

Kela saa lisäpotkua kustannuslaskentaan

Toimintolaskenta on nostanut osaltaan kustannustietoisuutta ja parantanut kustannusten hallintaa Kelan organisaatiossa. Laskenta on tuottanut myös tärkeää tietoa rahoitusuudistusten ja investointien pohjaksi. Ratkaisua uudistaessaan Kela on yksinkertaistanut laskentamallia parantaakseen entisestään tulosten käytettävyyttä johtamisen apuna.

Kela otti SAS-pohjaisen toimintolaskentaratkaisun käyttöönsä vuoden 2004 alusta. Tavoitteena oli saada tuotettua automatisoidusti tietoa resurssien käytöstä sekä toimintojen ja suoritteiden kustannuksista muun muassa tuotavuuden parantamista ja tulohajauksen kehittämistä sekä rahoitusuudistuksia varten.

Tavoitteet on Kelan talousosaston osastopäällikön **Erkki Meriläisen** mukaan pääosin saavutettu, sillä kustannustietoisuus ja kustannusten hallinta ovat kuluneina vuosina menneet Kelassa eteenpäin koko ajan.



Uudessa SAS-ratkaisussa loppukäyttäjät pääsevät itse rakentamaan ja muokkaamaan toimintolaskennan raportteja, mikä Erkki Meriläisen mukaan parantaa tiedon hyödynnettävyyttä.

”Meillä on se käsitys, että Kela hoitaa tehtävänsä taloudellisesti ja tehokkaasti. Toimintolaskenta on omalta osaltaan ollut lisäämässä kustannustietoisuutta koko Kelan ja myös tulosityksiköiden tasolla.”

Kun tulosityksiköissä on saatu entistä konkreettisempaa tietoa siitä, miten kustannukset muodostuvat, yksiköissä on Meriläisen mukaan myös nähty, miten prosesseja voi parantaa ja mihin kustannuksiin vaikuttamalla kokonaiskustannuksia voi alentaa.

Kelan talous on varsin mittava, sillä sen kokonaiskulut olivat viime vuonna 11,5 miljardia euroa. Etuuskuluja kokonaiskuluista oli 11,1 miljardia euroa, ja toimintakulujen osuus oli 373 miljoonaa eli 3,2 prosenttia kokonaiskuluista. Toimintolaskennan avulla toimintakuluja on jaettu eri toiminnolle ja laskentakohteille.

Luotettavaa tietoa myös eduskunnalle

Kun sairausvakuutuksen rahoitusjärjestelmä uudistettiin vuonna 2006, toimintolaskenta tuotti Meriläisen mukaan keskeistä taustatietoa sovittaessa rahoituksen jakautumisesta valtiolle, työnantajille ja vakuutetuille. Laskenta auttoi myös selvittämään, kuinka paljon Kelalle koituu toimintakustan-

nuksia sairausvakuutuksen hoitamisesta.

Parhaillaan Kelan rahoitusta ollaan jälleen uudistamassa, kun maan talouden elvytyshankkeisiin liittyvä työnantajien kansaneläkemaksun leikkaus vähentää Kelan vakuutusmaksutuottoja 390 miljoonaa euroa tänä vuonna.

Ensi vuoden alusta kansaneläkemaksu poistuu työnantajilta kokonaan, jolloin valtion osuus kansaneläkkeiden rahoituksesta lisääntyy yli miljardilla eurolla vuodessa. Uudistusten yhteydessä Kelan on aina pyritävä turvaamaan myös toimintamenojensa rahoitus riittävällä tasolla.

”Rahoitusuudistushankkeissa on ollut erittäin tärkeää, että meillä on toimintolaskentajärjestelmä, joka tuottaa tarvittavat tiedot. Kun olemme olleet eduskunnassa kuultavana, sielläkin on tullut esille, että meillä on tällainen järjestelmä, joka tuottaa nämä tiedot, ja sen vuoksi tietoihin on voitu myös luottaa”, Meriläinen kertoo.

Kuluvan vuoden huhtikuun alusta elatustukitehtävät siirrettiin kunnilta Kelan hoitettaviksi. Kyseessä on varsin erityyppinen tehtävä verrattuna Kelan tähän asti hoitamiin tehtäviin, mutta elatustuen toimeenpano on Meriläisen mukaan käynnistynyt hyvin.

Elatustuen hoitamisen aiheuttamista toimintakustan-

nuksista ei ole saatavissa juurikaan tietoa kunnista, joten Kela on pyrkinyt ennakoimaan kustannuksia toimintolaskennan avulla. Simuloinnissa on käytetty pienten lasten hoidon tukea koskevaa kustannustietoa, koska Kela arvioi elatustuen hoitamisen vaativan saman luokan resurssit.

”Nyt sitten seuraamme toimintolaskennan avulla, miten hyvin arvio osui kohdalleen. Vertailutietoa kunnista ei ole, mutta oletamus meillä on, että Kela pystyy tämän tehtävän hoitamaan yhteiskunnan kannalta pienemmällä kustannuksella kuin se kunnissa on hoidettu”, Meriläinen sanoo.

Kustannusanalyysejä isoista investoinneista

Toimintolaskennan tuottamaa tietoa hyödynnetään Kelassa myös, kun tulosityksiköiden kanssa tehdään vuosittain tulohajausmenettelyyn liittyvät tulossopimukset. Samoin laskentaa käytetään merkittävien investointien kustannusten ja hyötyjen analysoinnin apuna.

”Kun esimerkiksi otimme SAPin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön vuosina 2006-2008, hyödynsimme hankkeen säästöjen arvioinnissa toimintolaskentaa, ja jälkilaskennalla seuraamme nyt, miten laskelmat osuivat kohdalleen. Pyrimme myös arvioimaan, mitä hyötyjä SAPista saadaan, missä prosessit parantuvat ja missä asioita pystytään nyt hoitamaan aikaisempaan verrattuna tehokkaammin”, Meriläinen kertoo.

Toimintolaskenta on tuottanut taustatietoa myös hankkeisiin, joilla Kela on pyrkinyt



Erkki Meriläinen (vas.), Pasi Karinharju ja projektipäällikön varamiehenä SAS ABM -projektissa toiminut Janne Fri kertovat, että laskentamallia kehitettiin projektissa aiempaa yksinkertaisemmaksi ja kevyemmäksi, jotta se palvelisi paremmin johtamisen tarpeita.

tasaamaan työkuormitusta ja resursseja yksiköiden välillä. Työn taseus on viime vuosina edennyt hyvin, ja se on muun muassa näkynyt etuushakemusten käsittelyaikojen yhdenmukaistumisena eri puolilla maata.

Tarkkaa lukutietoa toimintolaskenta tuottaa Meriläisen mukaan myös siitä, kuinka paljon resursseja Kela käyttää etuustyöhön ja kuinka paljon etuustuotantoa palvelevaan hallinnolliseen toimintaan.

”Jatkuvana pyrkimyksenä on järjeistää hallinnollisen puolen töitä sillä tavalla, että resursseja voidaan siirtää entistä enemmän etuustuotannon puolelle ja siellä nimenomaan asiakaspalveluun”, hän sanoo.

Tieto palvelemaan paremmin johtamista

Toimintolaskennan raportit ovat Kelassa noin parin sadan esimiehen käytettävissä portaalin kautta. Laskenta tuottaa haluttua tietoa, mut-

Menestyksenkäs projekti

SASin uuden toimintolaskentaratkaisun käyttöönottoprojekti saatiin vietyä läpi täysin aikataulussa ja budjetissa. Hankkeen toteutti todellinen dream team, jolla oli osaamista, yhteishenkeä ja kunnon tekemisen meininki.

Kela on SASin pitkäaikaisimpia asiakkaita Suomessa, ja se on vuosien varrella toteuttanut lukuisia SAS-projekteja omin voimin. Uuden toimintolaskentaratkaisunsa toteutusprojektin Kela kuitenkin teetti SASin konsulteilla.

”Meillä oli omia henkilöitä muissa projekteissa kiinni, eikä meillä ollut ihan kaikkea tarvittavaa osaamista itsellä. SASin avulla projekti pystyttiin myös viemään kohtuullisen tiukalla aikataululla läpi”, Kelan projektipäällikkö **Pasi Karinharju** perustelee.

”Meillä oli myös tiedossa, että SASilla on useampia referenssejä SAPia lähdejärjestelmänä käyttäneistä toimintolaskentaprojekteista, joissa on toteutettu onnistuneita sovelluksia”, Kelan talousosaston osastopäällikkö **Erkki Meriläinen** lisää.

Projektin liikkeellelähtöä helpotti SASin konsultin **Anna Wäyräsen** mukaan se, että Kelassa tunnettiin jo entuudestaan toimintolaskennan ajatusmaailma. Asiakas oli tehnyt projektin vaatimuserittelynsä etukäteen pitkälti valmiiksi.

”Sen vuoksi projektin laajuuden määrittely ja tekninen suunnittelu saatiin tavanomaista nopeammin ja paremmin liikkeelle.”



Pasi Karinharjun mukaan tietämyksen siirto SASilta Kelalle sujui projektin aikana erittäin hyvin.

Kelan ja SASin terminologioissa oli sen verran eroa, että yhteistä kieltä jouduttiin SASin seniorikonsultin **Tapio Kalmin** mukaan alussa jonkun verran hakemaan, mutta varsin nopeasti se löytyi.

”Hyvä mittari yhteisen kielen löytymiselle on ehkä muutospyyntöjen lukumäärä ja laajuus, jotka olivat molemmat hyvin kohtuullisia koko projektin ajan”, hän sanoo.

SASin projektipäällikön **Ismo Saukkosen** mukaan myös SASin koeteltu projektimetodologia osaltaan varmisti, että kommunikaatio asiakkaan kanssa toimi.

”Projektin jokaisen vaiheen hyväksyntämenettely takaa, että kaikki osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Tehdyt dokumentit

ta tiedon analysoinnissa ja hyväksikäytössä on Meriläisen mukaan vielä paljonkin kehittämisen varaa koko Kelan ja erityisesti tulosyksiköiden tasolla.

Pidemmälle menevä laskentatulosten analysointi on vielä nykyisin aika pitkälle talousosaston varassa. Tulosyksiköitä on toki tuettu laskentatietojen hyödyntämisessä, mutta jatkossa siihen panostetaan entistä enemmän.

”Tavoitteena on, että talousosaston asiantuntijat voisivat toimia eräänlaisena osaamiskeskuksena, joka yhdessä tulosyksiköiden johdon ja edustajien kanssa analysoi ja tulkitsee tietoja ja katsoo, mitä johtopäätöksiä niistä voidaan vetää”, Meriläinen kertoo.

Näin toimintolaskennan tulokset kytketään hänen mukaansa entistäkin tiiviimmin Kelan tulosohjausmenettelyyn, ja tulosten hyödyntämisessä päästään konkreettisemmalle tasolle.

Alkuperäinen Oros-toimintolaskentaratkaisu on Kelassa juuri saatu korvattua uuteen SAS-teknologiaan perustuvalla SAS® Activity-Based Management -ratkai-

sulla. Sen käyttöönottoprojektissa laskentamallia kehitettiin aiempaa yksinkertaisemmaksi ja kevyemmäksi, jotta se palvelisi paremmin johtamisen tarpeita.

”Keskityimme siihen, mitä me ensisijaisesti haluamme tuottaa ulos laskennasta. Aikaisemmin pyrimme kattamaan monia eri tarpeita hyvin laajalti, mutta nyt olemme karkeistaneet ja kohdentaneet laskentaa enemmän”, projektipäällikkö Pasi Karinharju kertoo.

Esimerkiksi eri toimintojen määrä laskennassa on pudonnut aiemmasta 120:sta nykyiseen 50:een. Myös kustannuslajeja on vähennetty, eikä laskenta enää mene toimistotasolle, vaan palvelee isompia yksiköitä.

Itsenäiskäyttöön lisää mahdollisuuksia

Toimintolaskennan uudistuksen myötä sen lähdejärjestelmäksi tuli Kelan käyttöönotettava SAPin toiminnanohjausjärjestelmä, josta pääosa laskennan pohjatiedoista nyt saadaan suoraan SAS ABM -ratkaisuun.

Käyttäjien kannalta merkittävimmän muutoksen uudistusprojekti tuo Karinharjun mukaan raportointiin. SASin uuden web-pohjaisen raportointivälineen myötä käyttöön saadaan kuutioraportointi ja mahdollisuus porautua tietoihin yksityiskohtaisella tasolla.

Valmisraporteista loppukäyttäjät pystyvät uuden ratkaisun ansiosta muokkaamaan omien tarpeidensa mukaisia näkymiä. Kuutioraportoinnin ja porautumismahdollisuuden tavoin tämäkin helpottaa tietohallinnon työtä, koska käyttäjät pärjäävät entistä enemmän omillaan.

”Kun käyttäjät itse määrittelevät, mitä tietoa he tarvitsevat, ja itse näkevät vaivan sen tuottamiseksi, myös tiedon käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä varmasti paranevat”, Meriläinen toteaa.

Tulosyksiköissäkin voidaan nyt hänen mukaansa määritellä raporttien sisältö omista tarpeista käsin, jolloin myös tiedon omakohtainen soveltaminen tulosyksikön toiminnassa varmasti tehostuu entisestään ●

käydään yhdessä asiakkaan kanssa läpi tämän varmistamiseksi”, hän kertoo.

Yhteistyö sujui osajien kesken

Projektia oli Saukkosen mukaan toteuttamassa todellinen dream team niin asiakkaan, SASin kuin SASin alihankkijana toteutustyössä toimineen Affectonkin puolelta.

”Yhteistyö sujui hyvin, koska kaikki osasivat sen, mitä pitää tehdä, kaikki tiesivät omat ja yhteiset tavoitteet ja puhalsivat yhteen hiileen. Kun siihen vielä yhdistyi hyvä metodologia, mitään ongelmia ei ollut”, hän toteaa.

Asiat lokahtivat myös Meriläisen mukaan mukavasti paikalleen niissä palaverissa, joihin hän projektin alkuvaiheissa SASin edustajien kanssa osallistui.

”Mehän puolin ja toisin tunnemme toisemme, ja tässä on aika pitkälle ollut kyse yhteistyökumppanuudesta”, hän toteaa.

Myös tietämyksen siirto uudesta SAS-ratkaisusta sujui Karinharjun mukaan projektissa erittäin hyvin. Se alkoi jo määrittelyvaiheen yhteisissä palavereissa ja jatkui toteutusvaiheessa Kelan projekti- ja linjajärjestelmän laajana kurssimuotoisena koulutuksena, joka oli integroitu osaksi projektia.

”Lisäksi hyväksyntätestauksen vaiheessa tapahtui tärkeätä tiedon siirtoa. Siinä kaikki kurssilla opittu konkretisoitui käytännössä. Paikalla oli SASin konsultteja, joilta pystyimme kysymään asioita, jos jokin oli epäselvää.”

Asiakkaalla tärkeä osuus onnistumisessa

Tieto-ohjautuvan toimintolaskentaratkaisun rakentaminen on projektin kohteena tyypillisesti sellainen, että it-toimittaja ei voi sitä toteuttaa ilman asiakkaan vahvaa osallistumista. SAS-tiimin mukaan tämä oli Kelassa myös hyvin ymmärretty.

”Asiakkaan osuus projek-



Anna Wäyrynen, Ismo Saukkonen ja Tapio Kalmi ovat tyytyväisiä Kelan projektiin, jossa kaikki osapuolet osasivat asian- sa ja puhalsivat yhteen hiileen.

timme onnistumisessa on vähintään puolet”, Kalmi kiittää.

Olenainen lähtökohta on Meriläisenkin mielestä se, että asiakas tietää tarpeensa ja tietää, mihin ja miten aikoo toimintolaskentaa käyttää.

”Siinä mielessä toimittaja ei voi olla avaimet käteen -periaatteella liikkeellä”, hän sanoo.

Viime vuoden lopulla määrittelyvaiheella käynnistynyt ja

kesäkuun alussa hyväksytyksi tullut projekti pysyi täsmälleen aikataulussa ja budjetissa, mikä osaltaan kertoo osapuolten osaamisesta ja hyvästä yhteistyöstä.

”It-hankeissa eivät aina aikataulut eivätkä kustannusarviot pidä paikkaansa, mutta tässä projektissa on aika hyvin onnistuttu myös siinä suhteessa”, Meriläinen toteaa. ●