



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

**Valtiovarainministeriön ja  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen  
välinen tulossopimus  
vuodelle 2020  
sekä  
ennakolliset tavoitteet  
vuosille 2021 – 2023**



## SISÄLTÖ

1 PALKEIDEN STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	3
2 YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS	4
3 TOIMINNALLINEN TULOKSELLISUUS	5
3.1 Toiminnallinen tehokkuus	5
3.1.1 Taloudellisuus	5
3.1.2 Tuottavuus	5
3.1.3 Kustannusvastaavuus	8
3.2 Tuotokset ja laadunhallinta	9
3.2.1 Suoritteet ja julkishyödykkeet	9
3.2.2 Palvelukyky ja laatu	9
4 TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN LIITTYVÄT HANKKEET	11
4.1 Osallistuminen laajoihin kehityshankkeisiin	11
4.2 Kehitysprojektit	12
5 KONSERNIPALVELUJEN TUOTTAJILLE YHTEISET TAVOITTEET	14
6 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA	15
6.1 Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	15
6.2 Muut henkilöstötavoitteet	15
7 RAHOITUS	16
8 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO JA SEURANTA	17
9 ALLEKIRJOITUKSET	18
LIITE: MUUT SEURATTAVAT MITTARIT JA KEHITYSKOhteet	19

## 1 Palkeiden strategia ja toimintaympäristön muutokset

Toiminta-ajatuksensa mukaisesti Palkeet

- edistää julkishallinnon toimivuutta kustannustehokkailla ja laadukkailla digitaalisilla palveluilla sekä
- toimii verkostona asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Palkeiden arvot – *Minä palvelen, Minä osaan ja vastaan, Me onnistumme yhdessä* – korostavat jokaisen Palkeissa työskentelevän palvelutehtävää ja tiivistä asiakasyhteistyötä. Asiakaslupauksemme asiakkaillemme on: yhteistyökumppani palveluksessamme.

Palkeiden strategiset tavoitteet ovat:

- Tyytyväiset asiakkaat
- Asiakaskunnan ja palvelujen laajentaminen
- Vahva rooli valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä ja toimeenpanossa
- Automatisoitu tuotantoalusta ja teknologioiden yhteen toimivuus
- Tiedon eheys ja hyödyntäminen
- Tulevaisuuden tarpeita vastaava osaaminen ja oppimiskyky
- Innostava ja vastuullinen työ
- Tuloksellisuuden jatkuva parantuminen

Vuonna 2020 vahvistetaan erityisesti henkilöstöhallinnon prosessien kehittämistä virastoissa.

### Toimintaympäristön muutokset

Keskeisimmiksi Palkeiden toimintaan vaikuttaviksi megatrendeiksi on tunnistettu työn murros, datan digitalisaatio sekä verkostojen yhteiskunta.

Valtionhallinnossa tiedon ja sen analysoinnin tarve koko julkistaloutta koskien kasvaa. Tämä edellyttää Palkeilta mm. tiedolla johtamisen palvelujen kehittämistä. Turvasektorin painoarvon kasvaminen valtionhallinnossa edellyttää asiantuntijaroolin vahvistamista Palkeissa ja yhteistyötä puolustusvoimien ja muun turvasektorin kanssa sekä kasvattaa vaatimuksia tietoturvalle ja sisäiselle valvonnalle. Riskienhallinnan strateginen merkitys korostuu.

Hallitusohjelmassa on joitakin teemoja, joilla on vaikutuksia suoraan tai välillisesti Palkeiden toimintaan:

- taloushallinnon automatisaation edistäminen,
- julkisen tiedon avoimuus,
- digitalisaation ja teknologisen kehityksen mahdollisuuksien hyödyntäminen,
- valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma ja
- julkisen palvelutuotannon tuottavuuden parantaminen.

Lainsäädäntömuutoksista Palkeiden toimintaan vaikuttavat erityisesti vuoden 2020 alussa voimaan tulevat Tiedonhallintalaki ja Työaikalain uudistus.

## 2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Hallinnonalan tavoitteet vuoden 2020 talousarviossa (TAE):

*Valtionhallinto toimii hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti*

- Julkisen hallinnon digitalisaatiokehitys ja hyvä tiedonhallinta tehostavat ja parantavat julkisia palveluita.

Palkeiden tavoitteet TAE 2020 pohjalta:

Vaikuttavuustavoitteet Hallintopalvelut	Toimenpiteet
Palkeet on osaava, uudistava, yhteistyökykyinen, vastuullinen ja vaikuttava palvelujen tuottaja.	Prosessien automatisointia edistetään Hankintojen digitalisointi -hankkeen sekä robotiikka-avusteisen ja AI-pohjaisen tiedonkäsittelyn avulla.
Hallinnon palveluja tuotetaan laadukkaasti ja kustannustehokkaasti yhtenäisillä prosesseilla ja digitaalisilla palvelu- ja tuotantoratkaisuilla varmistaen hyvä asiakaskokemus.	Uudistetaan palveluratkaisuja talous-, henkilöstö- ja asiantuntijapalveluissa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon yhteisten kehittämislinjausten mukaisesti.
Tuottavuuden ja taloudellisuuden positiivinen kehitys varmistetaan palveluja ja prosesseja kehittämällä yhteistyössä asiakkaiden, valtiokonttorin ja valtiovarainministeriön kanssa, tukemalla henkilöstön osaamista ja oppimismahdollisuuksia sekä jatkamalla johtamisen ja organisaation kehittämistä.	Jatketaan rekrytointi-, matkahallinnon ja analytiikkapalveluiden kehittämistä.  Kiekun palvelujen yhtenäinen laatu ja tuottamisen tapa varmistetaan jatkuvalla kehittämisellä valtionhallinnossa yhteisesti sovittujen mallien mukaisesti.
Huolehditaan tietoturvasta ja tietosuojasta sekä sisäisestä valvonnasta Palkeiden vastuulla olevien prosessien, tietojärjestelmien ja palvelujen osalta valtionhallinnon tasoisesti.	Konsernin palveluntuottajien kanssa kehitetään yhteistyössä AI-pohjaista asiakaspalvelua sekä toimitaan valtionhallinnon AI-verkostossa.
Valtion yhteisten palvelujen tuottajien välistä yhteistyötä tiivistetään.	Varmistetaan liiketoimintatarpeita vastaavat henkilöstöresurssit ja -osaaminen sekä henkilöstörakenteet ja työmuodot.  Luodaan yhteisten tietojärjestelmien tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät käytänteet uushankintaprojekteissa.

### 3 Toiminnallinen tuloksellisuus

#### 3.1 Toiminnallinen tehokkuus

##### 3.1.1 Taloudellisuus

Palkeiden toiminnan taloudellisuutta ja työn tuottavuutta edistetään tuotantoprosessien automatisoinnilla, päästä päähän prosessien sujuvoittamisella ja uusien palvelujen laadun varmistamisella ja jatkokehittämisellä.

Palkeiden volyymituotteiden kokonaishinnoissa tavoitellaan edelleen kustannusten alentumista. Vuoden 2019 ennusteen mukaan suoritehinnat ovat alentuneet vuodesta 2016 seuraavasti. Menosite 23 %, myyntilasku 39 % ja palkkalaskelma 28 %. Menositteen tietojärjestelmäkustannus nousee Handi-palvelussa, mutta vastaavasti peruskustannus alenee.

Taloudellisuus	Toteuma 2018	Tavoite 2019	Ennuste 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023	Muutos 2018-2023
Menosite, Palkeiden peruskustannus	3,12	3,03	3,56	3,02	2,87	2,55	2,35	-25 %
+ tietojärjestelmäkustannukset	1,01	0,94	1,70	1,59	1,38	1,27	1,21	20 %
<b>Menositteen hinta yhteensä</b>	<b>4,13</b>	<b>3,97</b>	<b>5,26</b>	<b>4,61</b>	<b>4,25</b>	<b>3,82</b>	<b>3,56</b>	<b>-14 %</b>
Myyntilasku, Palkeiden peruskustannus	1,58	1,38	1,38	1,32	1,32	1,32	1,32	-16 %
+ tietojärjestelmäkustannukset	1,42	1,62	1,60	1,58	1,54	1,51	1,48	4 %
<b>Myyntilaskun hinta yhteensä</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,98</b>	<b>2,90</b>	<b>2,86</b>	<b>2,83</b>	<b>2,80</b>	<b>-7 %</b>
Palkkalaskelma, Palkeiden peruskustannus	6,90	6,27	6,24	6,20	6,00	5,82	5,6	-19 %
+ tietojärjestelmäkustannukset	3,13	3,80	3,12	3,10	3,10	3,06	2,98	-5 %
<b>Palkkalaskelman hinta yhteensä</b>	<b>10,03</b>	<b>10,07</b>	<b>9,36</b>	<b>9,30</b>	<b>9,10</b>	<b>8,88</b>	<b>8,58</b>	<b>-14 %</b>

##### 3.1.2 Tuottavuus

Palkeiden käytössä oleva tuottavuusindeksi perustuu tuotoksen, henkilötöiden ja kustannusten muutoksen laskennalle. Muutoksen laskenta perustuu kahden vuoden vertailuun, jonka muutosprosenttien pohjalta lasketaan indeksi, joka kuvaa pidemmän aikavälin tuottavuuden kehittymistä. Perusvuotena on 2016 (indeksilukema 100).

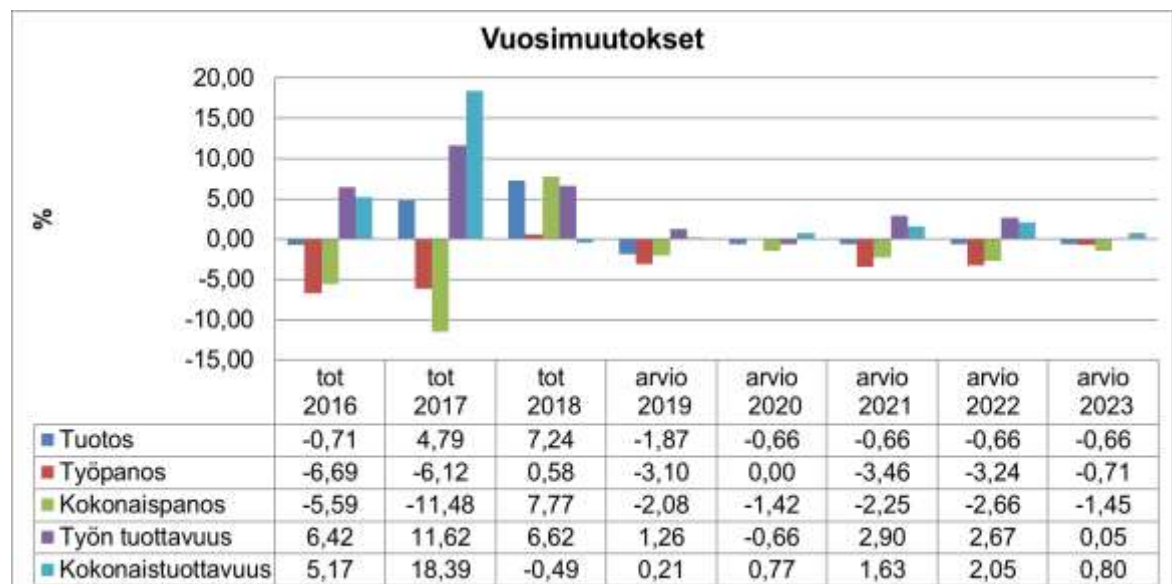
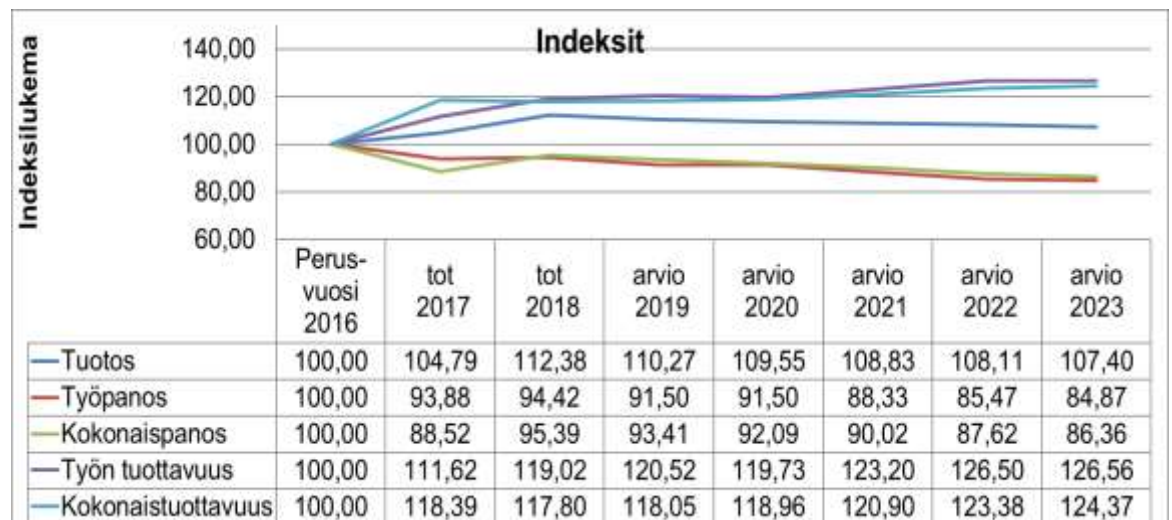
Työpanoksen muutos perustuu Palkeiden htv-kehukseen. Kokonaispanoksen eli kustannusten muutoksen keskeiset tekijät liittyvät Palkeiden htv-määrän kehitykseen sekä tietojärjestelmäkustannusten kehittymiseen. Htv-määrän muutokseen vaikuttavat erityisesti tuottavuustavoitteet, jotka näkyvät htv-kehuksen pienentymisenä.

Ennustekaudella tuotoksen trendin arvioidaan olevan kokonaisuudessaan laskeva. Vuosina 2019 ja 2020 tuotoksen ja työpanoksen kehitystä hidastaa erityisesti Handi-palvelun käyttöönotto.

Työn tuottavuuden trendi on hienoisesti nouseva, koska laskeva tuotoksen trendi kompensoidaan palvelukeskuksen työtä tehostamalla. Kuitenkin vuosina 2019 ja 2020 käynnissä oleva kehittämistoiminta mahdollistaa tuottavuuden kehittämisen erityisesti suunnittelukauden loppupuolella.

Panostus tietojärjestelmien ja tietoturvan kehittämiseen kasvattaa kustannustasoa, joka hidastaa seuraavan vuoden aikana kokonaistuottavuuden kasvua. Tämän jälkeen kokonaistuottavuuden arvioidaan kääntyvän jälleen nousuun.

Tuottavuusindeksien vertailu	Perusvuosi 2016	Toteuma 2017	Toteuma 2018	Arvio 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Kokonaistuottavuusindeksi	100	118,39	117,80	118,05	118,96	120,90	123,38	124,37



Handi-palvelun käyttönotot jatkuvat vuonna 2020 ja kokonaisvolyymi on palvelun piirissä 3/2020 lähtien.

Menotositteiden käsittelyn tuottavuustavoitteet on laskettu oletuksella, että asetetut automatisointitavoitteet toteutuvat. Menotositteiden käsittelyn tuottavuuden toteutunut kasvu vuodesta 2016 vuoteen 2019 on 42 % ja tavoitteena on tuottavuuden kasvu 125 %:iin vuodesta 2016 suunnittelukaudella.

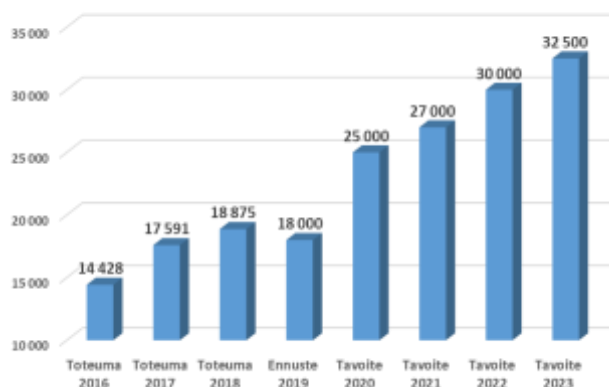
Myyntilaskutuksen tuottavuuden kasvu vuodesta 2016 vuoteen 2019 on 84 % ja tavoitteena on 98 %:n tuottavuuden kasvu vuodesta 2016 suunnittelukaudella. Keinoina työprosessien automatisointi vuosina 2019 – 2020 ohjelmistorobotiikkaa ja muita automatisointin keinoja hyödyntämällä.

Palkanlaskennan tuottavuuden kasvu vuodesta 2016 vuoteen 2019 on 46 % ja tavoitteena on 68 %:n tuottavuuden kasvu vuoteen 2023. Tuottavuuskehityksen edellytyksenä on edelleen prosessien manuaaliseen vähentäminen ohjelmistorobotiikan avulla, palvelutuotannon työtehtävien sujuvoittamisella ja uudelleenorganisoinnilla sekä kokonaisprossin jatkokehittämisellä.

Matka- ja kululaskujen tarkastuspalvelun osalta on arvioitu 2,5 % vuotuinen tuottavuuskehitys. Automatisoinnin ja tekoälyn hyödyntämisen tuottavuusvaikutuksista ei tällä hetkellä ole vielä näkyvyyttä.

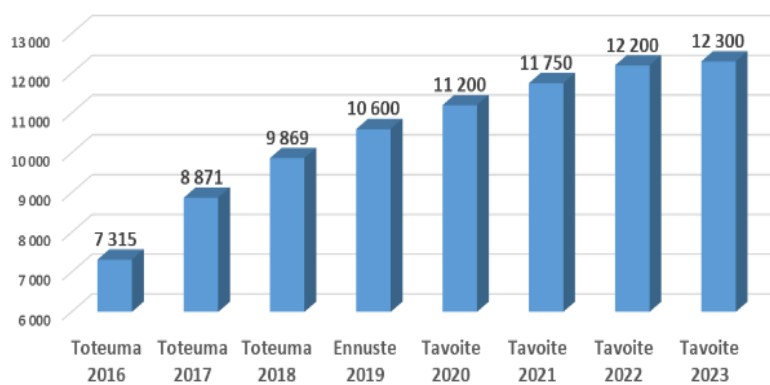
Tuottavuus kpl / kokonais-htv	Toteuma 2016	Toteuma 2017	Toteuma 2018	Ennuste 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023	Muutos 2016-2023
Menotositteet muut		19 303	20 832	21 500	21 500				
Menotositteet PV		14 363	11 281	11 900	11 900				
Menotositteet Handi			13 757	17 000	25 000	27 000	30 000	32 500	
<b>Menotositteet yhteensä</b>	<b>14 428</b>	<b>17 591</b>	<b>18 875</b>	<b>20 500</b>	<b>25 000</b>	<b>27 000</b>	<b>30 000</b>	<b>32 500</b>	<b>125 %</b>
<b>Myyntilaskut, kaikki</b>	<b>29 301</b>	<b>48 870</b>	<b>44 840</b>	<b>54 000</b>	<b>55 000</b>	<b>56 000</b>	<b>57 000</b>	<b>58 000</b>	<b>98 %</b>
Palkkalaskelmat, Kieku		8 267	9 239	10 000	10 550	11 050	11 500	11 800	
Palkkalaskelmat PV		15 082	16 191	16 700	17 200	17 400	17 600	17 800	
<b>Palkkalaskelmat yhteensä</b>	<b>7 315</b>	<b>8 871</b>	<b>9 869</b>	<b>10 650</b>	<b>11 200</b>	<b>11 750</b>	<b>12 200</b>	<b>12 300</b>	<b>68 %</b>
Tarkastetut matka- ja kululaskut		7 631	8 901	9 100	9 350	9 580	9 800	10 050	32 %

Menotositteiden käsittelyn tuottavuus 2016 - 2023





Palkanlaskennan tuottavuus 2016 - 2023



### 3.1.3 Kustannusvastaavuus

Palkeiden kustannusvastaavuuden vaihtelut aiheutuvat erillismäärärahojen määrän muutoksista.

Kustannusvastaavuus	Toteuma 2018	Arvio 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Toiminnan tuotot, 1000 euroa	51 269	53 193	57 467	56 504	55 849	55 675
Kokonaiskustannukset, 1000 euroa	57 432	61 370	65 188	63 894	65 329	60 675
Kustannusvastaavuus, 1000 euroa	-6 154	-8 177	-7 721	-7 390	-9 480	-5 000
Kustannusvastaavuus %	89,3 %	86,7 %	88,2 %	88,4 %	88,5 %	91,8 %



### 3.2 Tuotokset ja laadunhallinta

Peruspalvelujen osuus Palkeiden palvelutuotoista on vuonna 2020 noin 87 %. Asiakkaille tuotettavien peruspalveluihin kuulumattomien lisäpalvelujen osuus on 13 % ja näistä saatavan tuoton arvioidaan olevan vuonna 2020 n. 4,9 M€. Peruspalvelua tuottavan htv:n määrä on pienentynyt 8 % vuodesta 2018.

	Peruspalvelut <sup>1</sup> , 1000 euroa	Lisäpalvelut <sup>2</sup> , 1000 euroa	Tuotot yht. 1000 euroa	Lisäpalvelujen osuus tuotoista	HTV perus- palvelut	HTV lisä- palvelut	HTV erillis- rahoitus	HTV Palkeet yhteensä	Lisäpalvelujen osuus koko htv:sta
2018 toteuma	32 375	2 650	35 025	8 %	581	40	28	649	6 %
2019 arvio	32 251	4 867	37 118	13 %	533	74	30	637	12 %
2020 tavoite	32 290	4 889	37 177	13 %	533	74	19	626	12 %

1 Peruspalvelut = kaikille asiakkaille yhdenmukaiset palvelut

2 Lisäpalvelut = Palvelun hankinta asiakkaille valinnainen

#### 3.2.1 Suoritteet ja julkishyödykkeet

Suoritemäärissä ei arvioida tapahtuvan olennaisia muutoksia suunnittelukaudella.

SUORITTEET, 1000 kpl	Toteuma 2018	Ennuste 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Menotositteet 1)	1 364	1 267	1 030	1 030	1 030	1030
Myyntilaskut	656	633	630	620	620	610
Palkkalaskelmat Kieku	992	987	960	960	960	960
Palkkalaskelmat PV	173	167	170	170	170	170
Palkkalaskelmat kaikki	1 165	1154	1 130	1 130	1 130	1 130
Tarkastetut matka- ja kululaskut	366	340	350	400	400	400

1) Elyjen URA-rondot 2020 alkaen työmääräperusteisia

#### 3.2.2 Palvelukyky ja laatu

Asiakastyytyväisyyttä mitataan Palkeissa vuosittain keväällä tehtävällä kyselyllä. Kyselyn kohderyhmänä ovat asiakkaiden talous- ja henkilöstöhallinnon ja sopimussynteeshenkilöt. Kyselyä on tarkoitus uudistaa ja keventää ensi vuonna, mikä voi vaikuttaa jonkin verran tuloksiin. Tyytyväisyyttä talouspalveluihin tulee jonkin verran laskemaan Handi -palvelun käyttöönotot (vrt. Kieku-käyttöönotot) ja henkilöstöpalveluissa voi näkyä onnistuminen uusien HR-palvelujen ja mm. Osaavan käyttöönotoissa.

Tyytyväisyyttä palvelupyyntöjen käsittelyyn seurataan reaaliaikaisella NPS-luvulla, joka mittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta.

Asiakaskokemus (asteikko 1-5)	Toteuma 2018	Tavoite 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Kokonaistyytyväisyys	3,7	3,6	3,8	3,8	3,8	3,8
Asiakastyytyväisyys, talouspalvelut	3,9	3,7	3,9	3,9	3,9	3,9

Asiakaskokemus (asteikko 1-5)	Toteuma 2018	Tavoite 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Asiakastyytyväisyys, henkilöstöpalvelut	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu	4	4	4	4	4	4
Tyytyväisten asiakkaiden osuus, talouspalvelut (arvosana > 3,5)	81 %	80 %	80 %	80 %	82 %	82 %
Tyytyväisten asiakkaiden osuus, henkilöstöpalvelut (arvosana > 3,5)	79%	80 %	80 %	80 %	82 %	82 %
NPS-mittari (kehittäminen v.2019 aikana)		85	86	87	88	89

Valtiokonttorin määrittelemät vaikuttavuuden mittarit:

		Toteuma 2018	Tavoite 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
Valtion tilinpäätöksen aikataulu (edellisen vuoden tilinpäätös valmis)	pv	20.3.	15.3.	15.3	15.3.	15.3.	15.3.
Valtion talous- ja henkilöstöhallintoon sitoutuvan htv:n osuus (Palkeet htv/valtion htv)	%	0,89 %	0,93 %	0,93 %	0,93 %	0,93 %	0,93 %
Automaattisesti käsiteltyjen valtion ostolaskujen % -osuus *)	%	12	25	50	60	70	70
Digitaalisesti käsiteltyjen valtion myyntitapahtumien % -osuus**)	%	40	50	55	60	70	70
Digitaalisesti tapahtuvien valtion tilausten %-osuus tilauksista (kpl-määrästä), uusi tavoite ***)	%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Suomi.fi-maksujen määrä, milj. kpl	kpl	4	5,5	6,5	7	8	10

\*) Laskentatapa muuttunut: automaattisella käsittelyllä tarkoitetaan 100% automaattisesti käsiteltyjä ostolaskuja, aiemmin tunnuslukuun on sisällytetty myös ns. automaattista tiliointiä tukevien tiliointikoodien käyttö

\*\*) Digitaalisiin myyntitapahtumiin sisällytetään sähköiset myyntilaskut verkkolaskuformaattissa sekä verkkokaupassa tapahtunut myynti, joka on veloitettu asiakkaalta heti verkkomaksuna, tunnuslukuun ei lasketa sähköisessä muodossa olevia laskuja, jotka eivät ole verkkolaskuformaattissa

\*\*\*) Tunnusluvulle ei ole vielä nykytilaa kuvaavaa arvoa, sellainen hankitaan

## 4 Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät hankkeet

Vuoden 2020 kehittämistä tehdään vuosille 2018 – 2021 tehdyn valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tiekartan pohjalta. Tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat keskeiset hankkeet on koottu kehittämissuunnitelmaan, joka käsitellään yhteistyössä Kiegun hallintamallin mukaisesti valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja Palkeiden kesken.

Palkeiden kehittämistyön periaatteet ovat:

- kehittäminen on eteenpäin katsovaa sekä asiakas- ja liiketoimintatarpeisiin perustuvaa: kehittäminen edellyttää näkemyksellisyyttä ja sillä tavoitellaan vaikuttavuutta ja lisäarvoa
- kehittämistä tehdään asiakkaan hyödyksi ja asiakkaan kanssa: kehittäminen on vuorovaikutteista ja kuuntelevaa
- kehittäminen on suunnitelmallista ja laadukkaasti toteutettua: lopputulokset varmistetaan hyvällä toimeenpanokyvyllä, ketteryydellä ja yhteistyöllä

### Kehittämisen prioriteetit vuonna 2020

## Kehittäminen 2020

Kehittämisen tiekartan 2018 – 2021 toimeenpanon jatkuu

<p><b>Asiakkaat ja asiakaspalvelu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasvirastojen muutostyöt (n. 50)</li> <li>• Käyttövaltuushallinnan jatkuva kehittäminen</li> <li>• Asiakaspalvelun jatkuva kehittäminen</li> <li>• AI-käyttöönotto asiakaspalvelussa, projekti</li> <li>• Asiakastyömallin uudistaminen</li> <li>• Budjettitalouden ulkopuoliset asiakkaat, kokonaiskehittäminen</li> </ul>	<p><b>Henkilöstöhallinnon palvelut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekuun tulevat pakolliset muutokset (lait, sopimukset, määräykset, korjaukset),</li> <li>• Tuotantoprosessin automatisoinnin laajentaminen jatkuu</li> <li>• Laajenevat HR-palvelut ja niiden käyttöönotto</li> <li>• Osaavan toimintamallin muutoksen tuki ja ohjaus</li> <li>• Rekrytointipalvelun uusiminen, projekti</li> </ul>	<p><b>Taloushallinnon palvelut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handi-palvelun käyttöönotot ja jatkokehittäminen, projekti</li> <li>• Keskuskirjanpidon jatkokehittäminen, projekti</li> <li>• Laskujen välitys- ja maksuliike kilpailutusten käyttöönotto, projekti</li> <li>• Tuotantoprosessin automatisoinnin laajentaminen jatkuu</li> </ul>
<p><b>Tietojohtaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernitoimijoiden yhteistyö ja työnjako valtionhallinnon tietojohtamisen edistämiseksi</li> <li>• Analysointi ja raportointipalveluiden tuottaminen (Palkeet –laki 1§) ja sisäisen toimintamallin täsmentäminen</li> <li>• Raportoinnin modernisointi, projekti</li> <li>• Tahti-palveluiden implementointi Kieku-arkkitehtuuriin, projekti</li> <li>• Palkeiden tiedonhallinnan toimeenpano</li> </ul>	<p><b>Järjestelmäkehittäminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versiokorotukset</li> <li>• Tietoturva ja –suoja: lokitus, projekti</li> <li>• Kieku-hankkeen korjausvelka: data-arkistointi, projekti</li> </ul>	<p><b>Digitalisaatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaisemmin sovittujen tuottavuushyötyjen toteuttaminen: RPA ja AI</li> <li>• Automatisoinnin palvelujen tuen ja ylläpidon jatkuva kehittäminen</li> <li>• Automatisoinnin työkalujen elinkaaren hallinta</li> <li>• Ohjelmistorobotiikkapalvelu asiakkaille: tuotannossa olevat asiakkaat</li> </ul>

Talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisen tiekartta 2026 valmistellaan yhteistyössä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakasneuvottelukunnan kanssa. Aikataulu Q4/2019 – Q3/2020.

VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS

Vuonna 2020 käytetään n. 30 henkilötyövuotta vuoden 2020 kehityssalkun toimeenpanoon.

### 4.1 Osallistuminen laajoihin kehityshankkeisiin

Hankintojen digitalisointi -hankkeessa toteutetaan Handi-palvelun käyttöönotot vuodelle 2020 suunnitellun aikataulun mukaisesti. Vuonna 2020 painopisteenä on hankinnan mukaisten toiminnallisuuksien viimeistely, palvelutuotannon vakiinnuttaminen, automaation vaiheittainen nostaminen ja ratkaisun jatkokehittäminen.

Kansallisessa tulorekisterihankkeessa toteutetaan 2-vaiheen (eläke- ja etuustiedot) käyttöönotto valtionhallinnossa. Palkeet osallistuu henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman toteuttamiseen kokeiluiden ja kehittämisen osalta. Palkeilla on vahva rooli kokeilujen sparrauksessa ja konsernitason kehittämisessä.

## 4.2 Kehitysprojektit

### Tekoälyn käyttöönotto

Vuonna 2019 käynnistynyt Tekoälyn hyödyntäminen asiakaspalvelussa -hanke jatkuu yhteistyössä Valtorin kanssa alkuvuoden 2020. Projektin jälkeen tehdään pidemmän aikavälin linjaukset tekoälyn hyödyntämisestä Palkeissa.

### Taloushallinto

Valtion keskuskirjanpidon kehittämistä jatketaan yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa kokonaislaskelmien ja raportoinnin kehittämisellä. Vuoden 2020 aikana valmistuu konsernilaskelmien tarveselvitys.

Päävälittäjäpankkisopimusten ja laskujenvälityksen uudistuksista tulevat pakolliset muutokset toteutetaan taloushallinnon prosesseihin ja järjestelmiin vuonna 2020. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa.

### Henkilöstöhallinto

Kiekuun toteutetaan pakolliset muutokset (sopimukset, lait, määräykset ja korjaukset), huomioitava aikataulullisesti sopimusneuvottelut. Tuotantoprosessien automatisointia jatketaan edelleen ja yhteistä priorisointia tehdään kaikkien prosessien osalta. Laajenevat HR-palvelut otetaan käyttöön vaiheittain ja asiakkaiden kanssa tiivistetään keskustelua. Osaavan käyttöönotto jatkuu (tämän projektin osana 360-arvioinnit) ja virastoille tarjotaan tukea toimintatavan muutokseen.

Rekrytointikokonaisuuden kehittäminen käynnistyy esiselvityksellä ja jatkuu kilpailutukseen vuoden 2020 aikana. Osana rekrytointin kokonaisuuden kehittämistä on roolien ja vastuiden selkeyttäminen valtionhallinnon työnantajakuvan kehittämisessä. VMBaron kehittäminen etenee selvityksen kautta ja vuoden 2020 aikana tehdään pakollisia muutoksia.

### Tietojohtaminen

Vuonna 2019 päätettiin laajemmat Tahti-järjestelmään liittyvät kehittämislinjaukset ja siihen liittyvät arkkitehtuuriratkaisut yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa. Vuoden 2020 aikana aloitetaan toimeenpano Kieku-ratkaisuun vaiheittain.

Kieku-raportoinnin modernisoinnin toimeenpano jatkuu vuosien 2019 – 2021 aikana. Raportoinnin modernisointi SAP BO:lla etenee vaiheittain vuonna 2019 – 2020: 1) henkilöstöhallinnon raportit 2) taloushallinnon raportit ja 3) käyttövaltuushallinnan raportit. Vuonna 2021 toteutetaan jakopalkka- ja keskuskirjanpidon raportit.

### Arkkitehtuurin kehittäminen

Vuonna 2019 toteutettiin S4Hana-arkkitehtuurin selvityksiä ja sen pohjalta on valmisteltu järjestelmäarkkitehtuurin tiekarttaa. Arkkitehtuuriin on tulossa mahdollisesti isompia muu-

toksia rekrytointiin, taloushallintoon, osaamisen hallintaan, ajanhallintaan, käyttövaltuushallintaan ja palveluportaaliin vuoteen 2026 mennessä. Järjestelmäarkkitehtuurilinjat valmistuvat osana talous- ja henkilöstöhallinnon tiekarttaa Q2/2020 mennessä. Arkkitehtuurimuutokset käynnistyvät rekrytointiin korvausinvestoinnilla ja Kiekun taloushallinnon teknologiamuutoksella. SAP:n taloushallinnon nykyteknologian ylläpito päättyy 31.12.2025. Taloushallinnossa suunnittelu- ja valmisteluvaihe on vuosina 2020 – 2021 ja toteutusvaihe 2022 – 2023. Nykyisen rekrytointiratkaisun sopimus päättyy 01/2022. Uudistus tehdään Rekrytointi valtiolla – projektissa.

Puolustusvoimien kanssa valmistellaan yhteistyössä heidän toiminnanohjausjärjestelmänsä muutokseen liittyvää ratkaisua, jolla puolustusvoimille voitaisiin tarjota valtion talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset palveluratkaisut mahdollisimman laajasti muutoksen jälkeen vuodesta 2025 alkaen. Vuosi 2020 on suunnitteluvaihetta, jonka aikana tarkentuvat sekä toiminnalliset että teknologiset muutostarpeet ja näihin liittyvät investointitarpeet vuosille 2021 - 2026.

### **Palkeet-viraston toiminnan kehittäminen**

Sisäisten palvelujen prosesseissa kehittämisen painopisteitä ovat sisäisessä viestinnässä käytettävän intranetin uudistaminen, strategisen henkilöstösuunnittelun ja rekrytointiin edelleen kehittäminen, Osaavan käyttöönotto koko henkilöstölle ja valmentavan työotteen edistäminen, tuotannon johtamista tukevan raportoinnin edelleen kehittäminen sekä monitilaympäristöratkaisun toteuttaminen yhteistyössä Senaatti-Kiinteistöjen kanssa Joensuun toimitilojen peruskorjauksen yhteydessä.

### **Palveluratkaisujen jatkuva kehittäminen ja pienkehittäminen**

Tuotannon tietojärjestelmiin tehdään julkaisut vuoden 2020 julkaisusuunnitelman mukaisesti. Julkaisuissa toteutetaan prosesseihin liittyvät lakisääteiset pakolliset muutokset, virhekorjaukset ja versiokorotukset.

Vuonna 2020 pienkehittämisen painopisteenä on Kiekun suorituskyvyn varmistamiseksi tietokanta-arkistoinnin käyttöönotto ja järjestelmälokitusten kehittäminen. Kyse on Kiekuhankkeesta siirtyneestä korjausvelasta.

Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien automatisointia jatketaan hyödyntäen perinteistä sovelluskehitystä ja ohjelmistorobotiikkaa.

Vuoden 2020 aikana toteutetaan arviolta noin 60 asiakasorganisaatiomuutosta projektina tai palveluna.

Uusien palvelujen painopisteenä on vuonna 2020 vuoden 2019 aikana tuotteistettujen uusien palveluratkaisujen käyttöönotot, palvelujen laadun varmistaminen ja jatkokehittäminen.

HR-lisäpalvelut ovat 1) Palkansaajan neuvontapalvelu 2) HR-asiantuntijan ja esimiehen neuvontapalvelut ja vuoden 2020 aikana tuotteistettava 3) HR kokonaispalvelu. Vuonna 2020 on tavoitteena laajentaa 1 vaiheen palvelut 30 000 htv käyttöön. Vuonna 2020 vaiheen 2 palveluita tuotetaan 10 – 15 asiakkaalle ja 3 vaiheen palveluja 5 asiakkaalle.

Vuonna 2020 tarjotaan RPA-käyttöönottopalvelua 3 – 5 virastolle. Ennen käyttöönottoa varmistetaan, että viraston peruspalvelut toimivat laadukkaasti ja tehokkaasti ja että virastojen prosessit ovat siinä valmiudessa, että neuvontapalvelu lisää prosessin tehokkuutta ja parantaa laatua.

Palkeet-lain mahdollistamille osakeyhtiöasiakkaille tarjotaan asiakkaiden tarpeita vastaavat talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut.

## **Työn jatkuva parantaminen**

Työprosessien sujuvoittamisessa (Lean) painopiste on automatisointikohteiden määrittelyssä ja toteuttamisessa. Päästä päähän prosessien sujuvoittamista toteutetaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

## **Riskien hallinta, jatkuvuuden varmistaminen ja valmiusharjoitukset**

Riskienhallinnan ja turvallisuuden käytäntöjen ja menettelyjen systemaattisuutta kehitetään vuoden 2020 aikana.

Tietoturvan ja -suojan hallintaa kehitetään hankkeissa ja projekteissa vuonna 2020 käyttöönotettavan konseptin pohjalta.

Vuonna 2020 jatketaan sisäisen valvonnan automatisointia vuonna 2019 alkaneessa projektissa. Automatisoinnin avulla sisäistä valvontaa on mahdollista tehdä nykyistä ennakkoivammin, laadukkaammin ja kattavammin. Projektissa päivitetään talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kontrollipisteet.

Sisäinen tarkastus hankitaan vuonna 2020 edelleen ostopalveluna tehtävän kilpailutuksen pohjalta. Sisäinen tarkastus perustuu strategisten riskien arviointiin.

Palkeet ottaa toiminnassaan huomioon valtioneuvostotason valmiusharjoituksen (VALHA 2020 harjoitus I-II/2020) ja päivittää virastokohtaisen valmiussuunnitelmansa *III-IV/2020*.

## **5 Konsernipalvelujen tuottajille yhteiset tavoitteet**

Valtion yhteisten palvelujen tuottajat ovat sopineet palvelutoiminnan yhteisistä tavoitteista konsernipolitiikkalinjauksessa. Valtion konsernipolitiikkalinjauksen mukaan valtion yhteisten palvelujen strategiset avainalueet ovat tyytyväiset asiakkaat, rohkea uudistuminen, kokonaistehokkuus ja oikeat osaamiset.

Konsernipalvelujen tuottajien yhteiset tavoitteet strategisilla avainalueilla:

- Palkeet varmistaa yhdessä muiden palveluntuottajien kanssa asiakkaille tarjottavien palvelujen sujuvuuden. Kehittämiskohteena on erityisesti asiakaskokemuksen parantaminen, jota valmistellaan VM:n ohjaamassa kehitystyössä.
- Yhteistyössä Palkeiden ja Valtorin kanssa toteutetaan uudistettu uuden työntekijän toimintamallin käyttöönotto ja käynnistetään identiteetin hallintaan liittyvä esiselvitys, joka toteutetaan osana kehittämisen tiekarttaa 2021 – 2025.
- Palkeet on edelläkävijä hankintojen toimintatapojen uudistamisessa Handi-ohjelman toimeenpanon ohjauksen kautta. Uuden toimintamallin toimeenpanon etenemisaste ml automaatioasteen muutos.
- Palkeet parantaa omaa ja asiakkaidensa tehokkuutta erityisesti digitalisaatiota hyödyntämällä. Palkeet ja Valtori toteuttavat yhdessä AI-käyttöönottoprojektin, jonka jälkeen Valtorin on mahdollista tarjota virastoille puitesopimuksen kautta AI-alustarakaisu heidän oman digitalisaatiokehityksen tueksi.
- Palkeet varmistaa osaamisensa laadun perustehtävissä sekä uusilla alueilla. Palkeet käyttää ensisijaisena kanavana eOppivaa projektien muutoshallinnassa ja osaamisen kehittämisen tukena.

## 6 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja hallinta

### 6.1 Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet

Osaamisen kehittäminen eOppivaa ja työssäoppimista hyödyntäen varmistuen tulevaisuuden strategiset kyvykkyudet ja osaamistarpeet.

Liikkuvuuden edistäminen hyödyntäen henkilökierto- ja virkavapausmahdollisuuksia. Osallistutaan yhteistyöprojekteihin ja verkostoihin. Mittarina voidaan seurata projektien erillismäärärahalla rahoitettavia henkilöstöresursseja (htv). Kiekun avulla voidaan seurata, kuinka paljon henkilöresurssia on virkavapaalla muilla työnantajilla (pv).

Valtion työnantajakuvan kehittäminen viestimällä LinkedInissä ja Twitterissä ajankohtaisista asioista ja avoimista työpaikoista.

### 6.2 Muut henkilöstötavoitteet

Henkilöstövoimavarojen hallinnan ja kehittämisen painopisteenä on kyvykkyysien ylläpitäminen ja kehittäminen tulevaisuuden tarpeiden ja ennakoivuuden näkökulmasta sekä asiantuntijuuden lisääminen.

Henkilöstö	Toteuma 2018	Arvio 2019	Tavoite 2020	Tavoite 2021	Tavoite 2022	Tavoite 2023
<b>Yhteiset mittarit:</b>						
28.20.07 Peruspalvelut 1)	581	533	533	524	505	501
28.20.07 Lisäpalvelut 2)	40	74	74	62	62	62
28.20.08	0,3					
28.70.02 Kehittäminen	28	30	19	12	12	12
<b>Henkilötyövuodet yhteensä</b>	<b>649</b>	<b>637</b>	<b>626</b>	<b>598</b>	<b>579</b>	<b>575</b>
Työtyytyväisyys (VMBaron kokonaisindeksi, asteikko 1-5)	3,48	3,45	3,52	3,54	3,56	3,58
Sairauspoissaolot (työpäivää / htv)	10,3	11,3	10,0	9,5	9,0	8,5
Johtajuusindeksi, VMBaro	3,31	3,29	3,32	3,34	3,36	3,38
<b>Muut mittarit:</b>						
Varsinaisten määräaikaisten %-osuus	13	11	10	10	10	10
Koulutuspäiviä / htv	3,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Osaamisen (johtamis)indeksi, (VMBaro)	3,35	3,29	3,3	3,32	3,34	3,36
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä (VMBaro)	2,72	2,61	2,7	2,8	2,9	3,0
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (VMBaro 7.2)	3,29	3,24	3,3	3,4	3,45	3,5
Työn innostavuus ja työssä koettu ilo (VMBaro 2)	3,80	3,82	3,85	3,85	3,85	3,85
Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä (VMBaro 4.4)	3,01	2,94	3,0	3,2	3,3	3,4
Esimiesten ja johdon asettamat mahdollisuudet uudistua työssä (VMBaro 4.1)	3,84	3,80	3,84	3,85	3,85	3,85
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä (VMBaro 1.5)	2,61	2,60	3,1	3,2	3,3	3,4
Sairauspoissaolojen väheneminen, työpäivää/htv (Tahti)	-0,3	1,0	-1,3	-0,5	-0,5	-0,5

1) Peruspalvelut = kaikille asiakkaille yhdenmukaiset palvelut

2) Lisäpalvelut = Palvelun hankinta asiakkaille valinnainen

## 7 Rahoitus

<b>28.20.07 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimintamenot (3 v) t€</b>	<b>Toteuma 2018</b>	<b>Arvio 2019</b>	<b>Tavoite 2020</b>	<b>Tavoite 2021</b>	<b>Tavoite 2022</b>	<b>Tavoite 2023</b>
Siirtynyt edelliseltä vuodelta	4 000	3 696	3 120	3 247	3 247	3 247
Talousarvio ja lisätalousarviot / kehyspäätös *	2 533	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Käytettävissä oleva rahoitus	6 533	5 696	5 120	5 247	5 247	5 247
Menot	52 106	53 769	57 340	56 504	55 849	55 675
Tulot	51 269	53 193	57 467	56 504	55 849	55 675
Nettomenot	837	576	-127	0	0	0
Peruutettu/peruutetaan	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Siirtyy seuraavalle vuodelle	3 696	3 120	3 247	3 247	3 247	3 247

<b>28.70.02 Valtion talous-, henkilöstö- ja toimitilhallinnon tietojärjestelmät (3 v), t€</b>	<b>Toteuma 2018</b>	<b>Arvio 2019</b>	<b>Tavoite 2020</b>	<b>Tavoite 2021</b>	<b>Tavoite 2022</b>	<b>Tavoite 2023</b>
Siirtynyt edelliseltä vuodelta	9 512	8 261	2 957	0	0	0
Talousarvio ja lisätalousarviot / kehyspäätös *	3 252	2 297	4 891	7 390	9 480	5 000
Käytettävissä oleva rahoitus	12 765	10 558	7 848	7 390	9 480	5 000
Menot	4 504	7 601	7 848	7 390	9 480	5 000
Tulot	0	0	0	0	0	0
Nettomenot	4 504	7 601	7 848	7 390	9 480	5 000
Siirtyy seuraavalle vuodelle	8 261	2 957	0	0	0	0

<b>28.20.08 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kehittäminen (3 v) t€</b>	<b>Toteuma 2018</b>	<b>Arvio 2019</b>	<b>Tavoite 2020</b>	<b>Tavoite 2021</b>	<b>Tavoite 2022</b>	<b>Tavoite 2023</b>
Siirtynyt edelliseltä vuodelta	813	0	0	0	0	0
Talousarvio ja lisätalousarviot / kehyspäätös *	0	0	0	0	0	0
Käytettävissä oleva rahoitus	813	0	0	0	0	0
Menot	813	0	0	0	0	0
Tulot	0	0	0	0	0	0
Nettomenot	813	0	0	0	0	0
Peruutettu/peruutetaan	0	0	0	0	0	0
Siirtyy seuraavalle vuodelle	0	0	0	0	0	0



<b>28.92.20 Euroopan unionin osallistuminen matkajen korvauksiin (3 v) t€</b>	<b>Toteuma 2018</b>	<b>Arvio 2019</b>	<b>Tavoite 2020</b>	<b>Tavoite 2021</b>	<b>Tavoite 2022</b>	<b>Tavoite 2023</b>
Siirtynyt edelliseltä vuodelta	857	60	60	60	60	60
Talousarvio ja lisätalousarviot / kehyspäätös *	1 500	2 500	2 400	2 400	2 400	2 400
Käytettävissä oleva rahoitus	2 357	2 560	2 460	2 460	2 460	2 460
Menot	2 296	2 500	2 400	2 400	2 400	2 400
Tulot	0	0	0	0	0	0
Nettomenot	2 296	2 500	2 400	2 400	2 400	2 400
Peruutettu/peruutetaan	0	0	0	0	0	0
Siirtyy seuraavalle vuodelle	60	60	60	60	60	60

Laskelmassa on huomioitu kuluvalle vuodelle neljännessä lisätalousarviossa haettava lisäys 800 t€, mahdollisesti vuodelle 2020 tarvittava lisäys 100t€ sekä vv. 2021-2024 kehyspäätöksessä haettava 200 t€ vuosittainen lisäys.

## 8 Sopimuksen voimassaolo ja seuranta

Sopimus on voimassa vuoden 2020 loppuun. Sopimusta voidaan tarkistaa, jos olosuhteiden muutoksista aiheutuu tarkistustarpeita, joita ei tätä sopimusta tehtäessä ole voitu ottaa huomioon.

Palkeet toimittaa vuosittain toteumaraportin ensimmäiseltä vuosipuoliskolta valtiovarainministeriölle elokuun loppuun mennessä. Koko vuoden raporttina toimiva tilinpäätösasiakirja, joka sisältää toimintakertomuksen, toimitetaan valtiovarainministeriölle välittömästi sen valmistuttua. Tilinpäätösten tulee valmistua viimeistään 28.2.

Tavoitteiden toteutumista tarkastellaan erikseen sovittavissa tulosohtaus-kokouksissa eli ministeriön ja Palkeiden välisissä neuvotteluissa, jotka pidetään kaksi kertaa vuodessa ministeriön koolle kutsumina hallinnonalan suunnittelun ja seurannan aikataulujen mukaisesti.

Palkeet vie tulostavoite- ja toteumatiedot valtion raportointipalvelu Netraan (vuoden 2020 alusta Tutkihallinto.fi-palvelu). Tavoitteiden toteutumista pitää arvioida Netran asteikon 1-5 mukaisesti.

## 9 Allekirjoitukset

Helsingissä 7. päivänä helmikuuta 2020

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Sirpa Paatero  
Kuntaministeri

Päivi Nerg  
Alivaltiosihteeri

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon  
palvelukeskus Palkeet

Timo Kallio  
Toimitusjohtaja

Birgitt Karhusaari  
Taluspäällikkö

**LIITE: Muut seurattavat mittarit ja kehityskohteet**

<b>MUITA TALOUDELLISUUS-MITTAREITA</b>	<b>Toteuma 2018</b>	<b>Arvio 2019</b>	<b>Tavoite 2020</b>	<b>Tavoite 2021</b>	<b>Tavoite 2022</b>	<b>Tavoite 2023</b>
28.20.07 Palkeiden toimintamenot, ilman tuotannon tietojärjestelmiä 1000 €/htv	60	59	64	65	66	66
28.20.07 Palkeiden toimintamenot						
* henkilöstö	54 %	54 %	52 %	51 %	51 %	52 %
* ICT	29 %	30 %	32 %	33 %	33 %	33 %
* muut menot	18 %	16 %	16 %	16 %	16 %	15 %
28.20.07 Palkeiden toimintamenot, tuotannon tietojärjestelmä 1000 €/vuosi ei sisällä poistoja						
*Kieku	10 197	11 378	11 677	11 785	11 965	12 005
*M2	506	471	491	490	470	440
*Rondo	1 037	517	91	0	0	0
*Handi	78	982	2 522	2 485	2 355	2 275
*Älykäs automaatio	451	470	836	908	935	975
*Pointti	617	705	843	778	768	768
*Valtiolle.fi	636	664	714	669	709	709
*muut tuotannon tietojärj.	1 368	1 454	1 195	1 396	1 339	1 299
Yhteensä	14 890	16 171	18 368	18 511	18 541	18 471
28.20.07 Palkeiden toimintamenot, ilman tuotannon tietojärjestelmiä, 1000 €	36 817	37 165	38 973	37 993	37 307	37 204
Muutos, prosenttia		0,9 %	4,9 %	-2,5 %	-1,8 %	-0,3 %