

## TALOUSSHALLINTOPALVELULIIKELAITOKSEN TALOUSARVIOEHDOTUS VUODEKSI 2023 JA TALOUSSUUNNITELMAEHDOTUS VUOSILLE 2023 – 2025

### Talousarvion 2023 keskeiset painopisteet ja tiivistelmä

#### PAINOPISTEITÄ VUODELLE 2023

Taloushallintopalveluliikelaitoksen (Talpan) kehittämisen kolme painopistettä vuodelle 2023 ovat:

##### 1. Palkanlaskennan vakauttaminen

- Vuonna 2022 toteutettu palkanlaskennan järjestelmä uudistus aiheutti vakavia ongelmia palkanlaskentaprosessiin. Tilanteen vakauttamien ja normalisointi jatkuu vuonna 2023.

##### 2. Talouden ydinprosessien sekä palvelunhallinnan tukiprosessin digitalisoiminen ja prosessien tehokkuuden lisääminen

- Kirjanpito-, ostolasku-, myyntilaskutus- ja palvelunhallintaprosessien automatisointi ja uusien digitalisointimahdollisuuksien jatkuva kartoittaminen ja hyödyntäminen.

##### 3. Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja organisaation muutoskyvykkyyden varmistaminen

- Lisätään työn sujuvuutta muun muassa työn uudelleen organisoimien ja työkierron avulla sekä varmistetaan henkilöstön osaaminen ja osaamisen jakaminen, jota uudet järjestelmät, kehittyvät prosessit ja työvaiheiden automatisointi edellyttävät.

#### Talousarvion 2023 tiivistelmä

Talpan perustehtävänä on tuottaa tehokkaasti talous- ja palkkahallinnon palveluja Helsingin kaupungin toimialoille, liikelaitoksille, tytäryhtiöille, kaupunginkanslialle, kaupungin johdolle ja henkilöstölle.

Toiminnan painopisteinä ovat palkkahallinnon toimintojen vakauttaminen sekä taloushallinnon ydinprosessien digitalisoiminen ja prosessien tehokkuuden lisääminen, henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja organisaation muutoskyvykkyyden varmistaminen. Prosessien tehokkuutta ja digitalisointia lisätään toteuttamalla taloushallinnon SAP-tietojärjestelmän S4-päivitys sekä osallistutaan aktiivisesti kaupunkiyhteisiin automaatioprojekteihin. 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 keskustelemaa ja avointa työkuultuuria sekä esihenkilöiden valmentavan johtamisen työtöta.

Toimintaympäristön muutokset painottuvat keskeisten tietöjärjestelmien uudistamiseen, palveluprosessien sähköistämiseen ja tehostamiseen. Lisäksi panostetaan monipaikkaisen työympäristön toimintaedellytysten mahdollistamiseen, toiminnan tehokkuuden kehittämiseen sekä asiakkaiden toiminnassa tapahtuvien muutosten ennakoimien.

## Toiminnan kuvaus

Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos toimii johtokunnan alaisuudessa ja käyttää toiminnassaan nimeä Talpa. Talpassa työskentelee noin 430 henkilöä ja liikevaihto on noin 32,6 miljoonaa euroa. Liikelaitoksen perustehtävänä on tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluja Helsingin kaupunginkanslialle, toimialoille, liikelaitoksille, tytäryhtiöille, kaupungin johdolle ja henkilöstölle.

Talpassa on kolme osastoa:

- Keskitetyt palvelut -osasto huolehtii liikelaitoksen sisäisistä palveluista ja tukipalveluista liikelaitoksen asiakkaille.
- Taloushallinnon palvelut -osasto vastaa kaupungin taloushallinnon prosesseista, joita ovat tilauksesta maksuun, myynnistä suoritukseen, kirjanpito ja tilinpäätös sekä maksuliikenne. Vuosittain Talpa lähettää 1,2 miljoonaa myyntilaskua ja käsittelee yli 900 000 kaupungille saapuvaa ostolaskua.
- Palkkahallinnon palvelut -osasto vastaa palkkojen, palkkioiden ja eläkkeiden maksamisesta sekä ylläpitää palvelussuhdetietoja ja vakanssirekisteriä. Talpassa hoidetaan koko kaupungin palkanlaskenta eli vuositasolla käsitellään noin 800 000 palkkalipuketta.

## Toimintaympäristön muutokset

Talous- ja palkkahallinnon palvelut toteutetaan kaupungin johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Talpa kehittää toimintaansa huomioiden lainsäädännön ja toimintaympäristön mahdolliset muutokset sekä kaupungin kokonaisedun. Vuoden 2023 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 palkanlaskentaprosessin selkiyttäminen ja vakauttaminen, keskeisten, prosesseja tukevien tietojärjestelmien käyttöönotot, kirjanpito- 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.

Toimintaympäristössä tapahtuva merkittävä muutos liittyy SAP-järjestelmän S4-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.

## Kaupunkistrategian toteuttaminen

Kaupungin tavoitteena on vastuullinen talous kestävän kasvun periaatteena. Myös digitalisaation tehokas hyödyntäminen on ollut keskeisenä tavoitteena palveluiden tarjoamisessa. Talpa toteuttaa kaupungin tavoitteita uudistamalla ja kehittämällä palvelujaan asiakaslähtöisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen. Toimintaa ohjaavat etenkin vastuullinen taloudenpito, taloudellisesti kestävä kehitys sekä hyvä johtaminen.

Talpa toimeenpanee kaupunkistrategian tavoitteita viiden tehostamisprojektin kautta:

- Palvelunhallintajärjestelmä otetaan käyttöön vuonna 2023 ja sen käyttöönotolla saavutetaan monia tehokkuushyötyjä, mm. palvelupyynnöiden organisointi helpottuu ja prosessi nopeutuu. Tehokkuus tulee näkymään ajan säästönä, jolla vaikutusta myös HTV-määrään pitkällä aikavälillä.
- Tilauksesta maksuun –prosessin kehitystyöllä tavoitellaan läpimenoaikojen lyhentämistä ja automaatioasteen kasvattamista robotiikan, tekoälyn ja tietojärjestelmäkehityksen avulla.
- Palkanlaskentaprosessia vakautetaan ja tehokkuutta kehitetään Sarastia HR 365 –käyttöönoton jälkeen. Manuaalisen työn määrä vähenee sekä tehokkuus lisääntyy sähköisyyden ja kaupunkiyhteisen prosessin käyttöönoton myötä.
- Myyntilaskuprosessi tehostuu kaupunkiyhteisen verkkokauppa-alustan myötä. Verkkomaksamisen avulla suoritukset saadaan välittömästi, jolloin perinteisiä laskutuksen ja perinnän tehtäviä jää pois.
- Kirjanpito-prosessin tehostamisprojekti on aloitettu Talpassa vuonna 2022 ja projektin yhteydessä on kilpailutettu kirjanpidon automaatiojärjestelmä. Työ jatkuu tiiviisti myös vuonna 2023.

Talpa kehittää yllä mainittuja prosesseja yhdessä asiakkaidensa kanssa kaupungin kokonaiset huomioiden. Yhtenäisillä toimintatavoilla sekä toimintavarmuilla ja tietoturvallisilla tietojärjestelmillä mahdollistetaan tehokkaat ja laadukkaat prosessit. Asetettujen tehokkuustavoitteiden toteutumista seurataan palvelujen yksikkökustannuksilla, työn tuottavuudella ja kokonaistuottavuudella.

Uudet ja uudistuvat palvelut 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 automatisoinnin odotetaan pienentävän huomattavasti Talpan tuottamien palvelujen ympäristövaikutuksia verrattuna manuaaliseen palvelujen tuottamiseen.

## Talousarvion toiminnan tavoitteet

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 ennakoida asiakkaan tarpeet. Toteutunutta asiakastyytyvääsiä, 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 asiakastyytyväisyys on vähintään 4,0. Vuonna 2021 asiakastyytyvyyden tulos oli 3,68.

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

## Taloudellinen kestävyys

Asetettujen tehokkuustavoitteiden toteutumista seurataan palvelujen yksikkökustannuksilla, työn tuottavuudella ja kokonaistuottavuudella.

Asiakkaiden osaamista ja tietoisuutta yhteisistä prosesseista lisätään järjestämällä asiakkaille talous- ja palkkahallinnon ajankohtaistilaisuuksia kuten koulutuksia, infotilaisuuksia ja prosessityöpajoja. Lisäksi asiakkaille raportoidaan kuukausittain talous- ja palkkahallinnon palvelumäärien toteutumisesta, sähköisyysasteista sekä prosessien laatua mittaavasta seurantatiedosta.

## Yksikkökustannusten kehitys

Talpan keskeinen yksikkökustannusten mittari on henkilöstöressurssien tehokkuus. Henkilöstökustannukset ovat oleellinen tekijä Talpan kustannusrakenteessa, minkä vuoksi niiden optimaalinen kohdentaminen on tärkeää.

Mittareiksi on valittu tärkeimpien prosessien osalta palkkahallinnosta palkka- ja palkkiolipukkeiden henkilöstökustannus/lipuke sekä taloushallinnosta ostolaskujen henkilöstökustannus/ostolasku ja laskutuksen henkilöstökustannus/laskelma.

## Tuottavuustoimenpiteet

Talousarviovuoden kokonaistuottavuuden kasvun tavoitteeksi on asetettu 3,0 prosenttiyksikköä. Tuottavuuden kasvu perustuu työn tuottavuuden parantamiseen.

Tuottavuus muodostuu monista eri tekijöistä, kuten suoritemäärien, henkilötyövuosien ja kustannusten muutoksista, tietojärjestelmien tehokkuudesta sekä prosessien kehittämisestä. Työn tuottavuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavat resurssien oikea kohdentaminen ja osaamisen varmistaminen.

Talpan palvelujen kilpailukykyä arvioidaan vertaamalla palvelujen hintaa, sisältöä ja laatua vastaaviin taloushallinnon palvelukeskuksiin. Tavoitteiden toteutuminen varmistetaan tuottamalla johdon tueksi tunnuslukuja, joiden avulla seurataan prosesseihin tehtyjen toimenpiteiden ja työskentelytapojen muutosten vaikutuksia työn tavoitetasoihin ja tuottavuuteen.

## Talousarvion vaikutusten arviointi

Talpan tavoitteena on tuottaa talous- ja palkkahallinnon palvelut asiakkailleen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Talousarviossa on varauduttu sekä prosessien että tietojärjestelmien kehittämiseen ja uudistamiseen, millä on pitkäaikainen, myönteinen vaikutus Talpan palvelujen kilpailukykyyn ja laatuun myös tulevaisuudessa. Talpa tarjoaa asiakkailleen esimerkiksi verkkokauppa-alustan, jonka myötä asiakkaat saavat mahdollisuuden kehittää tuotteiden ja palvelujen myyntiä digitaalisesti. Tällä on myös selkeä yhteys taloushallinnon prosessien sujuvoittamiseen.

Lisäämällä digitaalisuuden ja automaation osuutta prosesseissa vähennetään manuaaliryöstä mahdollisesti aiheutuvia virheitä ja viiveitä sekä välillisesti myös prosesseissa mahdollisesti kulkevan paperin osuutta. Esimerkiksi erilaiset sähköiset tavat vastaanottaa laskuja tarjoavat ympäristöystävällisen, paperittoman vaihtoehdon, jota Talpa aktiivisesti tarjoaa laskun saajille.

## Henkilöstösuunnitelma

Talpan henkilöstömäärätavoitteena vuonna 2023 on päästä Sarastian käyttöönottoa edeltävälle tasolle. Prosessien kehittyminen ja automatisoinnin lisääminen vaikuttavat tehtäväkokonaisuuksiin, kun asiantuntijatyötä on enemmän ja rutiininomaiset 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.