- Vaatii riittävän oman henkilöstön — pieni tiimi haavoittuva
- Avainhenkilö- ja rekrytointiriski korostuu
- Sijais- ja varahenkilöpula → jatkuvuusriski poissaoloissa
- Erikoisosaaminen (vero, konserni) vaikea kattaa; tilinpäätös- ja budjettiruuhat kuormittavat samaa joukkoa
- Työn eriyttäminen vaikeaa → sisäisen kontrollin heikkous/vaaralliset työyhdistelmät
- Järjestelmä- ja kehityskulut jäävät yksin kannettaviksi
- Skaalaedut jäävät saamatta, yksikkökustannus voi nousta, AI:n laaja hyödyntäminen
- Pieni yksikkö ei pysty erikoistumaan; samat tekevät kaiken
- Vaikea verrata oman toiminnan tehokkuutta muihin
- Teknologiavelkaa kertyy ilman uudistusresursseja
- Hankintaosaaminen, sopimushallinta ja siinä onnistuminen

Uhat

- Kiristynvä kilpailu talousosaajista markkinalla
- Teknologian kehitys vaatii jatkuvaa investointia
- Ei noussut varteenotettavaksi täytenä mallina missään kunnassa
- Julkisen sektorin eläköitymisaalto kaventaa osaajamarkkinaa
- Palkkakilpailu muiden toimijoiden kanssa
- Järjestelmätoimittajan hinnoittelu- ja tuotemuutokset
- Valtion talousraportoinnin vaatimusten kiristyminen

Yhteiskilpailutus (talous / talous + palkka)

Usean kunnan yhteishankinta — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Suurempi volyymi → vahvempi neuvotteluasema ja hintaetu
- Yhtenäisemmät prosessit ja kuntien vertailtavuus
- Jaetut kilpailutus- ja sopimushallinnan kulut
- Taloushallinto selkeästi rajattavissa ja standardoitavissa
- Yksi yhteinen vaatimusmäärittely poistaa päällekkäistä työtä
- Hankintaosaaminen ja juridinen tuki jaettavissa kuntien kesken
- Yhtenäinen sopimusmalli helpottaa valvontaa ja laatua
- Vahvempi ääni reklamaatio- ja kehitystilanteissa

Heikkoudet

- Koordinaatio raskaampaa: tahtotila, aikataulut, määrittely, poikkeavuudet
- Nykyiset erilaiset järjestelmäkannat (S365 vs Raindance) tuovat haastekerrointa
- Kompromissit voivat ohittaa yksittäisen kunnan erityistarpeet
- Sitoo kunnat samaan toimittajaan ja sopimuskauteen
- Valmistelu vie kuukausia ja sitoo avainhenkilöt
- Eriaikaiset sopimuskaudet vaikeuttavat synkronointia

Mahdollisuudet

- Isompi kokonaisuus kiinnostaa markkinaa, myös uusia toimittajia
- Yhteinen määrittely nostaa laatua ja dataomistuksen ehtoja
- Luo pohjan tiiviimmälle yhteistyölle jatkossa
- Mahdollisuus vaatia avoimet rajapinnat ja datan siirrettävyys
- Vahvistaa seudullista yhteistyökulttuuria matalalla kynnyksellä
- Iso volyymi houkuttelee myös ketterämpiä toimittajia

Uhat

- Markkinan keskittyminen → aito kilpailu voi jäädä ohueksi
- Yhdenkin kunnan vetäytyminen horjuttaa hankinnan ehtoja
- Uudet, mahdolliset vaihtokustannukset sopimuskauden päättyessä
- Valitusprosessi voi viivästyttää hankintaa
- Markkinan konsolidoituminen vähentää vaihtoehtoja
- Riski, että valmistelu- ja transitiokulut syövät hyötyjä

Kuntien erilliset kilpailutukset

Kukin kunta kilpailuttaa palvelunsa itse — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Yksinkertaisin ja nopein toteuttaa, ei yhteistä koordinaatiota
- Kukin kunta määrittää omat tarpeensa ja aikataulunsa
- Säilyttää kunnan itsenäisen päätösvalan
- Ei riippuvuutta muiden kuntien aikatauluista
- Räättälöinti omaan ympäristöön (S365 / Raintance) helpompaa
- Pienemmät hankinnat → matalampi juridinen riski

Mahdollisuudet

- Kunta valitsee juuri omaan tilanteeseensa sopivan ratkaisun
- Matala kynnyks ja riski, helppo muuttaa suuntaa
- Mahdollisuus kokeilla eri toimittajia ja oppia markkinasta
- Joustava siirtyminen tiiviimpään malliin myöhemmin

Heikkoudet

- Ei volyymietuja → heikompi neuvotteluasema, korkeampi hinta
- Pääallekkäinen kilpailutustyö viidessä kunnassa
- Prosessit ja järjestelmät pysyvät hajautuneina
- Ei yhteistä kehitystä tai osaamisen jakamista
- Hankintaosaaminen rakennettava jokaisessa kunnassa erikseen
- Heikompi kehitys- ja reklaatiovoima pienenä asiakkaana
- Vertailukelpoisen datan puute vaikeuttaa oppimista
- Ei yhteisesti neuvoteltuja dataomistus-/rajapintaehdoja

Uhat

- Markkinan keskittyminen kohtelee yksittäistä kuntaa heikommin
- Kilpailutuksia tullaan toteuttamaan runsaasti, tarjoajat valitsevat hyvienkin joukosta ne parhaat kilpailutukset, joihin lähtevät mukaan
- Riski jäädä jälkeen automaatio- ja BI-kehityksessä
- Hajanaisuus heikentää seudun yhteistä neuvotteluvoimaa
- Yksittäinen kunta voi jäädä toimittajan prioriteeteissa ja kehittämisessä marginaaliin
- Sääntelyvaatimukset rasittavat jokaista kuntaa yksin

Yhteinen palvelukeskus

Kuntien yhteistyö vaihtoehtoisilla eri organisoitumismalleilla — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Kuntien oma omistus ja kontrolli, dataomistus omissa käsissä
- Skaalaedut ja yhtenäiset prosessit ilman voittotavoitetta
- Osaaminen säilyy lähellä
- Pitkäjänteinen kumppanuus ilman sopimuskausien katkoksia
- In-house-asema → palvelut ilman jatkuvaa kilpailutusta
- Erikoistunut työnantaja → parempi osaajien saatavuus
- Selkeä omistajaohjaus ja läpinäkyvyys kustannuksiin
- Selvityksessä olevat kunnat suuruudeltaan lähellä toisiaan

Heikkoudet

- Raskain ja hitain perustaa: hallinto, sopimukset, järjestelmäkilpailutukset, IT-infra, organisoituminen, rekrytointi jne.
- Vaatii vahvan yhteisen tahtotilan kaikilta kunnilta
- Merkittävät alkuinvestoinnit ja muutokustannukset
- Erilaiset järjestelmäkannat yhtenäistettävä

Mahdollisuudet

- Voi kasvaa ja ottaa mukaan uusia kuntia lain sallimissa rajoissa → kasvava volyymi
- Edelläkävijyys taloushallinnon automaatioissa ja BI:ssä; myös laaja-alaisempaa prosessikehittämistä
- Vahvistaa seudullista yhteistyötä myös laajemmin
- Vähentää toimittajariippuvuutta pitkällä aikavälillä
- Voi laajentua myös muihin tukipalveluihin (esim. palkka-, hankinta- ja ICT-palveluihin)
- Alueellinen osaamiskeskittymä houkuttelee osaajia
- Mahdollisuus hakea digi-/kehitysrahoitusta yhteisesti
- Yhtiömalli useamman kunnan kesken – isäntäkuntamalli kahden kunnan kesken
- Synnyttää kunnille strategista omaisuutta ja kyvykkyyttä

Uhat

- Yhteisen tahtotilan puuttuminen kaataa hankkeen
- Monikuntamallin päätöksenteon hitaus
- Yhden kunnan irtautuminen voi horjuttaa kokonaisuutta
- Omistajakuntien tahtotila voi muuttua johdon vaihtuessa
- Pitkä takaisinmaksuaika — hyödyt vasta vuosien päästä
- Riski kustannusten noususta ilman kilpailupainetta
- Odotusten hallinnassa ei onnistuta ja omistajien tuki heikkenee jo alkuvaiheen haastekohdissa

Järjestämisvaihtoehdot Järvenpään näkökulmasta

Neljä vaihtoehtoa — vahvuudet ja varaukset kunnan lähtötilanteesta. Ei sitovaa järjestystä.

1 · Oma tuotanto

Puoltaa Järvenpäällä: Säilyttäisi datan, kehittämisen ja palvelun ohjauksen täysin omissa käsissä.

Huomioitavaa: Näyttäytyy epärealistisena: laaja organisaatiomuutos ja pitäisi rakentaa erillinen ICT-organisaatio. Operatiivisen vastuun lisääntyessä olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että taloushallinnon rooli johtamisen kumppanina säilyy keskeisenä. Käsitelty lähinnä kattavuuden vuoksi.

2 · Kuntakohtainen kilpailutus

Puoltaa Järvenpäällä: Mahdollinen perusvaihtoehto.

Huomioitavaa: Menettää yhteiskilpailutuksen volyymihyödyn ja jättää neuvotteluaseman heikommaksi. Markkina on rajallinen ja keskittynyt; hankintalain muutos tuo kilpailutuksiin suman.

3 · Yhteiskilpailutus (talous / talous+palkka)

Puoltaa Järvenpäällä: Järvenpään selkein suunta. Volyymihyöty kiinnostaa toimittajia ja luo yhteisen rintaman; mahdollistaa yhteiset linjaukset dataan, raportointiin ja rajapintoihin.

Huomioitavaa: Edellyttää kuntien linjausten yhteensovitusta. Taloushallinnon ja palkkahallinnon kilpailuttaminen erillisinä kokonaisuuksina voi lisätä markkinakiinnostusta ja tarjota paremmat mahdollisuudet löytää kummallekin palvelulle tarkoituksenmukaisin ratkaisu. Yhteinen palveluntuottaja ei ole kriittinen edellytys palveluiden toimivuudelle. Huomioitava muiden kuntien kanta tähän kilpailutusmalliin.

4 · Kuntayhteistyön malli

Puoltaa Järvenpäällä: Pidemmän aikavälin potentiaali.

Huomioitavaa Edellyttää yhteisiä järjestelmiä, vahvaa tahtotilaa ja selkeitä pelisääntöjä rahoituksesta. Vaatii pidemmän pohjatyon. Ei vastaa välittömään muutostarpeeseen.

OSA II

Palkkahallinto

Nykytila, havainnot ja järjestämisvaihtoehdot Järvenpään näkökulmasta

- Nykytila ja vastuunjako
- Tunnusluvut ja järjestelmät
- Keskeiset havainnot ja kehityskärjet
- Järjestämisvaihtoehtojen arviointi

Nykytila ja vastuunjako

Ulkoistettu Sarastialle

- Palkanlaskenta, palvelussuhdelaskenta, palkkojen maksu ja viranomaisraportointi ostopalveluna Sarastialta
- Palkkajärjestelmänä Populus (CGI), BI- raportointi sisältyy palveluun
- HR-asiakaspalvelu ostettu erikseen

Kunnalla itsellään

- Esihenkilöiden ohjaus, palvelussuhde- ja sopimusasiat
- Vahva osaaminen palkka- ja palvelussuhdeasioissa

Järjestelmä keskeisenä haasteena

- Populus vanhentunut: käytettävyys heikko, ei mobiilia eikä automaatiota
- Populuksen raportointi koettu kankeaksi ja raportointikyvykyys rajoittunutta
- Järjestelmä on suurempi kysymys kuin palvelumalli

Volyymit, resurssit ja järjestelmät

Suuntaa antavia suuruusluokkia — eivät tarkkoja vertailulukuja

1 605

Palkansaajat

1 240 / 365

Vakit. / määräaik.

24 900

Palkkalaskelmat / v

1 220

Matkalaskut / v

~9,6

Oma HR-tiimi, hlö

Palkkahallinnon järjestelmät

PALKKANLASKENTA

Populus (CGI)

MATKAHALLINTA

Populus

TYÖVUOROSUUNNITTELU

Promid

TYÖAJAN SEURANTA

Promid

REKRYTOINTI & MUU HRD

Laura (rekry), Skillshive
(perehdytys)

Keskeiset havainnot ja kehityskärjet

Haastattelujen ja ennakkomateriaalin pohjalta



Toimiva peruspalvelu, vanhentunut järjestelmä

Palkat maksetaan laadukkaasti ja yhteistyö Sarastian kanssa toimii, vastuujako on selkeä. Populus-järjestelmä koetaan kuitenkin vanhentuneeksi ja käytettävyydeltään heikoksi — arjen ydinhaaste.



Arjen prosessit

Manuaalista työtä runsaasti. Järjestelmä ei mahdollista mobiilikäyttöä. Lyhytaikaisten sijaisten hallintajärjestelmää (Laura) harkitaan vaihdettavaksi.



Raportointi ja tiedolla johtaminen

Sarastia BI vastaa hyvin keskeisiin raportointitarpeisiin. Sen sijaan HR pääkäyttäjien tarvitsemassa syvällisemmässä palkkahallinnon raportoinnissa Populuksen rajoitteet korostuvat.



Tulevaisuuskyvykyys valintakriteerinä

Uusien ratkaisujen arvioinnissa korostuvat intuitiivinen käyttöliittymä, avoimet rajapinnat, tekoälyvalmiudet, datan hyödynnettävyys sekä toimittajariippuvuuden hallinta.



Vahva HR-partneri-malli

Viiden HR-partnerin malli ja siihen rakennettu toimintamalli tuo resilienssiä omaan henkilöstöhallinnon työhön. Sarastian OVTES- ja sopimussosaaminen on kiitettävää ja Sarastian HR-asiakaspalvelu koettu toimivaksi.



Yhteistyö tarjoaa vipuvoimaa

Yhteistyön sujuvuus on hyvää. Kuitenkin eteenpäin katsovaa, ennakoivaa kehitysohjelmaa valtakunnallisissa muutoksissa kaivattaisiin lisää. Kuntayhteistyö voisi vahvistaa neuvotteluasemaa.

Palkkahallinto — syventäviä havaintoja

Ulkoistetun palkanlaskennan vahvuudet ja kehityskohteet Järvenpään näkökulmasta

Ulkoistettu palvelu ja vastuujako

Ulkoistettu malli siirtää palkanlaskennan riskin ja resurssin palveluntuottajalle. Järvenpäässä vastuujako ja yhteistyö Sarastian kanssa on koettu selkeäksi ja toimivaksi, ja rajapintaa hoitaa vakiintunut HR-partneri-malli.

Esihenkilötyön tuki korostuu

Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset sekä paikalliset käytännöt asettavat merkittäviä osaamisvaatimuksia esihenkilötyölle. Palkkahallinnolla on keskeinen rooli esihenkilöiden tukemisessa, neuvonnassa ja osaamisen kehittämisessä. Toimintaympäristön muutokset ja henkilövaihdokset korostavat jatkuvan tuen ja koulutuksen merkitystä.

OVTES- ja sopimusosaaminen palveluntuottajalla

Opettajien palkanlaskenta edellyttää erityisosaamista, joka Järvenpäässä on palveluntuottajan vastuulla. Sivistystoimen osuus volyyymeista korostui soten siirryttyä. Sarastian OVTES-osaaminen on koettu kiitettäväksi

Vahva HR-partneri-malli

Viiden HR-partnerin malli ja keskinäiset sijaistukset jokaiseen prosessiin tuovat resilienssiä ja vähentävät henkilöriippuvuutta. Osaamisen strategiseen kehittämiseen on kuitenkin niukasti resurssia operatiivisen työn rinnalla.

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti

Valtakunnalliset uudistukset tuovat palkanlaskentaan säännöllisesti uusia tehtäviä. Järvenpää vetää muutokset pitkälti itse, ja palveluntuottajalta toivotaan nykyistä ennakoivampaa, eteenpäin katsovaa tukea tiedossa oleviin sopimusmuutoksiin.

Oma tuotanto

Koko palkanlaskenta kunnan omana työnä — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Koko prosessi optimoitavissa — palkat lähellä HR- ja esihenkilötyötä
- Matala kynnyks, kasvolliset palvelut
- Resurssia voi joustavasti käyttää myös HR-neuvontaan
- Hyvinkäällä ja Kirkkonummella vahva osaamispooli ja OVTES-osaaminen
- Kunta vastaa joka tapauksessa työnantajakuvasta — kontrolli pysyy

Heikkoudet

- Pieni tiimi haavoittuva; pääkäyttäjäyks harvojen varassa
- Sijais- ja varahenkilöpula → jatkuvuusriski poissaoloissa
- Erikoisosaamista vaikea kattaa pienellä joukolla
- Järjestelmä- ja kehityskulut sekä uudistusvastuu yksin
- Eläköitymisaalto: osaamisen siirto vaatii etupainotteista rekrytointia
- Hankintaosaaminen, sopimushallinta ja siinä onnistuminen

Mahdollisuudet

- Oman automaation, tekoälyn ja prosessikehityksen rakentaminen
- Edelläkävijyyks, jos järjestelmä uusitaan tulevaisuuskyvykkääksi
- Sopii erityisesti kunnalle, jolla on jo vahva resurssipohja
- Pääkäyttäjä- ja kehitysyhteistyö muiden kuntien kanssa tuo etua

Uhat

- Markkinan kapeus kunta-alan moderneissa järjestelmissä
- Julkisen sektorin osajamarkkinan kaventuminen ja palkkakilpailu
- Hankintalaki: oman järjestelmän kilpailutus työläs
- Pääkäyttäjäresurssi ei pysy versiopäivitysten tahdissa pienessä yksikössä

Yhteiskilpailutus

Yhteinen palvelu- ja/tai järjestelmähankinta — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Suurempi volyymi → vahvempi neuvotteluasema ja hintaetu
- Jaetut kilpailutus- ja sopimushallinnan kulut
- Yksi yhteinen vaatimusmäärittely poistaa päällekkäistä työtä
- Yhtenäinen sopimusmalli helpottaa valvontaa ja laatua
- Iso kokonaisuus kiinnostaa myös uusia toimijoita

Heikkoudet

- Palkanlaskennan kuntakohtaiset erot vaikeuttavat määrittelyä
- Eri järjestelmäkannat tuovat harmonisointihaasteen
- Kompromissit voivat ohittaa yksittäisen kunnan erityistarpeet
- Sitoo kunnat samaan toimittajaan ja sopimuskauteen
- Valmistelu vie kuukausia ja sitoo avainhenkilöt

Mahdollisuudet

- Yhteinen määrittely nostaa laatua ja dataomistuksen ehtoja
- Avoimet rajapinnat ja datan siirrettävyys vahvistuvat
- Luo pohjan tiiviimmälle yhteistyölle
- Yhteinen ennakkoiva muutostuki sopimusmuutoksiin
- Optiona muiden HRD-toiminnallisuuksien kilpailuttamiseen

Uhat

- Markkinan keskittyminen → aito kilpailu voi jäädä ohueksi
- Yhdenkin kunnan vetäytyminen horjuttaa hankinnan ehtoja
- Säästö voi jäädä koordinaatiotyötä pienemmäksi
- Rajallisesti aitoja kunta-alalle soveltuvia moderneja ratkaisuja

Kuntien erilliset kilpailutukset

Kukin kunta kilpailuttaa palvelunsa itse — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Yksinkertaisin ja nopein toteuttaa, ei yhteistä koordinaatiota
- Kukin kunta määrittää omat tarpeensa ja aikataulunsa
- Säilyttää kunnan itsenäisen päätösvallan
- Rääätälöinti omaan järjestelmäympäristöön helpompaa
- Pienemmät hankinnat → matalampi juridinen riski

Mahdollisuudet

- Kunta valitsee juuri omaan tilanteeseensa sopivan ratkaisun
- Matala kynnyks ja riski, helppo muuttaa suuntaa
- Voi toimia välivaiheena tiiviimpään yhteistyöhön
- Mahdollisuus kokeilla eri toimittajia ja oppia markkinasta

Heikkoudet

- Ei volyymietuja → heikompi neuvotteluasema, korkeampi hinta
- Päällekkäinen kilpailutustyö useassa kunnassa
- Prosessit ja järjestelmät pysyvät hajautuneina
- Ei yhteistä kehitystä tai osaamisen jakamista
- Heikompi kehitys- ja reklamaatiovoima pienenä asiakkaana

Uhat

- Markkinan keskittyminen kohtelee yksittäistä kuntaa heikommin
- Kilpailutuksia tullaan toteuttamaan runsaasti, tarjoajat valitsevat hyvienkin joukosta ne parhaat kilpailutukset, joihin lähtevät mukaan
- Toistuva kilpailutus sitoo resursseja jatkossakin
- Riski jäädä jälkeen automaatio- ja AI-kehityksessä
- Hajanaisuus heikentää seudun yhteistä neuvotteluvoimaa

Yhteinen palvelukeskus

Palkoissa Kirkkonummi osoittanut kiinnostuksensa toimia mahdollisena isäntäkuntana — järjestämisvaihtoehdon SWOT

Vahvuudet

- Kuntien oma omistus ja kontrolli, dataomistus omissa käsissä
- Skaalaedut ja yhtenäiset prosessit ilman voittotavoitetta
- Isäntäkuntamalli rakentaa laajemman osaajapoolin ja sijaistukset
- Kirkkonummella tuore moderni järjestelmä ja vahva osaaminen
- In-house-asema → palvelut ilman toistuvaa kilpailutusta

Heikkoudet

- Raskain ja hitain perustaa (yhtiömalli): hallinto, IT-infra
- Vaatii vahvan yhteisen tahtotilan mukaan lähteviltä kunnilta
- Eri järjestelmäkannat yhdistettävä

Mahdollisuudet

- Voi kasvaa ja ottaa mukaan halukkaita kuntia (skaalautuvuus)
- Synteesi: talous palvelukeskuksena, palkat Kirkkonummen isäntäkuntamallina
- Edelläkävijyys palkkahallinnon automaatioissa ja tekoälyssä
- Vahvistaa seudullista yhteistyötä laajemminkin

Uhat

- Yhteisen tahtotilan puuttuminen kaataa hankkeen
- Yhden kunnan irtautuminen voi horjuttaa kokonaisuutta
- Kustannuskiistat: läpinäkyvät pelisäännöt välttämättömät
- Pitkä takaisinmaksuaika — hyödyt vasta vuosien päästä

Järjestämisvaihtoehdot Järvenpään näkökulmasta

Neljä vaihtoehtoa — vahvuudet ja varaukset kunnan lähtötilanteesta. Ei sitovaa järjestystä.

1 · Oma tuotanto

Puoltaa Järvenpäällä: Säilyttäisi ohjauksen ja lähituen täysin omissa käsissä.

Huomioitavaa: Järvenpäälle epärealistinen: liian suuret henkilöriskit ja skaalaetujen menetys. Käsitelty lähinnä kattavuuden vuoksi.

2 · Kuntakohtainen kilpailutus

Puoltaa Järvenpäällä: Selkein etenemispolku järjestelmäuudistukselle. Ratkaisee keskeisimmän kehitystarpeen eli Populuksen korvaamisen modernilla, intuitiivisella ja paremmin käytettävyyttä tukevalla järjestelmällä.

Huomioitavaa: Kuntakentän palkanlaskennan järjestelmämarkkinassa on Populuksen lisäksi Mepco-pohjaisia tarjoajia ja Personec F2-järjestelmällä operoivia. Vaihdon riskit sekä tieto- ja palvelusiirto on hallittava. Käyttötapausdemot ovat kilpailutuksessa välttämättömiä.

3 · Yhteiskilpailutus / järjestelmäyhteistyö

Puoltaa Järvenpäällä: Volyymi- ja kehitysetu sekä kilpailutustyön jakaminen kuntien kesken.

Huomioitavaa: Edellyttää kuntien linjausten yhteensovitusta. Taloushallinnon ja palkkahallinnon kilpailuttaminen erillisinä kokonaisuuksina voi lisätä markkinakiinnostusta ja tarjota paremmat mahdollisuudet löytää kummallekin palvelulle tarkoituksenmukaisin ratkaisu. Yhteiskilpailutuksessa määriteltävä reunaehto on se, edellytetäänkö samaa palvelutuottajaa talous- ja palkanlaskentapalveluihin vai sallitaanko myös tarjoukset vain toiseen osa-alueeseen (talous ja/tai palkat).

4 · Kuntayhteistyön oma malli

Puoltaa Järvenpäällä: Potentiaalinen vaihtoehto: Kirkkonummen isäntäkuntamalli voisi toimia vastaavalla periaatteella kuin mikä tahansa ulkoisen palvelutuottajan kanssa.

Huomioitavaa: Edellyttää järjestelmävaihdon hallinnollista yhteensovittamista ja Kirkkonummen palvelukeskusosaamista ja -käytänteitä. Edellyttää vastaavaa toimintamallia, hinnoittelua, vastuuajakoa kuin markkinoilla toimivissa palvelukeskuksilla.

Markkina- ja järjestelmäarvio

- Palkka- ja taloushallintopalveluiden tarjonta
- Talous- ja palkkajärjestelmät markkinalla
- Markkinan kehitys ja uuden hankintalain vaikutus

Keskeisimmät talous- ja palkkapalveluiden tarjoajat kuntasektorilla

Sarastia / Kuntalaskenta

Administer-konserni

Julkisen sektorin markkinajohtaja. Palvelutuotannon käytössä erilaisia talous- ja palkanlaskentajärjestelmiä; S365Talous, Raindance (CGI), S365HR, Populus.

Azets

Tarjoaa palkanlaskennan ja taloushallinnon palveluita. Vantaa-Kerava hyvinvointialue valitsi kumppaniksi palkkahallintoon. Vahva panostus julkissektoriin. Tämän hetken linjauksina järjestelmiin palkkoihin Personec ja taloushallintoon Wintime ja Netvisor.

Integrata

Tarjoaa pelkästään palkka- ja HR-palveluita. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue valitsi kumppaniksi. Vahva panostus julkissektoriin. Järjestelmäratkaisuna Mecpo Public.

Greenstep

Tarjoaa palkanlaskennan ja taloushallinnon palveluita. Vahva panostus julkissektoriin. Tällä hetkellä pieniä kunta-asiakkaita. Järjestelmäratkaisuna palkkoihin Mecpo Public ja taloushallintoon Netvisor.

Isäntäkunta- ja yhteistyömallit

- Kirkkonummi valmis tutkimaan isäntäkuntaroolia palkanlaskentapalveluihin halukkaille.
- Mahdollisten muiden kuntien (jotka ovat kotiuttaneet palvelut) halukkuus toimia isäntäkuntana.
- Olemassa olevien inhouse-palvelukeskusten halukkuus/mahdollisuus ottaa uusia omistaja-asiakkaita.



Markkinan kehitys

Hankintalain vahvistuessa markkinoille on todennäköisesti tulossa myös muita uusia toimijoita ja uudelleen muodostuvia sidosyksiköitä — kilpailutilanne tulee muuttumaan.

Keskeisimmät talous- ja palkkajärjestelmät kuntasektorilla

Palkkajärjestelmät (kunta-ala)

- Personec — Visman kunta-alalle soveltuva järjestelmä
- Mepco Public — Finagon ratkaisu (mm. Sarastia, Integrata, Greenstep)
- Populus — CGI:n kunta-alalle soveltuva järjestelmän

Talousjärjestelmät (kunta-ala)

- Raindance (CGI) ja Sarastia S365 — laajimmin kunnissa
- Oracle (Vivicta, Attido) ja SAP S/4 HANA (mm. Islet Group) – suuremmilla kaupungeilla
- Wintime (Visma) ja Unit4 (Abilita) – jonkin verran kuntakentällä
- Netvisor (Visma) - aloitusvaiheessa
- Opiferus (Softwave) - pilointikunnat
- Lisäksi budjetointiin: Accuna, FPM



Markkinan niukkuus

Kapea markkina sekä palveluissa että järjestelmissä. Hyvien osaajien ja kuntiin sopivien ratkaisujen saatavuus rajallista



Tekoäly ja avoimet rajapinnat

Kärkikriteereiksi ovat nousseet avoimet rajapinnat ja dataomistajuus, jotka mahdollistavat omien tekoälyratkaisujen hyödyntämisen ilman toimittajalukkoa. Lisäksi edellytetään palvelimien sijaintia Suomessa.

Suosituksset

Järvenpälle potentiaaliset järjestämissuunnat — ei sitovaa suositusjärjestystä

- Erityisen potentiaalinen suunta
- Muut potentiaaliset vaihtoehdot
- Yhteenvedo ja jatkopolku

Potentiaaliset järjestämissuunnat



Palveluiden kilpailutus

ERITYISEN POTENTIAALINEN

- Oma tuotanto ei näyttäydy varteenotettavana vaihtoehtona.
- Taloudessa yhteiskilpailutus on selkein suunta ja antaa eniten vipuvoimaa: volyymia, neuvotteluasemaa ja yhteisiä linjauksia dataan ja rajapintoihin.

- Talous- ja palkkapalvelut voivat tulla eri toimittajalta, Järvenpäälle ei ole kynnyskysymys. Palkanlaskennassa ratkaisevaa on Populuksen korvaava moderni järjestelmä. Kilpailutuksen eriyttäminen talouteen ja palkkoihin on suositeltavaa, jotta saadaan kattavimmin Järvenpään tarpeisiin toimivia ratkaisuja. Kuitenkin on huomioitava kirjanpidon ja palkanlaskennan toimivat vastuurajapinnat jo kilpailutusvaiheessa. Palkanlaskennan osalta mahdollinen Kirkkonummen isäntäkuntamalli on myös potentiaalinen.



Kuntayhteistyö — potentiaali säilyy

Taloudessa yhteistyömalli säilyy potentiaalina pidemmällä aikavälillä.

Palkanlaskennassa Kirkkonummen isäntäkuntamallia voitaisiin selvittää lisää; järjestelmän käytettävyys Järvenpään tarpeisiin, hinnoittelu, vastuujako ym. toimintamalli.



Välitila ja yhteistyön askeleet

Heti käynnistettävissä oleva vaihe: yhteisen tahtotilan ja reunaehtojen jäsentäminen, talousjohtajien yhteistyöfoorumin elvyttäminen sekä BI-osaamisen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen. Vastaava foorumi myös henkilöstöhallinnossa. Yhteistyö luo pohjaa myös pidemmän aikavälin yhteiselle kehittämiselle.



Valmennustalo Wimmmaa Oy

p. 040 571 9547

tanja.peltovuoma@wimmaa.fi

www.wimmaa.fi