

Talous- ja henkilöstöpalvelujen organisointi Ylä-Savon kunnissa

Opinnäytetyö

Tarja Säisä, AD8869

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2025

Tausta ja lähtökohdat

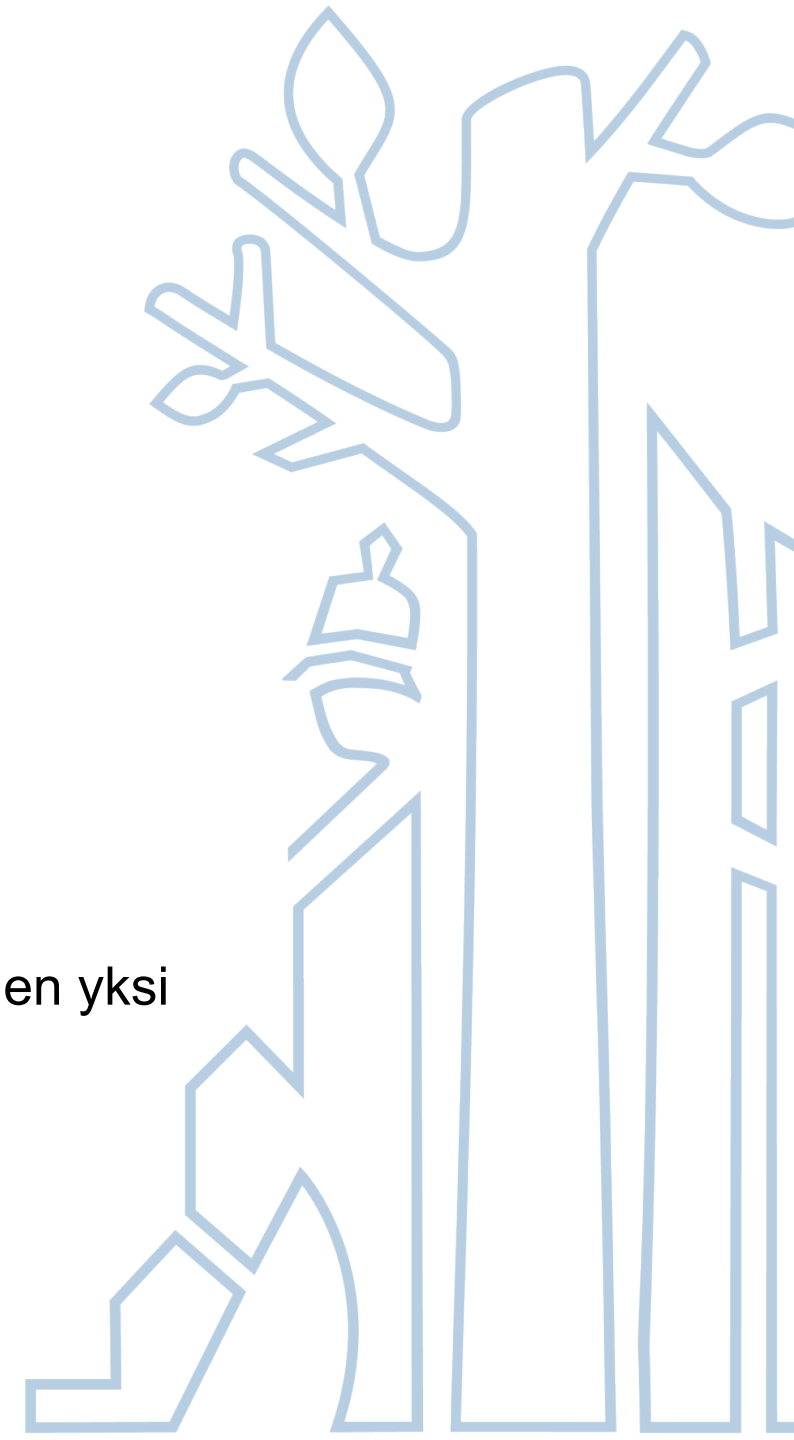
Kuntien toimintaympäristö on muuttunut

- Hyvinvointialueuudistus
- Väestörakenteen muutos
- Digitalisaatio

Tarve kehittää palvelujen järjestämismallivaihtoehtoja

Ylä-Savossa pitkä yhteistyöperinne eri toimialoilla

- Talous- ja henkilöstöpalvelujen (TAHE) yhteistyön syventäminen yksi selvitettävä osa-alue



Toimeksiantaja



Toimeksiantaja Iisalmen kaupunki,
yhteyshenkilö talousjohtaja Eeva Suomalainen



Selvitykseen osallistuivat Ylä-
Savon kunnista:

Kiuruveden kaupunki
Lapinlahden kunta
Pielaveden kunta
Rautavaaran kunta
Sonkajärven kunta
Vieremän kunta



Selvitystyötä johti ja ohjasi osallistuvien kuntien
asiantuntijoista koostuva ohjausryhmä

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Selvittää Ylä-Savon kuntien TAHE-palvelujen nykytila

Arvioida järjestämismahdollisuuksia

Tunnistaa kehittämistarpeita ja yhteistyömahdollisuuksia

Esittää konkreettisia kehittämissuhteita

Tutkimuksen toteutus

Menetelmänä laadullinen kehittämistutkimus

Aineisto

- Haastattelut:
 - **7 Ylä-Savon kuntaa** (Iisalmi, Kiuruvesi, Lapinlahti, Pielavesi, Rautavaara, Sonkajärvi ja Vieremä).
 - **12 vertailukuntaa** (Hyrynsalmi, Imatra, Karstula, Kuhmo, Lohja, Mikkeli, Paltamo, Seinäjoki, Sotkamo, Suomussalmi, Rovaniemi ja Varkautta edustava Wakaus Oy)
- Sähköpostikysely yrityksille

Analyysimenetelmät

- Teemallinen ja SWOT-analyysi

Benchmarking-vertailu



Tutkimuksen kiinnostavuus ja ajankohtaisuus



- Osallistuvat kunnat osallistuivat haastatteluihin 100 %:sti
- Yhtä vaille kaikki vertailukuntien haastattelupyyntöihin (13) vastattiin myönteisesti
- Osallistuminen oli aktiivista
- Sidosyksikkölainsäädännön muutoksen toivat tutkimukseen valtakunnallista ajankohtaisuutta

Keskeiset havainnot: Nykytila Ylä-Savossa



Kuva: ChatGPT

- Viisi kuntaa Ylä-Savon Kymppi –yhteistyössä (Iisalmi, Kiuruvesi, Pielavesi, Sonkajärvi, Vieremä), kaksi kuntaa hyödyntää ulkoistusta (Lapinlahti, Rautavaara)
- Haastattelujen perusteella kunnat pääosin tyytyväisiä nykyiseen ratkaisuun
- Oman tuotannon vahvuuksia: joustavuus, palvelujen laatu, nopea reagointikyky, oman organisaation tuntemus
- Ulkoistamisen hyötyjä: hallinnollisen taakan keventyminen, riskien hallinta
- Haasteet: sijaistamisen vaikeus, TAHE-henkilöstön korkea eläköitymisaste, osaajapula, haavoittuvuus

Benchmark valinnat

Haastateltavien 12 kunnan valintakriteereinä:

- Alueellinen läheisyys
- Toteutettujen ratkaisujen erilaisuus
- Sidosyksikköasema ja lainsäädännön ajankohtaiset vaikutukset

Benchmark –kunta	Vastaavuus Ylä-Savossa
Karstula, Paltamo, Hyrynsalmi	Pielavesi, Rautavaara, Sonkajärvi, Vieremä
Kuhmo, Sotkamo, Suomussalmi	Kiuruvesi, Lapinlahti
Seinäjoki, Rovaniemi, Mikkeli, Lohja, Imatra, Wakaus/Varkaus	Iisalmi

Tavoitteena selvittää toimivia malleja TAHE- palvelujen järjestämiseen

Järjestämismallit - benchmark

Kunta	Järjestämistapa
Kuhmo, Paltamo, Hyrynsalmi, Suomussalmi, Rovaniemi, Mikkeli, Imatra	Ulkoistus
Seinäjoki, Sotkamo	Oma toiminta
Lohja, Karstula	Vastuukunta
Wakaus	Palveluntuottaja Varkaudelle

- Kainuussa erityinen alueellisen yhteistyön tausta - Kainuun hallintokokeilu ja vahvaa yhteistoimintakulttuuria myös kokeilun jälkeen
- Imatra, Mikkeli ulkoistaneet palvelut Meidän IT ja Talous Oy:lle, jota Ylä-Savossa vastaa Savon ICT Palvelut Oy
- Rovaniemi palauttamassa palvelut omaksi toiminnaksi
- Seinäjoella ja Sotkamolla omana toimintana ja samat ohjelmat Ylä-Savon Kympin kanssa
- Lohja ja Karstula toimivat tai toimineet vastuukuntana
- Wakaus Oy tuottaa palveluja Varkauden kuntakonsernille

Benchmark - havainnot

Ulkoistus

- Helpottanut hallinnollista taakkaa
- Erityisesti henkilöstöriski hallinnassa, mutta ei ongelmaton
- Ulkoistus on ollut oma valinta tai osaajapulan aiheuttama ”pakko”
- Kilpailutuksen onnistumisessa korostettiin erityisesti kahta asiaa:
 - Riittävä valmistelu-aika
 - Tarkkaan laadittu tarjouspyyntö ja palvelusopimus
- Olennaista että ostaja tietää mitä on hankkimassa ja millaista laatua vaatii, ostajan hankintaosaaminen korostuu
- Oman kilpailutusosaamisen puuttuessa kannustettiin hyödyntämään asiantuntija-apua

Benchmark - havainnot

Ulkoistus, jatkuu

- Vaikutusmahdollisuudet palvelujen laatuun koettiin rajalliseksi – jopa suuremmissa kaupungeissa
- Vuoropuhelu palveluntuottajan kanssa nähtiin keskeiseksi – se vaikutti suoraan palvelukokemukseen
- Yhteydenpitotavan toimivuus heijastui selvästi palvelun laatuun ja työnteon sujuvuuteen. ” Aivan kuin puhelimia ei olisi keksitty.”
- Palveluntuottajan ohjelmistojen hajanaisuus ja vanhanaikaisuus yllätti
- Palveluntuottajalla samat haasteet rekrytoinneissa kuin kunnissakin, vaihtuvuus tekijöissä voi olla suurta
- Palvelujen kustannustason seuranta tärkeää – säästöt saattaneet sulaa vuosien saatossa



Benchmark - havainnot

Vastuukunta

- Ensimmäisessä kunnassa kahden kunnan välinen palvelujen myynti: talous-, henkilöstö- ja tietohallintopalvelut
- Toisessa mallissa vastuukuntaratkaisu rakentui useamman kunnan yhteistyölle entisen SOTE-kuntayhtymän pohjalta, erityisesti palkanlaskennassa
- Yhteistyön koettiin vahvistavan osaamista ja mahdollistavan resurssien jakamisen molemminpuolisesti
- Palvelusopimuksen selkeys ja vastuiden tarkka määrittely nousivat keskeisiksi onnistumisen edellytyksiksi
- Toiminnan päättymisen syynä oikeudellisten ja rakenteellisten puitteiden riskit (esim. Microsoftin lisenssirajoitukset)

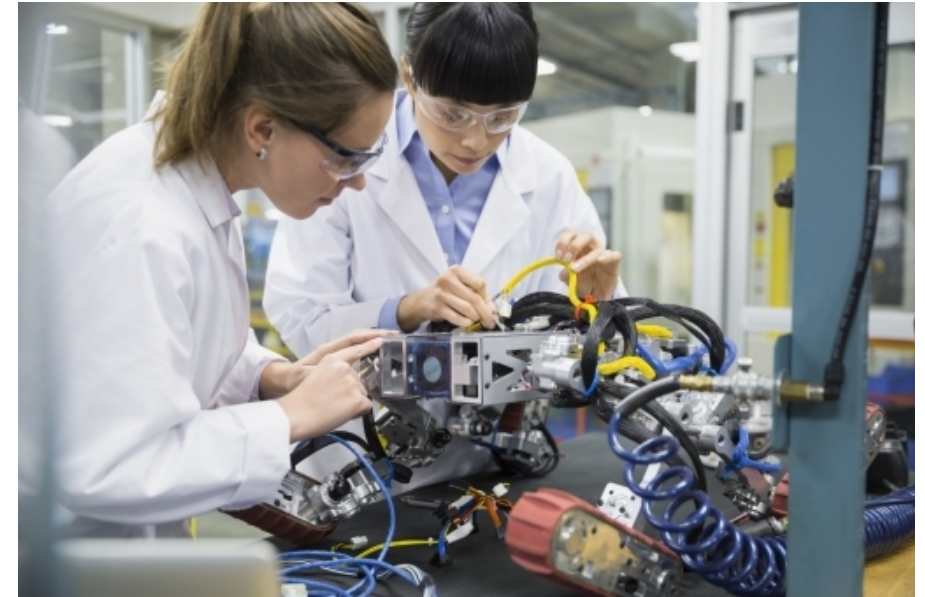
Benchmark - havainnot

Oma tuotanto

- Vahvuutena koettiin osaamisen säilyminen kunnissa, paikallistuntemus
- Palvelut koettiin laadukkaiksi, ketteriksi ja joustaviksi
- Mahdolliset ongelmat ja virheet korjataan nopeasti
- Virkavastuu ja tiedonkulku selkeää
- Haasteina osaavan työvoiman saatavuus (erityisesti muutostilanteessa), henkilöstön pysyvyys ja järjestelmien yhteensopivuus ja riippuvuus järjestelmätoimittajasta

Vertailu yrityksiin

- Sähköpostikysely 10 Ylä-Savon suurimpaan yritykseen liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella
- Viisi vastausta, mukana kaksi pörssiyhtiötä
- Kaikissa talouspalvelut omana toimintana, ainoastaan perintä ulkoistettu
- Henkilöstöpalveluista ulkoistettu palkanlaskenta, ei muita HR toimintoja
- Perustelut omalle toiminnalle: joustavuus, toimialakohtainen osaaminen, syvälinen ymmärrys yrityksen taloudesta ja toimintakulttuurista, täsmällisyys, sisäinen valvonta
- Haasteet: haavoittuvuus pienemmissä yrityksissä, ulkoistuksissa alkuvaiheen sopeutumisprosessi ja palvelun laatu



Ohjelmistoriippuvuus

Riippuvuus yksittäisestä palveluntuottajasta – toimittajia rajallisesti

Avoimet rajapinnat puuttuvat – rajoittaa tekoälyn, automatiikan ja tiedolla johtamisen työkalujen käyttöönottoa

Käyttöliittymät vanhentuneita ja kokonaisuus pirstaleinen

Selkeä tarve avoimille ohjelmistoratkaisuille, jotka mahdollistavat paremman integraation eri järjestelmien välillä

Benchmark- yhteenveto

- Yhtä oikeaa mallia ei ole
- Kunnan koko, osaamisen saatavuus ja strategiset tavoitteet ohjaavat valintoja
- Yhteistyö on voimavara
- Riippumatta järjestämismallista - **osaavat ihmiset ovat tärkein tekijä**



Kolmen vaihtoehtoon etenemismalli



1. Ylä-Savon Kymppi yhteistyön syventäminen

- Yhteisten toimintatapojen kehittäminen
- Osaamisen varmistaminen ja moniosaamisen lisääminen
- Sisäisten prosessien yhtenäistäminen ja tehokkuuden parantaminen

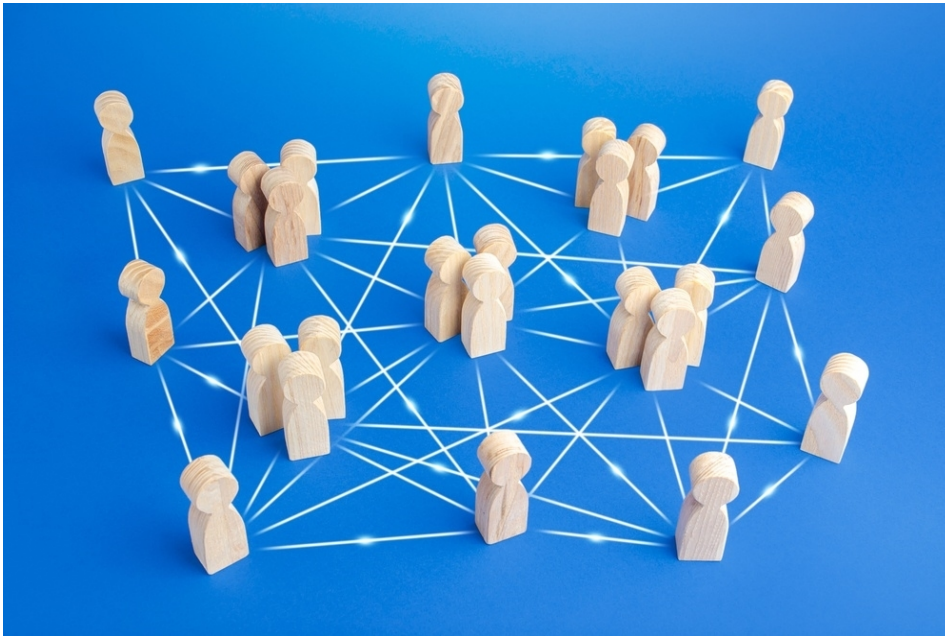
Kolmen vaihtoehdon etenemismalli



2. Seudullinen vastuukuntamalli

- Mahdollistaa resurssien yhdistämisen, osaamisen keskittämisen ja tehokkuuden kasvattamisen
- Edellyttää selkeää, yhteistä näkemystä toimintatavoista sekä sopimusta, johtamista ja työnjakoa

Kolmen vaihtoehdon etenemismalli



3. Sidosyksikkö yhteistyö

- Vähentää kunnan omaa hallinnollista taakkaa
- Edellyttää vahvaa sopimusohjausta ja tarkkaa palvelutason määrittelyä
- Sidosyksikkölainsäädännön muutokset kannattaa odottaa ennen ratkaisua

Kehittämisideat



Yhteisen palvelurakenteen kehittäminen - Rakennetaan seudullisesti yhteinen talous- ja henkilöstöpalveluiden palvelurakenne tehokkuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi.



Alueellisen TAHE-strategian laatiminen - Muodostetaan yhteinen strateginen näkemys talous- ja henkilöstöpalvelujen kehittämiseksi alueella.



Toimintatapojen ja mittareiden yhtenäistäminen - Luodaan yhtenäiset toimintamallit ja palvelun laatua mittaavat seurantakäytännöt kaikille kunnille.



Käytännön benchmarking-verkosto - Perustetaan verkosto hyvien käytäntöjen jakamiseen ja vertaamiseen seudun sisällä ja muiden alueiden kanssa.



Osaamisen kehittämisspolkujen rakentaminen - Hyödynnetään Seinäjoella kehitettyä mallia henkilöstön urapolkujen ja osaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

Kehittämisideat, jatkuu



Yhteinen varahenkilöpooli - luodaan seudullinen varahenkilöresurssi kriittisten talous- ja henkilöstötehtävien turvaamiseksi.



Ketterä ja rajattu kokeilumalli yhteistyölle - kokeillaan uutta yhteistyömallia pienessä mittakaavassa ennen laajempaa käyttöönottoa.



Kymppi-yhteistyön roolin laajentaminen – prosessien ja käytäntöjen yhtenäistäminen.



Osaamisen turvaaminen ja oppilaitosyhteistyön vahvistaminen - tiiviimpää yhteistyötä oppilaitosten kanssa tulevaisuuden osaajien varmistamiseksi.



Tietojohtamisen ja raportoinnin kehittäminen - parannetaan tiedolla johtamista ja otetaan käyttöön yhtenäisiä raportointikäytäntöjä.

Loppuyhteenvedo



Tutkimuksen perusteella Ylä-Savon kunnilla on valmiutta ja halua kehittää talous- ja henkilöstöpalveluja yhdessä, kustannustehokkuuden, asiantuntijuuden ja toimintavarmuuden vahvistamiseksi.

Yhteinen tahto, avoin vuoropuhelu ja selkeä suunnitelma ovat avaimia onnistumiseen.

Kiitos

Tarja Säisä, AD8869
puh. 040- 526 3017