

TALOUSHALLINTOPALVELULIIKELAITOKSEN (TALPA) TALOUSARVIOEHDOTUS VUODEKSI 2024 JA TALOUSSUUNNITELMAEHDOTUS VUOSILLE 2024 – 2026

Toiminnan kuvaus

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos toimii johtokunnan alaisuudessa ja käyttää toiminnassaan nimeä Talpa. Talpassa työskentelee noin 460 henkilöä ja liikevaihto on noin 38,7 miljoonaa euroa. Liikelaitoksen perustehtävänä on tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluja Helsingin kaupunginkanslialle, toimialoille, liikelaitoksille, tytäryhtiöille, kaupungin johdolle ja henkilöstölle.

Talpassa on viisi osastoa:

- Talouspalvelut -osasto vastaa kaupungin taloushallinnon prosesseista, joita ovat tilauksesta maksuun, myynnistä suoritukseen, kirjanpito ja tilinpäätös sekä maksuliikenne. Vuosittain Talpa lähettää noin 1,2 miljoonaa myyntilaskua ja käsittelee noin 1,0 miljoonaa kaupungille saapuvaa ostolaskua.
- Palkkapalvelut -osasto vastaa palkkojen, palkkioiden ja eläkkeiden maksamisesta sekä ylläpitää palvelussuhdetietoja ja vakanssirekisteriä. Talpassa hoidetaan koko kaupungin palkanlaskenta eli vuositasolla käsitellään noin 800 000 palkkalipuketta.
- Asiakkuudet-osasto vastaa keskitetystä asiakaspalvelusta sekä asiakasyhteistyöstä, asiakasviestinnästä ja asiakkaan toiminnan tuesta.
- ICT- ja tietohallinto-osasto vastaa Talpan omistamien ja hallinnoimien tietojärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä sekä tietoturvan ja tietosuojan toteutuksesta.
- Henkilöstö- ja hallintopalvelut -osasto vastaa Talpan sisäisistä henkilöstöhallinnon, hallinnon sekä talouden prosesseista ja niiden kehittämisestä. Osaston keskeisiä vastuita on Talpan rekrytointi, perehdytys, esihenkilöiden tuki, suorituksen johtaminen sekä talousarvion laadinta, talouden seuranta ja raportointi sekä Talpan hallinto.

Talousarvion 2024 keskeiset painopisteet ja tiivistelmä painopisteistä

PAINOPISTEITÄ VUODELLE 2024

Taloushallintopalveluliikelaitoksen (Talpan) kehittämisen neljä painopistettä vuodelle 2024 ovat:

1. Talouspalvelut: SAP S4Hana Cloud -järjestelmäprojektin toteutus

- Järjestelmäprojektin tavoitteena on parantaa taloushallinnon keskeisen työkalun toiminnallista kyvykkyyttä ja tehokkuutta SAP S4HANA Cloud järjestelmän käyttöönotolla, taustalla on nykyisen SAP ERP tuotetuen päättymisen vuonna 2027.

2. Palkka- ja talouspalvelut: palveluiden ydinprosessien digitalisoiminen ja prosessien tehokkuuden lisääminen

- Palkkahallinnon sekä ostolasku- ja myyntilaskutusprosessien automatisointi ja uusien digitalisointimahdollisuuksien jatkuva kartoittaminen ja hyödyntäminen sekä toiminnan tehostaminen.
- 3. Henkilöstö: Henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen vahvistaminen ja organisaation muutoskyvykkyyden varmistaminen**
- Varmistetaan henkilöstön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Lisätään työn sujuvuutta muun muassa työn uudelleen organisoimalla ja työkierron avulla sekä varmistetaan henkilöstön osaaminen ja osaamisen jakaminen, jota uudet järjestelmät, kehittyvät prosessit ja työvaiheiden automatisointi edellyttävät.
- 4. Asiakkaat: Asiakastyytyväisyyden parantaminen ja palveluiden työjaon selkeyttäminen sekä sopimuksen päivittäminen vastaamaan asiakkaan tahtotilaa ja Talpan tuottamia palveluita**
- Päivitetään Talpan palvelukuvaukset vastaamaan sitä, että vastuunjakotaulukossa määritellään tarkalla tasolla Talpan tuottama palvelu, asiakkaan rooli sekä lisäpalvelut. Vastuunjakotaulukot laaditaan kaikista Talpan tuottamista palveluista mukaan lukien digipalveluissa RPA palvelu ja verkkokauppa.

Talousarvion 2024 tiivistelmä

Talpan perustehtävänä on tuottaa tehokkaasti talous- ja palkkahallinnon palveluja Helsingin kaupungin toimialoille, liikelaitoksille, tytäryhtiöille, kaupunginkanslialle, kaupungin johdolle ja henkilöstölle sekä uutena kolmantena palvelualueena tuottaa RPA- ja verkkokauppapalveluita asiakkailleen.

Toiminnan painopisteinä ovat taloushallinnon SAP S4Hana Cloud -järjestelmäprojektin toteutus, sekä palkka- ja taloushallinnon ydinprosessien digitalisoiminen ja prosessien tehokkuuden lisääminen, henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja organisaation muutoskyvykkyyden varmistaminen. Ydinprosesseille on laadittu tiekartat, joihin on sisällytetty tehostamistavoitteet ja aikataulu toimenpiteille. Tiekartoissa on arvioitu myös automaation vaikutukset HTV-määriin.

Henkilöstön työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista huolehditaan jatkuvasti muuttuvassa ja monipaikkaisessa työympäristössä. Samalla vahvistetaan tasapuolista ja avointa työskentelyä sekä esihenkilöiden valmentavaa ja määrätietoista johtamista.

Toimintaympäristön muutokset painottuvat keskeisten tietojärjestelmien uudistamiseen, palveluprosessien sähköistämiseen ja tehostamiseen sekä asiakastyytyväisyyden varmistamiseen. Tavoitteena vuodelle 2024 on uusien palveluiden (esim. lomakeneuvonta, liittymävalvonta ja laadun tukipalvelu) avulla edesauttaa Talpan asiakkaiden toiminnan ja prosessien tukemista, niin että kustannustehokkuus sekä palveluiden laatu varmistuvat. Lisäksi panostetaan monipaikkaisen työympäristön toimintaedellytysten mahdollistamiseen ja viihtyisien toimitilojen suunnitteluun ja toteutukseen.

Kaupunkistrategian toteuttaminen

Kaupungin tavoitteena on vastuullinen talous kestävän kasvun periaatteena sekä digitalisaation tehokas hyödyntäminen palveluiden tarjoamisessa. Talpa toteuttaa kaupungin tavoitteita uudistamalla ja kehittämällä palvelujaan asiakaslähtöisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen.

Talpa toimeenpanee kaupunkistrategian tavoitteita viiden tehostamisprojektin kautta:

- Vuonna 2023 käyttöön otetun palvelunhallintajärjestelmän tehokkuushyödyt varmistetaan, mikä näkyy ajan säästönä, ja jolla on vaikutusta myös HTV-määrään pitkällä aikavälillä.
- Tilauksesta maksuun –prosessin kehitystyöllä tavoitellaan läpimenoaikojen lyhentämistä ja automaatioasteen kasvattamista robotiikan, tekoälyn ja tietojärjestelmäkehityksen avulla.
- Palkanlaskentaprosessin tehokkuutta kehitetään Sarastia HR 365 –käytön oton jälkeen. Tavoitteena on edelleen manuaalisen työn määrän vähentäminen ja tehokkuuden lisääntyminen kaupunkiyhteisen prosessin käyttöönoton myötä.
- Myyntilaskuprosessi tehostuu kaupunkiyhteisen verkkokauppa-alustan myötä. Verkkomaksamisen avulla suoritukset saadaan välittömästi, jolloin perinteisiä laskutuksen ja perinnän tehtäviä jää pois.
- Kirjanpitoa tehostetaan vuonna 2023 käyttöön otetulla kirjanpidon automaatiojärjestelmällä.

Talpa kehittää yllä mainittuja prosesseja yhdessä asiakkaidensa kanssa kaupungin kokonaiset huomioiden. Yhtenäisillä toimintatavoilla sekä toimintavarmuilla ja tietoturvallisilla tietojärjestelmillä mahdollistetaan tehokkaat ja laadukkaat prosessit. Asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan liiketoiminnan tunnuslukujen kehityksen sekä palvelujen yksikkökustannuskehityksen avulla.

Prosessien kehittäminen ja palvelujen uudistaminen edellyttävät henkilöstön valmiuksia ja organisaation kyvykkyyttä toimintakulttuurin muutokseen. Henkilöstön hyvinvointia ylläpidetään tarjoamalla erilaisia keinoja vaikuttaa omaan työhön ja työnkuvaan ja varmistamalla henkilöstön osaaminen sekä uuden oppiminen. Työnteon joustavuus taataan mahdollistamalla monipaikkainen työskentely. Henkilöstöltä kerätään säännöllisesti palautetta ja kannustetaan jatkuvaan oman työn ja tiimityön kehittämiseen.

Esihenkilötyössä panostetaan paikasta riippumattoman ja automatisoituvan työn johtamiseen sekä tavoitteiden asettamiseen ja tiedonkulkuun. Varmistetaan, että johdolla ja esihenkilöillä on valmiudet toimia uudistuvan johtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn periaatteiden mukaisesti. Talpan esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti Stadin Akatemian järjestämiin esihenkilövalmennuksiin.

Talpa edistää toiminnallaan Helsingin palvelujen tuottamista laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja ympäristöasiat huomioiden. Taloushallinnon automatisointi tulee edelleen pienentämään Talpan tuottamien palvelujen ympäristövaikutuksia verrattuna manuaaliseen palvelujen tuottamiseen.

Talousarvion toiminnan tavoitteet vuodelle 2024

Vuoden 2022 palkkajärjestelmän vaihdos ja sitä seuranneet keväälle 2023 jatkuneet palkanlaskennan haasteet vaikuttavat vuodelle 2024 kehittämisen toimenpiteinä. Edellä mainitut palvelutuotannon ja johtamisen toimenpiteet ovat sellaisia, joiden toteuttaminen on selkeämmin Talpan vastuulla. Vuoden 2024 tavoitteissa tulee huomioida myös suositukset, jotka nostettiin esille palkkajärjestelmän käyttöönottoa käsittelevässä selvityksessä¹ keväällä 2023. Sen suosituksissa todetaan, että Helsinki ja Talpa tarvitsevat selkeytystä Talpan olemassaolon tarkoitukseen ja rooliin kaupungissa sekä arviointia vaihtoehtoisista organisointitavoista. Lisäksi suosituksissa nostettiin esille tavoite kiteyttää Talpa liikelaitoksen omistajastrategiaa sekä

¹ Palkkajärjestelmä Sarastian käyttöönoton selvitystyö. Loppuraportti 12.4.2023. Valor Partners <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2023/sarastia-selvitys-loppuraportti.pdf>

varmistaa, että omistajastrategiaa toteuttamassa olisi tarkoituksenmukainen johtokunta tai hallitus, joka on toimitusjohtajan tukena, ja jonka kokoonpanossa on kokemusta verrokkiorganisaatioista.

Talpan tavoitteena on edistää prosessien sähköisyysasteen nousua ja automaation kasvua. Tavoitteeseen pyritään panostamalla prosessien kehittämiseen ja tietojärjestelmistä saatavien hyötyjen realisoimiseen. Suoritemäärien kehitys perustuu asiakkaiden toimintaan ja siinä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin.

Kaupunkiyhteisten prosessien automatisoinnilla ja uusien järjestelmien käyttöönotolla halutaan varmistaa sujuva ja luotettava palvelutuotanto. Jatkuva ja tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa takaa, että Talpa voi mahdollisimman hyvin ennakoita asiakkaan tarpeet. Toteutunutta asiakastytyväisyyttä, asiakaspalvelua sekä palvelujen laatutasoa seurataan vakiintuneilla tavoilla ja säännöllisesti.

Sitovat toiminnan tavoitteet

Strategian toteutuminen todennetaan sitovilla tavoitteilla: tilikauden tulos on $\geq 10\,000$ euroa ja asiakastytyväisyys on vähintään 4,0. Vuonna 2022 asiakastytyväisyyden tulos oli 2,84.

| Strategian painopiste | Tavoite | Mittari | Kytkeytyminen strategian ohjelmiin |
|--|---|---|------------------------------------|
| Vastuullinen talous kestävä kasvun perustana | Toimimme vastuullisesti, kestävästi ja tuottavasti | Tilikauden tulos vähintään 10 000 euroa | Parannamme tuottavuutta |
| Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen | Asiakastytyväisyys kehittyy myönteisesti, tavoittelemme selkeää asiakastytyväisyyden nousua | Asiakastytyväisyys vähintään 4,0 (asteikolla 1-5) | Palvelutarvetta ennakoiva kaupunki |

Toimintaympäristön muutokset

Talous- ja palkkapalvelut toteutetaan kaupungin johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Talpa kehittää toimintaansa huomioiden lainsäädännön ja toimintaympäristön mahdolliset muutokset sekä kaupungin kokonaisedun. Vuoden 2024 talousarvioon on sisällytetty vain jo päätetyt ja tiedossa olevat muutokset asiakaskunnassa ja toimintaympäristössä.

Prosessien kehittäminen ja digitalisaation tuomat hyödyt tulevat muuttamaan työnteon painopistettä suorittavista työtehtävistä enemmän asiantuntijatyöhön ja tiedon analysointiin. Työn tekemiseen liittyvät muutokset, kuten paikasta riippumaton työskentely ja työnkuvien muuttuminen automaation myötä, kasvattavat työn joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta toisaalta haastavat johtamistaitoja ja työn tavoitteiden seuranta.

Talpan toimintaan vaikuttavat talousarviovuonna keskeisten, prosesseja tukevien tietojärjestelmien käyttöönotot, palkanlaskenta- ja ostolaskuprosessien tehostaminen sekä niihin liittyvät uudet työnteon toimintatavat ja vastuut Talpan ja asiakkaiden välillä. Tavoitteena on edelleen tiivistää yhteistyötä asiakkaiden kanssa siten, että palvelut voidaan toteuttaa oikea-aikaisesti ja asiakkaiden tarpeita ennakoiden.

Tavoitteena vuodelle 2024 on uusien palveluiden (esim. lomakeneuvonta, liittymävalvonta ja laadun tukipalvelu) avulla edesauttaa Talpan asiakkaiden toiminnan ja prosessien tukemista, niin että kustannustehokkuus sekä palveluiden laatu varmistuvat. Asiakkaiden kanssa käydään tiivistä keskustelua uusien palvelujen tarpeen pysyvyydestä.

Vuonna 2024 kustannuksia lisää erityisesti palkkojen nousu (esim. yleiskorotukset ja työkyvyttömyysmaksut) ja IT-kustannusten kasvu (esim. Sarastia) ja yleinen kustannustason nousu. Edellä mainituista kustannuspaineista johtuen, Talpan palveluhintoja joudutaan korottamaan vuonna 2024.

Toimintaympäristössä tapahtuva merkittävä muutos liittyy SAP-järjestelmän S4Hana Cloud-päivitykseen ja siihen liittyviin prosessimuutoksiin. Muutos tuo mukanaan riskejä, joita mahdolliset palvelutuotannon viivästymiset sekä henkilöstöön liittyvät riskit, kuten resurssoinnin haasteellisuus, osaaminen ja muutosvalmius. Riskien hallintakeinoina tehdään tiivistä yhteistyötä Kanslian kanssa riskien minimoimiseksi. Muutoksen onnistunut läpivieminen edellyttää myös entisestään viestinnän ja yhteistyön tiivistämistä asiakkaiden kanssa.

Talpa osallistuu myös kaupungin HR-kokonaisjärjestelmähankkeen suunnitteluun ja toteutukseen.

Talpa on selvittänyt aktiivisesti yhteistyössä kaupunkiympäristön tilapalveluiden kanssa nykyistä toimivamman ja kustannustehokkaamman toimitilaratkaisun toteuttamista. Talpan vuokrasopimus nykyisissä toimitiloissa voidaan irtisanoa päättymään aikaisintaan kesäkuun 2025 loppuun. Vuoden 2024 aikana suunnitellaan uuden ratkaisun toteutus.

Toimintaympäristön riskit ja epävarmuustekijät

Talpan keväällä 2023 toteutetussa riskienarvioinnissa on tunnistettu seuraavat keskeiset toimintaympäristön riskit ja niiden hallintakeinot:

Taloudelliset riskit

Hallitsemattomat tietojärjestelmäkustannukset: uusien ja vanhojen tietojärjestelmien päällekkäisyydet, kaupunkiyhteisen Digitaalisen yksikön ja perustan epäselvät jakoperusteet/kustannukset, järjestelmien kilpailutusten epäonnistuminen sekä tietosuojan tai kyberturvallisuuden pettäminen.

Hallintakeinoina ovat tarkempi kustannusten hallinta, asiantuntijoiden osallistuminen hankintoihin ja niiden suunnitteluun sekä tarkoituksenmukainen kustannustenjakko Kanslian kanssa.

Talouden tasapainoon liittyvät riskit: taloudellinen kannattavuus heikkenee.

Hallintakeinoina ovat automaatioin lisääminen, harkitut rekrytoinnit, toimittajahallinta, yhteistyö eri toimijoiden kanssa, kaupunkiyhteisten tietojärjestelmien kehittäminen, kustannusten oikeudenmukainen jako sekä hinnoittelun kehittäminen.

Operatiiviset riskit

Järjestelmämuutoksissa epäonnistuminen, kuten kilpailutukset, käyttönotot ja harmonisointi prosesseihin: SAP S4 Hana, ostolaskuprosessin automaatio, tietosuojan tuomat rajoitukset ja vaikutus toimintaan, HR-Masterin hankintaan vaadittava työmäärä, versiopäivitykset ja järjestelmän toimivuus.

Hallintakeinoina ovat onnistuneet kilpailutukset ja strateginen toimittajahallinta, vahvan osaamisen varmistaminen järjestelmävaihdoksissa sekä kokemuksen ylläpitäminen.

Prosessien kehittämisessä epäonnistuminen: ydinprosessien ja palvelujen laadunhallinta ei toimi, epäsäännöllisesti esiintyvät tehtävät ja niihin liittyvien prosessien epäonnistunut hallinta, ydinprosessien virtaviivaistaminen ei edisty, asiakkaiden sitoutumattomuus prosesseihin, epäonnistuneet työnjaot ja vastuut asiakkaiden kanssa, laajan asiakaskentän luomat tiedonkulun haasteet sekä toimimattomat tai puutteelliset prosessikontrollit.

Hallintakeinoina ovat selkeät vastuut: prosessien omistajuus ja kehittäminen on vastuutettu ja eri osapuolet varmistavat roolinsa osana kokonaisuutta.

Yleiset tietojärjestelmiin liittyvät riskit: tietojärjestelmien yhteyksien toimimattomuus, ongelmat järjestelmien toimintavarmuudessa ja käytettävyydessä sekä mahdolliset tietoturvahyökkäykset.

Hallintakeinoina ovat sopimushallinta ja prosessien hallinta, vastuiden ja työnjaon tarkempi määrittäminen Kanslian ja Talpan välillä sekä laadukas sopimus- ja toimittajahallinta, tietoturvasuunnitelma ja -koulutukset sekä prosessien hallinta.

Palkkapalveluiden palvelutuotantoon liittyvät riskit

Palvelutuotanto ei kykene vastaamaan palvelulle asetettuihin vaatimuksiin: palkkapalveluiden palveluarkkitehtuuri puutteellinen, prosessien ja vastuiden kuvaukset puutteelliset, prosessien kontrollipisteiden puuttuminen tai pettäminen, muut yhtenäiset laadunvarmistuksen toimet puutteelliset, kriittisen henkilöstön sitoutuminen, ei pystytä ennakoimaan mahdollisia henkilövaihdoksia, projekti ei pääty, kun vastuuhenkilö on määräaikainen ja poistuu, eikä jatkovastuut ole selvästi määritetty.

Hallintakeinoina ovat palkkapalveluiden osaamistason ja projektiosaamisen varmistaminen sekä prosessin ja eri toimijoiden roolin määrittely kokonaisuudessa.

Palkkavirheiden korjausvelkakuorma kasvaa hallitsemattomasti: uusia virheitä syntyy useista lähteistä (sisäiset ja ulkoiset), uusia virheitä syntyy enemmän kuin ehditään korjata nykyisen järjestelmän ja resurssien tukemana

Hallintakeinoina ovat työn tarkoituksenmukainen organisointi palkkahallinnossa sekä osaamisen vahvistaminen, prosessin määrittely HR-kokonaisprosessin näkökulmasta ja eri toimijoiden roolin korostus osana kokonaisuutta.

Palvelukustannusten, suoritemäärien ja tilankäytön tehokkuuden kehitys

Myyntilaskut ja myyntireskontralaskut

Myyntilaskujen hintakehitys on ollut hyvin maltillista. Hintojen korotusten taustalla on suurelta osin kyse palkkakustannusten ja postimaksujen hintojen noususta.

Maksumuistutukset ja perintätoimeksiannot

Maksumuistutusten ja perintätoimeksiannot hintakehitys on ollut hyvin maltillista. Korotus johtuu suurelta osin palkkakustannusten ja postimaksujen hintojen noususta.

Ostolaskut

Ostolaskujen hintatason muutos on kokonaisuudessaan maltillinen ja vastaa kustannustason nousua. Tähän on päästy automaatioasteen parantamisella. Sen sijaan nousua on manuaalisen ostolaskun hinnassa.

Palkka- ja palkkiolipukkeet

Palkka- ja palkkiolipukkeiden kustannukset lipuketta kohden ovat pysyneet lähes samalla tasolla lukuun ottamatta Sarastia-järjestelmän käyttöönottovuotta 2022, jolloin kustannukset nousivat noin yhdeksän prosenttia.

Suoritteet - huomiot keskeisten suoritteiden kehityksestä ja syistä kehityksen taustalla

Myyntilaskujen, maksumuistutusten ja perintätoimeksiantojen määrä laski Korona-vuosien 2020-2021 aikana, koska toimialojen tuottamien palvelujen tarjonta laski. Ostolaskujen lukumäärä on noussut vuosittain. Vuonna 2022 tuotettiin ennätysmäärä palkka- ja palkkiolipukkeita. Tämä johtui Sarastia-järjestelmän käyttöönoton seurauksena tulleista palkkavirheiden korjauksista.

Keskeiset huomiot tilankäytön tehokkuuden kehityksestä ja syistä kehityksen taustalla

Tavoitteena on tehostaa Talpan toimitilojen käyttöä siten, että neliöitä/henkilötyövuosi on vuoden 2024 loppuun mennessä selkeästi nykyistä vähemmän, esim. 8-10 neliötä/hlö. Tavoitteeseen pääsy riippuu nykyisen vuokrasopimuksen sitoumuksista, joiden osalta on käynnistetty tarkempi selvitys.

Henkilöstösuunnitelma

Talpan henkilöstömäärätavoitteena vuonna 2024 on päästä tasolle, jolla varmistetaan sujuva palvelutuotanto. Tavoitteena on se, että prosessien kehittyminen ja automatisoinnin lisääminen vaikuttavat tehtäväkokonaisuuksiin, kun asiantuntijatyötä on enemmän ja rutiinomaiset tehtävät vähenevät. Henkilöstön osaamisen varmistaminen muutosvaiheissa on erityisen tärkeää. Painopisteinä ovat työn sujuvuus ja henkilöstön hyvinvointi. Tämä edellyttää tavoitteellista johtamista, työn organisointia ja henkilöstöressurssien oikeaa kohdentamista.

Työvoiman saatavuutta edistetään laadukkailla rekrytointiprosesseilla ja työnantajamielikuvaa kehittämällä. Jatketaan oppilaitosyhteistyötä ja tarjotaan opiskelijoille harjoittelujaksoja talous- ja palkkapalvelujen tehtävissä.