



Budjettiosasto

30.4.2014

Lausuntoyhteenveto: Valtion taloushallinnon strategia 2020

Valtiovarainministeriö pyysi 14.3.2014 lausuntoja työryhmän laatimasta Valtion taloushallinnon strategiasta 2020 seuraavilta tahoilta: ministeriöt, Valtiokonttori, Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV), Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry sekä Palkansaajajärjestö Pardia ry. Lausunnot pyydettiin toimittamaan 2.4.2014 mennessä ja ministeriöitä pyydettiin kokoamaan lausuntonsa omalta hallinnonalaltaan. Lausunnot saatiin valtioneuvoston kansialta, oikeusministeriöltä, sisäasiainministeriöltä, puolustusministeriöltä, Puolustushallinnon rakennuslaitokselta, puolustusvoimien Pääesikunnalta, sosiaali- ja terveysministeriöltä, Valtiokonttorilta, Valtiontalouden tarkastusvirastolta, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselta, Tullivirkamiesliitto ry:ltä, JHL ry:ltä sekä Pardia ry:ltä.

Lausuntopyyntöön saadut vastaukset on jaoteltu taloushallintostrategian linjausten mukaisessa järjestyksessä. Strategian todettiin luovan hyvin kuvaa tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja asettavan sopivia tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategia toisaalta osin vastaa jo käynnissä olevia tai suunniteltuja toimia sekä kokoaa yhteen taloushallinnon toimijat ja yhteiset tavoitteet. Lausunnoissa tuotiin myös esiin strategiassa huomiotta jääneitä seikkoja ja jatkotyöehdotuksia.

Lausunnoissa tuotiin esiin tarve panostaa erityisesti seuraaviin strategiassa huomioituihin seikkoihin:

- roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi taloushallintoa ohjaavan laki- ja asetuspohjan uudelleen määrittäminen, erityisesti Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen aseman ja vastuun selkeyttäminen, myös ohjaavien tahojen sekä mm. taloushallinnon referenssiryhmien roolien selkeyttäminen
- Kiekun käyttöönoton aikataulussa pysyminen
- kustannussäästöjen arviointi
- toimenpideohjelmassa ja toiminnan kehittämisessä osallistetaan koko taloushallinnon henkilöstö
- ministeriöiden ja virastojen ylimmän johdon sitouttaminen ja johdon näkemyksen esiintuominen
- nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien varmistaminen työtehtävien muuttuessa; hyvä henkilöstösuunnittelu
- henkilöstöhallinnon kytkeminen tiiviisti toimenpiteisiin
- Palkeiden palvelutason tarkentaminen; jo siirrettyjä töitä ei tulisi palauttaa virastoille
- tulosoajauksessa käytettävän taloustiedon tuottamisen kytkeminen valtionhallinnon tulosoajaushankkeeseen
- päätöksentekoa tukevan tiedon määrittely



- mittariston kehittäminen, vuosittainen painopisteen valinta, mittariston avulla vastuuttaminen kaikille taloushallinnon tasoille

Lausunnoissa esitettiin seuraavia, strategiasta puuttuvia tavoitteita tai toimia:

- budjettiprosessin kehittäminen
- eri hallinnon tasoille ulottuva yhteinen tavoiteasettelu ja sitoutuminen kulttuurin muutokseen
- siirtomenojen käsittelyn kehittäminen
- VNHY:n huomioiminen strategian toimeenpanossa

Yleistä

STM: Taloushallinnon strateginen suunnitelma vuoteen 2020 asti vastaa pääpiirteittäin sosiaali- ja terveysministeriössä jo tehtyjä tai suunniteltuja taloushallinnon toimintaa koskevia valintoja ja toimenpidelinjauksia.

SM: Sisäministeriö pitää Valtion taloushallinnon strategiaa 2020 kattavana ja perusteellisesti valmisteltuna. Strategiassa on huomioitu hyvin tulevaisuuden muuttuva toimintaympäristö ja pyritty löytämään tehostusta ja tuottavuushyötyjä eniten tuottavat kokonaisuudet.

Valtion taloushallinnossa tulee tulevaisuudessa olemaan enenevässä määrin haasteita resurssien allokoinnissa. Hallinnolliset tehtävät tulee saada tehdyksi pienemmällä työntekijämäärällä. Taloushallinnon prosessien keventäminen on välttämätöntä. Lainsäädännön tulee mahdollistaa kevennetyt menettelyt ja prosessit, jotta ne saadaan otetuksi käyttöön ja niistä saadaan tavoitellut hyödyt.

Pardia: Muut hallinnon keskittämistä ajavat hankkeet olisi huomioitava: KEHA (ELY- ja TE-keskusten hallintoyksiköt), HALKO (aluehallintovirastot), VNHY. Virastoasiakkaan roolin tulee olla muutakin kuin laskujen maksaminen. Toimenpideohjelmaan tulee osallistaa esim. työpajojen avulla koko taloushallinnon henkilöstö.

JHL: JHL pitää työryhmän esitystä pääosin onnistuneena. Taloushallinnon kustannusten ja yleisen tehokkuuden lisäämiseksi on hyvä, että taloushallinnon toimijoiden rooleja, työnjakoa ja vastuita selkeytetään päällekkäisen työn poistamiseksi sekä panostetaan jatkuvuuden kehittämiseen.

Erityisen ilahtunut JHL on siitä työryhmän esittämästä tavoitteesta, jossa taloushallinnon yhteiset prosessit ja tietojärjestelmät saatetaan kaikkien toimijoiden käyttöön ja niiden tehokas toimivuus kokonaisuutena varmistetaan. Näin pyritään edistämään tuottavuutta ja tehostamaan tietotuotantoa kestäväällä tavalla.

OM: Strategian mukaiset tavoitteet ja esitetyt linjaukset ovat yleisesti ottaen kannatettavia. Lisäksi se antaa hyvän kuvan lähitulevaisuuden kehityspainopisteistä.

Keskeisenä toimijana olisi hyvää mainita myös vuonna 2015 perustettava Valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY), jolle mahdollisesti tulee toimivaltaa valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin lisäksi antaa ministeriöitä koskevia määräyksiä. Tavoitteeksi on asetettu muun muassa mahdollisimman yhdenmukaiset toimintatavat, tietorakenteet ja laskennan seurantakohteet. VNHY:n huomioon ottaminen

jollain tasolla strategiassa voisi olla järkevää, vaikka strategia onkin valmisteltu tilanteessa, jossa tämänhetkinen VNHY-valmistelu ei ollut vielä käynnistynyt.

Strategiassa olisi hyvä tuoda esille, että Kiekun käyttöönottoaikataulu ei voi nykyisestä enää viivästyä, mikäli halutaan, että strategian mukaiset tavoitteet ovat saavutettavissa strategiakaudella. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että Kiekun käyttöönotto on kirjanpitoyksiköille ja virastoille haasteellinen tehtävä, joten taloushallinnon tuottavuutta ei ole järkevää kattavasti mitata eikä tuottavuuden kehitykselle asettaa merkittäviä tavoitteita ennen kuin järjestelmän käyttö on vakiintunut koko valtionhallinnossa. Myöskään taloushallinnon henkilöstömäärätavoitteisiin ei päästäne ennen Kiekun laajamittaista hyödyntämistä.

Pääesikunta: Työryhmän valtion taloushallinnolle määrittämää visiota vuodelle 2020 ”Taloushallinnosta talouden hallintaan” kehittämistavoitteineen Pääesikunta pitää erittäin hyvänä ja tavoiteltavana. Puolustusvoimat on rakentamassa taloushallintoaan tähän samaan suuntaan puolustusvoimauudistuksen avulla keskittäen toimintoja voimakkaasti virastossaan säädösten sallimissa rajoissa. Lisäksi puolustusvoimien tietojärjestelmien kehittämisessä huomioidaan suurelta osin vision tavoitteita.

Taloussuunnittelun jättäminen hankkeen ulkopuolelle ei tue taloushallinnon kehittämistä, koska taloushallinnon seurantakohteita käytetään taloussuunnittelussa, josta asetetaan merkittäviä vaatimuksia seurantakohdemallille. Muistiossa otetaan kuitenkin rajauksesta huolimatta kantaa sekä suunnitteluun että seurantaan (esim. kohdan 2.4 viimeisessä taulukossa mainitaan ”sisäisen budjetoinnin tarkkuustaso” ja kohdan 2.7 kappaleessa ”Johtamisen painopistealueet” käsitellään suunnittelun ja seurannan perustietojen automaattista tuottamista).

PLM: Vaikka työryhmän muistiossa kuvatut asiat eivät ole pääosin millään tavoin uusia, työryhmän strategiatyön merkittävin ansio on se, että valtion taloushallintoa koskevat kehittämistarpeet ja -toimenpiteet on koottu selkeästi yhteen asiakirjaan.

Taloussuunnittelun jättäminen hankkeen ulkopuolelle ei täysin tue kehittämistavoitteita, koska taloushallinnon seurantakohteiden avulla tuotettua tietoa käytetään taloussuunnittelussa, josta asetetaan merkittäviä vaatimuksia seurantakohdemallille.

Työryhmän muistiossa todetaan (s. 37), että strategiakaudella on tavoitteena tiedolla johtamisen lisääminen ja tiedon hyödyntäminen tulosohtauksessa, suunnittelussa ja seurannassa. Työryhmän mukaan (s. 38) johtamisen painopistealueiden käytäntöön vienti vaatii taloushallinnon keskeisten toimijoiden (ml. ministeriöiden ja virastojen taloushallinnosta vastaavat johtajat) aktiivista yhteistyötä. Puolustusministeriön käsityksen mukaan pelkästään taloushallinnon toimijoiden yhteistyö ei riitä siihen, että tiedolla johtamista kyetään lisäämään. Työhön tulee sitouttaa myös ministeriöiden ja virastojen ylin johto.

VTV: Strategia on rakenteeltaan selkeä ja siinä esitetään linjausten lisäksi jakotyön kannalta välttämättöminä tavoitteita, keinoja ja vastuuta sekä aikataulutetaan hankkeita ja toimenpiteitä. Myös hyötyjä on pyritty arvioimaan. Sen sijaan kustannusten arviointi ja sitä kautta nettohyödyn arviointi on jäänyt vähälle.

Taloushallintostrategiassa painottuu taloushallinnon tuottavuuden kehittäminen pitkälti teknisenä kysymyksenä. Näkemys koko taloudenhoidon ja -hallinnan kokonaisuudesta

jää strategiassa melko ohueksi, minkä vuoksi vaikutuksia kokonaisuuteen ei ole voitu tuoda esiin tai arvioida.

Taloushallinnon tuottavuuden kehittämistä on sinänsä tarpeen jatkaa, mutta samalla on syytä kiinnittää huomiota sen tehokkuuteen. Vain tehokkaasti järjestetty taloushallinto voi olla kokonaisuutena valtion taloudenhoidon kannalta tuottavaa ja taloudellista. Valittu näkökulma on keskeinen, mutta se ei yksinään riitä. Strategiaa valmisteltaessa keskeiset käytännön taloushallintoon vaikuttavat osa-alueet eli taloussuunnittelu ja sen myötä budjetointi ja taloushallinnon normiohjaus on rajattu valmistelun ulkopuolelle.

Budjetoinnin epäyhtenäisyys tuottaa monet taloushallintoa rasittavista haasteista. Vaikka finanssipoliittinen näkökulma onkin perusteltua rajata taloushallinnon kehittämisen ulkopuolelle, laadukas, selkeä ja yhtenäinen budjetointi luo edellytykset hyvälle ja tehokkaasti toimivalla taloushallinnolle. Budjetoinnin yhtenäistäminen kehittämällä esimerkiksi Buketti -järjestelmää ja myös se, että valtiovarainministeriössä käytäisiin läpi budjetointia ja budjetin laadintamääräysten noudattamista käytännön talousarviovalmistelussa, olisi tarkastusviraston suorittamissa tarkastuksissa syntyneen käsityksen mukaan taloushallinnon tuottavuutta parantava toimi.

Budjetointi laajasti ymmärrettynä määrittää myös sen, millaista menojen ja tulojen hyväksyntää, maksuliikettä, kirjanpitoa, seurantaa, kustannuslaskentaa ja raportointia on hoidettava (muun muassa budjetin luokittelut, tulo- ja menolajit, määrärahalajit, valtuudet, jakamattomat määrärahat, nettobudjetoidut meno- ja tulomomentit, läpikulkuerät tuloissa ja menoissa sekä pääsäännöistä tehtävät poikkeukset). Talousarviossa asetetaan ministeriöille sekä virastoille ja laitoksille runsaasti tavoitteita ja mittareita. Tavoitteita asetettaessa ei ole suunniteltu, millaisilla laskentajärjestelmillä tavoitteiden toteutumisen seurantaa varten tarpeellista tietoa voidaan kerätä ja analysoida. Tämä näkyy paitsi raportoinnin laadussa, myös raportoinnin edellyttämässä valmistelutyössä.

VK: Valtiokonttorin näkemyksen mukaan vision mukaiseen talouden hallintaan ja tiedolla johtamiseen pääsemiseksi ei kuitenkaan riitä se, että parannetaan taloushallinnon toimeenpanoa, vaan toimenpiteitä tulisi kohdistaa myös talouden johtamisen kehittämiseen. Strategiassa jäi kaipaamaan ilmeisesti jo työryhmytyön alkuvaiheessa tehtyjen rajausten perusteluja.

Talous- ja henkilöstöhallinto ovat paitsi tietojärjestelmänäkökulmasta myös tiedon tuottamisen ja hyväksikäytön osalta entistä tiiviimmässä yhteydessä toisiinsa. Näin ollen saattaisi olla perusteltua, että äskettäin valmistunut ”Henkilöstöhallinnon Kieku-strategia” ja nyt käsillä oleva taloushallinnon strategia kytkettäisiin tiiviisti toisiinsa ja niiden toimeenpano suunniteltaisiin yhtenä kokonaisuutena.

Valtiokonttori kaipaa strategian tavoitekirjauksiin ja toimeenpanoon eri hallinnon tasoille ulottuvaa yhteistä tavoiteasettelua ja sitoutumista kulttuurin muutokseen. Parhaimmillaan yhteinen tavoite kulttuurin muutokselle synnyttää positiivisen kierteen ja lisää taloustehtävissä toimivien yhteisöllisyyttä.

Valtiokonttori kannattaa strategian toimeenpanossa lainsäädännön ja siihen pohjautuvien määräysten perkaamista reippaalla otteella ja ennakkoluulottomasti. Pelkkä lainsäädännön muuttaminen ei kuitenkaan yksinään riitä strategiassa tavoiteltuun muutokseen, vaan kyse on laajasta, edellisessä kappaleessa tarkoitettusta talous- ja

henkilöstöhallinnon kulttuurinmuutoksesta. Kulttuurin muuttuminen on edellytyksenä toimintatapojen avoimelle vertailulle, parhaiden käytäntöjen löytämiselle ja menettelyjen keventämiselle. Parhaimmillaan parhaat käytännöt ja yhteiset prosessit rakentuvat ja tarpeettomat toimintatavat löytyvät yhteisöllisten prosessien kautta, niin että kaikki toimijat tunnistavat ja hyväksyvät asiakkaan ja konsernin yhteisen edun. Tällaisen kulttuurinmuutoksen kirjaaminen strategian tavoitteisiin ja toimeenpanoon saattaisi olla hyödyllistä.

Edellisessä kappaleessa tarkoitetulla yhteisöllisellä työskentelytavalla olisi hyvä määritellä myös ”päästä-päähän-prosessi”. Saataisiin yhteisesti hyväksytty määritys, mistä talousprosessi alkaa tai mihin se loppuu, kun kysymyksessä on asia, joka kiinteästi liittyy substanssitehtävään tai substanssitehtävän hoidossa käytettävään tietojärjestelmään tai johtamiseen. Rajapinnan määrittely pelkästään talous- ja henkilöstöhallinnon kesken ei ole riittävä.

VNK: Valtioneuvoston kanslia katsoo, että linjaukset yleisellä tasolla kuvaavat tulevia tarpeita mutta eivät ehkä riittävästi vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Valtioneuvoston kanslia ei pidä tarkoituksenmukaisena tarkastelutapaa erottaa taloushallinto taloussuunnittelusta kun taloushallintoa tarkastellaan strategisella tasolla. Taloussuunnittelun tieto pohjautuu taloushallinnon tuottamaan tietoon, mikä tieto puolestaan pohjautuu toimintaan. Myös johdon raportointitieto perustuu samasta lähteestä tulevan tietoon.

Linjaus 1: Tarjotaan päätöksenteon tarpeita tukevaa taloudellista ja olennaista taloustietoa

SM: Taloustiedon hyötykäytön lisääminen suunnittelussa, seurannassa ja päätöksenteossa ohjaa hyödyntämään jo nykyisellään koottavaa tietoa systemaattisemmin ja tehokkaammin. Samalla parannetaan mahdollisuuksia riskienhallintaan sekä ympäristön muutosten vaikutusten ennakkointia.

Kustannuslaskennan kehittäminen koko valtiolle yhtenäisellä tavalla on tavoitteena haasteellinen, koska virastojen tarpeet kustannuslaskennalle vaihtelevat paljon riippuen toiminnan luonteesta.

Valtion tilinpäätöksen ja tilinpäätöskertomuksen aikataulun tiivistäminen on kannatettava ja toteutettavissa. Tilinpäätösaikataulun kiristäminen saattaa edellyttää talousarviolainsäädännön muutoksia, jotta kohdennusperusteita ja jaksotuksia koskevat määräykset saadaan aikatauluun sopiviksi. Aikataulussa tulee huomioida myös useita virastoja sisältävien kirjanpitoyksiköiden (kuten Poliisihallituksen) tarvitsema aika tilinpäätöksen kokoamiseen.

Yhteinen ohjeistus seurantakohteiden käytöstä tulisi viedä sille tasolle, että ohjeita pystytään myös tulkitsemaan yhdenmukaisella tavalla. Taloustiedon oikeellisuus ja yhteismitallisuus virastojen välillä tulisi varmistaa jo kirjausvaiheessa, jolloin tietoa ei tarvitsisi enää muokata järjestelmien ulkopuolella päätöksentekoa varten.

Yhteiset seurantakohteet tulisi laatia ja suunnitella siten, että tarvittava tilastotiedot ja eri tahojen tekemät kyselyt (esim. IT-kulut) saataisiin suoraan järjestelmistä automaattisesti ja yhdenmukaisina. Kyselyiden sisältöä tulisi arvioida tarkoituksenmukaisuuden ja eri virastojen ominaispiirteiden (mm. palvelukeskusten) näkökulmasta. Strategian teksteissä

myös toisaalla tarkennetaan seurantakohteita (mm. lkp-tilit) ja toisaalta pyritään lisäämään olennaisuutta, jotka voivat tavoitteina olla ristiriidassa keskenään.

Taloustiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä tulisi huomioida riittävällä tasolla erilaisella rahoitusmallilla toimivien virastojen erilaiset tarpeet tiedonsaantiin ja toiminnan luonteen vaikutukset tietojen vertailtavuuteen. Esimerkiksi keskeisenä seurantatiedon tuottajana jatkossa toimivan Kieku-tietojärjestelmän hankinnassa ei huomioitu riittävästi erilaisten virastoryhmien tietotarpeita, joten ainakin palvelukeskusten tarvitsema asiakasnäkökulma tai virka-ajan ulkopuolelle ajoittuva toiminta on jäänyt huomioimatta.

Palkeet: Kustannuslaskennan toiminnallisten tarpeiden kartoituksen ja kustannuslaskennan yhteisen mallinnuksen yhteydessä on tärkeää huomioida eri virastojen substanssista aiheutuvat erilaiset tietotarpeet. Ns. hallintovirastot hyötyvät yhteisistä mallinnuksista, mutta esim. laajaa maksullista toimintaa harjoittavien virastojen kustannuslaskenta (sis. tuloksellisuuden laskennan ja hinnoittelun) edellyttää kehittyneempää kustannuslaskentaa, johon ei Kieku-järjestelmä tällä hetkellä tarjoa ratkaisua. Näissä tapauksissa tulee olla mahdollisuus käyttää esim. erillistä budjetoinnin/hinnoittelun järjestelmää ja luopua yhteisestä mallinnuksista, mikäli laskenta voidaan tuottaa tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin erillisellä ratkaisulla.

Pardia: Kustannuslaskennan kehittämistä kannatetaan vahvasti.

JHL: Olennaisuuteen keskittyminen ja tarpeettomista toimintatavoista luopuminen ovat kannatettavia tavoitteita, ja niitä voidaan edistää jo nyt johtamista ja toimintaa kehittämällä virastojen sisällä.

OM: Päätöksenteon tarpeita tukevaa taloudellista ja olennaista taloustietoa todetaan olevan tarpeen lisätä. Strategiassa voisi mainita osa-alueet, joiden osalta kehittämistä erityisesti tarvitaan.

Tavoitteeksi on asetettu taloudellisuutta ja tuottavuutta koskevan tiedon lisääminen tulosohtauksessa. Asian voisi kytkeä valtionhallinnon tulosohtauksen kehittämiseen, josta on käynnissä oma hanke. Valtionhallinnon tulosohtauksen kehittämisessä tavoitteena ovat muun muassa tulosohtauksen kehittäminen tukemaan paremmin hallitusohjelman tavoitteita, monivuotiset tulossopimukset, poikkihallinnollisuuden lisääminen ja tulosohtausprosessin keventäminen.

Suunnittelusta seurantaan tulisi käyttää mahdollisimman paljon samoja rakenteita. Talousraportoinnin tulisi mahdollisimman hyvin tukea sovittuja rakenteita ja seurantatasoja. Esimerkiksi Netra-järjestelmä koetaan nykyisellään vaikeakäyttöiseksi ja sitä tulisi kehittää entistä käyttäjäystävällisemmäksi.

Strategian mukaan kustannuslaskennan yhteistä mallinnusta ja ohjeistusta on tarkoitus tarkentaa Valtiokonttorin toimesta vuoteen 2016 mennessä. Kustannuslaskennan toiminnalliset tarpeet on tarkoitus kartoittaa jo vuoden 2014 aikana. Tavoitteeseen on tärkeää sitoutua, jotta kukin hallinnonala voi tehdä tarvittavat suunnitelmat mahdollisten omien kustannuslaskennan järjestelmien kehittämiselle tai kehittämättä jättämiselle. Kenties tavoitteita voitaisiin asettaa myös sille, nähdäänkö tarpeelliseksi kehittää yhteistä kustannuslaskentaa esimerkiksi toimintolaskennan periaatteita soveltaen Kieku-

sovellusta hyödyntäen. Tällä ei tarkoitettaisi vain työajanseurantaa ja palkkojen kohdennusta toiminnoille.

Puolustushallinnon rakennuslaitos: Rakennuslaitos pitää tärkeänä, että kustannuslaskenta ja sen tuottamat raportit on mallinnettu ottaen huomioon viraston tietotarpeet. Rakennuslaitos siirtyy Kieku-järjestelmän käyttäjäksi 1.4.2014. Rakennuslaitos totesi Kieku-hankkeensa valmisteluvaiheessa, että laitos tarvitsee jatkossakin kustannuslaskentansa toteuttamiseen ja johdon raportointiin jo ennestään käytössään olevaa raportointijärjestelmää. Raportointijärjestelmää ylläpidetään Rakennuslaitoksessa 1.4.2014 jälkeen Kiekun tietovarastoista siirrettyjen tietojen perusteella. Strategian on – työryhmämuistion linjauksen 1 mukaisesti – mahdollistettava virastojen omat ratkaisut kustannuslaskennassa ja raportoinnissa. Lisäksi on tärkeää, että olennainen taloustieto on saatavilla ajantasaisesti johdon raportointiin päivittäin, kuukausittain ja erillisaikataulun mukaan tilinpäätösaikana.

PLM: Työryhmä lähtee siitä, että lisäämällä taloustiedon tarjontaa parannetaan mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen (s. 22). Tiedolla johtaminen edellyttää kuitenkin aina myös sitä, että tiedolla on aitoa kysyntää. Lisäksi taloustieto on vain yksi peruste ja ulottuvuus valtionhallinnon suunnittelussa, seurannassa ja päätöksenteossa. Päätöksentekijöille tuotettavilla taloustiedon raporteilla ei ole todellista merkitystä, jos niillä ei ole kysyntää päätöksentekotilanteessa. Tämän vuoksi olisi ohjeistuksella lisättävä päätöksentekotilanteessa edellytettävää taloustietoa ja eri vaihtoehtojen edullisuusvertailua.

Suurin osa asetetuista tavoitteista liittyi lähitulevaisuuteen ja tämänhetkiseen Kieku-järjestelmän käyttöönottoon. Kieku-järjestelmän avulla saadaan rahan käyttöä kuvaavia raportteja eri seurantakohdeyhdistelmillä, jonka lisäksi tavoitteeksi asetetun sisäisen laskennan kehittämisen jälkeen saadaan yhtenäisempää ja nopeampaa seurantatietoa ydin-, ohjaus ja tukitoimintojen kokonaiskustannuksista (ja tarpeen mukaan projekteista sekä kirjanpitoyksikön omista seurantakohteista). Lisäksi tavoitteeksi voisi asettaa toiminta- ja taloustiedon yhteiskäytön hyödyntämisen sekä suunnittelu- ja seurantaprosesseissa että johtamisessa. Päätöksenteon kriteereinä ei käytettäisi yksin taloustietoa tai toiminnasta saatua tietoa, vaan näiden yhdistelmiä.

Työryhmän esittämä kustannuslaskennan yhteinen mallintaminen (s. 22) voi tuoda lisäarvoa joillekin virastoille ja joihinkin päätöksentekotilanteisiin, mutta mahdollisuudet sen laaja-alaiseen hyödyntämiseen riippuvat oleellisesti viraston toiminnan luonteesta ja kulloinkin tarkasteltavasta laskentakohteesta ja tämä tulisi ottaa huomioon kustannuslaskentaa koskevia määräyksiä annettaessa. Esimerkiksi materiaalin elinjakson hallinta edellyttää puolustusvoimissa mahdollisesti muista virastoista poikkeavia kustannuslaskennan malleja, joita kehitetään puolustusvoimien SAP-järjestelmään tukemaan järjestelmien elinjakso-kustannuslaskentaa sekä suorituskyvyn rakentamista.

Työryhmän muistiossa todetaan (s. 23), että hallituksen toimenpidekertomusta ja valtion tilinpäätöskertomusta ollaan yhdistämässä hallituksen vuosikertomukseksi. Tämä on käytännössä jo toteutettu keväällä 2013, kun eduskunnalle annettiin hallituksen vuosikertomus vuodelta 2012. Hallituksen vuosikertomuksen laatimisaikataulua on myös kiristetty entisestään kuluvan kevään aikana.

Puolustusministeriö kannattaa työryhmän esittämää (s. 24) tilinpäätösaineiston sisällön tarkastelua ja keventämistä. Kirjanpitoyksiköiden tilinpäätökset sisältävät nykyään

tietoja, joita ei hyödynnetä millään tavoin ko. kirjanpitoyksikössä, ao. ministeriössä tai muualla valtionhallinnossa. Karsimalla turhaa raportointia ja keskittymällä olennaiseen tietoon vähennetään turhaa työtä ja kevennetään hallintoa.

VTV: Ehdotukset ohjaavat toteutuessaan menettelyjä hyvään suuntaan. Tarkastusviraston suorittamien tilintarkastusten perusteella on ilmeistä, että tietojen hyödynnettävyyttä ja niiden taloudellista tuottamista parantaisi se, että esimerkiksi toiminnallisesta tehokkuudesta esitettäviä tietoja ja niiden esittämistapaa yhtenäistettäisiin ja selkeytettäisiin. Keskeiset ja selkeät tunnusluvut ja yhtenäinen esittämistapa yksinkertaistaisivat laskentatoimen menettelyjä, tehostaisivat toimintakertomusten valmistelua ja vahvistaisivat tuotettujen tietojen ymmärrettävyyttä. Myös yhteisrahoitteisen toiminnan menettelyjä on tarpeen yksinkertaistaa ja yhtenäistää.

Pyrittäessä yhtenäisiin menettelyihin ja malleihin on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenen käyttöön tietoa ensisijaisesti tuotetaan. Strategiassa esitetyt periaatteet ja tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos johdon näkemys saadaan riittävän selkeästi esille.

Tiedon hyödynnettävyyttä kehitettäessä olisi tarpeen kiinnittää strategialuonnosta vahvemmin huomiota hyvän tietoperustan tuottamiseen päätöksentekijöille talousjohtamista ja finanssipolitiikan valmistelua varten. Esimerkiksi valtion liikekirjanpidon ja kansantalouden tilinpidon välisten yhteyksien ja erojen selventäminen on tärkeää. Taloushallinnon kehittämisessä olisi nähtävä myös kansainvälisen harmonisaation luomat uudet mahdollisuudet parantaa tiedon hyödynnettävyyttä ja vertailtavuutta sekä tähän liittyvät kustannustehokkuuden ja ohjauksen haasteet. Esimerkkinä kansainvälisestä harmonisaatiosta on Eurooppalaisten tilinpäätösstandardien tai -periaatteiden mahdollinen käyttöönotto.

VK: Olisi hyödyllistä pohtia myös perusteellisesti, onko johtamisen tueksi tarvittava tieto saatavissa helpommin muuta kautta kuin juoksevasta kirjanpidosta. Kirjanpidon käyttäminen yleisenä moniulotteisen seurantatiedon tietovarastona aiheuttaa tällä hetkellä taloushallintotehtävänä näyttäytyvän työpanoksen kasvun.

VNK: Toiminnan kehittäminen tarvitsee faktatietoa todellisista kustannuksista eikä arvioita kuten nyt on paljolti tilanne. Valtioneuvoston kanslia pitää valtion laskentatoimen kehittämistä tärkeänä tavoitteena.

Linjaus 2: Toimijoilla on selkeät työnjaot, roolit ja vastuut palvelutuotannossa, kehittämisessä ja ohjaamisessa. Taloushallinnon kehittäminen on jatkuvaa ja menettelyt selkeitä.

STM: Sosiaali- ja terveysministeriö näkee, että nykytilanteessa juuri epäselvät roolit ja vastuunjaot virastojen ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen välillä aiheuttavat päällekkäistä toimintaa, ja näin ollen estävät oleellisesti tuottavuus- ja tehokkuustavoitteiden saavuttamista. Strategian mukaan roolien ja vastuujon selkeyttämiseksi tarvitaan taloushallintoa ohjaavan laki- ja asetuspohjan uudelleen määrittämistä – tämän toteutumiseksi sosiaali- ja terveysministeriö odottaa toimialan omistajaministeriöltä, valtiovarainministeriöltä aktiivista otetta tavoitteen toteutumiseksi.

SM: Vastuun- ja työnjaon osalta erityisesti Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen asema ja vastuu palvelukeskuksen tehtäväksi sovituista tehtävistä tulisi

selkeyttää. Sama havainto nousi esiin yhtenä keskeisimmistä lähes kaikkien hallinnonalan virastojen lausunnoissa.

Asiakasvirastoille ei saisi yhteisissä prosesseissa jäädä nykyisen talousarviolainsäädännön mukaista velvoitetta vastata ulkoistamastaan palvelusta, koska virastolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa toteutustapaan tai mahdollisuutta vaihtaa halutessaan palvelujen tuottajaa. Nykyisellään vastuu aiheuttaa joko päällekkäistä tarkastustyötä palvelukeskuksessa ja virastossa tai jos valvontaa on kevennetty, huomautuksia Valtiontalouden tarkastusvirastolta. Muun muassa Kiekutietojärjestelmään liittyvissä korjaus- ja selvittelytilanteissa nykyinen epäselvä vastuusuhde on osoittautunut ongelmalliseksi ja edellyttää virastoilta sellaisen ammattitaidon säilyttämistä, jota muutoin nykyisessä toimintamallissa ei enää tarvittaisi.

Taloushallinnon tietojärjestelmien (Rondo, M2, Tilha, Kieku) omistajuuden ja resurssien siirto Palkeisiin on kannatettava linjaus. Toiminnan ja järjestelmien kehittämisessä on otettava huomioon mahdollisuuksien mukaan myös asiakasnäkökulma. Kokonaisprosessin tarkastelu tai vaihtoehtoisprosessin tarkastelu on hyvä muistaa toimintoja kehitettäessä.

Valtiokonttorin ohjaus- ja määräysluonnosten käsittely referenssiryhmissä ennen niiden antamista on kannatettava linjaus, jotta virastojen näkemykset ja mahdolliset ongelmakohdat saadaan huomioitua jo ennen ohjeiden ja määräysten antamista.

Palkeet: Työryhmän linjauksen mukaan tietojärjestelmien omistajuutta keskitetään palvelukeskukselle vaiheittain vuoteen 2020 mennessä. Palkeet vastaisi jatkossa järjestelmien käytönaikaisen kehittämisen toteutuksesta. Lisäksi se vastaisi yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa sen ohjeistamien ja määräämien yhteisten toimintamallien käyttöön viemisestä asiakkaille mm. huolehtimalla parhaiden käytäntöjen leviämisestä asiakasvirastojen keskuuteen.

Tavoite on oikea ja on välttämätön tuottavuuden parantamiseksi taloushallinnon päästä päähän -prosesseissa ja muun muassa kaksinkertaisen työn poistamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kuitenkin Palkeille nykyistä suurempaa roolia ja toimivaltaa suhteessa virastojen taloushallinnon prosesseihin. On tärkeää määritellä tarkemmin vastuut ja keinot, joilla tämä tavoite voidaan käytännössä saavuttaa.

JHL: Palkeilla ja Palkeiden asiakasneuvottelukunnalla on tavoitteiden eteenpäin saattamisessa merkittävä rooli. Asiakasneuvottelukunnan työn tulee olla mahdollisimman avointa ja henkilöstöä tulee myös kuulla laajasti. Ohjausprosessin tulee olla läpinäkyvä.

OM: Eri toimijoilla tulisi olla selkeät työnjaot, roolit ja vastuut taloushallinnon palvelutuotannossa, kehittämisessä ja ohjaamisessa. Keskeistä on paitsi virastojen ja Palkeiden työnjaot ja vastuut myös työnjakojen ja vastuiden selkeys ns. ohjaavien tahojen kesken, joita ovat ainakin valtiovarainministeriö, Valtiokonttori, ministeriöt hallinnonalan ohjaajina ja jatkossa myös Valtioneuvoston hallintoyksikkö.

PLM: Puolustusministeriöllä ei ole huomautettavaa työryhmän kuvaamiin (s. 27–28) valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin rooleihin taloushallinnon ohjaamisessa. Muilla ministeriöillä pitäisi kuitenkin olla aitoja ja todellisia vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä. Puolustusministeriö ei näe tarkoituksenmukaiseksi, että esimerkiksi

meneillään olevassa KEHU-hankkeessa luodaan uusia toimijoita, joille annetaan toimivaltaa taloushallinnon ohjaamisessa.

VTV: Palvelusopimus voi toimia osapuolten vastuun määrittelyn välineenä, jos sille varmistetaan tätä tarkoittava asema. Kuten strategiassa todetaan, kirjanpitoyksiköille määriteltyjen vastuiden siirtämistä sellaisenaan palvelukeskukselle ei voida pitää hyvänä ratkaisuna.

Tarkastusviraston käsityksen mukaan valtion talousarviosta annetun lain 24 b § sisäisen valvonnan järjestämisestä ja järjestämisvastuusta antaa muuttuneissa olosuhteissakin hyvän pohjan arvioida sisäistä valvontaa myös silloin, kun valtion hallintotehtäviä on annettu palvelukeskusten tehtäviksi. Tarkastusvirasto pitää edelleen hyvänä sitä, että valtion talousarviosta annetulla asetuksella määriteltäisiin palvelukeskuksen johdon vastaavan valtion talousarviosta annetun lain ja asetuksen tarkoittamasta sisäisestä valvonnasta niiltä osin kuin tehtävät on palvelusopimuksella siirretty palvelukeskukselle. Säättäminen talousarviotalouden sisäisessä asiassa selkiinnyttäisi sekä sopimista että vastuiden jakamista ja vastuunjaon tulkintaa, ja olisi tällä tavoin omalta osaltaan tuottavuutta parantava toimenpide.

Taloushallinnon referenssiryhmien tarkoituksena on ollut käsitellä yhteisiin toimintatapoihin liittyviä asioita ja tällä tavoin edistää hyvien käytäntöjen löytymistä ja vakiintumista. Ryhmien rooli ja käytännön merkitys on osin jäänyt epäselväksi. Toimivuuden kannalta keskeistä on se, millaisia asioita ja missä vaiheessa niitä referenssiryhmissä käsitellään. Merkitystä on myös sillä, miten asian omistajan ja johdon kannanotot saadaan ryhmien työskentelyyn mukaan.

Tehtävien muuttuessa on tarpeen kuvata taloushallinnon eri toimijoiden roolit ja vastuut. Valtiovarainministeriöllä ja Valtiokonttorilla tulisi olla selkeä taloushallinnon ohjauksesta ja tätä koskevien säädösten ja määräysten valmistelusta. Palvelukeskuksen rooliin kuuluisi palvelujen tuottaminen sovitulla tavalla ja tästä toiminnasta vastaaminen. Yhteisten toimintatapojen kehittämistä tarkastusvirasto pitää suotava niin tuottavuuden, taloudellisuuden kuin osaamisenkin näkökulmasta. Toimiakseen tämä kuitenkin edellyttää selkeitä ja tarvittaessa voimakkaitakin linjauksia siitä, mihin suuntaan ja jopa millä tavoin prosesseja tai toimintoja tulee kehittää.

VK: Hallintomallin toteuttamisessa on keskeistä ensin määritellä prosessin ja järjestelmien omistajuuden sisältö. Tämä pitäisi tehdä strategisen prosessinomistajan vetämänä siten, että tarkastellaan riittävän konkreettisten esimerkkien ja käytännön tapausten valossa omistajuuden eri ulottuvuudet ja vaikutukset eri tehtävissä ottaen huomioon niin lainsäädäntö ja normiohjaus, tulosojaus kuin vaikutusmahdollisuus resurssikysymyksiin.

Edellä mainitussa toimijoiden ja vastuiden ja roolin määrittelyssä ja selkeyttämisessä olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota paitsi strategisen prosessinomistajan, myös operatiivisen prosessinomistajan mahdollisuuteen olla aidosti mukana palvelukeskuksen ohjauksessa, mukaan lukien tulosojaus. Prosessinomistajan rooli ilman mahdollisuutta vaikuttaa ja olla mukana prosessin toimeenpanijan tulosojauksessa on haasteellinen todellisen omistajuuden ja toimivallan näkökulmasta. Myös itse toimivalta kunkin prosessivastuullisen osalta on tarpeen määritellä nykyistä selkeämmin suhteessa asiakkaisiin ja toisiin toimijoihin, jos hallinto- ohjausmallin halutaan olevan aidosti toimiva ja tehokas. Selkeyttämistä vaatii myös se, mitkä tavoitteet ohjaavat prosessin

kokonaiskehittämistä, kun toimijoita on useita erilaisilla rooleilla. Palkeiden ja Valtorin perustamisen yhteydessä perusteluna erillisten virastojen perustamiselle on esitetty, että palveluntuotanto ja ohjaustehtävät eivät sekoitu keskenään. Valtiokonttori pitää tärkeänä tämän periaatteen jatkumista myös tulevaisuudessa. Samoin virastoille asetettavat odotukset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien soveltamisen ja toimeenpanon suhteen olisi hyvä kirkastaa. Itsenäistä prosessin kehittämistähän ministeriö- ja virastotasolla ei yhteisten prosessien maailmassa voi enää olla.

Valtion kokonaisuuden kannalta on myös tarkkaan pohdittava, onko perusteltua määrittellä hallintomallia erikseen talous- ja henkilöstöhallinnolle, vai pitäisikö tämä määrittely toteuttaa samanaikaisesti samoin säännöin. Neuvoa-antavien ryhmien tehtävät ja vastuut on niinikään pohdittava huolella selkeyden vaatimusta vasten, ja ratkaistava onko niillä kehittämisessä toimeenpaneva vai katselmoijan rooli.

VNK: Valtion virastoissa taloushallinnon vastuun tulisi lähtökohtaisesti olla sillä taholla joka vastaa toiminnasta. Jos taloushallinnon hoitamiseen käytetään alihankkijoita kuten Palkeita tai yksityistä yritystä, niin vastuujaosta tulisi huolehtia sopimusvaiheessa.

Linjaus 3: Yhteisiä prosesseja hyödynnetään laajasti ja Palkeiden käyttöastetta nostetaan merkittävästi

Tulli: Tullivirkamiesliitto on huolissaan valtionhallinnossa yhä kasvavasta tehtävien keskittämisennoista, joka maksetaan virastoilla ja henkilöstöllä. Keskitettyjen palvelujen tarjoajia ei voi kilpailuttaa eikä palveluja voi virasto itse tuottaa. Ei edes silloin, kun virasto pystyisi teettämään tai tekemään palvelut halvemmalla kuin monopoliasemassa oleva keskitettyjen palvelujen tarjoaja. Tullivirkamiesliiton mielestä kaikkien keskitettyjen palvelujen ostaminen pitäisi olla täysimääräisesti budjetoitu virastojen budjetteihin. Näin ei kuitenkaan ole vaan virastoille synnytetään tahallaan alijäämää, jota se sitten joutuu paikkaamaan pääsääntöisesti viraston henkilöstömäärää leikkaamalla. Laskelmista kuitenkin puuttuu kokonaan virastoille syntyvä kustannuserä, joka on tullut taloushallinnon tehtävien siirroista virastojen henkilöstölle ja esimiehille. Taloushallinnon tehtävien keskittämisen seurauksena myös byrokratia on lisääntynyt. Aiemmin virastot itse pystyivät tekemään nopeasti korjauksia virheellisiin tietoihin, mutta nyt korjaukset on ensin selvitettävä ja käsiteltävä virastoissa sekä lisäksi toimitettava erikseen Palkeiden tehtäväksi.

SM: Ministeriö pitää hyvänä suuntausta toimia valtionhallinnossa yhteisten prosessien ja toimintatapojen mukaisesti. Yhteisissäkin prosesseissa ja toimintatavoissa on pyrittävä huomioitava virastojen erilaisuus (esimerkiksi suuri koko tai palvelukeskusluonteinen toiminta), jotta prosesseista saadaan kokonaisuutena tehokkaampia.

Palvelukeskuksen käyttöasteen nostamista siten, että palvelukeskuksessa hoidetaan keskitetysti kaikki tehtävät, jotka eivät vaadi syvällisempää viraston toiminnan tuntemusta, ministeriö pitää hyvänä. Strategiassa asetetun tavoitetasen saavuttaminen edellyttää todennäköisesti palvelukeskuksen koon kasvattamista merkittävästi. Tämä tulee tehdä hallitusti ja riittävän pitkällä aikavälillä, jotta taloushallinnon prosesseihin kohdistuva resurssi ei tule kokonaisuudessaan kasvamaan. Henkilösiirrot virastoista palvelukeskukseen eivät ole ainakaan merkittävässä määrin todennäköisiä, joten virastojen tulisi pystyä sopeuttamaan resurssinsa muuttuvaan tehtävän jakoon riittävän pitkällä aikavälillä.

Palkeiden rooli korostuu myös toimintatapojen levittäjänä. Palkeiden roolin painottumisessa tulee huomioida kustannusten hallinta, jotta palvelun hankinta on myös asiakasvirastolle kustannustehokas vaihtoehto.

Yhteisten prosessien kehittämisessä tulisi suhtautua hyvin kriittisesti rutiinitöiden palauttamiseen Palkeista asiakasvirastoille, vaikka se prosessien Palkeiden osuutta tehostaisikin.

Palkeet: Prosessin kehittämisessä on tärkeää, että yhteistyö eri toimijoiden välillä toimii. Muistiossa todetaan, että Valtiokonttori vastaa valtionhallinnon tasolla taloushallinnon toimintamallien ja – prosessien ohjaamisesta ja kehittämisestä ohjeistuksen ja määräysten avulla yhteistyössä virastojen, palvelukeskuksen ja valtiovarainministeriön kanssa. Tietojärjestelmien omistajuuden myötä järjestelmien kehittäminen siirtyy Palkeiden vastuulle. Olisi luontevaa, että myös prosessien ja toimintamallien kehittämisvastuuta voidaan jatkossa siirtää enemmän lähemmäs tasoa, jossa prosessi ja järjestelmät käytännössä toimivat ja kehittämistarpeet tulevat esille päivittäisessä toiminnassa. Joka tapauksessa kehittäminen on kokonaisuus, joka toimiakseen edellyttää kaikkien toimijoiden hyvää ja tiivistä yhteistyötä.

Pardia: Usein keskittämishankkeet epäonnistuvat tehokkuustavoitteissa ja sama työ hoidettaisiin hajautetusti yhtä tehokkaasti. Yhteistyön tekeminen vaatii raskasta koordinoitua ja ohjausta. Keskitetyssä mallissa korjaaminen on haastavaa, kun sitä ei voi tehdä virastossa. Työtä siirrettäessä tulee hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja osaamisen kehittämisen avulla varmistaa nykyisille työntekijöille mahdollisuus osaamisen laajentamiseen ja luoda systemaattiset urapolut.

JHL: JHL muistuttaa, että eri virastoissa on laajaa taloushallinnon erityisosaamista, jota tuskin voidaan kaikkea keskittää Palkeisiin. Toisaalta Palkeissa on varmistettava riittävät henkilöstöresurssit uusien tehtävien vastaanottamiselle.

OM: Palkeiden osuuden kasvattaminen operatiivisissa taloushallintotehtävissä on sinänsä kannatettavaa. Strategiassa olisi kuitenkin hyvä täsmentää, tarkoitetaanko Palkeiden tavoitetilan mukaisilla palveluilla Palkeiden nykytason palvelutarjontaa vai katsotaanko tarpeelliseksi laajentaa palvelutarjontaa nykyisestä. Esimerkiksi oikeusministeriön hallinnonalalla siirtyminen Palkeiden asiakkaaksi on merkinnyt taloushallinnon tehtävien siirtymistä takaisin virastojen hoidettavaksi verrattuna tilanteeseen, jossa taloushallinnon tehtäviä hoidettiin hallinnonalan omassa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa OPK:ssa.

Tavoitteeksi on asetettu, että Palkeiden tekemän työn osuus taloushallinnon prosesseista kasvaisi merkittävästi vuodesta 2011 vuoteen 2020. Strategiassa viitataan laajasti Valtiokonttorin htv- ja tuottavuuskyselyyn, jossa tarkastellaan vuosia 2010 ja 2011. Merkillepantavaa on, että tilanne on voinut kehittyä jo jonkin verran edellä mainituista tarkasteluvuosista. Jatkotyössä olisi hyvä arvioida käyttöastetta ajantasaisemmilla tiedoilla, jotta voidaan paremmin arvioida nykytilannetta asetettaviin tavoitteisiin.

Eri hallinnonalojen erityispiirteet ja virastorakenne tulisi ottaa Palkeiden palvelutuotannossa huomioon ja yhteistyössä tulisi löytää ratkaisuja, jotta erityispiirteistä ja virastorakenteesta johtuen ei taloushallinnon tehtäviä jäisi virastojen hoidettavaksi. Esimerkkinä oikeusministeriön hallinnonalan osalta mainittakoon tuomioistuineläisyys.

Hallinnonaloille tulisi voida myöntää lisärahoitusta palvelukeskusmaksuja varten, mikäli sopimushintataso nousee. Muutoin sopimushintatasosta aiheutuvat lisämenot joudutaan kattamaan muista käytettävissä olevista toimintamenomäärärahoista ja tämä aiheuttaa osaltaan lisäsopeutustarvetta toimintamenomomenteille.

Ilman talousarviolainsäädännön muutoksia ei taloushallinnon prosesseja ole mahdollista virtaviivaistaa riittävästi. Esimerkkinä todettakoon menojen maksamisen prosessi, jonka arvioidaan olevan noin 40 % taloushallinnon työstä. Merkittävimmät lainsäädännön muutostarpeet olisi myös hyvä tuoda strategiassa, tai ainakin toimeenpanosuunnitelmassa, esille.

Puolustushallinnon rakennuslaitos: Linjauksessa 3 esitetään kirjanpitoyksikön ja palvelukeskuksen sopimusmenettelyn keventämistä hallinnonalakohtaisilla sopimusmalleilla. Tämä yhdenmukaistaminen ja keventäminen on kannatettavaa kuitenkin niin, että kirjanpitoyksikkökohtaiset erityispiirteet tulevat edelleen huomioiduiksi tarpeen mukaan.

Pääesikunta: Puolustusvoimat on sitoutunut Kieku-toimintamallin periaatteisiin. On kuitenkin huomioitava, että puolustusvoimien tietojärjestelmäratkaisut poikkeavat tietyillä osa-alueilla valtion yhtenäisestä Kieku-tietojärjestelmäratkaisusta esijärjestelmineen. Puolustusvoimien SAP:ssa on käytössä logistiikan toiminnallisuuksia liittyen hankintatoimintaan ja materiaalihallintoon, taloussuunnittelun ja seurannan työvälineet, määrärahalaskenta ja Travel-matkanhallintajärjestelmä, joka on poikkeava ratkaisu valtiolla yleisesti käytävästä M2-järjestelmästä. Lisäksi Rondo-järjestelmässä on erityispiirteitä aiheutuen mm. logistiikan tietojen tuomisesta liittymillä puolustusvoimien SAP:sta ostolaskujen käsittelyä varten. Taloushallintoon tietoja tuottava puolustusvoimien Logica Palkat -järjestelmän ratkaisu poikkeaa tietyiltä osin Kieku-tietojärjestelmäratkaisusta. Nämä seikat on huomioitava Kieku -toimintamallissa ja siihen liittyvän tietojärjestelmäratkaisun toteuttamisessa sekä kehittämisessä puolustusvoimien osalta.

Yhteisten prosessien järjestelmien käyttöönotossa tulee huomioida haasteena puolustusvoimien toiminnanohjausjärjestelmänä käyttämä SAP, johon tehtävät muutokset voivat vaatia mittavia resursseja, koska taloushallinto on integroitunut tiiviisti muihin puolustusvoimien SAP:n toiminnallisuuksiin. Valtiokonttori on linjannut toisessa viiteasiakirjassa puolustusvoimien liittymisen Kieku-järjestelmään tapahtuvan todennäköisesti vain yhdensuuntaisena tietointegraationa aiheutuen keskeisesti edellä mainitusta taloushallinnon tiiviistä integroitumisesta muihin toiminnallisuuksiin.

Vision toteuttamisessa tulee huomioida puolustusvoimien toiminnan erityispiirteet puolustusmateriaalia hankkivana suurena virastona, jolla on merkittäviä monivuotisia valtuuksia. Tämä tulee esille esimerkiksi haasteena automatisoida hankintatoiminta ja siihen liittyvä materiaalihallinto kokonaisuudessaan. Materiaalin elinjakson hallinta edellyttää mahdollisesti muista virastoista poikkeavia kustannuslaskennan malleja, joita kehitetään puolustusvoimien SAP-järjestelmään tukemaan järjestelmien elinajaksokustannuslaskentaa sekä suorituskyvyn rakentamista.

PLM: Työryhmän kuvaamat taloushallinnon tuotokset (s. 29) sisältävät mm. tulossopimuksen ja tarkoituksenmukaiset hankinnat. Tulossopimukset sisältävät pääosin muuta kuin taloustietoa, joten niitä ei tulisi lukea taloushallinnon tuotoksiksi. Tulosohjaus on oma prosessinsa eikä sitä voi pitää osana taloushallintoa. Taloushallinnon

tuotoksena ei voi myöskään olla ”tarkoituksenmukaiset hankinnat”, koska hankintojen tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttavat niin monet tekijät.

VTV: Esitettyssä muodossaan strategia painottaa valtion talousarviosta annetun lain ja asetuksen sääntelemää kokonaisuutta ja keskitytty toimintamenoihin liittyvään rahaprosessiin. Siirtomenojen ja niihin liittyvien prosessien jättämistä tarkastelun ulkopuolelle tarkastusvirasto pitää strategien keskeisenä puutteena.

Valtion menoista 2/3-osaa on kuitenkin siirtomenoja, joiden maksamisesta on valtionavustuslain lisäksi suuri määrä erityislainsäädäntöä, mikä täytyy ottaa huomioon päätöksiä valmisteltaessa ja koko maksatus- ja hyväksymis- ja valvontamenettelyssä. Lisäksi EU:n taholta on tullut ja tulossa lisää sääntelyä koskien budjetointi-, kirjanpito- ja raportointimenettelyitä sekä EU:n varojen valvontaa ja tarkastusta. Tähän kuuluu muun muassa se, miten toteutetaan koko julkista taloutta koskeva talousraportointi ja miten raportointi organisoidaan ja mitä se edellyttää taloushallinnon järjestelmiltä.

Erityisesti siirtomenoja koskeva päätöksenteko on substanssiosastoilla ja niitä hallinnoidaan omilla tietojärjestelmillä. Tämä yhdessä siirtomenojen vaatiman erityisosaamisen kanssa on ilmeisesti ollut syynä siihen, että taloushallinnon tehtäviä on hyvin rajatusti siirtynyt palvelukeskusten hoidettavaksi. Eräät siirtomenot edellyttävät myös laajempaa raportointia, mikä pidentää kirjausketjua, jos raportointi toteutetaan luotettavasti ja taloudellisesti.

Tarkastusvirasto pitäisi välttämättömänä siirtomenoja koskevien prosessien yhtenäistämistä käytännössä ja myös lainsäädännön tasolla niin, että yhteisiä prosesseja koskisi sama lainsäädäntö ja vain välttämättömissä tilanteissa siitä säädettäisiin erikseen. Siirtomenojen substanssista voitaisiin ja olisi käytännössä tarpeenkin usein säätää erikseen.

Linjaus 3a: Hankinnasta maksuun -prosessi on keskeinen kehittämiskohde

SM: Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen on priorisoitava ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi. Hankintojen keskittämisessä tulisi virastokohtaisen keskittämisen lisäksi huomioida myös koko valtion kokonaisuus (esim. tietotekniikkahankinnat). Hankinnasta maksuun -prosessista on odotettavissa isoimmat tuottavuushyödyt myös virastossa, jos laskujen asiataarkastus- ja hyväksymiskiertoa voidaan keventää, sopimuskohdistus-toiminnallisuus saadaan käyttöön ja tilaustenhallintajärjestelmä saadaan virastojen tarpeita paremmin tukeväksi. Virastoille oleellista olisi myös saada tieto sopimuksin ja päätösin sidotuista määrärahoista joko Tilhan tai muiden tietojärjestelmien kautta.

PLM: Taloushallinnon vision toteuttamisessa tulee huomioida puolustusvoimien toiminnan erityispiirteet puolustusmateriaalia hankkivana suurena virastona, jolla on merkittäviä monivuotisia tilausvaltuuksia. Tämä tulee esille esimerkiksi haasteena automatisoida hankintatoiminta ja siihen liittyvä materiaalihallinto kokonaisuudessaan. Työryhmä esittää (s. 31) hankintamenojen käsittelyn automatisointia mahdollisimman suuressa määrin. Hankintatoimen ja taloushallinnon rajapinnassa seurataan myös hankintatilausvaltuuksien käyttöä. Käytettävissä olevat tietojärjestelmät eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla luotettavaa valtuusseurantaa monimutkaisissa käytännön tapauksissa. Valtuusseurannan tulisi olla myös kehittämiskohde, jossa otetaan

mahdollisuuksien mukaan huomioon myös valtuuksien budjetoinnissa noudatettavien menettelytapojen selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen.

Linjaus 4: Taloushallinnon järjestelmät on keskitetty ja koko valtionhallinto käyttää niitä (ml. linjaus 4a: Uusi toimintatapa testataan aina ennen laajaa käyttöönottoa; linjaus 4b: Toiminnassa on varauduttu poikkeustilanteisiin ja jatkuvuuden turvaamiseen)

SM: Ministeriö pitää tärkeänä kokonaisarkkitehtuurimallin huomioimista taloushallinnon tietojärjestelmäkehityksessä. Tietojärjestelmien kasvavat käyttökulut asettavat painetta saada tietojärjestelmiä hyödynnettyä tehokkaammin ja vähemmillä resursseilla.

Yhteisten järjestelmien hankkiminen keskitetyllä rahoituksella on kannatettavaa. Käyttöön liittyvien kustannusten rahoitus ja hallinta tulisi myös määritellä tarkemmin, jotta virastot pystyvät paremmin ennakoimaan kustannusten kehitystä.

Järjestelmiä hankittaessa tulisi huomioida myös niiden kustannukset suhteessa saavutettaviin hyötyihin. Nykyisistä järjestelmistä esimerkiksi Tilha on sellainen, jossa viraston maksamat kustannukset voivat olla saavutettuja hyötyjä suuremmat. Järjestelmien hankinnalle ja kehittämiselle sekä uudistuksen toteuttamiselle kokonaisuutena (ml. prosessit ja tietosisällöt) tulisi määritellä yksi kokonaisvastuullinen taho. Varautumisessa häiriötilanteisiin tulisi vastuun olla kytköksissä järjestelmien omistajuuteen, koska virastoilla ei yleensä ole juuri mahdollista vaikuttaa varajärjestelmiin.

Useat strategian linjaukset edellyttävät yhteisen Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoa, jotta tavoitellut hyödyt saavutetaan. Koska Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto on viivästynyt ja järjestelmään tehdyt päivitykset aiheuttavat edelleenkin ongelmia jo nykyisille käyttäjille, suunniteltujen toimenpiteiden tekeminen vuoteen 2020 mennessä voi osoittautua aikataulullisesti haastavaksi.

Järjestelmien on oltava riittävän valmiita ja käytössä testattuja ennen kuin toimintamalleja levitetään piloteista koko virastokenttään. Prosesseihin ja toimintatapoihin liittyvissä muutoksissa tulee huomioida, että myös riskienhallinta on uskottavalla tasolla. Suurilla volyyymeilla toimittaessa käyttövarmuus on keskeinen tekijä.

Pardia: Kieku-hankkeen jäykkyudesta ja toimimattomuudesta erilaisissa tilanteissa on raportoitu ja joskus toimijat ovat olleet pakotettuja siirtymään takaisin manuaaliseen työhön. Tietojärjestelmien keskittäminen Palkeisiin on kannatettavaa ja tehokkuushyötyjen etsiminen alati kasvavien tietojärjestelmätarpeiden kentältä on toivottavaa.

JHL: Testaamiselle on mahdollistettava riittävä aika ja se tulee tehdä todellisuutta vastaavissa olosuhteissa. Yhteiset tietojärjestelmät läpi valtion taloushallinnon edistävät tuottavuutta ja töiden sujuvuutta, ja JHL kannattaa lämpimästi tämän tavoitteen edistämistä.

OM: Jatkotyössä tulisi linjata, miten palvelukeskuksen ja virastojen sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus yhteisissä toimintaprosesseissa vastuutetaan ja järjestetään. Epäselvää on muun muassa, mikä rooli palvelusopimuksilla tulisi olla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisten menettelyjen tämentäjänä. Lisäksi strategia ei tunnista Palkeita keskeisenä ja itsenäisenä toimijana sisäisen valvonnan ja

riskienhallinnan järjestelyissä ja kehittämisessä, vaikka palvelukeskus toimii ympäristössä, joka edellyttää pitkälle kehitettyjä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyjä. Tietoturvallisuus ja tietoturvakulttuuri on perustellusti otettu huomioon taloushallinnon järjestelmien toimintavarmuuden takaamisessa.

Tavoitteeksi on asetettu, että taloushallinnon järjestelmät ovat mahdollisimman keskitettyjä ja että valtionhallinnossa käytetään samoja järjestelmiä. Strategiakaudella on tarkoitus valmistella valtion taloushallintoon kokonaisarkkitehtuuri, jossa kuvataan, kuinka taloushallinnon prosessit, tiedot ja järjestelmät toimivat kokonaisuutena. Tavoite on kannatettava. Esimerkiksi Tilha-tilaustenhallintajärjestelmästä ei ole saatavissa tällä hetkellä hyötyä ohjaus- ja johtamisprosesseihin. Asiakkaiden ei voida olettaa sitoutuvan järjestelmien käyttöön, käytöstä aiheutuvien menojen maksamiseen eikä käyttöönottojen resursointiin, mikäli järjestelmistä ei ole odotettavissa hyötyjä vaan pahimmissa tapauksissa vain lisätyötä. Tunnistettujen kehittämistarpeiden osalta tulisi myös nimetä vastuutahot sekä aikatauluttaa tehtävät.

Strategiassa on hyvä tunnistaa, että vaikka keskitettyjä tietojärjestelmiä rahoitetaan keskitetysti, aiheutuu käyttöönotoista ja järjestelmien käytöstä tyypillisesti lisämenoja hallinnonaloille, joihin niiden tulisi pystyä myös varautumaan.

Puolustushallinnon rakennuslaitos: Linjauksessa 4b esitettyä toimintamallia varautumisessa poikkeustilanteisiin ja jatkuvuuden turvaamiseen Rakennuslaitos pitää hyvänä. Malli mahdollistaa kirjanpitoکوhtaisten jatkuvuussuunnitelman laatimisen kustannustehokkaasti.

Pääesikunta: Linjauksen 4a tietyt uusien toimintatapojen testaamiseen liittyvät toimenpiteet edellyttävät Valtiokonttorin riittävän syvällistä perehtymistä puolustusvoimien SAP-ratkaisuun, jos ne aiotaan toteuttaa muistiossa esitetyllä tavalla (esim. kokeilun tulokset on arvioitava ja hyväksyttävä yhdessä prosessin ohjaajan kanssa). Pääesikunta pitää erityisen tärkeänä linjausta 4b siitä, että toiminnassa on varauduttu poikkeustilanteisiin ja jatkuvuuden turvaamiseen.

Puolustusvoimat lähestyy tietojärjestelmien kehittämistyössä jo nyt prosessinäkökulmaa ja sen kautta myös omistajaohjausta. Taloushallinnon tietojärjestelmien palveluiden kehittämisessä on huomioitu annettu ohjaus ja yhteisesti käytettävät palvelut. Mikäli toiminnan ohjaukseen on tulossa muutoksia, on niiden perusajatuksia kuvaava ohjaus saatava pikaisesti käyttöön ja otettava huomioon jo käynnissä olevissa tietojärjestelmien ja niiden palveluiden jatkokehittämisessä.

Strategian mukaisena yhteisten tietojärjestelmien ohjaajana Valtiokonttorin tulisi huomioida puolustusvoimien erityispiirteet, kuten todella suuri tiedon määrä sekä tiedon monimuotoisuus (esim. Rondon ja puolustusvoimien SAP:n liittymissä) laatiessaan ylätasoin toiminnallisia määrittelyjä ja vaatimuksia.

PLM: Työryhmä toteaa (s. 32), että ”tietojärjestelmien käyttöä ja hallintaa on leimannut siilomainen ajattelutapa eikä järjestelmien käyttöä hahmoteta taloushallinnon prosessikokonaisuuksista käsin”. Tähän voi todeta myös sen, että virastojen järjestelmäratkaisuja ei voi aina tarkastella pelkästään taloushallinnon prosessien näkökulmasta. Kun esim. puolustusvoimiin on hankittu toiminnanohjausjärjestelmä, taloushallinto on nähty vain yhtenä osa-alueena, jolla on rajapinnat muihin toiminnan osa-alueisiin (henkilöstöala, hankintatoimi ja materiaalihallinto jne.). Järjestelmää ei

hankita tällöin pelkästään tukemaan taloushallinnon prosesseja vaan koko toimintaa. Siilomaisuutta on myös se, että näkee taloushallinnon omana kokonaisuutenaan ja unohtaa, että sillä on rajapintoja muihin toiminnan osa-alueisiin.

Puolustushallinnossa pidetään tärkeänä linjausta 4b siitä, että toiminnassa on varauduttu poikkeustilanteisiin ja jatkuvuuden turvaamiseen.

VTV: Yhteiset tietojärjestelmät näkyvät helposti lähinnä vain kustannuseränä kirjanpitoyksiköille. On kiinnitettävä strategialuonnosta vahvemmin huomiota hyötyjen ja kustannusten läpinäkyvyyteen, hyötyjen ml. itsepalvelun kustannukset aitoon arviointiin ja hyötyjen esille tuomiseen. Yhteisten ratkaisujen hyödyt edellyttävät johtamista virastoissa ja tälle myös riittävää keskitettyä ja osaavaa tukea.

VNK: Järjestelmien tulisi valtioneuvoston kanslian näkemyksen mukaan tuottaa määrällisesti riittävästi ja ajallisesti riittävän nopeasti tietoa kustannustietoisuuden lisäämiseksi.

Linjaus 5: Osaaminen tukee valittua toimintamallia ja on oikeassa paikassa

SM: Valtion sisäisten koulutusorganisaatioiden koulutusten hinnoittelua ja koulutuksen toteutustapoja tulisi tarkastella niiden kustannustehokkuudesta varmistumiseksi. Tehtävien keskittäminen laajemmin Palkeiden hoidettavaksi edellyttää myös Palkeiden taloushallinnon osaamisen laajempaa kehittämistä, jotta Palkeet pystyy tuottamaan virastoille strategiassa edellytettävää laadukasta palvelut varmemmin ja laajemmalla henkilöstöllä. Tämän osaamisen kehittäminen ei onnistu lyhyellä aikavälillä.

JHL: Erilaiset muutosprosessit on vietävä läpi henkilöstöä kuunnellen ja heidän osaamistaan kunnioittaen. Kun toimintoja siirretään Palkeisiin, tulee varmistaa, ettei osaamista katoa. Henkilöstöä ei saa irtisanoa toimintojen keskittämisen seurauksena. Yhteisten toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen levittäminen onnistuu parhaiten motivoituneen henkilöstön voimin.

Puolustushallinnon rakennuslaitos: Linjauksen 5 mukaan osaamisen tulee tukea valittua toimintamallia ja olla oikeassa paikassa. Kirjanpitoyksikön osaamistason nostamisen lisäksi on huolehdittava, että tehtävien lisääntyessä myös palvelukeskuksen henkilöstön osaamistaso on hyvä ja kirjanpitoyksikköä tukevaa.

PLM: Koulutustarjonnan kehittäminen yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa on kannatettavaa.

VTV: Tarkastusviraston käsityksen mukaan taloushallinnon osaamista eri muodoissaan tarvitaan kaikissa toimintamalliin liittyvissä organisaatioissa. Osaamisen tulisi täydentää toisiaan, mutta toisaalta keskeisten asioiden osaamista tulisi olla esimerkiksi niin valtiovarainministeriössä, Valtiokonttorissa, palvelukeskuksissa kuin kirjanpitoyksiköissäkin. Tarkastuksissa syntyneen käsityksen mukaan hyvällä keskitetyllä ohjauksella, neuvonnalla ja ohjeistuksella voisi olla tuottavuutta parantavia vaikutuksia. Tämä kuitenkin edellyttää jatkuvasti riittävää resursointia.

Kehittämisosaamisessa tulisi yhdistyä niin vankan valtion talousarviotaloutta koskevan osaamisen, hyvän hallinnon periaatteiden tuntemuksen kuin ennakkoluulottomuudenkin. Prosessien kehittämisellä ja niiden viemisellä tietojärjestelmiin voitaisiin jo nyt

merkittävästi parantaa taloushallinnon tuottavuutta, kunhan osaamista ja uskallusta on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Esimerkiksi jo tehdyn työn hyödyntämiseen sisäisen valvonnan järjestämisessä kiinnitetään jatkuvasti liian vähän huomiota. Taloushallinto ja sen osana sisäinen valvonta tulisi yksittäisten irrallisten ratkaisujen sijasta nähdä saumattomana kokonaisuutena, jossa osat palvelevat toisiaan. Vain näin syntyy tehokasta, taloudellista ja toimivaa taloudenhoitoa.

Mittarit ja seuranta

VK: Tavoiteltavien muutosten määrä ja aikataulu näyttävät haasteellisilta nykyiset voimavarat huomioon ottaen. Toimeenpanon onnistuminen riippuu sekä siitä määrällisestä resursoinnista, joka tähän voidaan kokonaisuudessaan eri toimijoille osoittaa, että käytettävissä olevien henkilöresurssien riittävän laajasta ja syvästä osaamisesta. Strategian toteutumisen onnistumiseen vaikuttaa myös toimeenpanon jäämäkäs johtaminen siten, että toimeenpanon tavoitteet näkyisivät johdonmukaisesti resurssien kanssa tasapainossa olevina eri toimijoiden strategisina ja tulostavoitteina.

STM: Sosiaali- ja terveysministeriö haluaa korostaa, että toteutuakseen strategia tarvitsee selkeän (esim. vuosittaisen) painopistejaottelun, jolla varmistetaan yhden kokonaisuuden loppuunsaattaminen ja valmistuminen. Painopisteosia voisivat olla esimerkiksi raportissa mainitut mitattavat tavoitteet: *Palkeiden käyttöaste prosentti, taloushallinnon tehtäviin valtiolla sitoutunut HTV-määrä, johdon raportoinnin käyttöaste*.

Strategiamuistiossa on asetettu useita tavoitteita, jotka ovat puhtaasti uusia tehtäviä tai nykyisestä tasosta vaativammaksi jalostettuja. Uuden tyyppisten tehtävien laajentaminen, ilman että huolehditaan rutiinin omaisten tehtävien samanaikaisesta vähenemisestä, johtaa taloushallintoon sitoutuvien resurssien suhteelliseen kasvuun muuhun toimintaan nähden. Tämän vuoksi olisi myös strategiaan hyvä asettaa tavoitetaso, jolla mitataan pitkällä aikavälillä taloushallintoon käytettävien resurssien suhteellista osuutta substanssitoimintaan nähden. Mittari voisi olla esimerkiksi muotoa:

Taloushallintotehtäviin voidaan käyttää vuonna 2020 enintään x prosenttia substanssitoiminnan kokonaistoimintamenoista.

SM: Valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin tulisi mahdollisimman laajasti osallistaa ministeriöt ja muut kirjanpitoyksiköt kehittämishankkeisiin. Kehittämishankkeet tulisi suunnitella tarkasti, jotta ne pystytään toteuttamaan resursseja järkevästi hyödyntäen ja ajallisesti oikeassa järjestyksessä.

Linjauksen 2 mittari keskitetyn taloushallinnon kustannukset tulisi kuvata tarkemmin, jotta mittarista selviää, mitä arvioitavaan kustannukseen sisältyy.

Linjauksen 3 Palkeiden käyttöastetta koskevissa mittareissa tulisi määritellä tarkoitetaanko keskimääräistä vai esimerkiksi hallinnonalakohtaista käyttöastetta. Riittävää laatua kuvaava mittari keskuskirjanpidon virheiden määrä on hyvä mittari, mutta se ei saa johtaa virheiden piilottamiseen siirtämällä saldoja tileiltä toiselle. Hankinnasta maksuun -prosessin mittarissa tulisi esittää arvot lukuina, jotta ero nykyarvon ja tavoitetilan välillä on näkyvissä.

Linjauksen 4 mittareissa tulisi huomioida asiakastytyväisyyden lisäksi myös tietojärjestelmäkustannukset esimerkiksi suhteessa virastojen toimintamenoihin tai taloushallinnon kokonaiskustannuksiin.

Mittareissa tulisi olla myös virastokohtaisesti seurattavia mittareita, koska organisaatiokulttuurit ja toimintatavat ovat virastoissa erilaisia, joten sitoutumista tulisi valvoa tavoitteiden ja aikataulujen saavuttamiseksi.

OM: Harkittavaksi esitetään, tulisiko strategiassa lainkaan esittää mittareille tavoitearvoja ja aikatauluja vielä tässä vaiheessa vai vasta konkreettisemmän toimenpideohjelman myötä. Nyt esimerkiksi lähtöarvoina on pidetty vuosien 2010/2011 htv- ja tuottavuuskyselyn tietoja.

Palkeet: Työryhmä esittää, että strategian toimenpideohjelmassa tarkennetaan hankkeet, toimenpiteet, vastuutahot, aikataulu sekä kehittämisen mittarit. Strategian toteutumista kaikilla hallinnon tasoilla edistäisi se, että toimenpiteet vastuutetaan kaikille taloushallinnon tasoille ja ne asetetaan tulostavoitteiksi.

Pardia: Mittaristoon lisättävä inhimillisen pääoman kehittämistä mittaavia mittareita.

Pääesikunta: Taloushallinnon kehittämisen mittareissa tulisi huomioida viraston erityispiirteet, koko ja toimintaympäristö (esim. Tyytyväisyys tietojärjestelmiin -kohdassa huomioitava puolustusvoimia koskevat poikkeukset järjestelmien osalta).

VNK: Mittareiden hyödyntäminen edellyttää, että valtionhallinnossa kerätään keskitetysti ja riittävän tarkasti vertailukelpoista tietoa mm määrärahoista ja henkilötyövuosista. Erityisesti henkilötyövuosien keräämisen osalta huolemme kohdistuu valtion Tahti-järjestelmään. Järjestelmä ei kokemuksemme mukaan kokoa tällä hetkellä riittävän luotettavasti tietoa virastokohtaisesta henkilöstöhallinnon järjestelmästä.