

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Niko Vuorinen

TALOUSHALLINNON  
PALVELUKESKUKSEN  
SUUNNITTELU JA KÄYNNISTYS  
KUNTAORGANISAATIOSSA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2020 | 36 sivua, 2 liitesivua

Niko Vuorinen

# TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSEN SUUNNITTELU JA KÄYNNISTYS KUNTAORGANISAATIOSSA

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat taloushallinnon palvelukeskukset, minne voidaan siirtää organisaation ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja ja rutiininomaisia tehtäviä. Suomessa palvelukeskukset ovat yleistyneet 2000-luvun alusta lähtien vahvasti yrityssectorilla ja julkisella puolella. Tavoitteena on selvittää, mitä näiden suunnittelussa ja käynnistämisessä on otettava huomioon erityisesti kuntaorganisaation näkökulmasta. Opinnäytetyö tehdään Rauman uuden talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusprojektin tukemiseksi. Suunnitelmien mukaan uusi palvelukeskus aloittaa toimintansa 1.1.2022.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena case-tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto hankitaan Rauman palvelukeskusprojektista, Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksesta ja henkilöhaastattelusta. Tutkimuksen teoria on kerätty taloushallinnon palvelukeskuksiin liittyvästä kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka liittyvät suunnittelu- ja käynnistysvaiheen keskeisiin vaiheisiin ja sisältöön sekä onnistuneen palvelukeskuksen tärkeimpiin kompetensseihin.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että palvelukeskusten kirjallinen teoria ja käytännön toteutukset palvelukeskusten suunnittelu- ja käynnistysvaiheissa kulkevat linjassa monessa suhteessa, eikä yksityisen ja julkisen sektorin palvelukeskusten välillä ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Uuden palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistysvaihe etenee usein saman teoreettisen toimintastrategian mukaan, mutta organisaatiot soveltavat sen sisältöä ja vaiheita palvelukeskukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kolme aihealuetta nousee vahvasti esille, kun mietitään onnistuneen palvelukeskuksen kompetensseja. Suorituskykyisen ja yhtenäisen palvelukeskuksen kulmakivet ovat suunnittelu, työntekijät ja tekologian.

ASIASANAT:

Taloushallinnon palvelukeskus, Suunnittelu, Käyttöönotto, Projektityöskentely, Kuntaorganisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 36 pages, 2 pages in appendices

Niko Vuorinen

# PLANNING AND LAUNCHING OF THE FINANCIAL SHARED SERVICES IN MUNICIPAL ORGANIZATION

[Click here to enter text.](#)

The topic of this thesis are financial shared services, where non-core supportive functions and routine tasks can be transferred. In Finland, the service centers have become more common in the corporate sector and in the public sector since the beginning of the 21st century. The objective of this thesis is to find out what must be taken into account in planning and launching of these service centers, especially from the point of the municipal organization. The thesis is done to support Rauma's new financial and human resources service center project. According to plans, the new service center will start operating on 1st of January in 2022.

The research is carried out as a qualitative case study, in which the empirical materials are obtained from Rauma's service center project, Tampere's financial service center and a personal interview. The theory of the study has been collected from literature and virtual sources related to financial shared services. To achieve the goal of this research, the research questions related to the key stages and content of the planning and launching phase, as well as the key competencies of a successful service center, will be sought and answered.

Based on the results of this study, it can be stated that the written theory and practical implementations of the service centers in planning and launching phases are in line in many ways and there were no significant differences between the private and public service centers. The planning and launching phase of a new service center often proceeds to the same theoretical and operational strategy but organizations adapt its content and phases in accordance to the goals set for the service center. Three topics come to the fore when thinking about the competencies of a successful service center. The cornerstones of a high performance and unified service center are planning, employees and technology.

## KEYWORDS:

Financial shared services, Planning, Implementation, Project working, Municipal organization

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS</b>	<b>8</b>
2.1 Mikä on palvelukeskus?	8
2.2 Perustelut palvelukeskuksen käyttöönotolle	9
2.2.1 Palvelukeskuksen hyödyllisyys	9
2.2.2 Palvelukeskukseen liittyvät haasteet	10
2.3 Palvelukeskukseen siirrettävät toiminnot	12
<b>3 PALVELUKESKUKSEN KÄYTTÖÖNOTON VAIHEET</b>	<b>15</b>
3.1 Tiedustelu	16
3.2 Tutkimustyö	17
3.3 Päätös	18
3.4 Suunnittelu	18
3.5 Käynnistys	19
3.6 Arviointi	20
3.7 Kasvu	20
<b>4 KUNTAORGANISAATION PALVELUKESKUS</b>	<b>22</b>
4.1 Rauman palvelukeskusprojekti	22
4.1.1 Kehityskohteet	22
4.1.2 Projektin vaiheet	23
4.1.3 Järjestelmäratkaisut	24
4.1.4 Haastattelu palvelukeskusprojektista	25
4.2 Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus vertailukohteena	27
4.3 Teorian ja käytännön toteutusten vertailua	29
4.3.1 Palvelukeskuksen suunnittelun ja käynnistyksen keskeisimmät vaiheet	29
4.3.2 Onnistuneen palvelukeskuksen tärkeimmät kompetenssit	31
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuksen empiirinen aineisto  
Liite 2. Haastattelulomake

## **KUVAT**

Kuva 1. Bergeronin etenemissuunnitelma palvelukeskuksen käyttöönotossa 16  
Kuva 2. Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatorakenne 27

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Palvelukeskuksiin siirretyt taloushallinnon palvelut 13

# 1 JOHDANTO

Taloushallinnon toimintoja voidaan siirtää erityisen palvelukeskuksen hoidettavaksi organisaation sisällä. Palvelukeskukseen keskitetään varsinaisen ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja ja rutiininomaisia tehtäviä. Palvelukeskusta voidaan pitää palveluntarjoajana, jonka asiakkaita voivat olla tietyn yrityksen eri yksiköt tai kaupunkiorganisaation eri toimialat. Palvelukeskus voi toimia myös usean kunnan yhteisenä keskuksena.

Tutkimuksen aihealue on ajankohtainen, koska palvelukeskukset ovat Suomessa yleistyneet vahvasti 2000-luvun alusta lähtien yrityssectorilla, mutta myös erityisesti julkisella sektorilla kuntaorganisaatioissa. Aihealueeseen yhdistyy myös muita teemoja, kuten sähköinen taloushallinto ja toiminnanohjausjärjestelmät, jotka liittyvät erityisesti palvelukeskuksen käyttöönottoon ja uudistamiseen.

Tämän opinnäytetyön aiheen sain Rauman kaupungin talousosastolta, joka on aloittanut taloushallinnon palvelukeskuksen suunnittelun syksyllä vuonna 2019. Opinnäytetyö tehdään Rauman palvelukeskusprojektin tukemiseksi. Tämän työn tavoitteena on kuvata ja analysoida, mitä palvelukeskuksen suunnittelussa ja sen käynnistysvaiheessa tulisi ottaa huomioon erityisesti kuntaorganisaatiossa.

Työn päätutkimuskysymys on:

”Mitä palvelukeskuksen käynnistys/suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida?”

Tämä jakautuu kahteen alatutkimuskysymykseen:

1. ”Mitkä ovat palvelukeskuksen suunnittelun ja käynnistykseen keskeisimmät vaiheet ja niiden sisältö?”
2. ”Mitkä ovat tärkeimmät kompetenssit, jotta palvelukeskus voisi parhaiten onnistua?”

Näihin kysymyksiin etsin vastauksia työn teoreettisesta osasta, joka koostuu taloushallinnon palvelukeskuksiin liittyvästä kirjallisuudesta ja empiirisestä osasta, jossa on aineistoa Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksesta, Rauman palvelukeskusprojektista ja yhdestä henkilöhaastattelusta. Tutkimuskysymykset tukevat opinnäytetyön kokonaistavoitetta olennaisesti.

Johdannon jälkeen tutkimusraportin teoreettisessa osassa perehdytään palvelukeskukseen yrityksen ja julkisen sektorin taloushallinnon toimintojen organisointitapana, palvelukeskusten hyötyihin ja haasteisiin ja mitä toimintoja voidaan siirtää palvelukeskuksen hoidettavaksi. Seuraavassa luvussa esitellään palvelukeskuksen perustamiseen ja käyttöönottoon tarvittavia vaiheita sekä palvelukeskuksen toiminnan ylläpitämiseen ja kasvuun tarvittavia toimenpiteitä.

Työn empiirinen osa koostuu Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksen toimintamalliin ja Rauman palvelukeskusprojektiin perehtymisestä sekä haastattelusta Rauman palvelukeskuksen projektijohtajan kanssa. Näiden avulla saadaan tietoa käytännön ratkaisuista teorian tueksi. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena case-tutkimuksena, jossa aineisto hankitaan haastattelemalla Rauman kaupungin palvelukeskusprojektin johtajaa sekä perehtymällä Tampereen kaupungin ja Rauman kaupungin palvelukeskuksista löytyvään materiaaliin. Tutkimusaineiston avulla pyritään etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka tukevat työn tavoitetta.

Viimeisessä luvussa käydään läpi työn keskeiset vaiheet, jonka jälkeen tehdään päätelmät ja kootaan yhteen tutkimuksen tärkeimmät kohdat ja niistä tehdyt johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, tukevatko empiria ja teoria toisiinsa.

## 2 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS

### 2.1 Mikä on palvelukeskus?

Palvelukeskus on yritysten ja organisaatioiden yhteistyöstrategia, jossa osa liiketoiminoista keskitetään uuteen, osittain itsenäiseen liiketoimintayksikköön yrityksen sisällä, jonka päätavoitteina on edistää tehokkuutta, tuoda lisäarvoa ja alentaa kustannuksia, eli toisin sanoen parantaa yrityksen tulosta. Palvelukeskusmallin ydin perustuu ihmisten, pääoman, ajan ja muiden yritysresurssien optimoimiseen. (Bergeron 2003, 3.) Palvelukeskusajattelu eroaa puhtaasta perinteisestä keskittämisenäkökulmasta nimenomaan palvelunäkökulman vuoksi. Perinteisessä keskittämisessä on haettu pääsääntöisesti mittakaavaetuja prosessien suorittamisessa, eikä taloushallintoa ole nähty palveluroolissa. Palvelukeskusmallin lähtökohtana on keskittämisen tuomien mittakaavaetujen lisäksi tarjota laadukasta palvelua yrityksen sisäisiin tarpeisiin. (Lahti & Salminen 2014, 211.)

Palvelukeskus voi olla yhden tai useamman organisaation sisäinen palvelukeskittymä. Tämä liiketoimintayksikkö voidaan luoda tarjoamaan palveluja monenlaisiin tarpeisiin ja nämä palvelut voidaan keskittää joko maantieteellisesti tai viestinnän ja prosessiohjauksen avulla. Ne käsittelevät pääasiassa emoyhtiön ja mahdollisten tytä- ja sisaryhtiöiden tukitoimintoja, jotka eivät ole suorassa yhteydessä konsernin tai organisaation ydintoimintoihin. Kuitenkin teoriassa palvelukeskus pystyy hoitamaan menestyksekkäästi kaikki liiketoiminnot, kunhan niille on olemassa riittävät johtamis- ja suorituskriteerit. (Bergeron 2003, 4.)

Palvelukeskuksilla on usein puoliautonominen asema yrityksen sisällä, vaikka ne ovat emoyhtiön yhteydessä yhdellä tai useammalla tavalla. (Bergeron 2003, 4.) Ne ovat usein myös voittoa tavoittelemattomia liiketoimintayksiköitä, mutta toiminnan kustannukset katetaan yrityksen sisäisillä veloituksilla tai asiakasyrityksien kanssa tehtyjen palvelusopimuksien mukaan. (Kiiskinen ym. 2002, 167.) Niillä on yrityksen tavoin budjetti ja hallintohenkilöstö. Palvelukeskuksen asema ja autonomian aste riippuu emoyhtiön luottamuksesta palvelukeskukseen. Mitä enemmän autonomiaa ja vastuuta annetaan liiketoimintayksikölle, sitä suurempi paine on tarjota laadukkaita palveluja konsernin tai or-

ganisaation käyttöön. Emoyhtiö voi kuitenkin viime kädessä rajoittaa tai kontrolloida palvelukeskuksen toimintaa tarpeen vaatiessa, mutta käytännössä ne ovat itsehallinnollisia liiketoimintayksiköitä. (Bergeron 2003, 5.)

Palvelukeskuksen henkilöstön on oltava valmiita kilpailuun, kuten jokaisen normaalin yrityksen vapailla markkinoilla. Kilpailun luonne ja siitä syntyvä paine antaa palvelukeskukselle mahdollisuuden kehittyä tehokkaaksi, arvoa tuottavaksi yksiköksi. Palvelukeskusta johdetaan kuin asiakaslähtöistä yritystä, joka perustuu nykyaikaisiin käytäntöihin ja teknologiaan, jonka avulla se kykenee tarjoamaan tavaroita ja palveluita, jotka hyödyttävät emo- ja tytäryhtiöitä. (Bergeron 2003, 5.)

Palvelukeskusmalli on yleinen sekä julkisella sektorilla, että yritysmaailmassa ja se on käytössä niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin organisaatioissa. (Svärd 2010.) Malli on kuitenkin selvästi murroksessa. Jo jonkin aikaa on puhuttu liiketoimintapalveluista palvelukeskusten sijaan ja niiden toiminnassa halutaan korostaa ”palvelun” ja ”keskuksen” sijasta kumppanuutta emoyhtiön ja palvelukeskuksen välillä. ”Tekemisessä viedään nykyään rinta rinnan liiketoiminnan kanssa yritystä eteenpäin ja kasvatetaan liiketoimintaa” (Puurunen 2019.)

## 2.2 Perustelut palvelukeskuksen käyttöönotolle

Palvelukeskusmallin potentiaaliset hyödyt ovat lukuisia ja niistä voi olla hyötyä kaikenlaisille yrityksille ja kuntaorganisaatioille. Palvelukeskuksen perustaminen vaatii kuitenkin resursseja ja se luo monenlaisia haasteita. Jotta voidaan kuitenkin määrittää, onko palvelukeskus toimiva ratkaisu yritykselle, on aluksi välttämätöntä tehdä laskelmia nykyisistä kustannuksista ja prosessien tehokkuudesta sekä yksityiskohtaiset eritelvät siitä, mitä prosesseja yrityksellä on ja mitkä niistä on kannattavaa siirtää palvelukeskuksen. (Bergeron 2003, 6.) Mitä on silloin odotettavissa, kun yritys harkitsee yhden tai useamman liiketoiminnan tai prosessin siirtämistä palvelukeskukseen?

### 2.2.1 Palvelukeskuksen hyödyllisyys

Lähtötilanteessa, ennen palvelukeskuksen perustamista, toimintatavat ja tietojärjestelmät ovat yleensä hajanaiset, koska jokaisella liiketoimintayksiköllä on yleensä omat ta-

pansa toimia ja omat tietojärjestelmät, siitä huolimatta, että ne toimivat samassa organisaatiossa tai konserniympäristössä. Jos samoissa prosesseissa on erilaisia toimintamalleja, on yhtenäistäminen ja keskittäminen ratkaisu. (Svärd 2010.)

Palvelukeskusmallissa taloushallinnon prosessit keskitetään yhteen paikkaan ja saman johdon alle, mistä koituu useita yhteisiä etuja, kuten yhtenäisyys, kustannussäästöt ja prosessien suoraviivaisuus. (Svärd 2010.) Suorituskyky saadaan maksimaaliseen käyttöön, kun palvelukeskukseen siirrettävät taloushallinnon prosessit noudattavat yhteisiä ja selkeitä toimintatapoja eli standardeja. Toiminta on silloin mahdollisimman läpinäkyvää, kun kaikkien prosessien vaiheet tiedetään tarkasti ja kaikki taloudellinen informaatio sijaitsee yhdessä paikassa ja informaatio on tallennettu yhdenmukaisesti ja ajantasaisesti. Emoyhtiö tietää silloin tarkalleen mitä palveluja saadaan ja mistä maksetaan. Muita hyötyjä ovat prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen ja nopea tapahtumien käsittely ja niihin reagointi, koska kaikki taloushallinnon ammattilaiset työskentelevät samassa yksikössä. Myös johtajien ajankäyttö tehostuu tukitoimintojen siirtyessä palvelukeskukseen, joten he voivat keskittyä olennaiseen eli yrityksen ydinprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 212.)

Taloushallinnon keskittäminen palvelukeskukseen vähentää haavoittuvuutta yksittäisistä työntekijöistä sekä parantaa mahdollisuuksia tehdä kattavat varahenkilöjärjestelyt. Palvelukeskuksissa henkilöiden on mahdollista erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin emoyhtiö saa käyttöönsä syvempää osaamista kuin hajautetussa taloushallinnossa, jossa kaikki tekevät kaikkea. Työntekijät saavat samalla paremmat mahdollisuudet urakehitykseen erikoistumisen myötä. (Lahti & Salminen 2014, 212) Kolikon kääntopuoli työntekijöiden kannalta on, että palvelukeskuksen myötä yrityksen henkilöstötarve pienentyy. Keskittämällä tietyt resurssit tiettyjen palveluiden tuottamiseksi vähentää työntekijöiden tarvetta saman tuloksen saamiseksi. Uudet menetelmät ja teknologiat antavat nuoremmalle ja edullisemmalle henkilökunnalle mahdollisuuden hoitaa tehtävät tehokkaasti. Prosessien täytyy kuitenkin olla kokeneiden ja asiantuntevien esimiesten kontrollissa. (Bergeron 2003, 7.)

### 2.2.2 Palvelukeskukseen liittyvät haasteet

Palvelukeskusmallissa on tiettyjä rajoituksia ja vaatimuksia. Ideaalisesti yrityksen resurssit ja henkilöstö siirtyvät nopeasti ja kitkattomasti organisaation sisällä. Todellisuudessa varsinkin isoissa organisaatioissa osaava työvoima, kuten palvelukeskuksen hallinto- ja

johtoporras, on rekrytoitava organisaation ulkopuolelta joko siitä syystä, että sitä ei yksinkertaisesti ole tai asianomaiset kieltäytyvät muuttamasta työn perässä paikkaan, jossa palvelukeskus sijaitsee. Palvelukeskukseen siirretyt tai palkatut työntekijät tarvitsevat todennäköisesti myös koulutusta palveluiden tuottamisesta ja laadunhallinnan periaatteista. (Bergeron 2003, 24 ; Viita 2015.)

Palvelukeskuksella on korkeat käynnistyskustannukset. Ne riippuvat organisaation suhteesta liiketoimintayksikköön, palvelusopimuksen pituudesta ja tarjottujen palveluiden laajuudesta. Kustannuksia nostavat vielä työntekijöiden mahdollinen rekrytoiminen ja kouluttaminen palvelukeskuksen kiinteiden kulujen lisäksi. Palvelukeskuksen luominen on hyvin samankaltaista kustannuksien osalta kuin normaalin yrityksen ja voi kestää jopa vuoden ennen kuin palvelukeskus maksaa itsensä takaisin ja muuttuu kannattavaksi. (Bergeron 2003, 24.)

Palvelukeskuksen perustaminen voi myös luoda kielteisen tai jopa ristiriitaisen suhteen liiketoimintayksikön ja emoyhtiön henkilöstön välille, esimerkiksi palkkojen ja työympäristön erojen vuoksi. Palvelukeskuksen työntekijät voivat kokea myös asemansa uhatuksi ja epävarmaksi verrattuna emoyhtiön henkilöstöön, koska he eivät ole enää niin vahvasti mukana yrityksen ydintoiminnoissa, vaan hoitavat lähinnä yritystä tukevia prosesseja. (Bergeron 2003, 25.)

Palvelukeskuksen käyttöönotto edellyttää myös merkittäviä muutoksia työntekijöiden toimintamallissa. Raportointi, vastuu, kommunikointi ja toimintatavat siirtyvät vastamaan uuden palvelukeskusmallin vaatimuksia. Yleensä suurin osa ihmisistä pelkää muutosta, etenkin jos se tarkoittaa tutun ja turvallisen ympäristön muuttumista. Tämä voi vaikuttaa tuottavuuteen negatiivisesti, ellei työntekijöille anneta tarpeeksi aikaa sisäistää uudenlaista toimintamallia. Yksi tapa hallita kulttuurishokkia on kommunikoida selkeästi työntekijöille palvelukeskuksen käyttöönoton eri vaiheet ja suunnitelma, miten edetään ja kuinka nopeasti. Useimmat ihmiset käsittelevät mieluummin tunnettua muutosta kuin odottavat tuntematonta. Kuviteltu muutos on väistämättä aina pahempi kuin todellinen muutos. (Bergeron 2003, 22.)

Palvelukeskukseen siirtyminen aiheuttaa siis väistämättömästi yrityksen kulttuurin ja rakenteen muutoksen. Alkuperäisen työyhteisön supistuminen sekä uudenlaiset menetelmät ja toimintatavat yleensä johtavat aluksi tehokkuuden laskuun, mutta sopeutumisvaiheen jälkeen tilanne normalisoituu ja palvelukeskuksen hyödyt alkavat nousta esiin. (Bergeron 2003, 25.)

Palvelukeskusmalliin siirtyminen tarkoittaa myös sitä, että emoyhtiön on luovuttava hallinnasta ja annettava vastuuta palvelukeskukselle, jonka on oltava valmis vastaamaan organisaation tarpeisiin. Tämä tuo esille oikeudelliset vaikutukset. Yksityiskohtaiset palvelusopimukset ja vahvat suoritus- ja laatukriteerit ovat tarpeen, jotta palvelukeskuksen toiminta pysyy emoyhtiön haluamalla tasolla. On myös tehtävä sopimus palkkauksesta palvelukeskuksen kanssa. Näiden sopimusten ja kriteerien täytyy tietysti olla lakien ja työehtosopimusten mukaisia. (Bergeron 2003, 24.)

### 2.3 Palvelukeskukseen siirrettävät toiminnot

Mitä toimintoja kannattaa siirtää taloushallinnon palvelukeskuksen hoidettavaksi? Jokaisessa palvelukeskuksessa lähtökohtana on keskittää ja yhtenäistää taloushallinnon prosessit saman katon alle. Kuitenkin ne poikkeavat käytännön tasolla ainakin hieman toinen toisestaan. Palvelukeskuskonsepti ei rajoitu pelkästään rutiinotoimintoihin, kuten osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn, vaan palvelukeskukset voivat myös erikoistua asiantuntijatehtäviin. Ensisijaisesti yritykset kuitenkin sijoittavat volyymeiltaan suuret ja toistuvat prosessit palvelukeskuksiin. Tällaisista toiminnoista on saavutettavissa merkittävimmät kustannussäästöt, koska niitä on mahdollista standardisoida ja parhaimmassa tapauksessa automatisoida. (Lahti & Salminen 2014, 213.)

Yleensä palvelukeskukseen sijoitetaan erityisesti taloushallinnon ulkoisen laskennan tehtäviä, kun taas kontrollerin työtehtävät nähdään usein toimivammaksi lähellä ydintoimintoja. (Lahti & Salminen 2014, 213.) Karra on pro gradu -tutkimuksessaan (2009, 68.) tehnyt kyselyn 23:lta eri yritykseltä, jonka tavoitteena on ollut selvittää kuinka paljon ja millaisia taloushallinnon palveluja yritykset ovat siirtäneet palvelukeskuksiinsa. Kyselyn tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Palvelukeskuksiin siirretyt taloushallinnon palvelut

Taloushallinnon palvelut	Lukumäärä	%-osuus
Myyntireskontra	21	91
Ostoreskontra	21	91
Maksuliikenne	20	87
Pääkirjanpito	20	87
Käyttöomaisuuskirjanpito	18	78
Matkakulukorvaukset	17	73
Tilinpäätökset	16	69
Luotonvalvonta ja perintä	14	60
Konsernitilien hallinta	13	56
Ulkoinen raportointi	13	56
Vero- ja arvonlisäveroasiat	13	56
Palkanlaskenta	13	56
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	10	43
Asiakaslaskutus	9	39
Sisäinen raportointi	8	34
Vastuualuelaskenta	7	30
Kustannuslaskenta	5	21
Budjetointi	5	21
Kustannusanalyysit	3	13
Investointilaskelmat	2	8
Sisäiset analyysit ja ennusteet	2	8
Projektilaskenta	1	4

Palvelukeskusmalli antaa siis yritykselle myös hyvän mahdollisuuden uudelleen organisoida ja tehostaa asiantuntijaosaamisen hyväksikäyttöä. Nämä keskitetyt asiantuntijapalvelut, kuten raportointi sekä rahoituksen ja kassavirtojen hallinta, tuottavat yritykselle korkean tason lisäarvoa. Näiden lisäksi osa johdon laskentatoimestakin voidaan suorittaa pätevän palvelukeskuksen johdolla. Kokoamalla taloushallinnon asiantuntijat saman katon alle voidaan luoda kustannustehokas ja nopeasti reagoiva erikoisyksikkö koko organisaation käyttöön. (Lahti & Salminen 2014, 213.)

Deloitte tutki (2006) kahdentoista suomalaisen yrityksen taloushallinnon palvelukeskuksia. Tutkimuksen mukaan avainasemassa on ollut kustannustehokkuuden tavoittelu. Se on parhaiten saavutettu, kun yritys on kyennyt prosessoimaan suuria volyymeja laajan automatisoinnin avulla. Parhaiten suoriutuneet yritykset olivat investoineet yhtenäisiin järjestelmälustoihin sekä nykyaikaisiin ohjelmistoihin ja teknologiaan, kuten:

- verkkolaskut, EDI ja ostolaskujen skannaus

- keskitetyt toimittaja-, asiakas- ja henkilökisterit
- konsernilaskentajärjestelmät
- maksuliikennejärjestelmät
- automatisoidut pääkirjanpidon tapahtumat
- automatisoidut luotonvalvontajärjestelmät
- matka- ja kululaskujen sähköinen käsittely

Modernit järjestelmät mahdollistavat automaation ja vähentävät manuaalista työtä, mikä laskee kustannuksia, mutta toinen tärkeämpi kustannustehokkuuden ajuri on volyyymi. Tehokkuutta pystytään olennaisesti parantamaan vain mittakaavaeduilla, eli lisäämällä palvelutarjontaa, tarjoamalla palvelukeskuksien palveluja myös organisaation ulkopuolelle ja yhdistämällä eri yritysten palvelukeskukset yhdeksi suureksi palveluntuottajaksi. Tulevaisuuden palvelukeskukset eivät ole vain tietyn palveluprosessin tuottajia, vaan ne pystyvät tarjoamaan monipuolisia palveluita laajalle asiakaskunnalle. (Lahti & Salminen 2014, 214.)

### 3 PALVELUKESKUKSEN KÄYTTÖÖNOTON VAIHEET

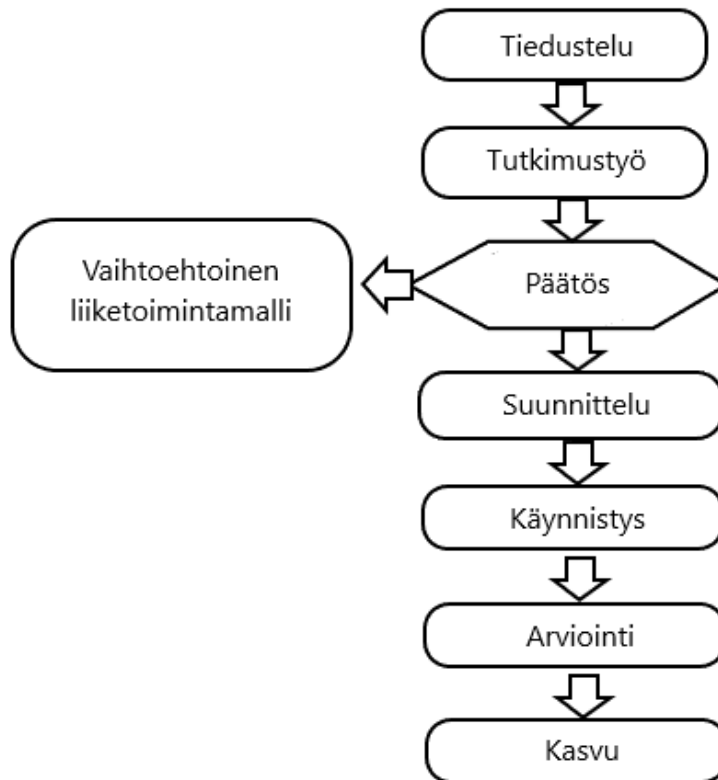
Palvelukeskukseen siirtyminen on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva prosessi. Siinä siirtään hajautuneesta tai muuten huonosti keskittyneestä resurssien käytöstä jatkuvaan sisäisten asiakkaiden vaatimuksia vastaavien palveluiden parantamiseen ja kehittämiseen. Ne perustuvat johdon ja työntekijöiden yhteistyöhön sekä omistautumiseen. Emoyhtiön ja palvelukeskuksen välinen suhde ei ole staattinen, vaan se on jatkuvaa kehitystyötä onnistuneen palvelukeskuskokonaisuuden luomiseksi. (Bergeron 2003, 22.)

Sisäisen prosessin siirtäminen palvelukeskukseen ei tapahdu hetkessä. Lisäksi, mitä suurempi ja monipuolisempi yritys, sitä kauemmin se kestää ja tämän myötä kustannukset nousevat. Realistiset toteutusajat vaihtelevat vähintään vuodesta yksinkertaisissa kotimaisissa organisaatioissa, joissa on mukana yksi tai kaksi yritystä, jopa viiteen vuoteen, jos kyseessä on merkittävä kansainvälinen organisaatio, jolla on kymmeniä eri yrityksiä. Palvelukeskukseen siirtyminen aiheuttaa organisaation sisällä kulttuurimuutoksen, joka pidentää yleensä enemmän toteutumisaikaa, kuin resurssien tai tekniikan saatavuus. (Bergeron 2003, 22.)

Palvelukeskuksen käyttöönotto edellyttää, että ylimmällä johdolla on ymmärrys organisaation tarpeista ja käytettävissä olevista resursseista, mukaan lukien prosessien siirtämiseen ja kehityksen ylläpitämiseen tarvittavat tekniikat sekä palvelukeskuksen toimintaan vaadittava tietotaito. Yksikön toimintaan liittyvät lakipykälät, sopimukselliset ja taloudelliset vaikutukset on oltava myös selvillä. Näiden vaatimusten järjestelmällinen selvittäminen maksimoi menestyksen todennäköisyyden ja antaa ylimmälle johdolle joustavuutta muuttaa lähestymistapaa tarpeen vaatiessa. (Bergeron 2003, 220.)

Bergeron (2003, 220) tarjoaa palvelukeskuksen käyttöönotolle seitsemän vaiheisen etenemissuunnitelman, joka käsittelee yksikön implementointia organisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Etenemissuunnitelman malli (kaavio 1) auttaa vaiheiden hahmottamisessa. Kuitenkin ennen kuin käyttöönottoprosessin voi aloittaa, on perustettava erityinen työryhmä, joka koostuu projektiin perehtyneestä ryhmän johtajasta ja konsultista, jolla on kokemusta palvelukeskuksen käyttöönotosta sekä eri sidosryhmien jäsenistä, jotka tulevat tekemään yhteistyötä palvelukeskuksen kanssa.

Kuva 1. Bergeronin etenemissuunnitelma palvelukeskuksen käyttöönotossa



### 3.1 Tiedustelu

Kun työryhmä on perustettu, etenemissuunnitelman ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy tietojen kerääminen sekä yrityksen sisällä, että ulkoisista lähteistä. Vastaukset seuraaviin kysymyksiin ovat olennaisia:

- Onko ylin johto mukana hankkeessa?
- Vastustavatko työntekijät muutosta?
- Mitä ongelmia palvelukeskuksella halutaan ratkaista?
- Mitkä ovat työryhmän tavoitteet ja strategiat?
- Miksi palvelukeskusmalli on parempi vaihtoehto kuin muut liiketoimintamallit?

- Mitä prosesseja voidaan siirtää palvelukeskukseen?
- Miten vastaavien toimialojen yritykset ovat hyötäneet palvelukeskuksista?

Vierailut yrityksiin, joissa on onnistuneesti otettu palvelukeskus käyttöön, voi auttaa ulkoisen tiedonkeruun helpottamisessa ja tarjota työryhmälle näkemyksen, mistä palvelukeskuksen käyttöönotossa on käytännön tasolla kyse. Työryhmän edustajan lähettäminen esimerkiksi seminaareihin tai verkostoitumaan kollegoiden ja konsulttitoimistojen kanssa auttavat myös tiedonkeruuprosessissa. Työryhmän ulkopuolinen konsultti, joka ei ole yhteydessä emoyhtiöön ja pystyy puhumaan vapaasti työntekijöiden ja johtajien kanssa voi olla erityisen hyödyllinen sisäisessä tiedonkeruussa. Jotta etenemissuunnitelmassa voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, on ylimmän johdon oltava täysin projektin takana ja oikealla motivaatiolla sekä antaa työryhmälle tarvittavat työkalut suunnitelman läpiviemiselle. (Bergeron 2003, 221-224.)

### 3.2 Tutkimustyö

Kun tarvittavat sisäiset ja ulkoiset tiedot ovat kerätty, etenemissuunnitelman seuraava vaihe on selvittää, onko palvelukeskus organisaatiolle taloudellisesti ja rakenteellisesti toteutettavissa. Keskeiset asiat, jotka tulisi selvittää:

- Mitkä ovat välittömät ja pitkäaikaiset pääomavaatimukset?
- Onko olemassa vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja, varasuunnitelma?
- Mitkä ovat taloudellisen analyysin tulokset siirryttäessä palvelukeskusmalliin?
- Kuinka laadunvalvonta toteutetaan?
- Mitkä ovat vaikutukset yritysenteistöihin? Minne palvelukeskus sijoitetaan?
- Tarvitaanko uusia järjestelmiä, teknologiaa tai investointeja?
- Onko toteuttamisaikataulu kohtuullinen?
- Tarvitaanko lisäkoulutusta työntekijöille ja johdolle?

Tutkittaessa palvelukeskuksen toteutettavuutta, työryhmän taustatutkimukseen sisältyy eri vaihtoehtojen etsiminen, mukaan lukien perinteinen ulkoistaminen. Vaihtoehtojen määrittäminen riippuu kunkin liiketoimintamallin lyhyen ja pitkän aikavälin pääomavaatimuksista sekä suunnitellun mallin laajuudesta. Kuinka se vaikuttaa yrityksen normaaliin toimintaan ja mikä vaihtoehtomalleista on kannattavin. Toteutettavuus riippuu myös organisaation tarpeesta siirtää tukitoimintoja palvelukeskukseen. Esimerkiksi jotkut pro-

sessit voivat olla niin strategisia, että niiden tehostaminen ja siirtäminen palvelukeskukseen on investoinnin arvoista. Palvelukeskuksen käyttöönotto vaatii aikaa, toisin kuin pelkkä ulkoistaminen, joten ajoitus on todennäköisesti kriittinen kysymys. Implementointi voi viedä vuosia ja edellyttää liiketoimintaprosessien merkittävää uudelleenjärjestelyä, työntekijöiden ja johdon siirtämistä ja koulutusta sekä huomattavia investointeja. (Bergeron 2003, 224-226.)

### 3.3 Päätös

Tutkimustyön jälkeen harkitaan, onko palvelukeskusmalli paras vaihtoehto vai tarvitseeko muita liiketoimintamalleja tutkia perusteellisemmin. Yrityksen sisäisiä resursseja on oltava riittävästi palvelukeskuksen perustamista varten, esimerkiksi teknologian saatavuus on olennaista. Henkilöresurssien kannalta palvelukeskuksen perustaminen ei nosta työntekijöiden määrää, muuten kuin mahdollisesti johtoryhmän osalta. Pitää kuitenkin huomioida kuinka palvelukeskukseen siirtyminen ja sen mukana tuleva teknologia vaikuttaa työntekijöiden taitovaatimuksiin. Myös työntekijöiden sitoutumisen taso on otettava selville. Ovatko he valmiita uudelleenkoulutuksiin tai työtehtävien muutoksiin vai etsivätkö he yksinkertaisesti työtä muualta? (Bergeron 2003, 227.)

Työryhmän tulee miettiä mikä on yrityksen kapasiteetti ja onko organisaation liiketoimintayksiköillä tarpeeksi käyttöä palvelukeskuksen tarjoamille palveluille. Onko yritys riittävän suuri hyötymään palvelukeskuksesta, koska mitä suurempi yritys, sitä enemmän tukiprosesseja, mistä saadaan volyymia ja mittakaavaetua. Organisaation ylimmän johdon tulisi viime kädessä tehdä lopullinen päätös palvelukeskuksen toteutuksesta työryhmän esittämien tietojen ja taustatutkimuksen perusteella. (Bergeron 2003, 228.)

### 3.4 Suunnittelu

Projektisuunnittelu on työryhmän keskeinen keino organisoitua suurempiin kertaluontoiisiin ponnistuksiin, kuten palvelukeskuksen perustamiseen. Hyvä projektisuunnitelma viestii projektin tilaajalle ja ylimmälle johdolle, miten projektin tavoitteet vastaavat olemassa olevaan tarpeeseen sekä millä aikataululla ja budjetilla projektin tavoitteet aiotaan saavuttaa. Suunnittelun yhteydessä pyritään myös tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja riskejä sekä löytämään niihin ratkaisuja. (Mäntyneva 2016.)

Palvelukeskuksen strategisen suunnitelman kulmakivet:

- Projektijohtaminen, resurssienhallinta
- Yksikön maantieteellinen sijainti
- Ennakointi, aikataulut, ongelmanhallinta
- Toiminnalliset vaatimukset = laitteisto- ja ohjelmistovaatimukset suorituskyvyn ja standardien mukaan
- Laatu vaatimukset = suhteessa sijoitettuun pääomaan, tuotto-odotukseen ja asiakkaiden tarpeisiin
- Suorituskykymittarit nykyiseen järjestelmään sekä toteutettavaan palvelukeskukseen — liiketoiminnallisia vertailuarvoja.
- Resurssien ja tulojen virta palvelukeskuksen elinkaaren aikana
- Uuden teknologian ja toimintatapojen käyttöönotto
- Työntekijöiden ja prosessien siirtäminen palvelukeskukseen (Bergeron 2003, 228-230.)

Projektisuunnitelmassa ei ole kuitenkaan tarkoituksen mukaista ottaa kantaa yksityiskohtaisiin teknisiin ratkaisuihin. Palvelukeskuksen suunnittelussa voi olla satoja eri aktiiviteetteja, joten tehtävien yksityiskohtainen suunnittelu on hyvin työllistävää. On tärkeää pitää suunnitelman dokumentoitu kuvaus mahdollisimman ymmärrettävänä, koska liian suuri yksityiskohtaisuus voi johtaa arviointivirheisiin esimerkiksi resurssien tai kustannuksien osalta. (Mäntyneva 2016.)

### 3.5 Käynnistys

Edellisessä vaiheessa kehitetty strateginen suunnitelma toteutetaan ja palvelukeskus perustetaan. Sen jälkeen johtoryhmä sitoutuu palvelukeskuksen hallintaan. Aluksi on tärkeää kirjoittaa oikeudellisesti sitova palvelusopimus ja työasiakirja emoyhtiön ja palvelukeskuksen välille. (Bergeron 2003, 230-231.) Uusi palveluyksikkö tarvitsee työntekijöitä ja työkaluja, joten laaditun suunnitelman mukaan siirretään tai rekrytoidaan tarvittavat työntekijät ja koulutetaan heidät työtehtäviin sekä asennetaan vaaditut prosessijärjestelmät. Bergeron (2003, 231) mainitsee, että palvelukeskuksen käynnistämisvaihe nopeutuu, jos vanhat tietojärjestelmät integroidaan ja yhdistetään uusiin tietojärjestelmiin verrattuna uusien järjestelmien sisäänajamiseen. On kuitenkin oltava varmoja, että valittu

järjestelmä on yhteensopiva vanhojen järjestelmien kanssa ja sitä tuetaan päivityksillä. Flashnode Oy:n (2019) mukaan ohjelmointi ei tunne rajoja, joten järjestelmäintegraatiot ja tiedonsiirto voidaan hoitaa monella eri tavalla, kyse on vain työn ja kustannuksien määrästä. Täten voidaan todeta, että järjestelmien ei tarvitse nykyään olla vakiona yhteensopivia, vaan ne voidaan yhdistää integraatoratkaisujen avulla.

On kuitenkin selvää, että palvelukeskuksen toiminnan käynnistäminen vaatii johtoryhmän koordinoitua ponnistelua sekä emoyhtiössä, että palvelukeskuksessa. Harvoin yksikön toiminta lähtee liikkeelle kitkattomasti huolellisesta suunnittelusta huolimatta ja odottamattomia ongelmia esiintyy väistämättä. (Bergeron 2003, 232.)

### 3.6 Arviointi

Seuraava vaihe on palvelukeskuksen toiminnan arviointi. Se ei kuitenkaan ole vain osa implementointia, vaan jatkuva prosessi, johon sisältyy vertailuarvojen tarkistaminen säännöllisin väliajoin sekä prosessien mukauttaminen ja kehittäminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelukeskuksen on pidettävä suorituskyky- ja laatuksiteerit palvelusopimuksen mukaisena. Arvioinnin pääkohteet:

- Mitä tuloksia suorituskykymittarit antavat ja onko niissä eroja entiseen toimintamalliin verrattuna?
- Kuinka kustannusten, resurssien ja ongelmien hallinta onnistui?
- Oliko palvelutaso sopimuksen mukaista?

(Bergeron 2003, 232-233.)

### 3.7 Kasvu

Kasuvaihe on palvelukeskuksen käyttöönotossa laajennettu prosessi, joka liittyy arviointiin positiivisen palautteen kautta. Kasvuun sisältyy kannattavuuden saavuttaminen ja palvelun laadun ja arvon lisääntyminen organisaatiossa sekä palvelukeskuksen itsenäistyminen, jotta emoyhtiö voi keskittyä vain liiketoiminnan ydinprosesseihin. Yrityskulttuuri ja työilmapiiri voi olla vahingoittunut palvelukeskukseen siirtymisen ja liiketoimintaympäristön epävarmuuden vuoksi, joten näiden asioiden korjaaminen ja palauttaminen entiselle tasolle on välttämätöntä. On myös tärkeää tehdä vertailuanalyysyjä ja ottaa vas-

taan rakentavaa palautetta, jos esimerkiksi toimitusaikatauluissa tai palvelusopimuksissa on jotain parantamisen varaa. Tietojärjestelmien ylläpidolla ja muokkaamisella on yhä merkittävämpi rooli, mikä tarjoaa lisäarvoa palveluiden tuottamiseen. Mitä pidemmälle palvelukeskuksen elinkaarella mennään, sitä vähemmän valvontaa ja kontrollointia yksikkö vaatii, joka vapauttaa yrityksen resursseja muualle. Kasvuvaihe voi jatkua määräämättömän ajan. Siihen liittyy olennaisesti arviointi ja kehitys, teknologian päivittäminen ja työvoiman huomioon ottaminen. (Bergeron 2003, 233-235.)

## 4 KUNTAORGANISAATION PALVELUKESKUS

### 4.1 Rauman palvelukeskusprojekti

Rauman kaupunki on valmistellut talousohjelmaa, jolla haetaan rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Kaupunginvaltuusto päätti osana Vahva- ja vakaa Rauma talousohjelmaa, että konsernipalvelut toimialalle muodostetaan palvelukeskus, jonne keskitetään kaupungin tukipalveluprosessit. Niitä ovat talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon tukiprosessit sekä tietotekniikan ja asianhallinnan yksiköt. Samalla hyödynnetään Rauman kaupungin toimistohenkilöstön eläköitymistä palvelukeskuksen muodostamisen yhteydessä. Tavoitteena on vähentää 15% koko sihteerimäärästä eli 8 työntekijää vuosien 2019-2022 aikana ja yhteensä 18 työntekijää vuosien 2019-2025 aikana koko toimistohenkilökunnasta. Talousohjelmakauden 2019-2022 laskennallinen vaikutus on 280 000 euroa ja pidemmän aikavälin 2019-2025 laskennallinen vaikutus on 630 000 euroa. (Rauman talousohjelma 2019, 16 & Rauman henkilöstöraportti 2018.)

Rauman palvelukeskusprojekti on myös osa työalustoja virtaviivaistamalla hyvinvointia ja elinvoimaa Rauman seudulle -hanketta, johon Valtiovarainministeriö on myöntänyt Rauman kaupungille 224 200 euroa. Hankkeen kokonaisnettomenot ovat yhteensä 263 700 euroa, valtionosuusprosentti on 85% ja omarahoitusosuudeksi muodostuu 39 500 euroa, joka koostuu hankkeeseen käytettävistä työtunneista. Projektiryhmä koostuu 10 henkilöstä, jotka tulevat talous-, henkilöstö- ja tiedonohjauspalveluiden henkilöstöistä sekä järjestelmätoimittajan edustajasta. Koko hanke tulee olla toteutettu ja loppuraportointi tehtynä viimeistään 30.11.2021. Nämä mahdollistavat järjestelmä uudistuksen suunnittelun. (Helminen 2020, projektiaineisto.)

Seuraavissa luvuissa on käytetty Rauman palvelukeskusprojektin sisäistä materiaalia, joiden lähteet löytyvät työn liitteestä 1 . Liitteestä 2 löytyvät myös projektijohtajan haastattelussa käytetyt kysymykset.

#### 4.1.1 Kehityskohteet

Uudistuminen on tarpeen Rauman kaupungilla, koska sillä on haasteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti moneen eri toimialaan. Palvelukeskusprojektin avulla seuraaviin ongelmiin pyritään saamaan ratkaisuja:

- Toimintatavat eivät ole tällä hetkellä yhtenäisiä ja tehokkaita, ja ne myös vaihtelevat toimialoittain
- Resurssit eivät jakaannu tasapuolisesti
- Varahenkilöstö ei ole kattava
- Prosessit eivät tue kokonaisuutta ja tapahtuu päällekkäistä sekä ristikkäistä työtä
- Rutiinitehtävät kuormittavat talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisia

Palvelukeskus mahdollistaa tukipalveluprosessien keskittämisen, joka luo yhtenäiset toimintatavat. Tehtävänjaon uudistaminen järkeväksi karsii päällekkäiset ja turhat työtehtävät, mikä parantaa tehokkuutta. Uuden teknologian hyödyntäminen tukiprosesseissa laskee htv-määrää (henkilötyövuosi) ja palvelukeskusmallin avulla varahenkilöiden määrää pystytään kontrolloimaan tarpeen mukaan. (Salo 2020, projektiaineisto.)

#### 4.1.2 Projektin vaiheet

Rauman projektiryhmä on laatinut suunnitelman, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta:

##### 1. Prosessikuvaukset

Laaditaan ajantasaiset prosessikuvaukset rajapintoihin toimialoilta talousohjaukseen ja palkkahallintoon tarkasti niin, että pystytään myös eliminoimaan päällekkäiset työtehtävät ja näin saadaan tehostettua toimintaa. Päivitetään kuvaukset uusiin järjestelmiin.

##### 2. Vaatimusmäärittelyt

Talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistokokonaisuuden hankintaan tehty sopimus konsultointiyhtiön kanssa. Yhtiön tuottamassa selvitystyössä on tavoitteena osallistaa vahvasti järjestelmien ammattikäyttäjät sekä riittävässä määrin loppukäyttäjät. Konsultti vastaa eri järjestelmävaihtoehtojen analysoinnista ja vaatimusmäärittelyn laatimisesta.

##### 3. Tarjoukset ja tilaus

Tehdään tarjouspyyntöjä uusista järjestelmistä. Saadut tarjoukset käydään läpi, tehdään vertailut ja pyydetään mahdolliset lisäselvitykset. Tutustutaan tarjottuihin ohjelmiin sekä haastatellaan eri kunnissa käytössä olevien ohjelmien käyttäjiä. Ennen tilausta varmistetaan ja tarkistetaan vaatimusmäärittelyt.

4. Pääkäyttäjäkoulutukset, käyttömääritykset, testaus

Järjestelmille valitaan pääkäyttäjät ja heille pääkäyttäjäkoulutus. Järjestelmiin syötetään tarvittavat pohjatiedot. Ennen käyttöönottoa järjestelmät testataan ja tehdään tarvittavat korjaukset/muutokset

5. Käyttöohjeet, henkilöstön koulutus ja käyttöönotto

Laaditaan kattavat, tarkat ja helppolukuiset ohjeet järjestelmien käytöstä. Ammatti- ja loppukäyttäjät koulutetaan järjestelmien käyttämiseen. Koulutukset tilataan järjestelmän toimittajalta. Järjestelmien käyttöönotto tapahtuu 1.1.2022.

6. Projektin raportointi

Projektiryhmä raportoi koko hankkeen ohjausryhmälle

(Helminen 2020, projektiaineisto.)

#### 4.1.3 Järjestelmäratkaisut

Palvelukeskushankkeen projektiryhmän tavoitteena on hankkia uudet, nykyaikaiset ja tehokkaat talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistot, jotka tukevat palveluprosessien kehittämistä ja tehostamista. Uusien järjestelmien hankinnat suunniteltiin hankittavan in-house-hankinnalla kahdelta kuntayhtiöltä. (Helminen 2020, projektiaineisto.) Hankinnat.fi mukaan (2016) hankintayksikön, eli tässä tapauksessa Rauman kaupungin ei tarvitse kilpailuttaa hankintojaan lainsäädännön mukaisesti, jos se tekee hankinnan sidosyksiköltään. Sidosyksikköhankinnasta käytetään myös usein nimitystä in-house hankinta.

Vaatimusmäärittelyissä ja tarjouksien laatimisessa projektiryhmä käytti konsulttia. Viime helmikuun-maaliskuun aikana järjestettiin niin sanotut työpajapäivät, joihin projektiryhmän lisäksi osallistui eri toimialojen asiantuntijoita. Näistä projektiryhmä sai käyttäjien kokemuksia nykyisistä järjestelmistä sekä toiveita uusien järjestelmien ominaisuuksista. Projektiryhmä sai myös paljon uusia ideoita toimintatapojen kehittämisestä, joita he pyrkivät viemään aktiivisesti eteenpäin. (Helminen 2020, projektiaineisto.)

Kuntayhtiöiden järjestelmäpalvelun tarjoamaa ryhmä selvitti pyytämällä yhtiöiltä ehdotukset järjestelmäpalvelusta sekä järjestämällä demotilaisuudet. Demottavina olivat taloushallinnon eri osa-alueet, palkanlaskenta ja matkanhallinta. Lisäksi he pyysivät optiona esittelyt HR:n toiminnallisuuksista, johdon raportoinnista sekä sähköisestä arkistoinnista. Konsultointiyhtiön loppuraportin mukaan voitiin kuitenkin todeta, että kummaankaan kuntayhtiön esittämä tarjoama ei tarjonnut sellaista mallia, joka olisi Rauman kaupungin nykytarpeisiin tarkoituksenmukainen. Ensimmäisen kuntayhtiön järjestelmäratkaisu ei ominaisuuksiltaan tarjonnut nykyiseen verrattuna parempaa kokonaisuutta ja toisen kuntayhtiön tarjoama järjestelmäratkaisu on keskeneräinen ja kehitysvaiheessa. Hankkeen ohjausryhmä päätyi linjaamaan, että järjestelmien inhouse-hankintaa ei ole järkevää toteuttaa, koska tämän hetkiset ratkaisut PersonecFK ja ESS-henkilöstöhallintajärjestelmä ja Aditro Expence ovat toiminnallisuuksiltaan että kustannuksiltaan kilpailukykyiset verrattuna tarjottuihin ja kunta-alan muihin vastaaviin järjestelmäkokonaisuuksiin. (Helminen 2020, projektiaineisto.)

Kaupungin nykyinen taloushallinnon järjestelmäkokonaisuus ei kuitenkaan vastaa tämän hetken sähköisiin ja automaattisiin prosessitarpeisiin. Tällä hetkellä inhouse-hankinta ei tehdyn analyysin perusteella ole järkevä etenemisvaihtoehto. Projektiryhmän on pohdittava kilpailutuksen, osakumppanuuden tai muunkaltaisen etenemisen tuomia hyötyjä ja riskejä. Strateginen arviointi tehdään kesäkuun 2020 aikana. Jos hanke etenee kilpailutusvaihtoehtoon, ovat kilpailutettavina ohjelmina kirjanpito, ostolaskujen kierrätysjärjestelmä, taloussuunnittelu, matkanhallinta sekä sähköinen arkisto. Johdon raportointi on myös mukana. Tällöin tavoitteena olisi, että taloussuunnitteluohjelma otettaisiin käyttöön viimeistään toukokuussa 2021 ja vuoden 2022 talousarvio tehtäisiin uudella ohjelmalla. (Helminen 2020, projektiaineisto.)

#### 4.1.4 Haastattelu palvelukeskusprojektista

Haastattelin Rauman palvelukeskushankkeen projektivetäjää Tarja Helmistä, joka toimii kaupungin laskenta- ja maksuliikennesuunnittelijana talousohjauksen yksikössä. Haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä ja se koostui kymmenestä kysymyksestä. Haastattelun tavoitteena on tuoda kokemusperäistä kulmaa tutkimusosuuteen dokumenttien ja raporttien tueksi.

Helmisen mukaan palvelukeskuksen perustaminen on päätetty Vahva ja Vakaa Raumatalousohjelmassa ja motiiveina ovat olleet säästöjen tavoittelu, toimintojen yhdistäminen

ja sijaistamisen helpottuminen eli varatyöntekijöiden saatavuus. Palvelukeskukseen siirtyminen eroaa nykyisestä toimintamallista huomattavasti ja keskeisiä uudistuksia ja etuja Helminen kuvaa seuraavasti:

”Toimintatavat yhtenäistyvät ja muuttuvat tehokkaammiksi sekä prosessit virtaviivaistuvat. Järjestelmät uudistuvat ja niiden avulla voidaan hyödyntää paremmin automaatiota ja robotiikkaa prosesseissa.”

Hän ei kuitenkaan ollut vielä ihan varma siitä, mitä toimintoja palvelukeskukseen tullaan siirtämään. Talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon tukiprosesseista on kuitenkin kyse ja tarkat prosessikuvakset saadaan kohta valmiiksi. Tällä hetkellä projektin etenemissuunnitelmassa on vuorossa järjestelmien uudistaminen ja niiden pohjalta voidaan luoda uudet prosessikuvaukset tulevalle palvelukeskukselle. Eli ensin päivitetään uusiin järjestelmiin, prosessit kuvataan uusiin järjestelmiin, suunnitellaan uudet toimintatavat, jonka jälkeen alkaa palvelukeskuksen käytännön suunnittelu ja toteutus. Lopullinen aikataulu ei ole vielä varmentunut, mutta tavoite on edelleen, että palvelukeskus aloittaa toimintansa 1.1.2022 talous- ja palkkahallinnon osalta.

Helminen mukaan ”palvelukeskus-kolikolla” on myös kääntöpuolensa. Palvelukeskukseen siirtyvien tai siirrettävien henkilöiden asenne ja motivaation puute saattaa estää uusien ja tehokkaiden toimintatapojen onnistumisen. Työntekijöiden suhtautumista tulevaan muutokseen Helminen kuvailee seuraavasti:

”Toimistohenkilöstön suhtautuminen on ollut vaihtelevaa, mutta mitään virallisia kyselyitä ei olla vielä tehty. Tämän hetkinen epävarmuus tulevasta heikentää työmotivaatiota jonkin verran.”

Työntekijöiden rekrytoinnista ja koulutuksesta Helminen ei osannut vielä sanoa tarkemmin, mutta rekrytointi tullaan hoitamaan sisäisenä rekrytointina, eli siirretään nykyinen toimistohenkilöstö uuteen palvelukeskukseen. Koulutus tilataan järjestelmätoimittajalta, mutta käytännön toteutus suunnitellaan myöhempänä ajankohtana.

Haastattelun lopussa Helminen kertoo vapaan mielipiteensä projektin onnistumisesta ja sen etenemisestä:

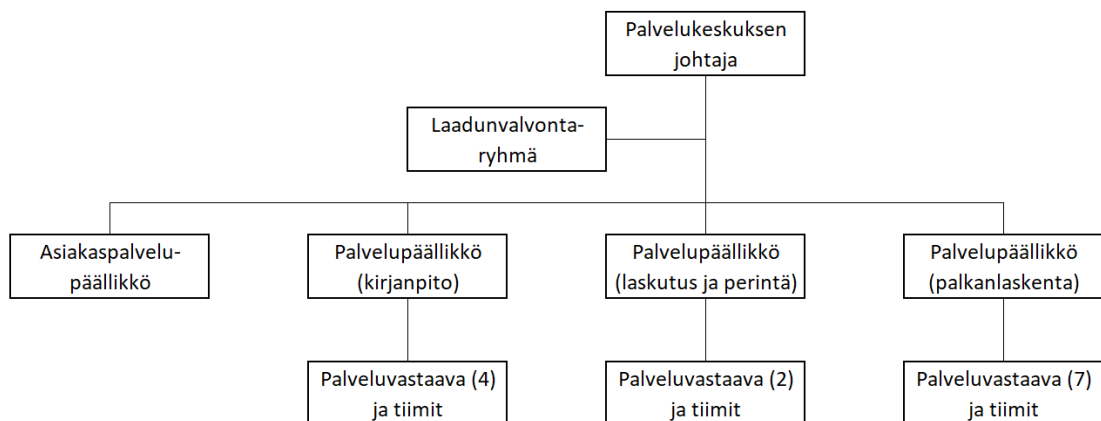
”Ollaan vasta alkutekijöissä. Järjestelmäuudistuksessa selvisi, ettei kuntayhtiöillä ole meille sopivaa kokonaisuutta tarjolla. Olemme nyt ottaneet tuumaustauon ja mietimme lähemmekö kilpailuttamaan yksittäisiä ohjelmistoja. Muuten projekti on edennyt suunnitelman mukaan.”

## 4.2 Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus vertailukohteena

Tampereen palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistämiprojekti alkoi tammikuussa 2004 ja sen toiminta alkoi 1.7.2005. Suunnittelun lähtökohtana olivat kaupungin organisaation uudistukset, toiminnan tehostaminen, taloushallinnon toimintojen yhdenmukaistaminen, tehokas tietojärjestelmien käyttö, henkilöstön osaamistason ja työkierron parantaminen sekä kaupunkitason kustannusten alentaminen. Suunnittelu tehtiin pääosin kahden henkilön työnä, mutta auttamassa oli kuitenkin myös muita henkilöitä Tampereen kaupungin eri organisaatioista sekä projektin suunnitteluvaiheessa konsulttina toimi Bearingpoint Oy. Suunnitelman ensimmäiset vaiheet olivat uusien toimintatapojen, työnjaon ja palvelukeskuksen sijainnin miettiminen. Sen jälkeen hoidettiin rekrytointiprosessi ja henkilöstön kouluttaminen sekä tiedotettiin asiakasyksiköitä palvelukeskuksen toimintamallista. Elokuussa 2005 palvelukeskuksen henkilöstö muutettiin yhteen ja uusi taloushallinnon tukiprosessien keskitetty toiminta alkoi. (Hirvelä 2005, 3.)

Palvelukeskukseen rekrytoitiin 150 henkilöä ja heitä tuli 25 eri yksiköstä. Rekrytointi vei huomattavan paljon aikaa, vaikka siirtymävaihe hoidettiin jo kaupungin palveluksessa olleilla työntekijöillä. Kokonaan uusien työntekijöiden rekrytointia tai ulkopuolisen vuokratyövoiman käyttöä ei tarvittu. Rekrytointiprosessi hoidettiin kaupungin sisäisenä hakuna, johon haettiin palvelukeskuksen johtajan lisäksi 4 päällikköä, 13 tiiminvetäjää. Loput olivat taloushallinnon toimistotyöntekijöitä. Erikseen muodostettiin vielä laadunvalvonta ryhmä. (Hirvelä 2005, 6.)

Kuva 2. Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatorakenne



Palvelukeskus perustettiin Tietotaloon, joka mahdollisti koko henkilöstön pääsyn saman katon alle suuren toimitilan ansiosta. Toimitilaratkaisuna käytettiin avokonttorimallia, sillä se tukee toimintojen sijoittamista fyysisesti lähekkäin. Asiointikanavina toimivat puhelin, sähköposti ja kaupungin sisäinen posti, ilman asiakaspalvelupistettä. (Hirvelä 2005, 7.)

Tämä palvelukeskus tuottaa seuraavat taloushallinnon päivittäispalvelut ja tukiprosessit:

- Kirjanpito, irtaimiston luettelointi, tilinpäätöslaskelmat
- Ostolaskut ja ostoreskontra
- Laskutus, myyntireskontra ja perintä
- Palkanlaskenta
- Työnantajatililykset, arvonlisäverotilitykset
- Tietojärjestelmien koulutukset

(Hirvelä 2005, 5.)

Toiminta aloitettiin vanhoilla järjestelmillä, mutta vaiheittain otettiin uusia järjestelmäratkaisuja käyttöön. Vuoden 2006 alusta on otettu SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, josta on käytössä taloudenohjaus, budjetointi, myynti, hankkeiden hallinta, hankinta- ja materiaalitoinnot sekä HR:n perustoiminnot. Palkanlaskentajärjestelmänä toimii Fortime, mutta SAP HR käytetään henkilötietojen pääjärjestelmänä. (Hirvelä 2005, 9.)

Palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistämiprojektin kustannusarvio oli noin 195 000 euroa. Tällä rahamäärällä katettiin kahden henkilön palkkakustannukset, konsultin korvaukset sekä hankkeeseen liittyvät juoksevat kulut. Konsultoinnista aiheutui kuitenkin arvioitua vähemmän kuluja, mutta vastaavasti muut kustannukset olivat arvioitua suurempia. Kokonaisuutena kustannusarvio oli hieman budjetoitua pienempi. (Heikkinen 2005, 49.)

Hirvelän (2005) mukaan palvelukeskuksen hyödyt ovat lukuisat ja ne tehostavat prosessien suorittamista. Taloushallinnon ohjeistus ja ohjaus yksinkertaistuu sekä osaamisen jakaminen, työkuorman tasaaminen ja mentorointi helpottuu keskittämisen myötä. Prosessien yhtenäistämällä saavutetaan tehokkuutta toimintatavoissa sekä pystytään seuraamaan paremmin kaupunkitason kehitystä. Kokonaiskustannukset ovat läpinäkyviä ja saadaan selkeämpää mittaritietoa taloushallinnon tukiprosesseista. Tietojärjestelmien

käsittely on koordinoitumpaa ja uusien järjestelmien ja sovellusten käyttöönotto on helpompaa. Yhtenäisten mallien ja osaamisen kehittämisen kautta myös taloushallinnon prosessien laatu paranee.

#### 4.3 Teorian ja käytännön toteutusten vertailua

Teoria ja käytäntö eivät ole toisistaan täysin erillisiä ja vastakohtaisia asioita, vaan liittyvät ja limittyvät toisiinsa. Tässä tapauksessa teoreettisten oletusten paikkaansapitävyyttä testataan empiiristen havaintojen eli käytännön esimerkkien avulla. (Järveläinen 2010, 195.)

Seuraavissa alaluvuissa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta sekä vertaillaan kuinka palvelukeskuksien käytännön toteutukset ja teoria eroavat toisistaan tai mitä yhtäläisyyksiä niiden väliltä löytyy.

##### 4.3.1 Palvelukeskuksen suunnittelun ja käynnistyksen keskeisimmät vaiheet

Bergeronin etenemissuunnitelma palvelukeskuksen käyttöönotosta (kaavio 1) toimii hyvänä yleisenä runkona, kun mietitään palvelukeskuksen perustamiseen liittyviä vaiheita. Tähän käyttöönottoprosessiin ja suunnitelman läpiviemiseen on perustettava erityinen työryhmä, joka koostuu projektiin perehtyneestä johtajasta, mahdollisesta konsultista ja eri sidosryhmien jäsenistä, jotka tulevat tekemään yhteistyötä palvelukeskuksen kanssa. Näin on myös toimittu Rauman ja Tampereen palvelukeskuksien suunnitteluvaiheessa. Palvelukeskuksen suunnitteleminen lähtee liikkeelle yhtenäisestä ja motivoituneesta projektiryhmästä, joka pystyy toteuttamaan ylimmän johdon asettamat tavoitteet. Se edellyttää myös, että ylimmällä johdolla on ymmärrys organisaation tarpeista ja käytettävissä olevista resursseista. Palvelukeskukseen siirtyminen on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva prosessi, joka perustuu johdon ja projektiryhmän väliseen yhteistyöhön ja omistautumiseen.

Kun työryhmä on perustettu, ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy tietojen kerääminen sekä organisaation sisällä, että ulkoisista lähteistä. Ryhmän täytyy tietää mitä ongelmia halutaan ratkaista, mitkä ovat tavoitteet ja strategiat, mitä hyötyä palvelukeskusmallista on ja mitä prosesseja sinne voidaan siirtää. Projektin vetäjällä täytyy olla selkeä näkemys, mistä palvelukeskuksen käyttöönotossa on käytännön tasolla kyse, jotta hän voi

ohjata työryhmää ja delegoida tehtäviä tavoitteiden mukaisesti. Rauman ja Tampereen tapauksissa työryhmät ovat käyttäneet konsulttitoimistojen ja asiantuntijoiden apua tiedonkeruussa ja tutkimustyössä.

Kun nämä tarvittavat sisäiset ja ulkoiset tiedot ovat kerätty, seuraavana vaiheena on selvittää, onko palvelukeskus organisaatiolle taloudellisesti ja rakenteellisesti toteutettavissa. Työryhmän tulisi selvittää mitkä ovat palvelukeskuksen pääomavaatimukset ja taloudellisen analyysin tulokset, minne palvelukeskus sijoitetaan, tarvitaanko uusia järjestelmiä, teknologiaa ja investointeja, mikä on toteuttamisaikataulu ja onko koulutukselle tarvetta. Rauman ja Tampereen palvelukeskuksien suunnitteluvaiheessa nämä ovat selkeästi huomioitu. Tutkittaessa näitä seikkoja, työryhmän taustatutkimukseen sisältyy myös vaihtoehtojen etsiminen eri liiketoimintamalleista ja määrittää mikä niistä on kannattavin. Palvelukeskus ei välttämättä ole paras ratkaisu kaikki yllä mainitut seikat huomioiden. Kuitenkin jotkut prosessit ovat niin strategisia, että niiden tehostaminen ja siirtäminen palvelukeskukseen on investoinnin arvoista. Palvelukeskuksen perustaminen ja käyttöönotto vaatii investoinnin lisäksi myös aikaa, toisin kuin esimerkiksi pelkkä ulkoistaminen, joten ajoitus on kriittinen kysymys.

Tutkimustyön jälkeen harkitaan, onko palvelukeskusmalli kannattavin vaihtoehto. Organisaation sisäisiä resursseja on oltava riittävästi palvelukeskuksen perustamista varten, esimerkiksi teknologian saatavuus on olennaista. Rauman projektissa juuri tämä seikka tällä hetkellä jarruttaa hankkeen etenemistä. Organisaation kapasiteetti on oltava tarpeeksi suuri, jotta tukiprosessien volyyymista saadaan tehokkuutta nostavaa mittakaava-etua. Henkilöresurssien kannalta palvelukeskuksen perustaminen ei nosta työntekijöiden määrää, vaan monessa tapauksessa joudutaan irtisanomaan työvoimatarpeen vähentymisen johdosta. Rauma hyödyntää toimistohenkilöstön eläköitymistä, jotta irtisanomisneuvotteluihin ei tarvitse ryhtyä. Jäljelle jäävien työntekijöiden taitovaatimukset kuitenkin kasvavat uusien järjestelmien ja teknologian vuoksi. Työntekijöiden sitoutumisen taso on otettava selvillä ja ovatko he valmiita uudelleen koulutuksiin tai työtehtävien muutoksiin. Rauman projektijohtajan Helmisen haastattelussa kävi ilmi, että sitoutumisen taso on ollut vaihtelevaa ja nykyisten työntekijöiden työmoraaali on heikentynyt palvelukeskuksen aiheuttaman epävarmuuden vuoksi. Osa on palvelukeskusmalliin siirtymistä vastaan, mikä voi aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa.

Suunnitelman laatiminen on työläs prosessi, jossa pitää ottaa huomioon lukuisia asioita monesta eri näkökulmasta. Rauman projektissa vaiheita on yhteensä kuusi ja ne painottuvat järjestelmien uudistamiseen ja siirrettäviä prosesseja tulee olemaan monta, koska

niitä tullaan siirtämään uuteen palvelukeskukseen usealta eri toimialalta. On siis tärkeää pitää suunnitelman vaiheet mahdollisimman selkeänä, koska liian suuri yksityiskohtaisuus isoissa projekteissa voi johtaa virheisiin. Sen vuoksi Rauman projektiryhmän laatima suunnitelma on tehty johdonmukaisesti ja työryhmän henkilöstölle on jaettu selkeät työtehtävät sekä aikataulut.

Keskeisiä strategisen palvelusuunnitelman kulmakiviä ovat projektijohtaminen, resursienhallinta, sijainti, aikataulutus, järjestelmävaatimukset, laatuvaatimukset, uuden teknologian ja toimintatapojen käyttöönotto sekä henkilöstön kouluttaminen. Nämä ovat olleet keskeisessä roolissa myös Rauman ja Tampereen suunnitelmissa. Suunnitteluvaiheen jälkeen suunnitelma toteutetaan ja palvelukeskus perustetaan. Sen jälkeen johtoryhmä sitoutuu palvelukeskuksen hallintaan ja kirjoittaa palvelusopimuksen ja työasiakirjan organisaation ja palvelukeskuksen välille. Uusi palvelukeskus tarvitsee työntekijöitä ja työkaluja, joten laaditun suunnitelman mukaan siirretään tai rekrytoidaan tarvittavat työntekijät ja koulutetaan heidät työtehtäviin ja uusiin toimintatapoihin sekä asennetaan vaaditut prosessijärjestelmät.

#### 4.3.2 Onnistuneen palvelukeskuksen tärkeimmät kompetenssit

Kuten edellisestä kappaleesta tuli ilmi, kaikki lähtee motivoituneesta, asiantuntevasta ja yhteistyökykyisestä projektiryhmästä, joka aloittaa palvelukeskuksen suunnittelun. Se vaatii myös ylimmän johdon koordinoitua ponnistelua, jotta projektiryhmälle voidaan asettaa selkeät strategiset tavoitteet. On myös tärkeää laatia vahvat suoritus- ja laatu-kriteerit, jotta palvelukeskuksen toiminta tulee vastaamaan organisaation tarpeita. Rauman projektissa ei olla vielä pystytty löytämään sellaista järjestelmää, joka vastaisi vaadittavia kriteereitä ja määritelmiä.

Jotta voidaan kuitenkin määrittää, onko palvelukeskus toimiva ratkaisu yritykselle, on aluksi välttämätöntä tehdä laskelmia nykyisistä kustannuksista ja prosessien tehokkuudesta sekä yksityiskohtaiset eritelmiä siitä, mitä prosesseja yrityksellä on ja mitkä niistä on kannattavaa siirtää palvelukeskukseen. Rauman projektissa ollaan ensin mietitty kehityskohteita nykyisiin toimintatapoihin, joiden pohjalta projektiryhmä on päättänyt valitsemaan palvelukeskusmallin, koska se antaa parhaimmat lähtökohdat saavuttaa kaupunginvaltuuston asettamat taloudelliset tavoitteet.

Tukiprosessit keskitetään yhteen paikkaan ja saman johdon alle, mistä koituu useita yhteisiä etuja, kuten yhtenäisyys, kustannussäästöt ja prosessien suoraviivaisuus. Suorituskyky saadaan maksimaaliseen käyttöön, kun palvelukeskukseen siirrettävät taloushallinnon prosessit noudattavat yhteisiä ja selkeitä toimintatapoja eli standardeja. Prosessien täytyy kuitenkin olla kokoneiden ja asiantuntevien esimiesten kontrollissa, jotta toimintatapojen uudistaminen onnistuu. Toiminta on silloin mahdollisimman läpinäkyvää, kun kaikkien prosessien vaiheet tiedetään tarkasti ja kaikki taloudellinen informaatio sijaitsee yhdessä paikassa ja informaatio on tallennettu yhdenmukaisesti ja ajantasaisesti. Rauman projektisuunnitelmaan kuuluu laaja raportointi, joka edesauttaa läpinäkyvyyttä koko kuntaorganisaatiossa, joten emoyhtiö, tässä tapauksessa Rauman kaupunki, tietää tarkalleen mitä palveluja saadaan ja mistä maksetaan.

Korkeat käynnistyskustannukset on otettava huomioon. Ne riippuvat organisaation suhteesta palvelukeskukseen, palvelusopimuksen pituudesta ja siirrettävien prosessien määrästä. Tampereen palvelukeskuksen kustannusarvio oli vuonna 2005 noin 195 000 euroa ja Rauman tulevan palvelukeskuksen kustannusarvio on vuonna 2020 noin 260 000 euroa, joten pienistä summista ei ole missään nimessä kyse. Kustannuksia nostavat vielä työntekijöiden mahdolliset rekrytoimiset ja kouluttaminen palvelukeskuksen kiinteiden kulujen lisäksi. Palvelukeskuksen perustamista voidaan luonnehtia samankaltaiseksi kuin normaalin yrityksen ja voi kestää jopa vuoden ennen kuin palvelukeskus maksaa itsensä takaisin, joten on tärkeää budjetoida ja tehdä kustannusarvioita.

Idealisesti yrityksen resurssit ja henkilöstö siirtyvät nopeasti ja kitkattomasti organisaation sisällä. Todellisuudessa varsinkin isoissa organisaatioissa, kuten Tampereen kaupungissa rekrytointi vie huomattavasti aikaa. Palvelukeskukseen rekrytoitiin 150 henkilöä ja se hoidettiin kaupungin sisäisenä rekrytointina. Hirvelän mukaan se vei kuitenkin melkein puoli vuotta ennen kuin kaikki tarvittavat työpaikat olivat täytetty. Tämän takia on tärkeää huomioida aikataulut, nykyiset työntekijät ja tehdä kyselyjä työvoiman sitoutumisesta tulevaan palvelukeskukseen. He voivat myös kokea asemansa uhatuksi ja epävarmaksi, koska he eivät tule olemaan enää niin vahvasti mukana organisaation ydintoiminnoissa, vaan hoitavat tukiprosesseja palvelukeskuksessa ja se voi hidastaa rekrytointiprosessia entisestään. Helmisen mukaan Raumalla on jo havaittavissa epävarmuutta uutta palvelukeskusta kohtaan, koska yleensä suurin osa ihmisistä pelkää muutosta, varsinkin jos se tarkoittaa tutun ja turvallisen työympäristön muuttumista.

Työntekijöille on hoidettava myös kattava perehdytys ja koulutus uuteen toimintamalliin. Raportoinnin, vastuun, kommunikoinnin jne., järjestelmien käyttö ja työskentelytapa on

vastattava uuden palvelukeskusmallin vaatimuksia. Rauman palvelukeskuksen henkilöstön koulutus tullaan tilaamaan järjestelmätoimittajalta, koska keskeisenä uudistuksena ovat nimenomaan järjestelmät ja niiden tehokas käyttö. Uudelle henkilöstölle on annettava aikaa sisäistää uutta toimintamallia ja kommunikoida selkeästi palvelukeskuksen käyttöönoton vaiheista sekä suunnitelmasta. Usein ihmiset käsittelevät mieluummin tunnettua muutosta kuin odottavat tuntematonta. Palvelukeskuksen käynnistymisen jälkeen on odotettavissa tehokkuuden laskua uudenlaisien menetelmien ja toimintatapojen takia, mutta sopeutumisvaiheen jälkeen palvelukeskuksen hyödyt alkavat nousta esiin.

Palvelukeskuksen käynnistymisen jälkeen on tärkeää arvioida sen toimintaa. Se on jatkuva prosessi, johon sisältyy vertailuarvojen tarkistaminen säännöllisin väliajoin sekä prosessien mukauttaminen ja kehittäminen organisaation tarpeiden mukaisiksi. Myös suorituskyky- ja laatukriteerit on pidettävä halutulla tasolla. Järjestelmien ylläpito ja päivittäminen pitää palvelukeskuksen arvokkaana yksikkönä, joka pysyy teknologisen kehityksen aallonharjalla. Nämä seikat takaavat palvelukeskuksen merkittävän roolin emoyhtiön yhteistyökumppanina myös tulevaisuudessa. Palvelukeskuksella on myös mahdollisuus kasvaa ja laajentua, jos toiminta on kannattavaa ja resursseja on riittävästi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että palvelukeskuksien kirjallinen teoria ja käytännön toteutukset Raumalla ja Tampereella kulkevat linjassa monessa suhteessa. Työn kokonaistavoite on kuvailla ja analysoida, mitä palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa tulisi ottaa erityisesti kuntaorganisaatiossa huomioon. Empiirisen aineiston ja teorian perusteella nämä vaiheet eivät juurikaan muutu, vaikka kyseessä olisi ulkomainen konserniyritys tai kotimainen kuntaorganisaatio.

Suunnittelu- ja käynnistysvaihe etenee saman rakenteellisen rungon mukaan, koska palvelukeskusta voidaan luonnehtia itsenäiseksi tai autonomiseksi nettobudjetoiduksi yritykseksi. Eli sen palvelut pyritään hinnoittelemaan siten, että ne kattavat toiminnasta aiheutuvat kustannukset, koska tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen vaan emo- ja tytäryhtiöiden palveleminen tukiprosessiyksikkönä. Tietysti motivaatiot ja tavoitteet vaihtelevat organisaatioittain, mutta pääidea pysyy samana. Raumalla esimerkiksi palvelukeskuksen kautta haetaan Helmisen (2020) mukaan muiden etujen lisäksi eniten säästöjä ja järjestelmä uudistusta, kun Tampereen palvelukeskuksen tavoite oli Hirvelän (2005) mukaan voimakkaasti painottunut tehokkuuden ja virtaviivaisuuden tavoitteluun.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että palvelukeskuksen suunnittelun ja käynnistykseen keskeisimmät vaiheet ja sisältö tulevat esille Bergeronin (2003) etenemissuunnitelmasta (kaavio 1). Vaikka suunnitelma on 17 vuotta vanha, sitä voi silti pitää luotettavana ja pätevänä suunnitelmarunkona, koska Rauman uuden palvelukeskuksen suunnittelussa on tullut esille paljon samankaltaisuuksia Bergeronin etenemissuunnitelman kanssa. Myös Tampereen palvelukeskuksen suunnitelma myötäili Bergeronin suunnitelmaa monelta osin. Kolme aihealuetta nousee ylitse muiden, kun mietitään palvelukeskuksen onnistumiseen vaadittavia kriteereitä. Suunnittelu, työntekijät ja teknologia. Nämä ovat kolme tukipilaria, joiden ympärille onnistunut palvelukeskus rakentuu. Huolellinen suunnittelu ja taustatutkimus, motivoituneet ja koulutetut työntekijät sekä järjestelmä uudistukset antavat organisaatiolle tai emoyhtiölle mahdollisuuden perustaa suorituskykyinen ja yhtenäinen palvelukeskus.

Kokonaisuutena teoreettisen viitekehyksen valintaa voidaan pitää kohtalaisen onnistuneena, koska opinnäytetyö tehtiin tukemaan Rauman palvelukeskusprojektia ja tutkimuskysymyksiin saatiin melko kattavat vastaukset kirjallisen teorian ja empiirisen tutki-

muksen avulla. Toisaalta en löytänyt merkittäviä eroavaisuuksia julkisen puolen kuntaorganisaatioiden ja yksityisen sektorin yritysten välille palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistysvaiheisiin, jotka liittyvät työn kokonaistavoitteeseen.

Työn luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvailemalla aineiston alkuperä ja tutkimuksen tulokset mahdollisimman tarkasti. Aineisto koostui tässä tutkimuksessa haastattelusta sekä erilaisista kirjallisista dokumenteista. Toisaalta tutkimustulosten luotettavuutta heikentää jossain määrin se, että haastateltavia oli vain yksi ja Tampereen palvelukeskuksesta saatava aineisto oli jossain määrin niukka. Lisäarvoa tutkimukseen olisi tuonut haastattelu Rauman toimistotyöntekijän kanssa, joka hoitaa rutiinitoimintoja, jotta henkilöstön näkemys tulevasta palvelukeskuksesta olisi tullut paremmin esille.

Mielenkiintoista olisi palata tämän aiheen pariin, kun Rauman palvelukeskus on valmistunut ja ottaa selvää, onko ylimmän johdon ja projektiryhmän asettamat tavoitteet saavutettu ja onko aikataulusta pystytty pitämään kiinni. Miten järjestelmä uudistus tullaan toteuttamaan ja selvittääkö siitä ilman ongelmia? Sen vain aika voi näyttää.

## LÄHTEET

Bergeron, B. 2003. Essential of Shared Services. John Wiley & Sons, Inc.

Flashnode Oy. 2019. Integraatiot. Viitattu 15.11.2019 <https://www.itewiki.fi/opas/integraatiot/>

Hankinnat.fi. 2016. Sidosyksikköhankinnat. Viitattu 22.05.2020 <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala/sidosyksikkohankinnat>.

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Yrityksen taloustiede, laskentatoimen pro gradu-tutkielma. Viitattu 03.05.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/92662/gradu00527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hirvelä, H. 2005. Taloushallinnon palvelukeskuksen toiminta: Case Tampereen kaupunki. Viitattu 29.04.2020 <https://docplayer.fi/1962953-Taloushallinnon-palvelukeskuksen-toiminta-case-tampereen-kaupunki.html>.

Järveläinen, V-P. 2010. Näkökohtia teorian ja empirian vuorovaikutuksesta. Viitattu 21.05.2020 <https://metsatieteenaikakauskirja.fi/pdf/article5746.pdf>.

Karra, S. 2009. Palvelukeskusmalli ja ulkoistaminen taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtoina. Liiketaloustiede, laskentatoimen pro gradu-tutkielma. Viitattu 16.10.2019 <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/113992/10076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum.

Mäntyneva, M. 2016. Miten projektisuunnitelma tehdään? Viitattu 28.05.2020 <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/miten-projektisuunnitelma-tehdään/#.XujZYEUzaUI>.

Puurunen, T. 2019. Palvelukeskus ei ole enää palvelukeskus. Viitattu 4.10.2019 <https://www.efima.com/blogi/palvelukeskus-ei-ole-ena-palvelukeskus/>.

Rauman kaupunki. 2019. Vahva ja vakaa Rauma-talousohjelma. Viitattu 21.04.2020 <https://www.rauma.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategiat/vahva-ja-vakaa-rauma-talousohjelma/>.

Rauman kaupunki. 2018. Rauman kaupungin henkilöstöraportti. Viitattu 16.05.2020 <https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2019/03/HENKILOSTORAPORTTI-2018.pdf>.

Rauman kaupunki, ohjausryhmä. 2019. Vahva ja vakaa Rauma-talousohjelman esitys. Viitattu 22.04.2020 [https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2019/08/Rauma\\_VVR\\_talousohjelma\\_ohjausryhman-esitys\\_210819-1.pdf](https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2019/08/Rauma_VVR_talousohjelma_ohjausryhman-esitys_210819-1.pdf).

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyvääisyyttä. Viitattu 4.10.2019 <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/yhtenaisilla-toimintatavoilla-tuottavuutta-ja-asiakastytyvaisyytta>.

Viita, A. 2015. Taloushallinnon palvelukeskusmalli. Viitattu 3.10.2019 <http://talousjaliike.blogspot.com/2015/10/taloushallinnon-palvelukeskusmalli.html>.

## Liite 1. Tutkimuksen empiirinen aineisto

### RAUMAN PALVELUKESKUKSEN PROJEKTIJOHTAJAN HAASTATTELU:

Helminen Tarja, laskenta- ja maksuliikennesuunnittelija.

Sähköpostihaastattelu toteutettu 20.05.2020 – 05.06.2020 välisenä aikana.

### YKSITYISEEN KÄYTTÖÖN TARKOITETTU KIRJALLINEN TUTKIMUSAINEISTO:

Helminen, T. 2020. Rauman kaupungin talousohjaus. Palvelukeskusprojekti. Suunnitteluvaiheen raportti.

Helminen, T. 2020. Palvelukeskus-hanke. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä uudistuksen raportti.

Helminen, T. 2020. Palvelukeskus-hankkeen projektiorganisaatio. Projektiryhmän kokoonpano-raportti.

Helminen, T. 2020. Palvelukeskusprojektin etenemisen seuranta. Aikataulu\_versio2 excel-taulukko.

Salo, S. 2020. Palvelukeskuksen muodostaminen konsernipalvelut-toimialalla powerpoint-esitys.

## Liite 2. Haastattelulomake

### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Mitkä ovat olleet palvelukeskuksen perustamisen motiivit ja miksi se on ajankohtainen juuri nyt?
2. Miten tuleva toimintamalli eroaa nykyisestä? Mitkä ovat keskeiset uudistukset?
3. Mitä toimintoja on tarkoitus siirtää palvelukeskukseen ja miksi?
4. Miten perustaminen on vaiheistettu/tarkoitus vaiheistaa
5. Millaisessa asemassa konsultit ovat olleet/tulevat olemaan tässä hankkeessa?
6. Mitkä ovat mielestänne palvelukeskuksen oleelliset edut?
7. Voiko palvelukeskusmalliin siirtyminen aiheuttaa mielestänne ongelmia?
8. Miten henkilöstön rekrytointi ja kouluttaminen hoidetaan?
9. Miten toimistohenkilöstö on suhtautunut tulevaan muutokseen?
10. Miten sinun mielestäsi palvelukeskushanke on edennyt?